



Universidad
Católica
de Manizales





IMPACTO DE LA AUTOEVALUACIÓN EN EL MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL
ENTRE LOS AÑOS LECTIVOS 2009/2010 Y 2016 EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA CÁRDENAS MIRRIÑO

MARTHA CECILIA PRADO CANENCIO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES-FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
POPAYÁN
2018



IMPACTO DE LA AUTOEVALUACIÓN EN EL MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL
ENTRE LOS AÑOS LECTIVOS 2009/2010 Y 2016 EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA CÁRDENAS MIRRIÑO

MARTHA CECILIA PRADO CANENCIO

Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gerencia Educativa

TUTOR: Mg. SANDRA BIBIANA BURGOS LAITON

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES - FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

POPAYÁN

2018



Dedicatoria

A todos los que han sido parte de este proyecto, especialmente a los docentes y directivos docentes de la Institución Educativa Cárdenas Mirriño, porque a través de cada uno he aprendido el verdadero significado de ser maestro.

Agradecimientos

Que el final no nos encuentre
sin haber agradecido lo suficiente:
a Dios, a la vida, a la familia grande y la chica,
a los amigos que siempre nos brindan alegría,
a todos los que siempre están presentes,
a los que ahora están ausentes,
a los que nos enseñaron y nos enseñan.

Simplemente, gracias.



NOTAS DEL DIRECTOR DE LA TESIS

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Contenido

ESCENARIO DE APERTURA.....	10
1. Ámbito y localización.....	10
2. Marco teleológico	16
3. Descripción de problema	17
4. Pregunta problema.....	21
ESCENARIO DE FORMULACIÓN	21
5. Objetivos.....	21
5.1 Objetivo general.....	21
5.2 Objetivos específicos	22
6. Justificación	22
7. Fundamentación: marco teórico	24
7.1 Autoevaluación	24
7.1.1. Objetivos y propósitos de la autoevaluación	27
7.1.2 Autoevaluación y participación	29
7.1.3. El proceso de la autoevaluación.....	31
7.1.4. La autoevaluación en instituciones educativas de Colombia.....	32
7.2 Mejoramiento.....	35
7.2.1. Gestión estratégica y mejoramiento.....	39
7.2.2 Liderazgo y mejoramiento	41
7.3 Cultura institucional u organizacional	43
7.4 Gestión del conocimiento	47



8. Metodología y actividades	50
8.1 Metodología	50
8.2 Actividades	52
9. Recursos humanos	53
10. Recursos Financieros	53
ESCENARIO DE EJECUCIÓN Y LOGROS	54
11. Resultados	54
11.1 Información cuantitativa e informes descriptivos de autoevaluaciones institucionales	54
11.2 Comparación de los resultados de la autoevaluaciones anuales	80
11.3. Encuesta y análisis de resultados	86
12. Conclusiones y recomendaciones	94
Anexos	97
Referencias.....	105

Figuras

Figura 1. Localización geográfica municipio de Palmira-Valle del Cauca	10
Figura 2. Comunas urbanas del municipio de Palmira-Valle del Cauca	12
Figura 3. Sede Principal Institución Educativa Cárdenas Mirriñao.....	13
Figura 4. Mapa del casco urbano del municipio de Palmira-Valle del Cauca.....	15
Figura 5. Diagrama de Ishikawa resultado del análisis para el problema presentado en la Institución Educativa Cárdenas Mirriñao	21

ESCENARIO DE APERTURA

1. **Ámbito y localización**

Geográficamente, la Institución Educativa Cárdenas Mirriñao se encuentra ubicada en Palmira, municipio del departamento del Valle del Cauca, cuyo casco urbano dista 26 kilómetros de la zona urbana de Cali, capital del departamento; y a 28 kilómetros del municipio de Yumbo. Este último destacado porque en él se encuentra la Zona Franca Industrial que da trabajo a muchos palmiranos. (Ver Figura 1)

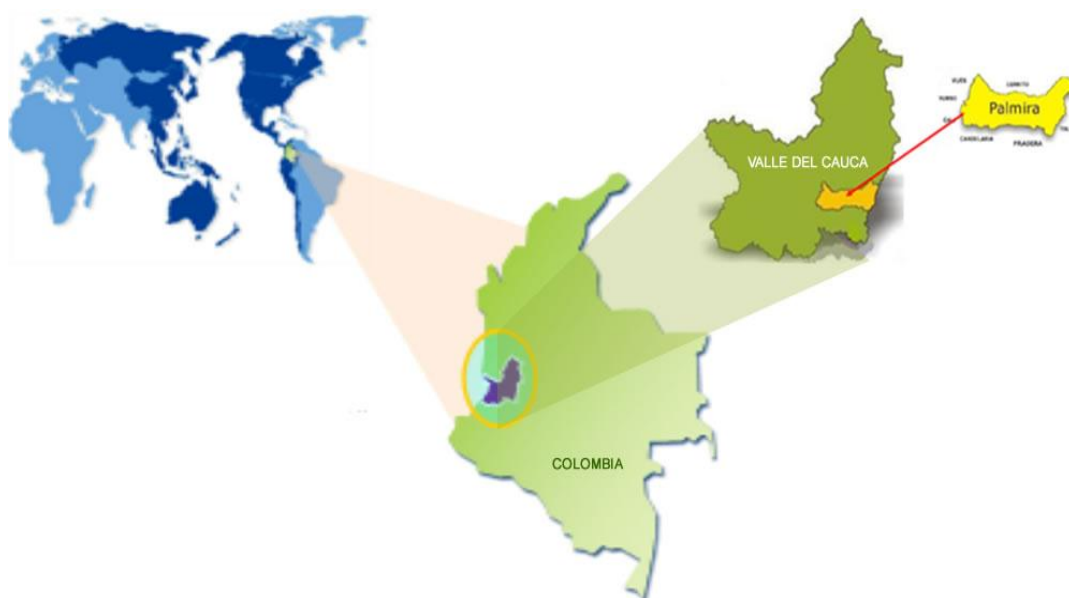


Figura 1. Localización Geográfica Municipio De Palmira-Valle Del Cauca

Fuente: <http://www.olmue.com.co/wp-content/uploads/2012/08/colombia-valle-palmira.jpg>

Con una altura promedio de 1000 m.s.n.m. y temperaturas que oscilan entre los 18 y 32 grados centígrados, Palmira es un municipio con alta vocación agropecuaria, dado que por su clima y calidad de suelos produce variados productos tropicales. Principalmente, es reconocido a nivel nacional por los cultivos de caña de azúcar que ocupan una gran extensión de sus tierras y



la transformación de la misma en los ingenios azucareros, sector que tiene gran importancia en el desarrollo económico del municipio. Palmira también cuenta con un movimiento comercial significativo y algunas empresas de transformación y prestación de servicios, como por ejemplo ITALCOL, empresa con influencia en el suroccidente del país que produce alimentos para animales e INVAL, la cual a su vez es una empresa que fabrica muebles modulares.

También, un aspecto importante a destacar es que en su zona rural se encuentra ubicado el Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón que presta sus servicios al municipio de Cali, por lo tanto existe afluencia de extranjeros.

Por otro lado, a nivel de educación, cuenta con 27 instituciones educativas de carácter público que abarcan desde el grado Transición hasta la Media Técnica o Académica; de igual manera existen alrededor de 125 instituciones educativas privadas, algunas ofrecen solo el nivel de básica primaria, otras los niveles completos. Igualmente, el municipio se caracteriza por contar con sedes de varias universidades públicas y privadas, las cuales ofrecen diversos programas de formación superior.

Entre estas, la más antigua es la Universidad Nacional de Colombia-sede Palmira, cuya fundación data del año 1967; y también están la Universidad del Valle, la Universidad Antonio Nariño, la Universidad Santiago de Cali, la Universidad UNAD, la Universidad Pontificia Bolivariana y la Fundación Universitaria Remington, que se cuentan entre las muchas que tienen sedes en este sector. Por lo tanto, la oferta académica permite que los jóvenes puedan acceder a la educación superior, en diferentes niveles y modalidades, sin tener que desplazarse del municipio. Cuenta además con una sede del SENA, que oferta desde cursos cortos hasta tecnologías en diferentes campos.

En el campo investigativo, el municipio alberga al CIAT, Centro Internacional de Agricultura Tropical, el cual se destaca por realizar investigaciones destacadas a nivel internacional en el campo agrícola.

La zona urbana del municipio se encuentra dividida en siete comunas (ver Figura 2)



Figura 2. Comunas Urbanas del municipio de Palmira-Valle del Cauca

Fuente:[http://1.bp.blogspot.com/EwIwn53krk/TeTIgSkzRAI/AAAAAAAAAC4/fuTNcu](http://1.bp.blogspot.com/EwIwn53krk/TeTIgSkzRAI/AAAAAAAAAC4/fuTNcuGqRMo/s1600/palmira+comunas+urbanas.jpg)

[GqRMo/s1600/palmira+comunas+urbanas.jpg](http://1.bp.blogspot.com/EwIwn53krk/TeTIgSkzRAI/AAAAAAAAAC4/fuTNcuGqRMo/s1600/palmira+comunas+urbanas.jpg)

Históricamente hablando, la sede principal Mirriñao (ver Figura 3) fue edificada en el año 1967 gracias a la empresa Ingenio Manuelita S.A. la cual donó el terreno y las instalaciones donde actualmente se ubica. Inicialmente, la infraestructura funcionó como una sede del Colegio De Cárdenas Centro, uno de los colegios públicos más antiguos del municipio; por lo anterior, en

esta sede solo estaban ubicados los grados correspondientes a la media técnica (Décimo y Undécimo) de este colegio.



Figura 3. Sede Principal Institución Educativa Cárdenas Mirriñao

Fuente: <http://www.doscaras.co/imagenes/imagenes/cardenas-mirriniao-palmira.JPG>

Por Resolución 1784 de septiembre de 2002, emanada de la Secretaria de Educación departamental del Valle del Cauca, la sede Mirriñao fue separada del Colegio De Cárdenas Centro, cumpliendo con el proceso de fusión orientado desde el Ministerio de Educación Nacional, entonces pasó a constituirse como la sede principal de la Institución Educativa Cárdenas Mirriñao. Y entonces, a partir del mes de septiembre del año 2003, fue nombrada como rectora de esta institución la Lic. Nancy Rocío Bernal Posso, quien hasta la fecha desempeña este cargo.

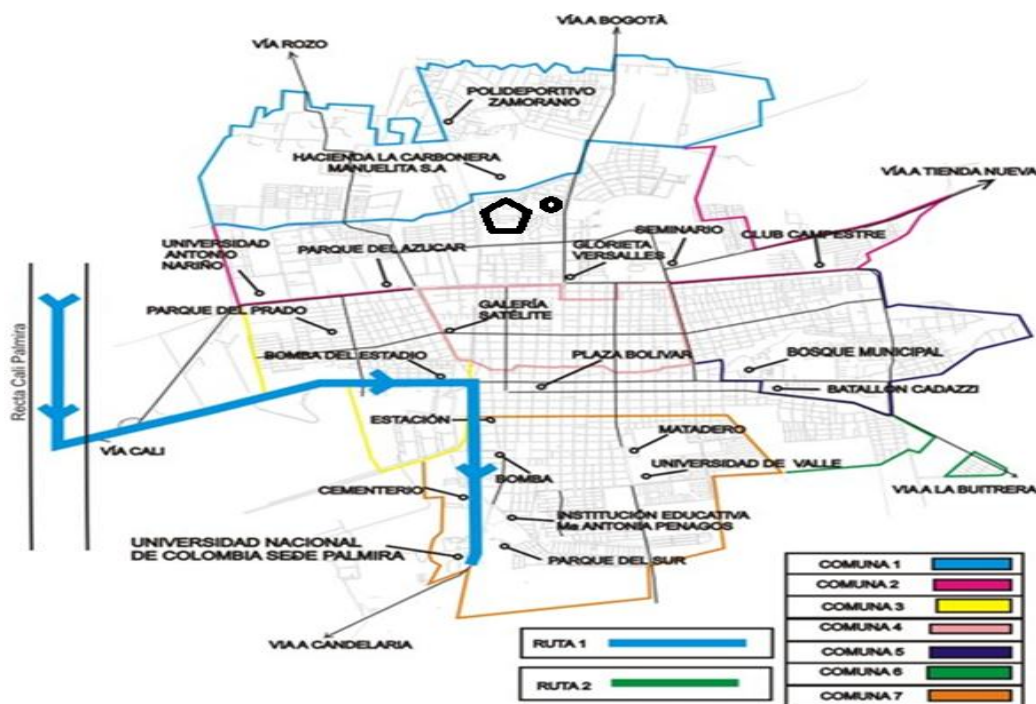


Por todo lo anteriormente descrito, se puede decir que la Institución Educativa Cárdenas Mirriñao es una institución pública relativamente joven a la que le correspondió estructurarse creando su propio PEI y estableciendo todos los aspectos necesarios para su funcionamiento. A esta nueva institución se anexaron, como sedes, los centros educativos Benilda Caicedo, Ricardo Nieto, Gran Colombia y Carlos Arturo Rodríguez; todos con ubicación cercana a la sede principal, permitiendo así ofrecer un servicio educativo desde el grado cero hasta el grado Undécimo.

Dicha sede principal se encuentra establecida al norte de la ciudad en el barrio Mirriñao, de donde toma el nombre la institución, sobre la vía principal que conduce a la ciudad de Buga. En esta sede se oferta el grado Transición, los niveles de Básica Primaria y Básica Secundaria en jornada mañana y tarde, y el nivel de Media técnica aplicando la estrategia jornada única con dos especialidades: educación física, recreación y deportes e informática.

De igual forma, la sede Gran Colombia, ubicada en el barrio Estonia y la sede Carlos Arturo Rodríguez que se localiza en el barrio Benedicta, ofrecen el grado Transición y el nivel Básica primaria en jornada única. Por su parte, la sede Ricardo Nieto que se encuentra en el barrio Benedicta ofrece el grado Transición y el nivel Básica Primaria en las jornadas mañana y tarde. También, la sede Benilda Caicedo ubicada en el barrio Mirriñaito ofrece el nivel de Básica Secundaria; y oferta los grados de acuerdo a las necesidades institucionales que se presenta cada año lectivo de acuerdo a la proyección de cupos; en la actualidad se encuentran en ella seis grados sexto.

Las sedes de la Institución Educativa Cárdenas Mirriñao están ubicadas geográficamente en las comunas 1 y 2. (Ver Figura 4)



I.E. CARDENAS MIRRIÑAO SEDE CENTRAL

UBICACION SEDES BENILDA CAICEDO, CARLOS A. RODRIGUEZ, RICARDO NIETO, GRAN COLOMBIA

Figura 4. Mapa del casco Urbano del Municipio de Palmira-Valle del Cauca y Localización de la Institución Educativa Cárdenas Mirriñao.

Fuente: <http://jrms.pktweb.com/wp-content/uploads/2010/05/MAPA-PALMIRA-10-FINAL.jpg>

En el año 2007 la institución educativa obtiene reconocimiento oficial de estudios por acto administrativo de la Secretaría de Educación Municipal, mediante Resolución Nro. 261 del 2 de febrero.

Ahora bien, hasta el año lectivo 2009-2010 se prestó el servicio educativo en el calendario B, a partir del año 2011 se hizo la transición al calendario A. Pero, en el año 2015 la institución es focalizada para dar inicio a la implementación de la estrategia jornada única, la cual se ha ejecutado de manera gradual, dado que a la fecha solo se ha aplicado en dos sedes que ofertan Transición y Básica Primaria, y en la sede principal en el nivel de Media Técnica.



Por otro lado, el talento humano que labora en la institución se encuentra conformado por 78 docentes, dos tutores PTA, cinco directivos docentes, seis funcionarios de servicios generales (aseadores y celadores) y tres secretarios. La planta docente es heterogénea en sus características, tanto en edad, formación académica, nombramientos y años de experiencia en el sector educativo; es así como en la actualidad se cuenta con 48 docentes nombrados bajo el Decreto 1278, 21 bajo el Decreto 2277 y nueve provisionales, los docentes presentan formación académica que va desde normalistas superiores hasta aspirantes a doctorado.

En la actualidad, la institución tiene 66 cursos en los que atiende 2400 estudiantes provenientes, en su mayoría, de los barrios de las comunas cercanas. En cuanto a los estudiantes y sus familias, al brindar el servicio educativo a una población tan amplia se encuentra gran heterogeneidad en sus características, encontrándose estudiantes afrodescendientes y mestizos, la mayoría de ellos pertenecen a los estratos 1 y 2, la ocupación de los acudientes oscilan entre amas de casa, asalariados e independientes; de igual manera, la formación académica de la mayoría está en el nivel de bachillerato.

2. Marco teleológico

La Institución Educativa Cárdenas Mirriñao (2017) ha definido su marco teleológico de la siguiente manera.

Misión

La Institución Educativa Cárdenas Mirriñao tiene como misión formar un estudiante integral con actitud autónoma, crítica(sic) y de liderazgo, basado en los valores corporativos y la ética para una sana convivencia, contribuyendo al desarrollo de competencias laborales en las áreas de Educación Física, Recreación y Deportes e Informática facilitando su vinculación al sector



productivo y a la sociedad; además de la atención, a través de la inclusión con calidad, de estudiantes con necesidades educativas especiales.

Visión

La Institución Educativa Cárdenas Mirriñao busca ser reconocida al 2023 como una institución modelo en la formación integral de jóvenes con un alto nivel académico y en competencias laborales en las áreas de formación deportiva y tecnológica a través del liderazgo de procesos inclusivos con calidad.

Política De Calidad

La Institución Educativa Cárdenas Mirriñao se compromete a ofrecer un servicio educativo de excelente calidad, apoyado en el mejoramiento continuo que permite su Sistema de Gestión de Calidad, que cumpla con las leyes y los principios constitucionales, que se base en los principios y valores institucionales y que cuente con la participación de un talento humano calificado. (p.12)

3. Descripción de problema

Las políticas educativas generadas desde la Ley 115 de 1994, la Ley 715 de 2001, sus respectivos decretos reglamentarios y documentos ministeriales, en las cuales se generó una reestructuración en los aspectos administrativos y de organización del sector educativo del país buscando mejorar la eficiencia de recursos, aplicando los principios de la función administrativa conllevó a los procesos de fusión de varios establecimientos educativos generando las actuales instituciones educativas.

En este contexto, se pretendió que las instituciones educativas se vieran a sí mismas como empresas y a los rectores como gerentes, este escenario trajo consigo nuevos retos para toda la comunidad educativa entre los cuales estuvo por ejemplo el manejo de un mayor número de



estudiantes y funcionarios en cada institución, la implementación de procesos de mejoramiento y autoevaluación institucional, implementación de sistemas gestión de calidad, estandarización de procesos, procesos de control interno, entre otros.

Ante ello, la Institución Educativa Cárdenas Mirriñao no fue ajena a este contexto y a estas problemáticas, teniendo que organizarse con los recursos que le fueron asignados, de ese entonces a la fecha han transcurrido 15 años en los cuales se ha pasado por varias etapas gerenciales bajo la administración de la misma rectora, pero con varios cambios de coordinadores. Por ese motivo, a partir del año 2009, cuando ingresaron dos coordinadoras nuevas a la institución, la Rectora tomó la decisión de hacer una reestructuración de los procesos directivos y administrativos que hasta el momento se adelantaban.

Fue así como hasta el año lectivo 2008-2009 se realizó la autoevaluación basada en la Guía 11 del Ministerio de Educación Nacional, pero solo con el objetivo de cumplir los requerimientos de la Secretaria de Educación municipal, de este ejercicio se generaba un documento que quedaba archivado sin que sus resultados se tuvieran en cuenta para el mejoramiento institucional, para la elaboración del plan de mejoramiento y sin procesos de seguimiento y control.

Entonces, a partir del año lectivo 2009-2010 se inició el proceso formal de autoevaluación institucional y planteamiento del plan de mejoramiento, teniendo como base las orientaciones dadas por la Guía 34 emanada del Ministerio de Educación Nacional y el cálculo del índice de inclusión que se realizó en dos ocasiones. Estas autoevaluaciones, al igual que los planes de mejoramiento, han guiado la administración y gerencia institucional en manos de los coordinadores y la rectora, hasta el momento actual.

Sin embargo, aunque se ha realizado un trabajo aplicando la metodología propuesta por la Guía 34, contextualizándola en algunos aspectos a la institución, logrando un mejoramiento en

todas las gestiones, el cual es percibido de manera subjetiva en el ambiente institucional y ha tenido su mayor impacto en los resultados académicos de los estudiantes; los resultados de estas autoevaluaciones se han quedado en los análisis cuantitativos y estadísticos, los análisis cualitativos se han realizado por parte de los directivos docentes de manera informal para la elaboración de los planes de mejoramiento, pero no se ha generado un soporte escrito o documento de este análisis que permita tener un recuento histórico que además sirva para fortalecer el proceso de inducción de docentes y directivos nuevos, y la toma de decisiones futuras.

Sobre este aspecto es importante conocer que la institución cuenta con un porcentaje de rotación anual de maestros que oscila entre el 10 % y el 25 %, además de que la rectora está cercana a jubilarse y dejar la institución. Por otro lado, los resultados de las autoevaluaciones de los últimos años no se han divulgado de una manera didáctica para que la comunidad educativa, y especialmente los docentes, puedan evidenciar de manera explícita el impacto de estas a través del tiempo.

Analizando el anterior problema, utilizando la técnica de causa y efecto o diagrama de Ishikawa, se encontraron las siguientes categorías y causas para su análisis (ver Figura N5).

1. Gestión estratégica, definida por el Ministerio de educación MEN (2008) en su Guía 34 como “Tener las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales” (p.28), para esta categoría se encontraron algunas causas:

a. Insuficientes estrategias para divulgar el impacto que ha tenido la autoevaluación en la institución educativa; en este sentido a pesar que se ha detectado el problema no se han generado estrategias puntuales desde los directivos para solucionarlo.

b. Faltan estrategias que permitan sistematizar la información generada al interior de la institución.

2. Cultura institucional, de acuerdo al MEN (2008) en la Guía 34 se define como “dar sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales” (p.28); la causa probable es la siguiente:

a. La autoevaluación no es considerada como uno de los factores que ha incidido en el mejoramiento institucional presente después del año lectivo 2009/2010.

3. Gestión del conocimiento, para Bill Gates citado por Ramírez (2004) “gestión del conocimiento no es nada más que gerenciar el flujo de información, hacer llegar la información correcta a la que gente que la necesita, de tal manera que pueda actuar con rapidez” (p.126), el análisis de esta categoría evidencia estas causas:

a. No se ha elaborado un documento que contenga el análisis cualitativo de la autoevaluación institucional.

b. El conocimiento generado en la autoevaluación se mantiene tácito en la institución educativa.

4. Legitimidad, el MEN (2008) en la Guía 34 orienta que “los resultados de la autoevaluación deben ser conocidos y compartidos por todos los estamentos de la comunidad educativa para que cada integrante se comprometa con la realización de las acciones de mejoramiento” (p.37), en este caso se infirió que hay una causa posible en esta categoría, a saber:

a. Los docentes no tienen conocimiento de manera formal sobre el impacto de la autoevaluación en la Institución Educativa del año lectivo 2009/2010 en adelante.

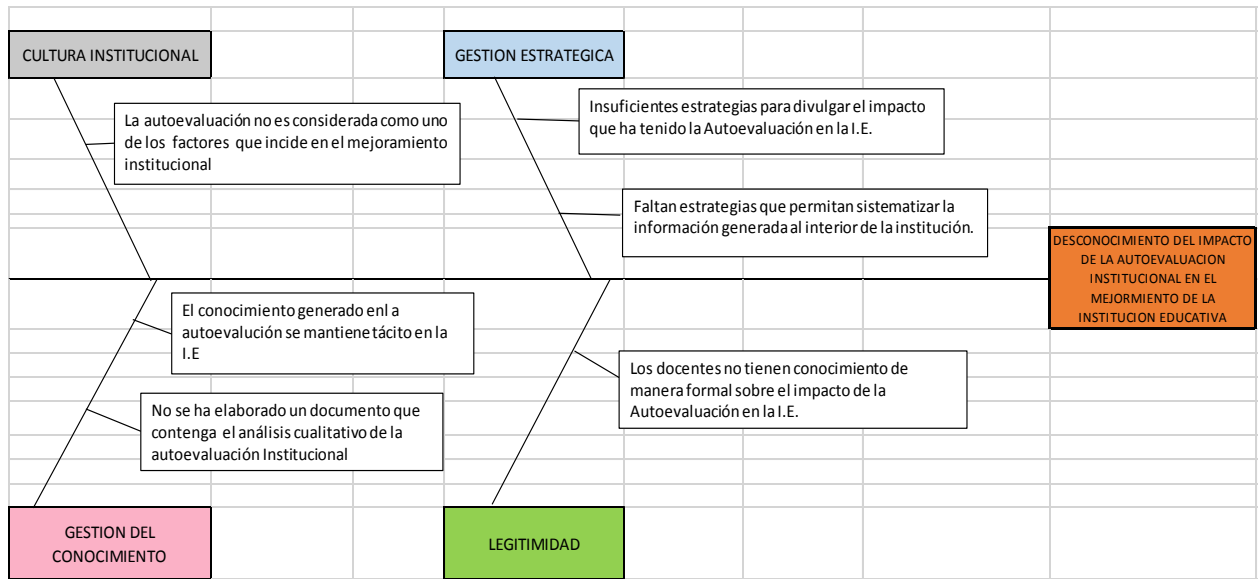


Figura 5. Diagrama de Ishikawa resultado del análisis para el problema presentado en la institución educativa Cárdenas Mirriñao

Fuente: elaboración propia.

4. Pregunta problema

¿Qué estrategias gerenciales se podrían utilizar para valorar y divulgar el impacto que ha tenido la Autoevaluación institucional en el mejoramiento de la Institución Educativa Cárdenas Mirriñao en el lapso comprendido entre los años lectivos 2009/2010 y el 2016?

ESCENARIO DE FORMULACIÓN

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

Valorar el impacto de la autoevaluación institucional en el mejoramiento de la Institución Educativa Cárdenas Mirriñao, en el lapso comprendido entre el año lectivo 2009/2010 y el 2016.

5.2 Objetivos específicos

- Recuperar la información cuantitativa obtenida en las autoevaluaciones institucionales realizadas entre los años lectivos 2009/2010 y 2016.
- Realizar un análisis descriptivo de los resultados obtenidos en las autoevaluaciones institucionales realizadas entre los años lectivos 2009/2010 y 2016.
- Contrastar los resultados de las autoevaluaciones anuales utilizando la técnica tipo semáforo, para identificar su impacto en el mejoramiento institucional en el lapso analizado.
- Compartir los resultados del análisis por diferentes medios con los docentes de la institución.
- Determinar a través de una encuesta a los docentes su percepción sobre la autoevaluación institucional después de haber conocido los resultados del análisis de la misma.

6. Justificación

En el nuevo contexto de la educación en Colombia, que responde a los requerimientos mundiales, las instituciones educativas se deben ver a sí mismas como empresas u organizaciones cuya función social es la prestación del servicio educativo, por lo tanto deben ser administradas y gerenciadas desde esta perspectiva. Manes (2005) incorpora este concepto cuando aduce:

En este contexto, teñido de frecuentemente de oportunismo y ausencia de sensibilidad social, de individualismo y falta de solidaridad, aparece la escuela como una organización: la institución de la educación. Sin embargo, lejos de encuadrarla como “empresa comercial”,



una institución educativa se debe catalogar como una “empresa educativa” eficiente desde la administración pero solidaria, eficaz desde lo pedagógico pero comprensiva, efectiva desde lo comunitario pero tolerante y sobre todo trascendente desde lo cultural, en la que se promueven y practican los valores humanos. (p.29)

Las instituciones educativas son organizaciones complejas, dinámicas y que requieren cierto grado de flexibilidad, orientadas bajo su Proyecto Educativo Institucional y cuya operatividad está distribuida en cuatro gestiones (directiva, académica, administrativa y financiera, y de la comunidad) donde se sugiere que sean administradas con un enfoque de procesos y con la perspectiva del mejoramiento continuo.

Lo anterior conlleva a que como en todas las organizaciones, se presenten situaciones o problemas que interfieren en la consecución de las metas que se proponen, lo cual amerita que desde la gerencia y los equipos de trabajo se haga un análisis de dichos problemas, se presenten soluciones que sean factibles de aplicación, y se haga seguimiento y evaluación de las soluciones propuestas.

Desde esa perspectiva, en la Institución Educativa Cárdenas Mirriñao a través de un análisis de causa efecto se ha detectado que existen fallas en la medición del impacto de la autoevaluación institucional y la divulgación a los docentes sobre los resultados de la misma en el lapso comprendido entre los años lectivos 2009/2010 y 2016. Esto puede estar influyendo negativamente en factores esenciales como la cultura institucional, la comunicación interna, el logro de metas, y el propio proceso de autoevaluación que se lleva a cabo cada año.

Es por eso que con el proyecto investigativo aquí propuesto se pretende generar alternativas para la aplicación de estrategias que desde la gerencia educativa contribuyan a la resolución positiva de este problema con la intención de optimizar el proceso de autoevaluación



institucional, la participación de los docentes y el reconocimiento de los avances institucionales en términos de mejoramiento.

El proyecto contribuirá a mejorar la percepción que tienen los docentes sobre la autoevaluación institucional y su impacto en el avance de los procesos institucionales de acuerdo a cada gestión evaluada; permitirá también mejorar su apreciación sobre el rol que ellos desempeñan como agentes generadores de cambios y transformadores de realidades, en el contexto de la institución educativa.

Por otro lado, lograr la recuperación de la información generada en las autoevaluaciones de los años mencionados, realizar el análisis de su impacto, buscando que se generen y ejecuten las alternativas de solución para su divulgación, puede contribuir a que la institución empiece a actuar como una organización que genera conocimiento, y por lo tanto, como una organización que sea capaz de aprender de sus propias experiencias.

7. Fundamentación: marco teórico

Para el desarrollo y base conceptual del presente proyecto que contempla un enfoque gerencial de la educación, se tuvo en cuenta las nociones relacionadas con la autoevaluación, el mejoramiento, la cultura institucional u organizacional y gestión del conocimiento; que se estudiaron teniendo en cuenta los planteamientos de diversos autores tanto desde la visión empresarial como en el campo educativo.

7.1 Autoevaluación

La evaluación está presente de manera inherente en todos los ámbitos, se está en constante evaluación de los sucesos de la vida cotidiana o laboral como un ejercicio que permite medir, valorar, controlar o emitir juicios de valor; los que finalmente permiten tomar acciones o decisiones en contextos determinados.

Ahora bien, en términos administrativos y gerenciales, en las empresas la evaluación es el punto de partida para que el líder y sus equipos de trabajo sean capaces de reconocer aciertos, detectar falencias y propiciar acciones de mejoramiento. Por esto, puede ser utilizada como un diagnóstico para planear nuevas formas de intervención en la operatividad de la misma, como un punto de partida para procesos de planeación efectivos; este concepto se puede aplicar cabalmente en las instituciones educativas.

Básicamente se puede decir que existen dos tipos de evaluación dependiendo de quién la realice, como lo manifiesta Ruiz (1995): “Distinguir entre la evaluación externa, cuando es llevada a cabo por personas ajenas al centro escolar, y la evaluación interna, cuando son los propios implicados los que sienten la necesidad de la evaluación y se encargan de realizarla” (p.2). De esta manera, al hablar del tema relacionado en el proyecto se estaría refiriendo a una evaluación interna, específicamente a la autoevaluación ejecutada en la institución educativa.

También, cuando se habla de evaluación se tiende a pensar que el resultado de la misma conlleva a dos extremos, uno de reconocimiento si sus resultados son positivos y otro de sanción cuando son contrarios a lo esperado; sin embargo, la autoevaluación tiene otro tipo de finalidad, otro carácter que puede definirse como formativo o de aprendizaje para los actores que intervienen en ella, y de conocimiento del contexto interno y la forma de operar la institución. En este sentido, Bolívar (2006) indica:

Entendemos la autoevaluación como un proceso iniciado en el centro escolar, llevado a cabo por el profesorado y personal de la escuela, en el que se examina y diagnostica, recogiendo de modo sistemático información, el estado de la escuela (puntos fuertes y necesidades), con el

propósito de encontrar respuestas a problemas de la escuela y a sus posibilidades de mejora.

(p.48)

De ahí que la autoevaluación sea un proceso que no debe tomarse a la ligera o por cumplir requisitos legales, por el contrario debe ejecutarse con seriedad y con la rigurosidad propia de una investigación, como lo indican Landi y Palacios (2010) refiriéndose a la autoevaluación institucional (AI), “se trata de un proceso complejo que supone una acción reflexiva y valorativa sobre una serie de aspectos organizativos, curriculares, contextuales, de gestión, por ejemplo, que interactúan para lograr la calidad del centro” (p. 159). Por lo tanto, al ser un proceso que pretende generar un impacto positivo y que compromete todos los aspectos de la organización, constituye en el contexto gerencial un aspecto fundamental en la operatividad de las empresas, y más concretamente de aquellas dedicadas al servicio educativo si se busca que estas cumplan con los estándares de calidad que son solicitados por el Ministerio de Educación Nacional, por los mismos usuarios y por el momento histórico que se vive en la actualidad.

Sobre esto, otros autores como Iranzo, Tierno y Barrios (2014) plantean también que “debe llevarse a cabo una profunda autoevaluación institucional como proceso autónomo de análisis de las concepciones, valores y praxis de la institución orientado a la transformación social” (p.231); dando de esta manera relevancia a la responsabilidad que tienen las instituciones educativas en la generación de cambios sociales y por lo cual también tienen la responsabilidad de hacer reflexiones profundas sobre sus actuaciones; lo cual a través de la autoevaluación es posible si se realiza con la intención de reconocerse como un sistema dinámico, que tiene aciertos y desaciertos pero que también tiene altas probabilidades de mejorar.

7.1.1. Objetivos y propósitos de la autoevaluación

Cuando se pretende ejecutar un proceso de autoevaluación institucional es relevante para las personas que intervienen en ella y para el beneficio del mismo proceso, entender los objetivos o el propósito por el cual se llevará a cabo, de manera que la intención de su aplicación se cumpla evitando dilaciones o inversión inadecuada de recursos como es el caso del tiempo, recurso siempre escaso en las instituciones educativas.

Como lo manifiesta Ruíz (1995), “para evaluar centros no podemos limitarnos únicamente al simple proceso de evaluación, sino que ésta debe proporcionar bases para la corrección y la mejora. Se evalúa para mejorar o para cambiar” (p.2), constituyéndose entonces el cambio y la mejora en los objetivos principales cuando se plantea realizar una autoevaluación institucional. Por lo tanto, el análisis de los resultados de esta y de los datos e informaciones importantes que de este ejercicio se obtengan, deben servir para generar un plan de mejoramiento institucional que plantee acciones y establezca proyectos a través de los cuales se tomen decisiones encauzadas a generar los cambios y mejoras pertinentes, que en su conjunto fortalezcan el ofrecimiento de un servicio educativo de calidad.

De aquí se debe entender que la autoevaluación no es un objetivo en sí misma, sino que como lo considera Rué (2000), “es una estrategia para desarrollar respuestas apropiadas a los nuevos retos educativos” (p.6), y como estrategia debe ser considerada en la gerencia educativa como un punto de partida, que a manera de diagnóstico brinde elementos para hacer una gerencia efectiva basada en principios de planeación estratégica. Ante esto, Kyriakides y Campbell (como se citó en Bolívar, 2006) reflexionan sobre el mejoramiento que se pretende lograr teniendo como base los resultados de la autoevaluación y reconociendo que esta no solo debe incidir en los aspectos

administrativos de la institución, sino que su influencia debe ir también encaminada a impactar los procesos académicos y pedagógicos. Indican así dos propósitos claros de la autoevaluación, desde su perspectiva, cuando manifiestan:

Los propósitos de una autoevaluación son conjuntamente: (a) mejorar la capacidad de la organización (relaciones sociales entre los miembros, clima y cultura organizativa, capacidad de respuesta frente a presiones externas o demandas internas); y (b) mejorar la enseñanza y el aprendizaje (desarrollo y competencia profesional del profesorado, eficacia de la escuela, incremento del aprendizaje de los alumnos). Esto exige tanto unas asunciones de partida como de unas estrategias para llevarla a cabo. (p. 48)

Queda claro entonces que la autoevaluación tiene como objetivos y propósitos principales el cambio y el mejoramiento de la institución, está planteada desde la visión de los integrantes de la misma, con miras a cumplir con la misión y por ende, con la visión que se han propuesto, al igual que con la función social que se le ha encargado a la escuela para contribuir al cambio social, la transmisión cultural y la transformación positiva de los individuos que en ella convergen.

Sin embargo, no se puede desconocer que al convertirla en una práctica rutinaria se van logrando otros objetivos no menos importantes como son la operatividad de las estrategias que la dirección de las instituciones plantea desde los ejercicios de planeación, el fomento de diferentes tipos de liderazgo entre los colaboradores, fortalecimiento de equipos de trabajo (especialmente de los docentes) donde también participa el rector, eficacia en el uso de recursos como es el caso del tiempo, conocimiento del contexto interno y externo de la institución, fomento de la autorregulación y la autonomía, mejoramiento de la forma como se aplica la autoevaluación, entre otros (Iranzo, Tierno y Barrios, 2014).

7.1.2 Autoevaluación y participación

Uno de los aspectos de relevancia que vale la pena destacar para que la autoevaluación cumpla con los objetivos para los cuales es ejecutada es la participación, en el caso de las instituciones educativas la participación de la comunidad que las conforma, reconociendo que en la mayoría de los casos la responsabilidad de su diligenciamiento y la medición de su impacto recaen en los docentes y directivos docentes.

En este orden de ideas, al realizar una autoevaluación institucional se presume que los docentes y directivos docentes conocen ampliamente la realidad en la que están inmersos, y por lo tanto pueden analizarla, reflexionar, dar razón de la misma y emitir juicios de valor que se conviertan en los productos tangibles de su aplicación, además de que su compromiso y búsqueda del bienestar personal y general los alentaría a participar.

En este sentido Rué (2000) declara la importancia de la participación en los procesos de evaluación de las personas que están directamente relacionadas con los aspectos que se van a evaluar, cuando dice:

Sin embargo el hecho que sea autoevaluación supone una diferencia sustancial con otros modos de evaluar. Se trata de que tanto el proceso como la metodología y la información obtenida se realiza, se elabora y se contrasta desde las propias necesidades, desde los valores y el punto de vista de los mismos agentes y desde la función social que éstos(sic) realizan.
(p.4)

En tal caso, las personas que participan en la autoevaluación pueden valerse de este espacio para dar a conocer sus percepciones, sus requerimientos, tener la oportunidad de aplicar sus conocimientos y poder proponer acciones de mejora aterrizadas a su realidad y a su contexto. Esto conllevaría a que su interés en participar se incremente debido a que se le da al docente el

protagonismo que muchas veces reclaman en las decisiones institucionales, el sentirse *parte de* en contraposición de sentirse el *ejecutor de*. Para Landi y Palacios (2010) “la participación como condición y recurso promueve el interés, la reflexión colectiva, los necesarios acuerdos sobre los puntos a evaluar, decisión de modelos de evaluación, protagonismo de los actores involucrados así como la articulación de los propósitos educativos” (p.162).

Es así como la participación de los docentes y directivos docentes incrementa la confianza en este tipo de evaluación y sus resultados, al sentir que siendo los actores principales del proceso están construyendo y definiendo el futuro institucional, que a la vez puede verse como parte de su propio futuro.

Se entendería entonces que para que la autoevaluación tenga el éxito esperado debe ejecutarse como una acción cuyos objetivos y metodología sean ampliamente divulgados y que su aplicación sea concertada con los docentes, con lo cual se esperaría disminuyera la oposición y renuencia que algunos de ellos tienen a ingresar a nuevos campos, aspecto común en la cultura institucional. En concordancia con esto Rué (2000) lo manifiesta diciendo:

De ahí que la única respuesta plausible sea que el desarrollo de un proceso como el que apuntamos requiera un compromiso institucional, liderado por la dirección del centro pero contando con el asentimiento de todos los profesionales implicados en el mismo. (p.9)

Debe, además, tenerse en cuenta en el aspecto de participación en la autoevaluación a los directivos docentes, quienes actúan como líderes del proceso, especialmente al rector, dado que el rol que desempeña hace que en sus funciones se encuentren los procesos de planificación y evaluación. Por otro lado tiene un conocimiento general de la institución, de sus necesidades administrativas, aspectos gerenciales y limitaciones legales; de su iniciativa y motivación

depende en gran medida que la autoevaluación se realice de manera eficiente y genere el impacto deseado (Iranzo, Tierno y Barrios, 2014).

7.1.3. El proceso de la autoevaluación

Cuando las instituciones proyectan realizar su autoevaluación es necesario generar una ruta a seguir o determinar los pasos para ejecutarla, para ello es importante tener en cuenta las variables y aspectos que pueden potenciar o dificultar el logro de sus objetivos.

En estos casos el rector como gerente y su equipo de trabajo tienen la responsabilidad de proponer una metodología que sea práctica, entendible a cualquier nivel y que permita obtener resultados pertinentes para la institución; esta metodología puede ser una construcción colectiva que haga parte de su capital intelectual o en caso tal, también puede ser una adaptación a su contexto de algunas metodologías ya probadas. Como lo plantean Landi y Palacios (2010), “cuando un proyecto de AI deviene en una decisión institucional se comienza a trabajar en torno a la problemática del cómo. Es este el momento de indagar estrategias, modelos o para pensar en diseñar los propios” (p.164), ese *cómo* debe cumplir con unos requisitos mínimos para que el ejercicio de la autoevaluación tenga el impacto esperado.

En la literatura sobre el tema se encuentra que varios autores sugieren diversas metodologías y pasos a seguir para realizar una autoevaluación adecuada, es importante tener en cuenta que su carácter contextual hace que puedan variar unas de otras. Sin embargo, en términos generales se puede tener en cuenta a Rué (2000) quien plantea el siguiente protocolo:

1. Hacer emerger los temas objeto de reflexión.
2. Descomponerlos en subtemas a partir de ámbitos o de ciertos ejes de desarrollo.
3. Especificar los ítems que concretan el tema objeto de reflexión, dentro de cada ámbito.

4. Prepararlos y organizarlos en hojas de especificación, de autoevaluación individual.
5. Realizar las síntesis en grupos pequeños y valorar los resultados.
6. A partir de las distintas argumentaciones y de la deliberación realizada, establecer prioridades y preparar el plan de acción. (p.10)

7.1.4. La autoevaluación en instituciones educativas de Colombia

La educación en Colombia se rige, en primera instancia, por la Ley General de la Educación, Ley 115 de 1994, que en la primera parte del artículo 84 presenta una idea básica de lo que debe ser la evaluación institucional de los planteles dedicados a la educación, cuando literalmente anuncia:

En todas las instituciones educativas se llevará a cabo al finalizar cada año lectivo una evaluación de todo el personal docente y administrativo, de sus recursos pedagógicos y de su infraestructura para propiciar el mejoramiento de la calidad educativa que se imparte. (p. 114)

De este enunciado del año 1994 al presente han sucedido cambios en el contexto nacional e internacional que han exigido la ampliación de este concepto, demandando de las instituciones educativas una reflexión sobre sí mismas, sobre su actuar y la forma en que cumplen sus objetivos; a partir de esto, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) en el año 2006 publica y coloca a disposición de las instituciones educativas la Guía 11, Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional, la cual expone:

El mejoramiento de las instituciones educativas parte del reconocimiento de la manera cómo están desarrollando su labor. Así permite establecer los procesos que se encuentran afianzados en la institución y han demostrado su capacidad de generar los resultados esperados, así como los que requieren ser fortalecidos. (p.5)



De esta manera se dio paso a una orientación clara y concreta desde el Ministerio de Educación, donde se establece una ruta metodológica que coloca en el escenario de las instituciones educativas el concepto de autoevaluación y mejoramiento, en un marco gerencial que requiere estrategias tanto para la aplicación de la misma, como para la utilización y aprovechamiento de sus resultados, y la formulación de planes de mejoramiento ajustados a las necesidades institucionales y a los diversos contextos donde se ubican las instituciones educativas en el país.

En esta guía (Guía 11) se propone que la institución y la gestión escolar se encuentra dividida en cuatro áreas o gestiones: gestión directiva y horizonte institucional, gestión administrativa, gestión académica y gestión de la comunidad. Cada gestión se encuentra compuesta por procesos y estos a su vez por aspectos, los cuales se valoran en una escala de 1 a 4, en la cual 1 corresponde a existencia, 2 a pertinencia, 3 a apropiación y 4 a mejoramiento continuo, sugiriendo que los resultados obtenidos sean utilizados para el mejoramiento de la institución (MEN, 2006).

Luego, en el año 2008 el Ministerio de Educación reestructura la Guía 11, publicando la Guía 34, Guía para el mejoramiento institucional - De la autoevaluación al plan de mejoramiento; en esta se mantienen la mayoría de los aspectos relacionados en la Guía 11, sin embargo en su parte inicial se hace una conceptualización acertada que sirve de orientación para que las instituciones educativas puedan entender el propósito de la guía, y los cambios a los cuales deben responder si pretenden brindar un servicio a la altura de las expectativas actuales, enunciando:

Nuestro punto de acción está orientado a fortalecer las instituciones educativas, espacios naturales de cualquier proceso de transformación educativa, y a articular los niveles de



preescolar, básica, media y superior, en torno al objetivo de mejorar la calidad de la educación, bajo el liderazgo de rectores, investigadores, maestros y maestras. (MEN, 2008, p.7)

Propone, por otro lado, una ruta con mayor elaboración para el mejoramiento institucional, donde se considera a la autoevaluación institucional como la primera etapa a la que se le incluyen estrategias para el proceso de revisión de la identidad institucional, aspecto clave para repensar el PEI. En esta etapa se conserva el concepto de la evaluación por gestiones, utilizando la misma escala y similares criterios de calificación, e introduciendo en vez de aspectos, procesos y componentes para cada una de ellas. Sobre la autoevaluación, como se plantea en esta guía, el MEN (2008) dice:

Este es el momento en el que el establecimiento educativo recoge, recopila, sistematiza, analiza y valora toda la información relacionada con el desarrollo de sus acciones y sus resultados en cada una de las cuatro áreas de gestión. La autoevaluación permite a la institución identificar sus fortalezas y oportunidades, con lo que podrá definir y poner en marcha un plan de mejoramiento en la siguiente etapa. Asimismo, la autoevaluación cumple una función esencial durante la aplicación del plan de mejoramiento, ya que a través de ésta se podrá establecer qué tanto se ha avanzado, cuáles son los resultados y qué ajustes se requieren. (p.37)

En esta ruta la segunda etapa contempla las orientaciones para la elaboración del Plan de mejoramiento institucional a partir de los resultados de la autoevaluación, y la tercera etapa el seguimiento de este plan que se proyecta a tres años. Hasta el momento, la aplicación de la ruta de esta guía es la utilizada en el país para realizar la autoevaluación institucional anual tanto en

las instituciones públicas como privadas y para la elaboración del Plan de mejoramiento institucional, tanto como para la resignificación periódica que debe hacerse al PEI.

7.2 Mejoramiento

Así como la evaluación está presente en las acciones cotidianas, tanto personales como laborales, puede inferirse que la búsqueda del mejoramiento también lo está, constituyéndose como un objetivo o meta que se está buscando constantemente. Y es que la expectativa de las empresas, en cuanto a este concepto, radica en lograr mejores resultados, resolver mejor las situaciones y posicionarse en mejores lugares; se supondría que en la mayoría de las circunstancias se está en camino de ser mejor. Ante esto, Camisón, Cruz y González (como se citó en Lossada y Robles, 2013) aducen:

La mejora continua consiste en un proceso que permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización, supone una metodología para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos. (p.83)

Este concepto, de tipo empresarial, puede ser aplicado a las instituciones educativas desde el punto de vista que pueden considerarse empresas u organizaciones que prestan un servicio, el servicio educativo, considerándose casi una obligación brindar las condiciones y tomar las decisiones pertinentes que conlleven a un mejoramiento continuo. Así pues que en el contexto actual y la dinámica mundial en la que se está inmerso, con esta visión de mejoramiento se deben gerenciar las instituciones educativas de manera que puedan ofrecer un servicio educativo de calidad, más aun las instituciones de carácter público que tienen bajo su responsabilidad, la mayoría de las veces, la educación de los sectores y las poblaciones más vulnerables de la

sociedad y deben rendir cuentas al Estado sobre el cumplimiento de la misión para la cual existen.

Como se ha mencionado anteriormente, el Ministerio de Educación Nacional a través de la implementación de la Guía 34, Guía para el mejoramiento institucional, a partir del año 2008 da las orientaciones necesarias para que todas las instituciones del país y por ende los rectores puedan aplicar esta metodología de manera conjunta con sus equipos de trabajo, organizando a las instituciones en cuatro gestiones (directiva, administrativa y financiera, académica y de la comunidad), las cuales divididas en procesos y componentes dan razón de toda la operatividad de las mismas. Esta implementación se encuentra conformada por la caracterización de la institución que conlleva a la resignificación de su Proyecto Educativo Institucional, la autoevaluación de los procesos y componentes de cada gestión, y finalmente la elaboración de un plan de mejoramiento institucional.

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta que es un requisito que las instituciones educativas implementen además, sistemas de gestión de calidad con un enfoque de procesos, el mejoramiento continuo debe convertirse en parte de la cultura institucional como lo solicita el MEN (2008) que refiere “el tercer elemento del ciclo de la calidad es el mejoramiento. Éste(sic) se logra mediante el fortalecimiento de la capacidad de los establecimientos y centros educativos para formular, ejecutar y hacer seguimiento a los resultados de sus planes de mejoramiento” (p.19)

No se puede desconocer entonces que los procesos de mejoramiento al interior de las instituciones educativas son aspectos fundamentales de su trabajo para lograr los objetivos y metas propuestas en el plan operativo anual, además para lograr impacto en el contexto y los cambios sociales que demanda la actualidad, por ello refieren Gairín y Rodríguez (2015):

Hablamos del centro de formación como un contexto privilegiado para potenciar procesos de mejora, cuyos propósitos se relacionan tanto con la producción del cambio como con el desarrollo de la capacidad institucional para generar procesos de autorrevisión, planificación, aprendizaje organizativo y acción estratégica dirigidos a la mejora institucional, pero también del mismo como base para la mejora y transformación social. (p.76)

Por lo tanto, el mejoramiento continuo debe convertirse en parte de la cultura institucional, hacer parte de la cotidianidad, estar presente en el imaginario colectivo de todos los colaboradores de la institución, de manera que llegue a irradiar a los estudiantes y sus familias, como bien lo dice Deming (1988): “La búsqueda por mejorar debe ser continua, no momentánea ni estática” (p.4). Lo anterior aplica tanto para personas como para instituciones, planteando así que el mejoramiento debe ser un proceso permanente y que con el paso del tiempo logre darse de manera natural.

Ahora bien, con respecto a la dinámica que presenta el mejoramiento continuo al interior de las instituciones, Fernández (2010) afirma que “la mejora continua como proceso de resolución de problemas mediante el cual la organización alcanza un nuevo nivel de desempeño, que a su vez es el punto de partida para un nuevo esfuerzo de mejoramiento” (p.20), por lo que se trata de un proceso cíclico que no puede darse por finalizado, siempre hay algo que mejorar.

Es por esto que en los procesos de mejoramiento convergen todas las actividades institucionales, desde las gerenciales hasta las operativas, las cuales conllevan a que la institución esté pensando constantemente en sus metas y actividades, se reorganice cuando lo considere necesario cumpliendo con la flexibilidad necesaria para estar al tanto de la evolución del mundo y sociedad, y además pueda organizar equipos que estén trabajando constantemente en beneficio de la calidad; convirtiéndose en una organización que aprende.

En ese sentido, correspondería a los directivos docentes, especialmente al rector como gerente de su institución, plantear estrategias que fomenten la búsqueda de este mejoramiento, pero sobre todo aquellas que favorezcan la integración del concepto de mejoramiento en la cultura institucional, lo cual puede hacerse a través del planteamiento de proyectos innovadores que se institucionalicen, establecimiento de metas claras y posibles, la medición y comparación de indicadores.

De igual forma, otra de las estrategias que deben utilizarse es el establecimiento de equipos de trabajo donde el empoderamiento y la autorregulación sean la clave principal para que se logren avances esperados, estos equipos deben contar con unos objetivos sobre su desempeño, además de tener en cuenta las potencialidades y los intereses de sus participantes, en cuanto a esto Gómez (1991) manifiesta:

Los equipos de mejoramiento continuo hacen parte de esta nueva estrategia. Ellos buscan integrar a todos los miembros de la organización de equipos de automotivados que busquen y consoliden la calidad y la excelencia del servicio y crear así las condiciones para la permanencia, crecimiento y rentabilidad de la empresa. (p.192)

Sin embargo, cuando se habla de lograr un mejoramiento este se debe dar en término de cambios y resultados, estos resultados que se logran deben ser evidenciables, algunos podrán ser cuantificables y otros afectar la percepción que tienen las personas sobre lo que sucede en la institución; Hopkins y Ainscow (como se citó en Bolívar, 1996) hacen una acotación importante sobre el significado del mejoramiento en las instituciones educativas cuando establecen:

La primera asunción es que la mejora escolar es resultado del aumento de resultados en los alumnos y en el profesorado, entendiendo por "resultados", para los alumnos, incrementar el pensamiento crítico, capacidad de aprendizaje, autoestima, etc., y para el profesorado la

colegialidad, oportunidades para el aprendizaje profesional e incremento de la responsabilidad. Muchos proyectos de mejora han fracasado por olvidar que en último extremo la misión de la escuela es conseguir unos aprendizajes más ricos cualitativamente y limitarse a mayores cotas de participación en la toma de decisiones. (p. 176)

7.2.1. Gestión estratégica y mejoramiento

Cuando de gerencia se habla es inevitable relacionarla con el término gestión y con la gestión estratégica como tal. Además, corresponde al campo de acción del gerente educativo, dado que concierne a lo que se debe hacer para alcanzar un objetivo o meta. En estos términos, la gestión tiene una estrecha correspondencia con las acciones que se emprendan desde el interior de la institución para lograr el mejoramiento continuo y estándares en la prestación del servicio educativo. Sobre esto Frigerio, Poggi y Tiramonti (1992) se refieren al modelo de gestión que de manera ideal deben desarrollarse en las instituciones diciendo:

Los modelos de gestión resultan de la articulación de una propuesta del directivo (tomado en sentido amplio) y del ajuste, más o menos logrado, con el resto de los miembros de la institución. En otros términos, resultan de la lógica de los actores institucionales y las características particulares del establecimiento. (p.3)

De lo anterior se deduce que la gestión como un constructo que debe nacer de la interacción entre los líderes de las instituciones y sus colaboradores debe responder también a las necesidades y condiciones que presente el contexto, por lo tanto la gestión debe ser coherente con las condiciones particulares e históricas de la institución. Ahora, teniendo en cuenta que el concepto ligado a la gestión es la estrategia, se considera importante citar a Manes (2005) cuando plantea este concepto en las instituciones educativas de la siguiente manera:

La estrategia es un método de pensamiento para clasificar y jerarquizar los acontecimientos, con la finalidad de diseñar e implementar procesos institucionales más efectivos. Aquí nos detenemos para analizar esta definición pues, para desarrollar una estrategia, tiene que haber un objetivo a cumplir, un pensamiento creativo que desarrolle un conjunto de ideas que se articulen para alcanzar ese objetivo, un marco de eficiencia que establezca un cumplimiento del objetivo optimizando los recursos con que se cuenta y un compromiso para implementarla por medio de acciones concretas. (p.22)

Se infiere entonces que la estrategia debe ser un método que se utilice de manera rutinaria en la organización, que inicialmente su desarrollo está en cabeza del líder o directivo quien la implementa y además motiva a sus equipos de trabajo para que propongan y ejecuten las actividades que consideren necesarias, de manera que logren los objetivos planteados. Así pues, teniendo ambos conceptos, gestión y estrategia, se entiende que es el modo en se debe actuar para conseguir los resultados propuestos, tal como lo ha dicho Prieto (2012):

El principio que guía la gestión estratégica de la organización es el de maniobrar en el espacio delimitado por las oportunidades que facilita el entorno y las capacidades de la organización.

El margen de maniobra incluye tanto la adaptación de la organización a su entorno como la capacidad de la organización para modificarlo. (p.8)

Puede decirse entonces que de una gestión estratégica pertinente y desarrollada teniendo en cuenta las variables contextuales de la institución y sus necesidades, depende en gran medida que se logre el mejoramiento de sus procesos y de su calidad. En consecuencia, no puede desligarse la gestión estratégica del mejoramiento, dado que se asumiría que un proceso conllevaría al otro, en una institución donde la gestión estratégica sea parte fundamental de su cotidianidad, el

mejoramiento sería una consecuencia evidente. Por ello, Arrieta (2007) en cuanto a la relación entre gestión estratégica y mejoramiento manifiesta:

Aunque las empresas tienen diferentes objetivos estratégicos de orden financiero, comercial y operacional, para aplicar con éxito las técnicas de mejoramiento continuo este propósito se debe convertirse(sic) en meta estratégica de desarrollo, promovida desde la alta dirección hacia y hasta la parte operativa. (p.142)

7.2.2 Liderazgo y mejoramiento

En cada organización está presente el concepto de liderazgo, no obstante este concepto ha ido cambiando con el transcurso de las épocas de un liderazgo centrado en las características innatas del líder, entendido este como la persona que ostenta el poder y que se comporta como el superhombre; pasando, entre otros, por un liderazgo instructivo que daba la importancia de atender a lo educativo y llegando a las concepciones modernas del liderazgo donde cobra importancia, por ejemplo, el liderazgo transformacional, que como su nombre lo indica está llamado a transformar las culturas de las organizaciones utilizando diversas estrategias que pretenden lograr la aceptación y el compromiso de los seguidores, con el fin de dar significado a las tareas más allá del cumplimiento de las mismas (Salazar, 2006).

Por lo tanto un líder, especialmente el rector y los coordinadores como líderes de la institución educativa, debe tener claro cuál es el rol a desarrollar si pretende que la organización cumpla con las metas establecidas y logre la misión y visión que el PEI plantea, y aunque es importante que las personas que ostentan estos cargos posean unas características o habilidades personales que le faciliten su accionar, también es claro que deben formarse y estar a la vanguardia de las nuevas

propuestas para mejorar su desempeño, así como el desempeño de la institución y los colaboradores.

Cabe aclarar que en el contexto de la educación colombiana se adolece de claridad sobre los parámetros para la elección de los rectores y coordinadores que toman el papel de líderes en las instituciones, anteriormente ocupaban estos cargos personas que habían sido docentes y que en la mayoría de los casos fueron promovidos a cargos directivos por los políticos de turno, sin establecer claramente si contaban con las habilidades y formación suficiente para ejercerlo. Actualmente se utiliza el concurso de méritos para acceder a estos cargos, pero este proceso también tiene falencias debido a que se queda corto en determinar si el aspirante es apto para el mismo. En las instituciones educativas tal como lo manifiesta Frigerio et al. (1992):

Quienes ejercen hoy las tareas de gestión educativa, rara vez contaron con alguna formación especialmente diseñada para el ejercicio de esta función. Los saberes que sustentan su accionar por lo general no resultan de un conocimiento "técnico" específico, sino del modo en que se entrelazan diferentes factores: experiencias construidas a partir del ensayo y error, "identificación" con estilos de conducción con los que entraron en contacto durante el ejercicio de la docencia, etc. (p.3)

A pesar de estas situaciones, en la operatividad diaria de la institución es significativo que el rector y los coordinadores tengan en cuenta las siguientes premisas: que sean líderes de la implementación del mejoramiento continuo como metodología de trabajo, y puedan contagiar a los docentes y demás colaboradores sobre las bondades de esta para la consecución de las metas y para la generación de conocimiento sobre la misma institución, como lo menciona Torrecilla (2006):

De esta forma, es posible afirmar que si queremos cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la escuela que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación. Personas con una preparación técnica adecuada pero, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio. (p.11)

Evidentemente, hablando específicamente del rector, aunque él promueva un liderazgo transformacional en la institución y el liderazgo en todos los niveles, y este efectivamente haga parte de la cultura institucional, sigue siendo el responsable, la cabeza visible y sobre quien recae la tarea de fomentar la idea de cambio y mejoramiento, tanto desde el punto de vista legal debido a la normatividad vigente sobre sus funciones, como desde el ejercicio práctico de las mismas.

Pero también es evidente que este trabajo no pueden hacerlo solos los directivos docentes, es aquí donde se vuelve importante promover en los demás colaboradores y especialmente en los docentes el ejercicio de un liderazgo que busque transformar la institución, logrando así de forma indudable, el efecto sinérgico del cambio; dado que el cambio y la mejora no solo se verían como una imposición de las directivas sino como una necesidad de todos, donde todos se hacen responsables de generar acciones para convertir las falencias en oportunidades de mejora. En términos ideales, siendo todos líderes se llevaría a la institución educativa por el camino de la calidad, teniendo como base la autoevaluación y la cultura del mejoramiento continuo.

7.3 Cultura institucional u organizacional

La cultura como constructo es inherente al ser humano y a los grupos sociales que estos conforman, donde de una u otra forma se establecen relaciones, se comparten intereses e

ideologías, se comparten espacios físicos, entre otros, se cohesiona al interior de estos grupos, y sus características se transmiten de generación en generación, no de una manera exacta, pero sí con la evolución necesaria para garantizar la sobrevivencia de la estructura básica que le da sentido a su existencia.

Hablando de organizaciones, Sallan (2000) se refiere a la cultura como “conjunto de normas, creencias, asunciones y prácticas, resultado de la interacción entre los miembros de una organización y de la influencia del entorno, que definen un determinado modo de hacer” (p.51).

En este orden de ideas, las instituciones educativas deben verse no solo como espacios físicos donde convergen estudiantes, familias, docentes y otros, con el fin de transmitir y adquirir conocimientos, sino como espacios dinámicos y flexibles donde existe una cultura ajustada, a través del tiempo y la experiencia, con procesos internos cuyo fin superior está en impactar positivamente la sociedad donde está inmersa y que a la vez, la institución y su cultura, está influenciada por el contexto donde se desenvuelve.

De acuerdo con esto, Gómez (1998) manifiesta que “La escuela, como cualquier otra institución social, desarrolla y reproduce su propia cultura específica. Entiendo por tal cultura el conjunto de significados y comportamientos que genera la escuela como institución social” (p.79).

Puede inferirse entonces que las instituciones poseen una cultura propia, con características especiales que las diferencian claramente de otras, la cual van ajustando de acuerdo a los factores externos que la influyen y a los factores internos que surgen de su propio funcionamiento, depende de los miembros de la organización que esta cultura que se va forjando desde su propia identidad tenga un carácter positivo que permita el logro de las metas y objetivos institucionales,

y a la vez permita ser un marco de referencia para ser identificada en el contexto social donde tiene su radio de acción.

Concordando con lo anterior, Frigerio et al. (1992) contextualiza el concepto de cultura institucional, refiriéndose al sector educación cuando plantea:

Cada institución posee rasgos de identidad y señas particulares que le son propios; ambos constituyen y simultáneamente son aprehensibles en lo que denominaremos cultura institucional. La cultura institucional es aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a esa institución y de las prácticas de los miembros de un establecimiento. (p.1)

Entonces, es un trabajo de los miembros de cada institución, y de la institución en su conjunto, construir una cultura donde prime el desarrollo del PEI, donde los procesos de autoevaluación y la búsqueda de la mejora continua se establezcan como parte de la dinámica institucional de manera que sus resultados demuestren que sus acciones son pertinentes y responden a las expectativas que sobre la escuela recaen. En este sentido Hopkins y Ainscow (como se citó en Bolívar, 1996) le dan importancia al efecto de la cultura institucional cuando está enfocada a los procesos de mejora y calidad cuando advierten:

La cultura escolar en una dimensión vital en el proceso de mejora. Cultura es una amalgama de valores, normas y creencias que caracteriza el modo en que un grupo de gente actúa dentro de un contexto organizativo específico. Los tipos de cultura escolar que más apoyan la innovación son las basadas en la colaboración, tienen altas expectativas sobre los alumnos y profesores, exhibe un consenso sobre valores, apoyo del entorno, y promueve profesores que puedan asumir una variedad de roles de liderazgo. (p. 176)

Sin embargo, este ideal no siempre se puede lograr dado que también puede existir una cultura institucional que practique aspectos contrarios a los mencionados, por ejemplo en el caso donde el individualismo, la búsqueda de intereses propios o simplemente la comodidad de hacer lo mínimo; sean lo que comúnmente se encuentre en la institución. En este escenario se tendría que empezar por hacer una intervención que busque transformar este tipo de cultura institucional que para efectos de la calidad se consideraría de efectos negativos.

En cuanto al carácter propio de la cultura, Bolívar (1996) hace una reflexión interesante cuando relaciona los conceptos de cultura institucional y mejoramiento con las innovaciones y proyectos educativos impuestos, en la mayoría de las veces por el Estado y las políticas de turno, manifestando:

Por eso vamos a defender que no cabe esperar una mejora escolar desconectada de las condiciones internas del centro escolar, por lo que cualquier reforma educativa impuesta externamente, si quiere ser exitosa, tendrá que ser reconstruida por el centro escolar de acuerdo con sus prioridades; al tiempo que ir creando condiciones internas y externas para provocar un desarrollo organizativo o institucional de los centros escolares. (p. 171)

Por lo tanto, a pesar de que la institución se encuentra presionada legalmente para cumplir con las orientaciones y proyectos que los estamentos del Estado implementan tratando de hacerlo de manera homogénea, también tiene como responsabilidad reflexionar sobre las mismas y contextualizarlas, más aún en Colombia donde las instituciones educativas, hasta del mismo municipio, tienen características diversas.

Frente a esto, existe otro factor que es importante analizar cuando de cultura institucional se trata: el aspecto gerencial. En términos gerenciales la cultura institucional u organizacional tiene una doble vía de acción, puede ser influida por las decisiones gerenciales e influye en las

mismas, creándose un ciclo que en términos ideales buscaría el mejoramiento continuo y la generación de conocimiento.

Es así que los gerentes educativos y sus conductas gerenciales tienen una alta responsabilidad desde su accionar para que la cultura institucional se desarrolle de manera que contribuya a lograr las metas de la organización, como lo plantea Schein (como se citó en Calderón et al., 2003), cuando manifiesta:

Para este autor la cultura puede ser intervenida por la dirección por mecanismos directos como la acción planeada y consciente de sus reacciones frente a las crisis, la planeación de funciones, las recompensas, las prácticas de gestión humana y, en general, por todo aquello que sea atendido, medido y controlado por los líderes; y por mecanismos indirectos de tipo estructural, procedimental, diseño de espacios, manejo de mitos y leyendas y declaraciones formales de filosofía de la empresa. (p.115)

No obstante, intervenir en la cultura institucional desde la gerencia o pretender transformarla desde la misma, no siempre es una tarea fácil, requiere que el gerente tenga los conocimientos y habilidades suficientes que le permitan tomar las decisiones pertinentes que impacten de manera positiva y promuevan la transformación cultural.

7.4 Gestión del conocimiento

De acuerdo a la literatura, en las últimas décadas, fruto del acelerado desarrollo de la tecnología, la globalización, la competencia del mercado entre otros aspectos, las empresas han incursionado en dar valor a otros recursos y a la generación de nuevos activos que antes no se consideraban como fundamentales para los procesos productivos o en la prestación de servicios. En este sentido, se considera la gestión del conocimiento como una nueva dimensión que

pretende garantizar el éxito de las organizaciones; para hablar de este concepto se puede referenciar a Canals, Boisot, y Cornella (2003), cuando manifiestan:

La gestión del conocimiento consiste en optimizar la utilización de este recurso mediante la creación de las condiciones necesarias para que los flujos de conocimiento circulen mejor. Lo que gestionamos en realidad, pues, no es el conocimiento en sí mismo, sino las condiciones, el entorno y todo lo que hace posible y fomenta dos procesos fundamentales: la creación y la transmisión de conocimiento. Son diversos los instrumentos que permiten fomentar y mejorar estos dos procesos, pero para que un proyecto de gestión del conocimiento tenga éxito es fundamental observar, interpretar y entender el funcionamiento de las organizaciones. (p.1)

A partir de esta definición se da relevancia al conocimiento como recurso infinito, potenciador y fundamental en las empresas, que las ubica en el siguiente nivel de la eficiencia, en el nivel que sigue a las organizaciones que aprenden. En contraste, otros autores como Elphick y Winston (2008) definen la gestión del conocimiento desde otra perspectiva, teniendo en cuenta el talento humano o el recurso humano como aspecto importante para la misma, declarando:

Son procesos preacordados que permiten mejorar la utilización del conocimiento y de la información que manejan las personas y los grupos.

No es un proceso azaroso, sino intencionado, que permite que las organizaciones que desean alcanzar mayores niveles de logro en sus resultados, lo hagan mediante una inversión consciente en la gestión del conocimiento que involucra a personas, nuevas instancias de trabajo colaborativo, recursos materiales y técnicos, etc. (p.2)

La gestión del conocimiento promueve una dinámica interna donde se prioricen las experiencias propias y la reflexión sobre el accionar diario de la institución, donde se da valor al

conocimiento propio o adquirido de los colaboradores y al conocimiento generado en la organización, todo con la intención de ejecutar acciones para su mejoramiento. Alzate y Jaramillo (2015), acerca del conocimiento como activo dicen que “el conocimiento es sin duda, un activo intangible de gran valor y representatividad en el presente y en el futuro, que al ser gestionado, compartido y utilizado adecuadamente, genera importantes oportunidades de crecimiento y mejora a las organizaciones” (p.139).

Por lo tanto, uno de los retos de las empresas actuales y de las instituciones educativas es generar conocimiento, que a la vez se convierte en un reto para los gerentes educativos que deben plantear escenarios posibles de diálogo e intercambio de experiencias y percepciones entre los colaboradores, además de tener las estrategias necesarias para llegar a una verdadera gestión del conocimiento. De aquí que esta haya llegado para posicionarse como un elemento diferencial en las organizaciones que pretenden responder a las nuevas demandas de sus clientes o usuarios, tratando de mejorar su competitividad e impacto en los mercados, con estrategias y actividades que surgen de sus propias experiencias, innovaciones y las soluciones que proponen y utilizan para superar sus problemas.

Entonces, las instituciones educativas inmersas en el contexto cambiante, a las cuales sus usuarios y la sociedad misma les exigen actualmente estar a la vanguardia para satisfacer sus expectativas, no pueden ser indiferentes a esta nueva dimensión; si bien ya en su cotidianidad se habla de las cuatro gestiones a través de las cuales desarrollan su PEI (Directiva, académica, administrativa y de la comunidad), tienen el compromiso de ingresar al camino que la gestión del conocimiento está trazando, en el cual lo intangible y el capital intelectual son conceptos que están a la orden del día; como lo plantean Alzate y Jaramillo (2015):

Hacer gestión del conocimiento en las instituciones educativas es un reto que debe ser considerado prioritario, si se tiene en cuenta que la sociedad en la actualidad, demanda de ellas acciones inter y transdisciplinarias a partir de las cuales se genere saber y práctica que les sea útil a las personas y las comunidades. Por lo tanto, se necesitan instituciones que vivan en contacto con su entorno y a la base de ello, sirvan de puente entre el desarrollo científico y humano. De esta manera, la gestión del conocimiento, se convierte en una apuesta institucional para construir una cultura organizacional basada en el aprendizaje y la innovación, aumentando el nivel de capital intelectual y con ello, la capacidad de ser más competitivos en contextos de incertidumbre. Esto sugiere la creación colectiva, contextualizada y democrática de un modelo de gestión a través del cual se pueda crear, distribuir y transformar adecuadamente el conocimiento y de esta manera, se logre aumentar el capital intelectual de la institución educativa. (p.148)

8. Metodología y actividades

8.1 Metodología

La metodología utilizada en el marco de la investigación educativa para el presente proyecto de desarrollo, fue el estudio de caso. Para Barrio et al. (2015):

El estudio de casos es un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de entidades sociales o entidades educativas únicas. (p.1)

En este caso particular, al aplicar el estudio de caso se pretendió contribuir a entender aspectos que se presentan en la realidad que vive la institución educativa en un momento histórico determinado, a la vez que permitió hacer una indagación sobre un proceso particular



que se ejecuta al interior de la institución como es la autoevaluación institucional, la influencia de esta en la operatividad de la misma y su impacto en el mejoramiento continuo.

De esta forma, tanto los protocolos que se utilizaron para la aplicación de la autoevaluación como los resultados que se obtuvieron de la misma son contextualizados y correspondieron a los conocimientos, necesidades y percepción de los agentes que la ejecutan, quienes por obligación deben ser integrantes de la institución; de aquí que su carácter sea particular. Puede decirse entonces que dado el carácter particular de cada institución educativa no se encontraron resultados de la autoevaluación, planes de mejoramiento e impactos obtenidos de su aplicación que sean completamente iguales; no pueden ser copiados, de aquí el interés por su estudio.

Dicho lo anterior es importante relacionar que para la ejecución del presente proyecto de desarrollo se planteó una ruta que permitió la consecución de los objetivos establecidos, la cual se fundamentó en el análisis del problema a través del diagrama de Ishikawa (causa-efecto) para la situación en particular que se pretendía mejorar.

La ruta definida intentó aplicar estrategias gerenciales que partían de la recuperación de la información cuantitativa, existente en el archivo institucional, de las autoevaluaciones institucionales ejecutadas entre los años 2009-2010 y 2016 para la realización de una descripción de estos resultados. Con la información obtenida en esta primera etapa se realizó una comparación entre los resultados de cada año para determinar si hubo algún tipo de impacto en el mejoramiento institucional, para esto se usó la técnica tipo semáforo.

Ahora bien, los análisis y la información de este trabajo se compartieron con los docentes de la institución por diferentes medios, para finalizar con una encuesta a los mismos que permitió determinar la percepción que ellos tienen sobre la autoevaluación institucional después de conocer el impacto que ha tenido esta en la organización.



8.2 Actividades

		Actividad	Indicador de resultado	Resultado	Responsable					
						JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV
Objetivo 1	Recuperar la información cuantitativa obtenida en las autoevaluaciones institucionales realizadas entre los años 2009 y 2016	Extraer información en físico o digital del archivo institucional	Información recuperada	Información de los años 2009 al 2016	Coordinadora Martha C. Prado					
Objetivo 2	Realizar un análisis cualitativo de los resultados obtenidos en las autoevaluaciones institucionales realizadas entre los años 2009 y 2016	Elaboración informe cualitativo	Informe cualitativo	1 Informe cualitativo elaborado	Rectora y coordinadoras					
Objetivo 3	Contrastar los resultados de las autoevaluaciones anuales utilizando la técnica tipo semáforo para identificar su impacto en el mejoramiento institucional en el lapso analizado	Comparación de resultados anuales en el lapso 2009-2016	Informe comparativo	1 informe elaborado	Rectora y coordinadoras					
Objetivo 4	Compartir los resultados del análisis por diferentes medios con los docentes de la institución	Organización de cartelera informativa	Cartelera elaborada	1 Cartelera informativa	Coordinadoras					
		Reunión docentes	Reunión realizada	1 Reunión	Coordinadoras					
Objetivo 5	Determinar a través de una encuesta a los docentes su percepción sobre la autoevaluación institucional después de haber conocido los resultados del análisis de la misma	Aplicación de encuestas a los docentes de la I.E.	Número de docentes encuestados	78 docentes encuestados	Coordinadoras					

9. Recursos humanos

En el proyecto participaron directamente los directivos docentes como son: la rectora y los coordinadores, especialmente las coordinadoras encargadas del manejo de los procesos administrativos de la institución, principalmente la coordinadora Martha Cecilia Prado, estudiante de la Especialización en Gerencia Educativa, quien lidera el proceso de hacer un análisis y mejorar la divulgación de los resultados de la autoevaluación institucional que se ha ejecutado desde el año lectivo 2009-2010 al 2016. El equipo directivo contribuye además con el recuento histórico de las situaciones acontecidas en el lapso comprendido entre el año lectivo 2009-2010 y el 2016 con respecto a la autoevaluación institucional.

También participaron los docentes de los diferentes niveles que oferta la institución, se pretendía que después de este trabajo tuvieran una percepción diferente sobre la autoevaluación institucional y en consecuencia que hubiese un mejoramiento institucional.

10. Recursos Financieros

RUBROS	FUENTES				TOTAL
	PROPIAS		CONTRAPARTIDA		
	Recurrentes	No recurrentes	Recurrentes	No recurrentes	
PERSONAL					
EQUIPOS		800000			800000
SOFTWARE					
CARTELERAS		20000			20000
MATERIALES		20000			20000
SALIDAS DE CAMPO					
MATERIAL BIBLIOGRÁFICO					
PUBLICACIONES		60000			60000
SERVICIOS TÉCNICOS					
MANTENIMIENTO					
REFRIGERIOS					
TOTAL		900000			900000

ESCENARIO DE EJECUCIÓN Y LOGROS

11. Resultados

11.1 Información cuantitativa e informes descriptivos de autoevaluaciones institucionales

Inicialmente, es importante contextualizar cómo se ha llevado a cabo el proceso de autoevaluación institucional en la Institución Educativa Cárdenas Mirriñao, este proceso se empezó a ejecutar finalizando el año lectivo 2009-2010 (último año en que se laboró con el calendario B) hasta la actualidad. Teniendo en cuenta las orientaciones de la Guía 34, con algunas adaptaciones que se consideraron pertinentes en su momento y ayudaron a que el proceso se llevara a cabo con la aceptación de los participantes.

La Guía 34 plantea la autoevaluación institucional a través de las cuatro gestiones que según su criterio hacen parte de la operatividad institucional, cada una de estas gestiones o áreas de gestión están divididas en procesos y a su vez estas tienen varios componentes, los cuales son los objetos de evaluación. Como política institucional, la autoevaluación institucional es planeada por el equipo directivo docente, participan todos los docentes y otros funcionarios, quienes se organizan por equipos de acuerdo a cada gestión (Directiva, Académica, Administrativa y financiera y de la Comunidad).

Los equipos realizan la correspondiente evaluación diligenciando el anexo 2 de la Guía 34 del MEN (2008), valorando cada componente con una escala cuantitativa con puntajes de 1 a 4, como lo recomienda la misma Guía, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones en cuanto a las valoraciones.

1 Existencia: la institución se caracteriza por un desarrollo incipiente, parcial o desordenado, según el caso. No hay planeación ni metas establecidas y las acciones se realizan de manera desarticulada.

2 Pertinencia: hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones del establecimiento para cumplir sus metas y objetivos.

3 Apropiación: las acciones realizadas por el establecimiento tienen un mayor grado de articulación y son conocidas por la comunidad educativa; sin embargo, todavía no se realiza un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento.

4 Mejoramiento continuo: el establecimiento involucra la lógica del mejoramiento continuo: evalúa sus procesos y resultados y, en consecuencia, los ajusta y mejora. (MEN, 2008, p.85)

A cada equipo se le hizo entrega de documentos y estadísticas relacionadas con la gestión a evaluar, también se facilita una copia del anexo 1 de la Guía 34, de manera que sirvieran de soporte para la autoevaluación. En los primeros años se detectó que a pesar de la intención de que los equipos tuvieran integrantes suficientes para permitir el debate teniendo en cuenta diversos puntos de vista; este aspecto dificultó el manejo del tiempo para llevar a cabo el ejercicio, por lo tanto en los años posteriores el equipo directivo decidió disminuir los integrantes de cada equipo, de manera que se organizaron dos o tres equipos por cada gestión que evalúan diferentes componentes de la misma.

Adicional a la evaluación de las gestiones, procesos y componentes, se le solicitó a cada equipo que seleccionara un componente de los que evaluó, y que según su criterio y valoración debía ser priorizado estableciendo las causas por las cuales se encontraba en el estado actual y proponiendo acciones factibles para lograr su mejoramiento. De esta manera se pretendió que



hubiera una participación no solo en el proceso de autoevaluación sino en la elaboración del plan de mejoramiento institucional, dado que la mayoría de estas propuestas se consideraron pertinentes y se han ejecutado en la institución obteniendo resultados positivos.

A continuación, una vez que los equipos realizaron la autoevaluación, el equipo directivo docente elaboró gráficas con los resultados, a partir de estos y de las sugerencias que hicieron los equipos para priorizar los componentes a mejorar, se elaboró o reestructuró el Plan de mejoramiento institucional anual, el cual es proyectado a espacio de tres años. Inicialmente, la autoevaluación fue diligenciada por los equipos en formatos físicos, lo anterior debido a que en el año 2009-2010 existía un alto porcentaje de docentes que no manejaban conocimientos en ofimática, y llevaban solo un año haciendo uso del correo electrónico como medio de comunicación institucional. En este sentido, el cuerpo docente ha tenido un relevo generacional importante, tanto así, que de los docentes que trabajaban en la institución en ese año, en la actualidad solo quedan 25 de ellos, considerando que en este momento el cuerpo docente está compuesto por 78 maestros.

Posteriormente, en los años 2013 al 2015 se implementó el diligenciamiento de la autoevaluación en archivos Word y a partir del año 2016 en formato Excel. Una vez realizada la búsqueda en el archivo institucional y la recuperación de la información correspondiente a las autoevaluaciones institucionales en el lapso comprendido entre los años 2009-2016, se encontró que se había realizado la autoevaluación en el año 2009/2010 y de los años 2013 al 2016; en los años 2011 y 2012 debido a circunstancias institucionales no se realizó la autoevaluación. En su lugar para estos años los directivos y los docentes hicieron una evaluación al plan de mejoramiento institucional formulado para los años 2011 al 2013, al cual se le realizaron los



ajustes pertinentes de acuerdo a las metas propuestas, al porcentaje de ejecución, al avance que presentaba el mismo y a las sugerencias realizadas por los equipos que en su momento lo evaluaron.

De esta manera, en el archivo se hallaron gráficos estadísticos correspondientes a la evaluación de cada año, para su elaboración se obtuvo la información de las matrices por gestión diligenciadas en físico y en formato Word. Sin embargo, no existía una matriz consolidada de los resultados por autoevaluación como lo sugiere la Guía 34 en el anexo 2: “Se recomienda diseñar un formato similar en una hoja electrónica, de manera que se pueda calcular automáticamente los resultados” (MEN, 2008, p.130), tampoco se encontró por escrito un análisis descriptivo de las autoevaluaciones, por lo tanto se decidió crear una hoja electrónica en formato Excel para cada año evaluado donde se consolidaron los resultados obtenidos y así realizar el análisis respectivo, resultando lo siguiente:



AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL-2009-2010

ÁREA	PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	
GESTIÓN DIRECTIVA	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y HORIZONTAL INSTITUCIONAL	Misión, visión y principios en el marco de una institución integrada			1		
		Metas institucionales			1		
		Conocimiento y apropiación del direccionamiento			1		
		Política de integración de personas con capacidades disímiles o diversidad cultural		1			
		SUBTOTAL	0	1	3	0	
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Liderazgo			1		
		Articulación de planes, proyectos y acciones.		1			
		Estrategia pedagógica		1			
		Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones).			1		
		Seguimiento y autoevaluación			1		
	SUBTOTAL	0	2	3	0		
	GOBIERNO ESCOLAR	Consejo Directivo				1	
		Consejo Académico			1		
		Consejo o Comité de Convivencia		1			
		Consejo Estudiantil		1			
		Personero Estudiantil		1			
		Asamblea de Padres de Familia		1			
		Consejo de Padres de Familia		1			
SUBTOTAL	0	5	1	1			
GESTIÓN DIRECTIVA	CULTURA INSTITUCIONAL	Mecanismos de Comunicación			1		
		Trabajo en Equipo			1		
		Reconocimiento de Logros				1	
		Identificación y Divulgación de buenas prácticas		1			
		SUBTOTAL	0	1	2	1	
	CLIMA ESCOLAR	Pertenencia y Participación		1			
		Ambiente Físico		1			
		Inducción a los nuevos estudiantes		1			
		Motivación hacia el aprendizaje		1			
		Manual de Convivencia		1			
		Actividades Extracurriculares			1		
		Bienestar del Estudiantado		1			
		Manejo de Conflictos	1				
	Manejo de Casos Difíciles		1				
	SUBTOTAL	1	7	1	0		
	RELACIONES CON EL ENTORNO	Padres de Familia		1			
		Autoridades Educativas				1	
		Otras Instituciones			1		
Sector Productivo		1					
SUBTOTAL		1	1	1	1		
TOTAL DEL ÁREA DE GESTIÓN DIRECTIVA			2	17	11	3	33
			6%	52%	33%	9%	100%



GESTIÓN ACADÉMICA	DISEÑO PEDAGÓGICO (Curricular)	Plan de Estudios		1				
		Enfoque Metodológico	1					
		Recursos para el Aprendizaje	1					
		Jornada Escolar			1			
		Evaluación			1			
	SUBTOTAL	2	1	2	0			
	PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales			1			
		Estrategias para las tareas escolares	1					
		Uso articulado de los recursos para el aprendizaje			1			
		Uso de los tiempos para el aprendizaje			1			
		SUBTOTAL	1	0	3	0		
	GESTIÓN DE AULA	Relación Pedagógica		1				
		Planeación de Clases		1				
		Estilo Pedagógico		1				
		Evaluación en el Aula				1		
		SUBTOTAL	0	3	0	1		
	SEGUIMIENTO ACADÉMICO	Seguimiento a los resultados académicos			1			
		Uso pedagógico de las evaluaciones externas			1			
		Seguimiento a la asistencia		1				
Actividades de Recuperación				1				
Apoyo a estudiantes con bajo desempeño académico o dificultades de interacción			1					
Seguimiento a los egresados		1						
SUBTOTAL		1	2	3	0			
TOTAL DEL ÁREA DE GESTIÓN ACADÉMICA		4	6	8	1	19		
		21%	32%	42%	5%	100%		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA	Proceso de Matrícula			1			
		Archivo Académico			1			
		Boletines de Calificaciones		1				
		SUBTOTAL	0	1	2	0		
	ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA Y RECURSOS	Mantenimiento de la planta física			1			
		Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física		1				
		Seguimiento al uso de los espacios		1				
		Adquisición de los recursos para el aprendizaje			1			
		Suministros y dotación		1				
		Mantenimiento de Equipos y recursos para el aprendizaje		1				
		Seguridad y Protección	1					
		SUBTOTAL	1	4	2	0		
	ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)		1				
		Apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales.		1				
		SUBTOTAL	0	2	0	0		
	TALENTO HUMANO	Perfiles			1			
		Inducción		1				
		Formación y Capacitación	1					
		Asignación Académica			1			
		Pertenencia del personal vinculado			1			
		Evaluación de Desempeño			1			
		Estímulos			1			
		Apoyo a la Investigación	1					
		Convivencia y manejo de conflictos		1				
		Bienestar del Talento Humano	1					
	SUBTOTAL	3	2	5	0			
APOYO FINANCIERO Y CONTABLE	Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE)				1			
	Contabilidad				1			
	Ingresos y Gastos				1			
	Control Fiscal			1				
	SUBTOTAL	0	0	1	3			
TOTAL DEL ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA y FINANCIERA		4	9	10	3	26		
		15%	35%	38%	12%	100%		

GESTIÓN DE LA COMUNIDAD	ACCESIBILIDAD	Atención educativa a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras al aprendizaje y la participación		1			
		Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos.	1				
		Necesidades y expectativas de los estudiantes.			1		
		Proyectos de vida		1			
		SUBTOTAL	1	2	1	0	
	PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD	Escuela familiar		1			
		Oferta de servicios a la comunidad			1		
		Uso de la planta física y de los medios			1		
		Servicio Social Estudiantil			1		
		SUBTOTAL	0	1	3	0	
	PARTICIPACIÓN Y CONVIVENCIA	Participación de los estudiantes			1		
		Asamblea y consejo de padres de familia		1			
		Participación de las familias		1			
		SUBTOTAL	0	2	1	0	
	PREVENCIÓN DE RIESGOS	Prevención de riesgos físicos		1			
		Prevención de riesgos psicosociales			1		
		Programas de Seguridad.	1				
		SUBTOTAL	1	1	1	0	
	TOTAL DEL ÁREA DE GESTIÓN DE LA COMUNIDAD		2	6	6	0	14
			14%	43%	43%	0%	100%
AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL		12	38	35	7	92	
		13%	41%	38%	8%	100%	

Ante esto, se realizó un análisis de los resultados obtenidos en cada gestión y en el consolidado de la autoevaluación general así. En cuanto a la Gestión Directiva el 52 % de la valoración se ubicó en el puntaje 2 *pertinencia* el mayor de todas las gestiones para este puntaje, y el 33 % en el puntaje 3 *apropiación*; se destacó que solo un 6 % fue evaluado en puntaje 1 *existencia*, siendo el más bajo en relación a las otras gestiones y presenta un 9 % en puntaje 4 *mejoramiento continuo*. Se entendería entonces que es importante ejecutar estrategias que permitan que la gestión avance de la pertinencia a la apropiación y al mejoramiento, haciendo

énfasis en los procesos de Gobierno escolar y Clima escolar que presentaron la mayor valoración en apropiación.

Además, la Gestión Académica presentó el mayor puntaje en la valoración 3 *apropiación* con un 42 %; seguida de la valoración 2 con un 32 %. Se encuentra que la valoración 1 *existencia* presenta un porcentaje que se consideró el más elevado comparándolo con las otras gestiones cuando obtuvo un 21 %, de aquí entonces que fue importante establecer un proceso de mejoramiento para esta gestión, especialmente en el proceso de Diseño Pedagógico, dado que siendo fundamental para la operatividad de la misión institucional, se pretendería que esta gestión estuviera calificada entre los puntajes 3 y 4.

Por otro lado, en la Gestión Administrativa y Financiera el mayor puntaje de valoración se encontró en 3 con un 38 %, seguido muy de cerca por la valoración 2 con un 35 %, se destacó que presentó un 12 % en puntaje 4 siendo el mayor porcentaje en esta valoración con respecto a las otras gestiones. Lo anterior debido a la percepción que tiene la comunidad educativa sobre el buen manejo de los recursos en la institución, especialmente en lo relacionado con el proceso de apoyo financiero y contable. También, para la Gestión de la Comunidad se encontraron porcentajes iguales para la puntuación 2 y 3 con un 43 % cada uno, y un 14 % para la valoración 1. Se destacó que esta gestión no obtuvo ninguna valoración para el puntaje 4 *mejoramiento continuo*, se requeriría acciones institucionales que llevaran al mejoramiento continuo de esta gestión.

De acuerdo a los resultados generales de la autoevaluación institucional para el año lectivo 2009-2010, se encontró que la mayoría de los componentes evaluados se encuentran valorados entre los puntajes 2 y 3, siendo el puntaje 2 *pertinencia* el que tuvo una mayor incidencia



presentando un 41 % del total; el restante 59 % estuvo distribuido en los otros puntajes. Se destacó que el puntaje 4 *mejoramiento continuo* solo presentó un 8 % del total, superado por el puntaje 1, *existencia*, que presentó un total de 13 %. Por lo tanto es necesario plantear estrategias y acciones desde cada gestión que contribuyan a cambiar este panorama, permitan superar el estado de pertinencia que tiene la institución y logren el aumento de las valoraciones del mejoramiento continuo.

AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL-2013

ÁREA	PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN					
			1	2	3	4		
GESTIÓN DIRECTIVA	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y HORIZONTE INSTITUCIONAL	Misión, visión y principios en el marco de una institución integrada			1			
		Metas institucionales				1		
		Conocimiento y apropiación del direccionamiento			1			
		Política de integración de personas con capacidades disímiles o diversidad cultural		1				
		SUBTOTAL	0	1	2	1		
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Liderazgo				1		
		Articulación de planes, proyectos y acciones.				1		
		Estrategia pedagógica			1			
		Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones).				1		
		Seguimiento y autoevaluación			1			
	SUBTOTAL	0	0	2	3			
	GOBIERNO ESCOLAR	Consejo Directivo				1		
		Consejo Académico				1		
		Consejo o Comité de Convivencia		1				
		Consejo Estudiantil		1				
		Personero Estudiantil			1			
		Asamblea de Padres de Familia		1				
		Consejo de Padres de Familia			1			
	SUBTOTAL	0	3	2	2			
	GESTIÓN DIRECTIVA	CULTURA INSTITUCIONAL	Mecanismos de Comunicación			1		
			Trabajo en Equipo			1		
Reconocimiento de Logros				1				
Identificación y Divulgación de buenas prácticas					1			
SUBTOTAL		0	1	3	0			
CLIMA ESCOLAR		Pertenencia y Participación			1			
		Ambiente Físico		1				
		Inducción a los nuevos estudiantes			1			
		Motivación hacia el aprendizaje		1				
		Manual de Convivencia		1				
		Actividades Extracurriculares			1			
		Bienestar del Estudiantado			1			
		Manejo de Conflictos		1				
Manejo de Casos Difíciles				1				
SUBTOTAL		0	4	5	0			
RELACIONES CON EL ENTORNO		Padres de Familia			1			
		Autoridades Educativas			1			
		Otras Instituciones			1			
		Sector Productivo			1			
SUBTOTAL		0	0	4	0			
TOTAL DEL ÁREA DE GESTIÓN DIRECTIVA			0	9	18	6	33	
			0%	27%	55%	18%	100%	



GESTIÓN ACADÉMICA	DISEÑO PEDAGÓGICO (Curricular)	Plan de Estudios		1			
		Enfoque Metodológico		1			
		Recursos para el Aprendizaje			1		
		Jornada Escolar			1		
		Evaluación			1		
	SUBTOTAL	0	2	3	0		
	PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales		1			
		Estrategias para las tareas escolares			1		
		Uso articulado de los recursos para el aprendizaje		1			
		Uso de los tiempos para el aprendizaje			1		
		SUBTOTAL	0	2	2	0	
	GESTIÓN DE AULA	Relación Pedagógica			1		
		Planeación de Clases			1		
		Estilo Pedagógico		1			
		Evaluación en el Aula				1	
		SUBTOTAL	0	1	2	1	
	SEGUIMIENTO ACADÉMICO	Seguimiento a los resultados académicos				1	
		Uso pedagógico de las evaluaciones externas			1		
		Seguimiento a la asistencia			1		
Actividades de Recuperación				1			
Apoyo a estudiantes con bajo desempeño académico o dificultades de interacción				1			
Seguimiento a los egresados			1				
SUBTOTAL	0	1	4	1			
TOTAL DEL ÁREA DE GESTIÓN ACADÉMICA		0	6	11	2	19	
		0%	32%	58%	11%	100%	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA	Proceso de Matrícula			1		
		Archivo Académico			1		
		Boletines de Calificaciones				1	
	SUBTOTAL	0	0	2	1		
	ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA Y RECURSOS	Mantenimiento de la planta física			1		
		Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física			1		
		Seguimiento al uso de los espacios		1			
		Adquisición de los recursos para el aprendizaje			1		
		Suministros y dotación				1	
		Mantenimiento de Equipos y recursos para el aprendizaje			1		
		Seguridad y Protección	1				
		SUBTOTAL	1	1	4	1	
	ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)			1		
		Apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales.			1		
		SUBTOTAL	0	0	2	0	
	TALENTO HUMANO	Perfiles				1	
		Inducción				1	
		Formación y Capacitación			1		
		Asignación Académica				1	
		Pertenencia del personal vinculado			1		
		Evaluación de Desempeño			1		
		Estímulos			1		
		Apoyo a la Investigación	1				
		Convivencia y manejo de conflictos			1		
		Bienestar del Talento Humano			1		
	SUBTOTAL	1	0	6	3		
APOYO FINANCIERO Y CONTABLE	Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE)				1		
	Contabilidad				1		
	Ingresos y Gastos				1		
	Control Fiscal				1		
	SUBTOTAL	0	0	0	4		
TOTAL DEL ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA y FINANCIERA		2	1	14	9	26	
		8%	4%	54%	35%	100%	

GESTIÓN DE LA COMUNIDAD	ACCESIBILIDAD	Atención educativa a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras al aprendizaje y la participación		1			
		Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos.		1			
		Necesidades y expectativas de los estudiantes.			1		
		Proyectos de vida			1		
		SUBTOTAL	0	2	2	0	
	PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD	Escuela familiar			1		
		Oferta de servicios a la comunidad			1		
		Uso de la planta física y de los medios			1		
		Servicio Social Estudiantil				1	
		SUBTOTAL	0	0	3	1	
	PARTICIPACIÓN Y CONVIVENCIA	Participación de los estudiantes			1		
		Asamblea y consejo de padres de familia			1		
		Participación de las familias			1		
		SUBTOTAL	0	0	3	0	
	PREVENCIÓN DE RIESGOS	Prevención de riesgos físicos		1			
		Prevención de riesgos psicosociales			1		
		Programas de Seguridad.	1				
SUBTOTAL		1	1	1	0		
TOTAL DEL ÁREA DE GESTIÓN DE LA COMUNIDAD			1	3	9	1	14
			7%	21%	64%	7%	100%
AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL			3	19	52	18	92
			3%	21%	57%	20%	100%

Se realizó un análisis de los resultados obtenidos en cada gestión y en el consolidado de la autoevaluación general así:

En cuanto a la Gestión Directiva el 55 % de la valoración se ubicó en el puntaje 3 *apropiación* y el 27 % en el puntaje 2 *pertinencia*; se destacó que no se reportaron valoraciones en puntaje 1 *existencia* y presentó un 18 % en puntaje 4 *mejoramiento continuo*. Se pudo inferir que esta gestión va en camino al mejoramiento continuo, dado que la mayor participación se encuentra en la sumatoria de los puntajes 3 y 4; se planteó que estos resultados se debieron a la ejecución del plan de mejoramiento elaborado con base en la autoevaluación del año 2009/2010.



De igual forma, la Gestión Académica presentó el mayor puntaje en la valoración 3 *apropiación* con un 58 %, seguida de la valoración 2 *pertinencia* con un 32 %, la valoración 1 *existencia* no presentó reporte; por lo tanto se observó un mejoramiento notorio de esta gestión, que aunque no presentó un porcentaje alto en el puntaje 4 *mejoramiento continuo*, sí ubicó su mayor resultado en el puntaje 3. Estos resultados fueron producto de acciones establecidas a nivel institucional para lograr el avance de esta gestión, como fue el caso del análisis de los resultados académicos por cada periodo y la aplicación de estrategias a nivel de aula para el mejoramiento de los mismos; de igual manera se establecieron reuniones de preinforme académico durante el año lectivo con los acudientes para comprometerlos con el desempeño académico de los estudiantes. Todo lo anterior liderado por el Consejo Académico.

En cuanto a la Gestión Administrativa y Financiera el mayor puntaje de valoración se encontró en 3 con un 54 %, seguida la valoración 4 con un 35 %, siendo el mayor porcentaje en esta valoración con respecto a las otras gestiones, lo cual siguió siendo evidencia de la percepción que se tiene sobre el adecuado manejo de los recursos a nivel de la institución.

Para la Gestión de la Comunidad se encontró para la puntuación 3 un 64 % y un 21 % para la valoración 2, se destacó que esta gestión para este año obtuvo valoración para el puntaje 4 *mejoramiento continuo* en un porcentaje del 7 %, y redujo a un 7 % las valoraciones del puntaje 1. Se evidenció que las acciones institucionales establecidas lograron impactar positivamente esta gestión, a pesar de tener todavía un porcentaje de evaluación alto entre los puntajes 1 y 2.

De acuerdo a los resultados generales de la autoevaluación institucional para el año lectivo 2013, la mayoría de los componentes evaluados estuvieron valorados en el puntaje 3, siendo el que tiene una mayor incidencia presentando un 57 % del total. Se destacó un aumento del

puntaje 4 *mejoramiento continuo*, el cual presentó un 20 % del total, y una reducción del puntaje 1 *existencia*, que presentó un total de 3 %. Por lo tanto es necesario seguir planteando estrategias y acciones desde cada gestión que contribuyan a sostener y aumentar los porcentajes ubicados en apropiación y mejoramiento continuo.

AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL-2014							
ÁREA	PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	
GESTIÓN DIRECTIVA	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO y HORIZONTE INSTITUCIONAL	Misión, visión y principios en el marco de una institución integrada				1	
		Metas institucionales			1		
		Conocimiento y apropiación del direccionamiento			1		
		Política de integración de personas con capacidades disímiles o diversidad cultural			1		
		SUBTOTAL	0	0	3	1	
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Liderazgo				1	
		Articulación de planes, proyectos y acciones.			1		
		Estrategia pedagógica		1			
		Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones).			1		
		Seguimiento y autoevaluación				1	
	SUBTOTAL	0	1	2	2		
	GOBIERNO ESCOLAR	Consejo Directivo				1	
		Consejo Académico				1	
		Consejo o Comité de Convivencia		1			
		Consejo Estudiantil			1		
		Personero Estudiantil			1		
		Asamblea de Padres de Familia			1		
		Consejo de Padres de Familia		1			
SUBTOTAL	0	2	3	2			
GESTIÓN DIRECTIVA	CULTURA INSTITUCIONAL	Mecanismos de Comunicación			1		
		Trabajo en Equipo			1		
		Reconocimiento de Logros		1			
		Identificación y Divulgación de buenas prácticas			1		
	SUBTOTAL	0	1	3	0		
	CLIMA ESCOLAR	Pertenencia y Participación			1		
		Ambiente Físico		1			
		Inducción a los nuevos estudiantes			1		
		Motivación hacia el aprendizaje			1		
		Manual de Convivencia		1			
		Actividades Extracurriculares			1		
		Bienestar del Estudiantado			1		
		Manejo de Conflictos		1			
	Manejo de Casos Difíciles			1			
	SUBTOTAL	0	3	6	0		
RELACIONES CON EL ENTORNO	Padres de Familia			1			
	Autoridades Educativas			1			
	Otras Instituciones			1			
	Sector Productivo		1				
	SUBTOTAL	0	1	3	0		
TOTAL DEL ÁREA DE GESTIÓN DIRECTIVA			0	8	20	5	33
			0%	24%	61%	15%	100%



GESTIÓN ACADÉMICA	DISEÑO PEDAGÓGICO (Curricular)	Plan de Estudios			1		
		Enfoque Metodológico			1		
		Recursos para el Aprendizaje		1			
		Jornada Escolar			1		
		Evaluación				1	
	SUBTOTAL	0	1	3	1		
	PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales			1		
		Estrategias para las tareas escolares		1			
		Uso articulado de los recursos para el aprendizaje			1		
		Uso de los tiempos para el aprendizaje				1	
		SUBTOTAL	0	1	2	1	
	GESTIÓN DE AULA	Relación Pedagógica			1		
		Planeación de Clases			1		
		Estilo Pedagógico		1			
		Evaluación en el Aula				1	
		SUBTOTAL	0	1	2	1	
	SEGUIMIENTO ACADÉMICO	Seguimiento a los resultados académicos				1	
		Uso pedagógico de las evaluaciones externas				1	
		Seguimiento a la asistencia				1	
Actividades de Recuperación					1		
Apoyo a estudiantes con bajo desempeño académico o dificultades de interacción					1		
Seguimiento a los egresados			1				
SUBTOTAL		0	1	0	5		
TOTAL DEL ÁREA DE GESTIÓN ACADÉMICA		0	4	7	8	19	
		0%	21%	37%	42%	100%	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA	Proceso de Matrícula			1		
		Archivo Académico			1		
		Boletines de Calificaciones			1		
		SUBTOTAL	0	0	3	0	
	ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA Y RECURSOS	Mantenimiento de la planta física			1		
		Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física			1		
		Seguimiento al uso de los espacios			1		
		Adquisición de los recursos para el aprendizaje			1		
		Suministros y dotación			1		
		Mantenimiento de Equipos y recursos para el aprendizaje			1		
		Seguridad y Protección			1		
		SUBTOTAL	0	0	7	0	
	ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)		1			
		Apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales.			1		
		SUBTOTAL	0	1	1	0	
	TALENTO HUMANO	Perfiles			1		
		Inducción			1		
		Formación y Capacitación		1			
		Asignación Académica			1		
		Pertenencia del personal vinculado			1		
		Evaluación de Desempeño			1		
		Estímulos			1		
		Apoyo a la Investigación		1			
		Convivencia y manejo de conflictos			1		
		Bienestar del Talento Humano			1		
	SUBTOTAL	0	2	8	0		
APOYO FINANCIERO Y CONTABLE	Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE)			1			
	Contabilidad			1			
	Ingresos y Gastos			1			
	Control Fiscal			1			
	SUBTOTAL	0	0	4	0		
TOTAL DEL ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA y FINANCIERA		0	3	23	0	26	
		0%	12%	88%	0%	100%	

GESTIÓN DE LA COMUNIDAD	ACCESIBILIDAD	Atención educativa a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras al aprendizaje y la participación		1			
		Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos.		1			
		Necesidades y expectativas de los estudiantes.			1		
		Proyectos de vida			1		
		SUBTOTAL	0	2	2	0	
	PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD	Escuela familiar		1			
		Oferta de servicios a la comunidad			1		
		Uso de la planta física y de los medios			1		
		Servicio Social Estudiantil			1		
		SUBTOTAL	0	1	3	0	
	PARTICIPACIÓN Y CONVIVENCIA	Participación de los estudiantes			1		
		Asamblea y consejo de padres de familia	1				
		Participación de las familias		1			
		SUBTOTAL	1	1	1	0	
	PREVENCIÓN DE RIESGOS	Prevención de riesgos físicos		1			
		Prevención de riesgos psicosociales			1		
		Programas de Seguridad.	1				
SUBTOTAL		1	1	1	0		
TOTAL DEL ÁREA DE GESTIÓN DE LA COMUNIDAD			2	5	7	0	14
			14%	36%	50%	0%	100%
AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL			2	20	57	13	92
			2%	22%	62%	14%	100%

Se realizó un análisis de los resultados obtenidos en cada gestión y en el consolidado de la autoevaluación general así

En cuanto a la gestión Directiva, el 61 % de la valoración se ubicó en el puntaje 3 *apropiación*, el 24 % en el puntaje 2 *pertinencia*; se destacó que no se reportaron valoraciones en puntaje 1 *existencia*, por segundo año consecutivo y presentó un 15 % en puntaje 4 *mejoramiento continuo*, el cual disminuyó tres puntos en relación con el año anterior. Sin embargo, se puede

decir que es una gestión que se ha sostenido en la valoración de sus procesos pues la sumatorio de los puntajes 3 y 4 siguió siendo la de mayor incidencia.

Por su parte, la gestión Académica presentó el mayor puntaje en la valoración 4 *mejoramiento continuo*, con un 42 %, seguida de la valoración 3 *apropiación*, con un 37 %, la valoración 1 *existencia*, no presentó reporte. Por lo tanto se siguió observando un mejoramiento notorio de esta gestión que respondió a las acciones institucionalizadas y lideradas por el Consejo Académico. En la gestión Administrativa y financiera el mayor puntaje de valoración se encontró en 3 con un 88 %, siendo el mayor porcentaje en esta valoración con respecto a las otras gestiones, seguida la valoración 2 con un 12 %, se destacó que no se presentaron valoraciones en el puntaje 1 ni en el puntaje 4.

Para la gestión De la Comunidad se encontró para la puntuación 3 un 50 % y un 36 % para la valoración 2, se destacó que esta gestión para este año no obtuvo valoración para el puntaje 4, retrocediendo en este aspecto con relación al año anterior y aumentó a un 14 % las valoraciones del puntaje 1. Se evidenció que a pesar de las acciones institucionales establecidas esta gestión presentó un retroceso.

De acuerdo a los resultados generales de la autoevaluación institucional para el año lectivo 2014, se encontró que la mayoría de los componentes evaluados se encuentran valorados en el puntaje 3, siendo el que tiene una mayor incidencia presentando un 62 % del total, se destacó una disminución del puntaje 4, que presentó un 14 % del total, en relación con el 18 % logrado el año anterior. Por otro lado se presentó una reducción positiva, en comparación del año anterior, del puntaje 1, con un total del 2 %.



A pesar de que los cambios en los porcentajes pudieran considerarse leves, es importante tener en cuenta aquellos componentes que fueron calificados con menor valoración para ser intervenidos.



AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL-2015

ÁREA	PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	
GESTIÓN DIRECTIVA	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO y HORIZONTE INSTITUCIONAL	Misión, visión y principios en el marco de una institución integrada			1		
		Metas institucionales			1		
		Conocimiento y apropiación del direccionamiento			1		
		Política de integración de personas con capacidades disímiles o diversidad cultural			1		
		SUBTOTAL	0	0	4	0	
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Liderazgo				1	
		Articulación de planes, proyectos y acciones.				1	
		Estrategia pedagógica			1		
		Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones).			1		
		Seguimiento y autoevaluación				1	
	SUBTOTAL	0	0	2	3		
	GOBIERNO ESCOLAR	Consejo Directivo				1	
		Consejo Académico				1	
		Consejo o Comité de Convivencia			1		
		Consejo Estudiantil			1		
		Personero Estudiantil				1	
		Asamblea de Padres de Familia			1		
		Consejo de Padres de Familia			1		
	SUBTOTAL	0	0	4	3		
	GESTIÓN DIRECTIVA	CULTURA INSTITUCIONAL	Mecanismos de Comunicación			1	
Trabajo en Equipo						1	
Reconocimiento de Logros				1			
Identificación y Divulgación de buenas prácticas					1		
SUBTOTAL		0	1	2	1		
CLIMA ESCOLAR		Pertenencia y Participación			1		
		Ambiente Físico			1		
		Inducción a los nuevos estudiantes		1			
		Motivación hacia el aprendizaje			1		
		Manual de Convivencia			1		
		Actividades Extracurriculares			1		
		Bienestar del Estudiantado			1		
		Manejo de Conflictos			1		
Manejo de Casos Difíciles				1			
SUBTOTAL		0	1	8	0		
RELACIONES CON EL ENTORNO		Padres de Familia			1		
		Autoridades Educativas			1		
		Otras Instituciones			1		
		Sector Productivo			1		
SUBTOTAL		0	0	4	0		
TOTAL DEL ÁREA DE GESTIÓN DIRECTIVA			0	2	24	7	33
			0%	6%	73%	21%	100%



GESTIÓN ACADÉMICA	DISEÑO PEDAGÓGICO (Curricular)	Plan de Estudios			1			
		Enfoque Metodológico			1			
		Recursos para el Aprendizaje			1			
		Jornada Escolar				1		
		Evaluación				1		
	SUBTOTAL	0	0	3	2			
	PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales			1			
		Estrategias para las tareas escolares			1			
		Uso articulado de los recursos para el aprendizaje			1			
		Uso de los tiempos para el aprendizaje			1			
		SUBTOTAL	0	0	4	0		
	GESTIÓN DE AULA	Relación Pedagógica			1			
		Planeación de Clases			1			
		Estilo Pedagógico		1				
		Evaluación en el Aula					1	
		SUBTOTAL	0	1	2	1		
	SEGUIMIENTO ACADÉMICO	Seguimiento a los resultados académicos			1			
		Uso pedagógico de las evaluaciones externas			1			
		Seguimiento a la asistencia				1		
Actividades de Recuperación				1				
Apoyo a estudiantes con bajo desempeño académico o dificultades de interacción			1					
Seguimiento a los egresados				1				
SUBTOTAL	0	1	4	1				
TOTAL DEL ÁREA DE GESTIÓN ACADÉMICA		0	2	13	4	19		
		0%	11%	68%	21%	100%		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA	Proceso de Matrícula			1			
		Archivo Académico			1			
		Boletines de Calificaciones			1			
	SUBTOTAL	0	0	3	0			
	ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA Y RECURSOS	Mantenimiento de la planta física			1			
		Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física		1				
		Seguimiento al uso de los espacios		1				
		Adquisición de los recursos para el aprendizaje			1			
		Suministros y dotación			1			
		Mantenimiento de Equipos y recursos para el aprendizaje			1			
		Seguridad y Protección			1			
	SUBTOTAL	0	2	5	0			
	ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)		1				
		Apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales.			1			
		SUBTOTAL	0	1	1	0		
	TALENTO HUMANO	Perfiles			1			
		Inducción			1			
		Formación y Capacitación		1				
		Asignación Académica			1			
		Pertenencia del personal vinculado			1			
Evaluación de Desempeño				1				
Estímulos			1					
Apoyo a la Investigación			1					
Convivencia y manejo de conflictos			1					
Bienestar del Talento Humano			1					
SUBTOTAL	0	5	5	0				
APOYO FINANCIERO Y CONTABLE	Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE)			1				
	Contabilidad				1			
	Ingresos y Gastos				1			
	Control Fiscal				1			
	SUBTOTAL	0	0	1	3			
TOTAL DEL ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA		0	8	15	3	26		
		0%	31%	58%	12%	100%		

GESTIÓN DE LA COMUNIDAD	ACCESIBILIDAD	Atención educativa a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras al aprendizaje y la participación			1			
		Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos.		1				
		Necesidades y expectativas de los estudiantes.			1			
		Proyectos de vida		1				
		SUBTOTAL	0	2	2	0		
	PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD	Escuela familiar			1			
		Oferta de servicios a la comunidad			1			
		Uso de la planta física y de los medios			1			
		Servicio Social Estudiantil			1			
		SUBTOTAL	0	0	4	0		
	PARTICIPACIÓN Y CONVIVENCIA	Participación de los estudiantes			1			
		Asamblea y consejo de padres de familia		1				
		Participación de las familias		1				
		SUBTOTAL	0	2	1	0		
	PREVENCIÓN DE RIESGOS	Prevención de riesgos físicos			1			
		Prevención de riesgos psicosociales			1			
		Programas de Seguridad.		1				
		SUBTOTAL	0	1	2	0		
	TOTAL DEL ÁREA DE GESTIÓN DE LA COMUNIDAD			0	5	9	0	14
				0%	36%	64%	0%	100%
AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL			0	17	61	14	92	
			0%	18%	66%	15%	100%	

Se realizó un análisis de los resultados obtenidos en cada gestión y en el consolidado de la autoevaluación general así:

En cuanto a la Gestión Directiva el 73 % de la valoración se ubica en el puntaje 3 *apropiación*, el 21 % en el puntaje 4 *mejoramiento continuo*; se destacó que no se reportaron valoraciones en puntaje 1 *existencia* por tercer año consecutivo, y presentó un 6 % en puntaje 2 *pertinencia*. Los resultados de esta gestión evidenciaron el impacto positivo de las acciones institucionales que se tomaron para el mejoramiento; de igual manera, la percepción positiva que sobre el proceso directivo tuvieron las personas evaluadoras.



La Gestión Académica presenta el mayor puntaje en la valoración 3 con un 68 % seguida por la valoración 4 con un 21 %, a pesar de que se presentó una disminución en este último porcentaje con relación al año anterior, la gestión siguió manteniendo su mayor resultado entre las valoraciones 3 y 4. En estos casos se consideró importante revisar aquellos componentes cuyas valoraciones disminuyeron para encontrar las causas y generar alternativas de solución. La valoración 1 no presentó reporte y la valoración 2 se presentó en un 11 %, lo cual fue evidencia del proceso de mejoramiento de la gestión.

Por otro lado, en la Gestión Administrativa y Financiera el mayor puntaje de valoración se encontró en 3 con un 58 %, notándose una disminución con relación al año anterior, esta disminución se distribuyó en el puntaje 2 que subió a un 31 % y el puntaje 4 que se presentó en el 12 %, cabe recordar que el año anterior no hubo reporte en este último puntaje. Se debió prestar atención al proceso de Talento Humano que fue el que más valoraciones presentó en puntaje 2. El puntaje 1 no presentó reporte.

En Gestión de la Comunidad se encontró para la puntuación 3 un 64 % y un 36 % para la valoración 2, se destacó que esta gestión por segundo año consecutivo no obtuvo valoración para el puntaje 4, pero disminuyó el puntaje de 1 % a 0 %.

De acuerdo a los resultados generales de la autoevaluación institucional para el año lectivo 2015, se encontró que la mayoría de los componentes evaluados estuvieron valorados en el puntaje 3, siendo el que tuvo una mayor incidencia presentando un 66 % del total, el puntaje 4 presentó un 15 % del total; estos dos puntajes presentaron aumento con relación al año anterior. Por otro lado, se presentó una reducción positiva en comparación con el año anterior del puntaje 1 que se presentó en un 0 %.



AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL-2016

ÁREA	PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN			
			1	2	3	4
GESTIÓN DIRECTIVA	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y HORIZONTE INSTITUCIONAL	Misión, visión y principios en el marco de una institución integrada				1
		Metas institucionales				1
		Conocimiento y apropiación del direccionamiento				1
		Política de integración de personas con capacidades disímiles o diversidad cultural			1	
		SUBTOTAL	0	0	1	3
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Liderazgo				1
		Articulación de planes, proyectos y acciones.				1
		Estrategia pedagógica			1	
		Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones).				1
		Seguimiento y autoevaluación				1
	SUBTOTAL	0	0	1	4	
	GOBIERNO ESCOLAR	Consejo Directivo				1
		Consejo Académico				1
		Consejo o Comité de Convivencia			1	
		Consejo Estudiantil			1	
		Personero Estudiantil			1	
		Asamblea de Padres de Familia			1	
		Consejo de Padres de Familia			1	
SUBTOTAL	0	0	5	2		
GESTIÓN DIRECTIVA	CULTURA INSTITUCIONAL	Mecanismos de Comunicación		1		
		Trabajo en Equipo			1	
		Reconocimiento de Logros		1		
		Identificación y Divulgación de buenas prácticas				1
	SUBTOTAL	0	2	1	1	
	CLIMA ESCOLAR	Pertenencia y Participación			1	
		Ambiente Físico		1		
		Inducción a los nuevos estudiantes	1			
		Motivación hacia el aprendizaje		1		
		Manual de Convivencia				1
		Actividades Extracurriculares				1
		Bienestar del Estudiantado				1
		Manejo de Conflictos			1	
		Manejo de Casos Difíciles				1
	SUBTOTAL	1	2	2	4	
	RELACIONES CON EL ENTORNO	Padres de Familia		1		
		Autoridades Educativas			1	
		Otras Instituciones				1
Sector Productivo			1			
SUBTOTAL	0	2	1	1		
TOTAL DEL ÁREA DE GESTIÓN DIRECTIVA			1	6	11	15
			3%	18%	33%	45%
						33
						100%



GESTIÓN ACADÉMICA	DISEÑO PEDAGÓGICO (Curricular)	Plan de Estudios			1			
		Enfoque Metodológico			1			
		Recursos para el Aprendizaje				1		
		Jornada Escolar				1		
		Evaluación				1		
	SUBTOTAL	0	0	2	3			
	PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales		1				
		Estrategias para las tareas escolares			1			
		Uso articulado de los recursos para el aprendizaje			1			
		Uso de los tiempos para el aprendizaje			1			
		SUBTOTAL	0	1	3	0		
	GESTIÓN DE AULA	Relación Pedagógica				1		
		Planeación de Clases			1			
		Estilo Pedagógico				1		
		Evaluación en el Aula				1		
		SUBTOTAL	0	0	1	3		
	SEGUIMIENTO ACADÉMICO	Seguimiento a los resultados académicos			1			
		Uso pedagógico de las evaluaciones externas				1		
		Seguimiento a la asistencia				1		
Actividades de Recuperación					1			
Apoyo a estudiantes con bajo desempeño académico o dificultades de interacción				1				
Seguimiento a los egresados				1				
SUBTOTAL		0	0	3	3			
TOTAL DEL ÁREA DE GESTIÓN ACADÉMICA		0	1	9	9	19		
		0%	5%	47%	47%	100%		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA	Proceso de Matrícula			1			
		Archivo Académico			1			
		Boletines de Calificaciones				1		
		SUBTOTAL	0	0	2	1		
	ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA Y RECURSOS	Mantenimiento de la planta física				1		
		Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física				1		
		Seguimiento al uso de los espacios			1			
		Adquisición de los recursos para el aprendizaje				1		
		Suministros y dotación				1		
		Mantenimiento de Equipos y recursos para el aprendizaje				1		
		Seguridad y Protección			1			
		SUBTOTAL	0	0	2	5		
	ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)				1		
		Apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales.			1			
		SUBTOTAL	0	0	1	1		
	TALENTO HUMANO	Perfiles				1		
		Inducción				1		
		Formación y Capacitación				1		
		Asignación Académica				1		
		Pertenencia del personal vinculado				1		
		Evaluación de Desempeño				1		
		Estímulos			1			
		Apoyo a la Investigación				1		
		Convivencia y manejo de conflictos				1		
		Bienestar del Talento Humano				1		
	SUBTOTAL	0	0	1	9			
APOYO FINANCIERO Y CONTABLE	Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE)			1				
	Contabilidad				1			
	Ingresos y Gastos			1				
	Control Fiscal			1				
	SUBTOTAL	0	0	3	1			
TOTAL DEL ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA y FINANCIERA		0	0	9	17	26		
		0%	0%	35%	65%	100%		

GESTIÓN DE LA COMUNIDAD	ACCESIBILIDAD	Atención educativa a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras al aprendizaje y la participación		1			
		Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos.			1		
		Necesidades y expectativas de los estudiantes.			1		
		Proyectos de vida				1	
		SUBTOTAL	0	1	2	1	
	PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD	Escuela familiar		1			
		Oferta de servicios a la comunidad				1	
		Uso de la planta física y de los medios			1		
		Servicio Social Estudiantil			1		
		SUBTOTAL	0	1	2	1	
	PARTICIPACIÓN Y CONVIVENCIA	Participación de los estudiantes			1		
		Asamblea y consejo de padres de familia		1			
		Participación de las familias				1	
		SUBTOTAL	0	1	1	1	
	PREVENCIÓN DE RIESGOS	Prevención de riesgos físicos			1		
		Prevención de riesgos psicosociales				1	
		Programas de Seguridad.		1			
		SUBTOTAL	0	1	1	1	
	TOTAL DEL ÁREA DE GESTIÓN DE LA COMUNIDAD		0	4	6	4	14
			0%	29%	43%	29%	100%
AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL		1	11	35	45	92	
		1%	12%	38%	49%	100%	

Se realizó un análisis de los resultados obtenidos en cada gestión y en el consolidado de la autoevaluación general así:

En cuanto a la Gestión Directiva el 33 % de la valoración se ubicó en el puntaje 3 *apropiación*, el 45 % en el puntaje 4 *mejoramiento continuo*, lo que evidenció un desarrollo positivo en la misma, se reportaron valoraciones en puntaje 1 *existencia* del 3 %, debido a que el proceso de inducción a los nuevos estudiantes no se pudo ejecutar; se presentó un 18 % en

puntaje 2 *apropiación*, el cual aumentó en relación con el año anterior. A pesar del 21 % que constituyó la sumatoria de los puntajes 1 y 2, esta gestión continuó evidenciando su progreso.

Por su parte, la Gestión Académica presentó iguales porcentajes para la valoración 3 y 4 con un 47 %, este último presentó un incremento significativo en relación al año anterior. La valoración 1 no presentó reporte y en la valoración 2 se presentó una disminución al 5 %, lo cual fue evidencia del proceso de mejoramiento de la gestión.

En la Gestión Administrativa y Financiera el mayor puntaje de valoración se encontró en 4 con un 65 %, aumento significativo con relación al año anterior, el puntaje 3 con un 35 % consolidó los resultados de la gestión dado que no se presentaron reportes para los puntajes 1 y 2. Estos cambios tan notorios deben ser analizados dado que la intención es que se mantenga el mejoramiento continuo, el aumento o disminución drástico de porcentajes de un año a otro dan indicios de situaciones que deben ser valoradas.

También, para la Gestión de la Comunidad se encontró para la puntuación 3 un 43 %, se logró reporte de un 29 % para la valoración 4, que llevaba dos años sin reporte, y una disminución al 29 % para la valoración 2; por segundo año consecutivo el puntaje 1 se mantuvo en 0 %.

De acuerdo a los resultados generales de la autoevaluación institucional para el año lectivo 2016, se encontró que la mayoría de los componentes evaluados se encuentran valorados entre el puntaje 3 y 4, los cuales reportan un 35 % y 45 % respectivamente, notándose un aumento en el puntaje 4 en relación con el año anterior. El puntaje 1 se presentó en un 1 %, y el puntaje 2 con una participación del 12 %.

En la Tabla 1 se presentó en porcentaje de participación, un consolidado del comportamiento que han tenido las valoraciones en la autoevaluaciones de los años objeto del proyecto, cuantitativamente se pudo observar que aunque se presentaron avances significativos entre los resultados obtenidos en la autoevaluación del año 2009/2010 con respecto a los resultados de las posteriores autoevaluaciones; este avance no fue lineal o sistemático, presentó variaciones las cuales se debieron principalmente al carácter complejo y las variables tanto internas como externas que afectaron a las instituciones educativas.

Por otro lado puede observarse que a partir de la autoevaluación del año 2013, los mayores porcentajes se encontraron en los puntajes 3 y 4, lo anterior debido a que a partir del año 2011 se estableció la ejecución de planes de mejoramiento basados en los resultados de las autoevaluaciones y a las propuestas de mejora que los equipos de trabajo sugirieron, a los cuales se les realizó seguimiento.

	1	2	3	4
2009/2010	13%	41%	38%	8%
2013	3%	21%	57%	20%
2014	2%	22%	62%	14%
2015	0%	18%	66%	15%
2016	1%	12%	38%	49%

Tabla 1. Consolidado de los resultados de la autoevaluación institucional

11.2 Comparación de los resultados de la autoevaluaciones anuales

Para realizar la comparación entre los resultados de las autoevaluaciones ejecutadas entre los años 2009/2010 y 2013 al 2016, se utilizó la técnica tipo semáforo, la cual es una manera de volver visibles resultados de indicadores y sus escalas de medición con elementos cotidianos, por ejemplo utilizando imágenes de los mismos (Illescas, Sánchez-Segura y Canziani, 2015).

De esta manera, para este caso en particular, la escala de valoración establecida por la guía 34 se asimiló a los colores del semáforo, adicionando el color azul así:

Escala De valoración	Categoría	Color
1	Existencia	Rojo
2	Pertinencia	Amarillo
3	Apropiación	Azul
4	Mejoramiento continuo	Verde

El objetivo de utilizar esta técnica fue lograr un impacto visual e incidir en la percepción que tenían las personas a las cuales se les divulgaron los resultados de las autoevaluaciones, de manera que se identificaran los procesos y componentes que deben ser priorizados en el plan de mejoramiento institucional, creando escenarios para que se realicen reflexiones sobre la operatividad de la institución educativa. A la vez también se buscó que se compararan los resultados obtenidos año tras año, para lograr establecer si determinado proceso o componente mejoró o desmejoró y si realmente la autoevaluación contribuye a que haya un mejoramiento general de la institución.

Entonces, aplicando la mencionada técnica y consolidando los resultados de las autoevaluaciones realizadas entre los años lectivos 2009-2010 y 2016 en un solo cuadro, se encontró lo siguiente:



GESTION	PROCESO	COMPONENTE	2009-2010	2013	2014	2015	2016
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	APOYO GESTION ACADEMICA	PROCESO DE MATRICULA					
		ARCHIVO ACADEMICO					
		BOLETINES DE CALIFICACIONES					
	ADMINISTRACION DE LA PLANTA FISICA Y RECURSOS	MANTENIMIENTO PLANTA FISICA					
		PROGRAMAS PARA ADECUACION Y EMBELLECIMIENTO PLANTA FISICA					
		SEGUIMIENTO AL USO DE LOS ESPACIOS					
		ADQUISICION DE LOS RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE					
		SUMINISTROS Y DOTACION					
		MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE					
		SEGURIDAD Y PROTECCION					
	ADMINISTRACION DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	SALUD					
		APOYO A ESTUDIANTES CON NEE					
	TALENTO HUMANO	PERFILES					
		INDUCCION					
		FORMACION Y CAPACITACION					
		ASIGNACION ACADEMICA					
		PERTENENCIA DEL PERSONAL VINCULADO					
		EVALUACION DE DESEMPEÑO					
		ESTIMULOS					
		APOYO A LA INVESTIGACION					
		CONVIVENCIA Y MANEJO DE CONFLICTOS					
	BIENESTAR DEL TALENTO HUMANO						
	APOYO FINANCIERO Y CONTABLE	EDUCATIVOS					
		CONTABILIDAD					
		INGRESOS Y GASTOS					
		CONTROL FISCAL					



GESTION	PROCESO	COMPONENTES	2009-2010	2013	2014	2015	2016
DIRECTIVA	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	INSTITUCION INTEGRADA					
		METAS INSTITUCIONALES					
		CONOCIMIENTO Y APROPIACION DEL DIRECCIONAMIENTO					
		POLITICA DE INTEGRACION DE PERSONAS DE DIFERENTES GRUPOS POBLACIONALES O DIVERSIDAD CULTURAL					
	GESTION ESTRATEGICA	LIDERAZGO					
		ARTICULACION DE PLANES, PROYECTOS Y ACCIONES					
		ESTRATEGIA PEDAGOGICA					
		USO DE INFORMACION (INTERNA Y EXTERNA) PARA LA TOMA DE DECISIONES					
		SEGUIMIENTO Y EVALUACION					
		CONSEJO DIRECTIVO					
	GOBIERNO ESCOLAR	CONSEJO ACADEMICO					
		COMITÉ DE CONVIVENCIA					
		CONSEJO ESTUDIANTIL					
		PERSONERO ESTUDIANTIL					
		ASAMBLEA DE PADRES DE FAMILIA					
		CONSEJO DE PADRES					
	CULTURA INSTITUCIONAL	MECANISMOS DE COMUNICACIÓN					
		TRABAJO EN EQUIPO					
		RECONOCIMIENTO DE LOGROS					
		IDENTIFICACION Y DIVULGACION DE BUENAS PRACTICAS					
	CLIMA ESCOLAR	PERTENENCIA Y PARTICIPACION					
		AMBIENTE FISICO					
		INDUCCION A LOS NUEVOS ESTUDIANTES					
		MOTIVACION HACIA EL APRENDIZAJE					
		MANUAL DE CONVIVENCIA					
		ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES					
		BIENESTAR DEL ALUMNADO					
		MANEJO DE CONFLICTOS					
		MANEJO DE CASOS DIFICILES					
	RELACIONES CON EL ENTORNO	PADRES DE FAMILIA					
		AUTORIDADES EDUCATIVAS					
		OTRAS INSTITUCIONES					
		SECTOR PRODUCTIVO					

GESTION	PROCESO	COMPONENTE	2009-2010	2013	2014	2015	2016
DE LA COMUNIDAD	ACCESIBILIDAD	ATENCION EDUCATIVA A GRUPOS EN SITUACION DE VULNERABILIDAD					
		ATENCION EDUCATIVA A ESTUDIANTES PERTENECIENTES A GRUPOS ETNICOS					
		NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS ESTUDIANTES					
		PROYECTOS DE VIDA					
	PROYECCION A LA COMUNIDAD	ESCUELA DE PADRES					
		OFERTA DE SERVICIOS A LA COMUNIDAD					
		USO DE LA PLANTA FISICA Y MEDIOS					
		SERVICIO SOCIAL ESTUDIANTIL					
	PARTICIPACION Y CONVIVENCIA	PARTICIPACION DE LOS ESTUDIANTES					
		ASAMBLEA Y CONSEJO DE PADRES DE FAMILIA					
		PARTICIPACION DE LAS FAMILIAS					
	PREVENCION DE RIESGOS	PREVENCION DE RIESGOS FISICOS					
		PREVENCION DE RIESGOS SICOSOCIALES					
PROGRAMAS DE SEGURIDAD							

GESTION	PROCESO	COMPONENTE	2009-2010	2013	2014	2015	2016
ACADEMICA	DISEÑO PEDAGOGICO (CURRICULAR)	PLAN DE ESTUDIOS	3	3	4	4	4
		ENFOQUE METODOLOGICO	1	3	4	4	4
		RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE	1	4	3	4	4
		JORNADA ESCOLAR	4	4	4	4	4
		EVALUACION	4	4	4	4	4
	PRACTICAS PEDAGOGICAS	OPCIONES DIDÁCTICAS PARA LAS ÁREAS, ASIGNATURAS Y PROYECTOS TRANSVERSALES	4	3	4	4	4
		ESTRATEGIAS PARA LAS TAREAS ESCOLARES	1	4	3	4	4
		USO ARTICULADO DE LOS RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE	4	3	4	4	4
	GESTION DE AULA	USO DE LOS TIEMPOS PARA EL APRENDIZAJE	4	4	4	4	4
		RELACIÓN PEDAGÓGICA	3	4	4	4	4
		PLANEACIÓN DE CLASES	3	4	4	4	4
		ESTILO PEDAGÓGICO	3	3	3	3	3
	SEGUIMIENTO ACADEMICO	EVALUACIÓN EN EL AULA	4	4	4	4	4
		SEGUIMIENTO A LOS RESULTADOS ACADEMICOS	4	4	4	4	4
		USO PEDAGOGICO DE LAS EVALUACIONES EXTEERNAS	4	4	4	4	4
		SEGUIMIENTO A LA ASISTENCIA	3	4	4	4	4
		ACTIVIDADES DE RECUPERACION (PLANES DE MEJORAMIENTO)	4	4	4	4	4
		APOYO PEDAGOGICO PARA ESTUDIANTES CON DIFICULTADES DE APRENDIZAJE	3	4	4	3	4
	SEGUIMIENTO A LOS EGRESADOS	1	3	3	4	4	

Analizando el gráfico se encontró que la técnica utilizada para la comparación de las autoevaluaciones institucionales en el lapso estudiado, demostró que se puede percibir de una manera directa y ágil cuáles fueron los resultados de cada una; enfocó la atención en los componentes y procesos que fueron intervenidos de manera urgente debido a su ubicación en puntaje 1 (rojo) y cuáles se ubicaron en puntaje 4 (verde) siendo aquellos a los que se les debe garantizar la continuidad de acciones para que en posteriores autoevaluaciones sigan siendo valorados con este puntaje.

De igual manera, con esta representación, se pudo observar que la mayoría de los componentes tuvieron avances en su valoración en el lapso estudiado, encontrando componentes que pasaron, de manera paulatina, de encontrarse en una valoración 1 (rojo) a llegar a una valoración 3 (azul). Por ejemplo, el componente Seguimiento a los egresados, lo cual evidenció

que las acciones emprendidas desde los planes de mejoramiento han tenido un impacto positivo, que se vio reflejado en las valoraciones que se le adjudicaron en posteriores autoevaluaciones.

También pudieron notarse, casi de manera inmediata, aquellos componentes que en vez de avanzar, retrocedieron y fueron valorados con puntaje menores en relación con el año anterior, como es el caso del componente reconocimiento de logros. Se evidenciaron, además, aquellos componentes que sostuvieron su valoración de un año a otro y por varios años consecutivos, por ejemplo el componente Consejo Directivo.

Así pues, el gráfico demostró que las valoraciones de los componentes de un año a otro, no cambiaron siempre de manera lineal, no se avanzó estrictamente de un nivel al siguiente año tras año (pasar de nivel 1 a 2 y así sucesivamente) como idealmente se pensó. Esto pudo deberse a múltiples razones, entre las cuales estuvo la misma dinámica cambiante de la institución educativa, los procesos de planeación, la rotación de docentes de un año a otro que no permitió que el componente fuese evaluado siempre por las mismas personas, el incremento de las expectativas de los evaluadores, lo que hizo que la evaluación se volviera más estricta en términos cuantitativos, entre otras.

Como resultado general pudo notarse, de manera clara, que efectivamente el proceso de autoevaluación institucional en la Institución Educativa Cárdenas Mirriñao tuvo un impacto positivo en el mejoramiento de la misma, lo cual fue derivado además de las acciones emprendidas a través de los planes de mejoramiento propuestos teniendo como base la autoevaluación. Lo anterior ratificado además por otros indicadores que a nivel gerencial se evaluaron año tras año, como es la cobertura, la demanda de cupos por la comunidad (la cual excede ampliamente la oferta), la disminución de los índices de embarazos en adolescentes



(actualmente una estudiante embarazada por año lectivo), los resultados en la pruebas saber 11° que pasaron de ubicar a la institución de un nivel bajo presentado en el año 2002, a categoría A desde el año 2014 al año 2017, lo que la situó en el cuarto lugar de eficiencia entre las 27 instituciones educativas del municipio, entre otros.

Finalmente, la información consolidada de los resultados de la autoevaluación del año 2016 y los gráficos comparativos, utilizando la técnica del semáforo modificada por efectos de la escala de valoración; fueron ubicados en dos carteleras institucionales, se dio a conocer a los docentes que ingresaron a la institución ya que fue integrada al proceso de inducción y se divulgó en una reunión donde participó el cuerpo docente, cuyo tema principal era la autoevaluación institucional.

11.3. Encuesta y análisis de resultados

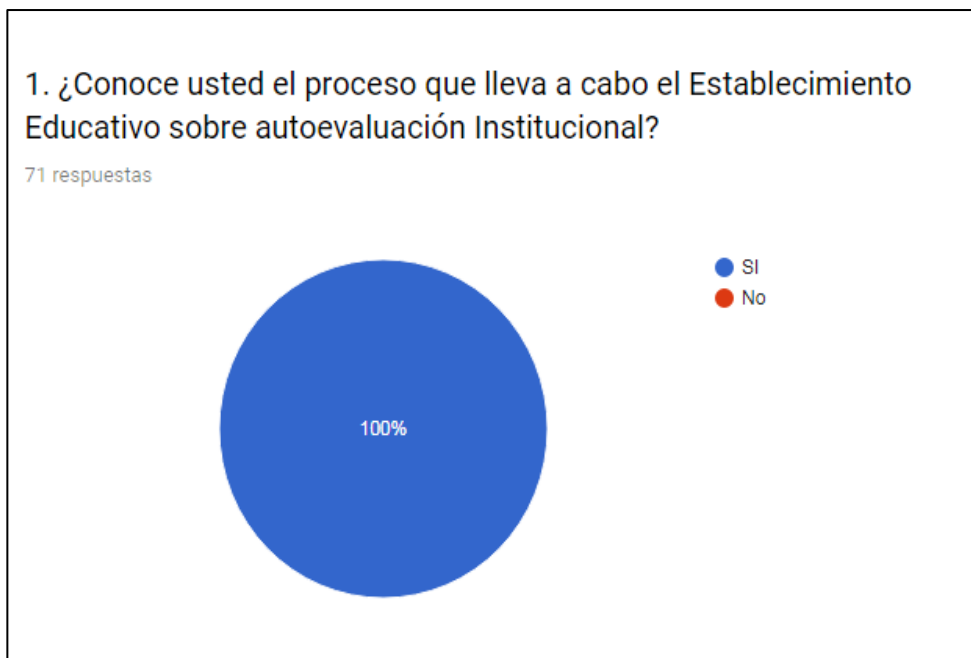
Para establecer la percepción de los docentes sobre la autoevaluación institucional después de conocer la información anteriormente relacionada en los primeros dos puntos de los resultados, se realizó una encuesta. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario con doce preguntas, nueve cerradas y tres abiertas, el cual se estructuró por medio de la herramienta de Google Drive denominada *Formularios*, por lo tanto la encuesta fue diligenciada virtualmente a través de los correos electrónicos de los docentes.

De esta manera, la herramienta *Formularios*, fue una herramienta práctica que admitió preguntas abiertas y cerradas, estableciendo como obligatoria la respuesta de una pregunta y generando de manera automática la tabulación y las gráficas de los resultados de todos los encuestados a medida que estos enviaban las respuestas. Permitió cerrar la encuesta cuando el encuestador lo determinara, además de eliminar la información duplicada cuando un encuestado

enviaba dos o más veces la misma información, por lo tanto se minimizaron algunos errores estadísticos, haciendo confiables los.

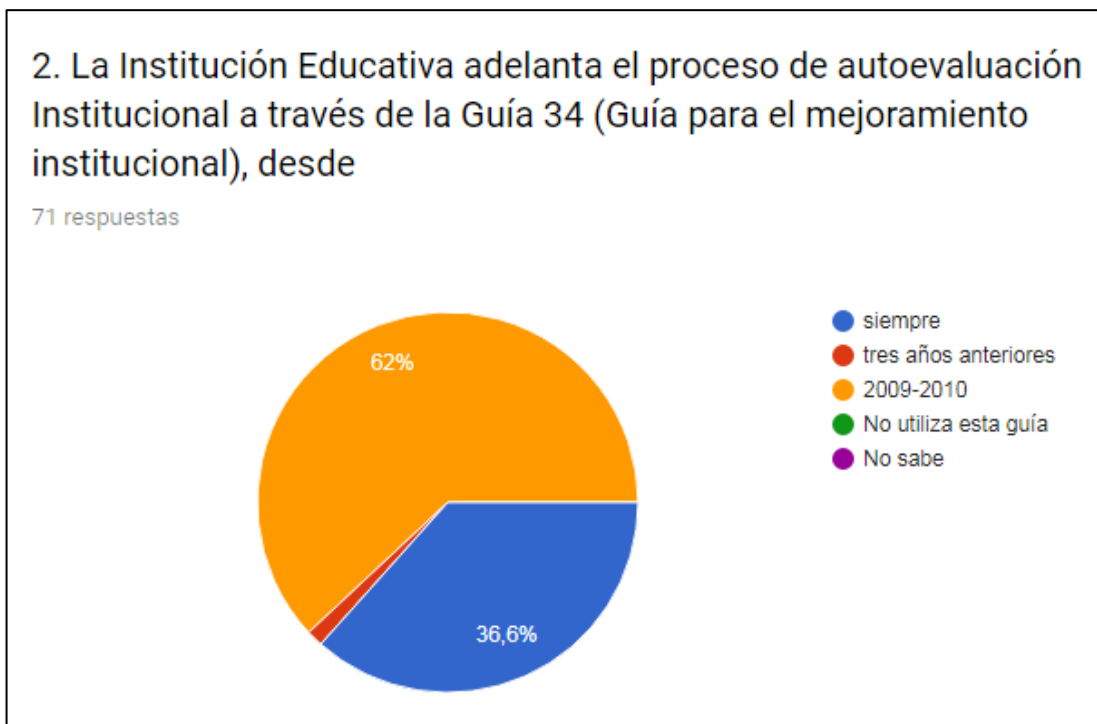
Dicha encuesta fue enviada al correo de los 78 docentes de la institución pero solo 71 de ellos la respondieron, se supone que no la respondieron los siete docentes restantes, por el poco uso que hacen del correo electrónico, por el desconocimiento del manejo de la herramienta o por negligencia. A continuación se presentan los resultados obtenidos en las preguntas cerradas con su respectivo análisis:

Pregunta N°. 1



En este caso el 100 % de los encuestados afirmó conocer el proceso de autoevaluación institucional.

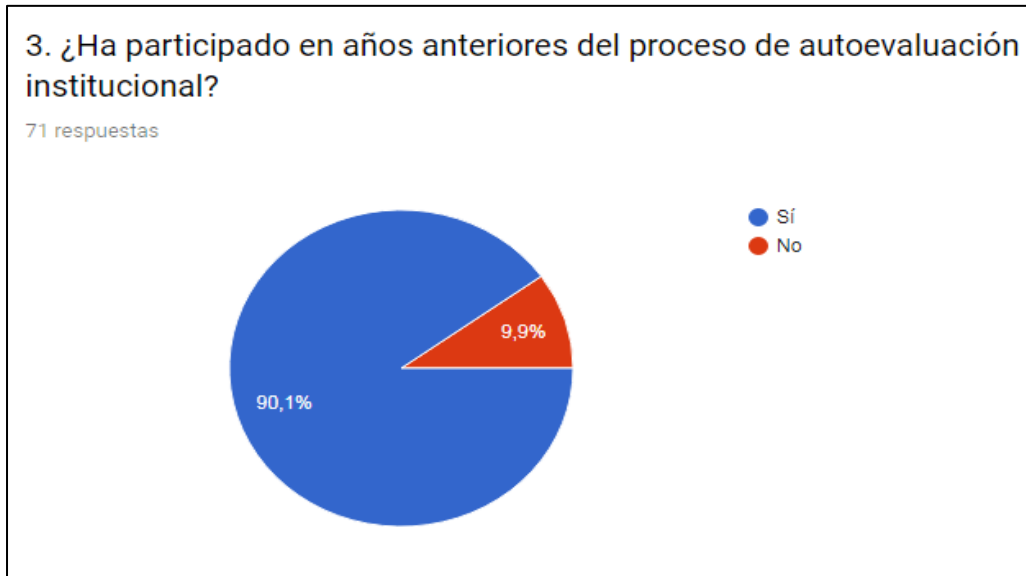
Pregunta N°. 2



En este caso el 62 % de los encuestados respondió que la Guía 34 se utilizó en la institución desde el año 2009-2010, aspecto que corresponde a la realidad. El 36 % contestó que siempre se utilizó y el 1,4 % que contestó que se ha utilizado en los tres años anteriores; estas respuestas pudieron deberse al desconocimiento que poseen algunos docentes sobre la fechas de aplicación de las Guías 11 y 34, o a que no prestaron la atención debida cuando se les informó este detalle.

Cabe destacar que ninguno de los encuestados manifestó que la Guía no se utilizó o no tener conocimiento de la misma, lo cual se consideró importante para el proceso.

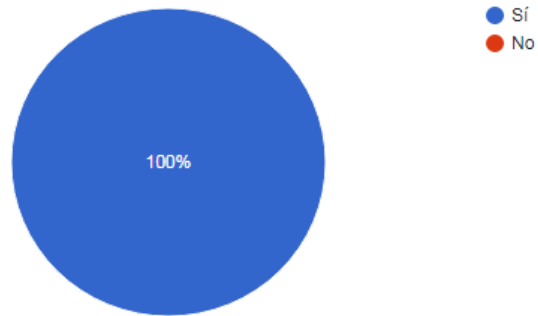
Pregunta N°. 3



En este caso el 90,1 % de los encuestados manifestó haber participado en el proceso en años anteriores, el restante 9,9 % corresponde a los docentes que ingresaron en el presente año lectivo a la institución.

4. ¿Considera que la autoevaluación institucional ha servido como base para la mejoramiento institucional?

71 respuestas



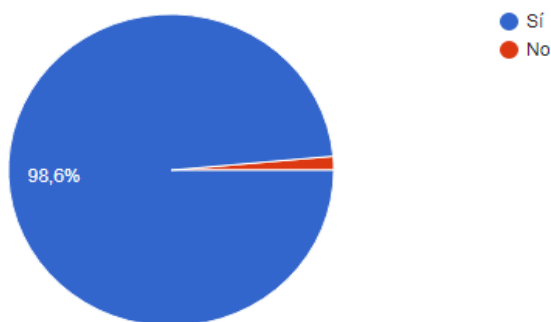
Pregunta N°. 4

En esta pregunta los docentes manifestaron su percepción sobre la importancia de la autoevaluación en el mejoramiento institucional, se destacó que el 100 % hicieron este reconocimiento.

Pregunta N°. 6

6. ¿Considera que los aportes que usted ha hecho en la autoevaluación institucional se han tenido en cuenta para los proyectos y el mejoramiento institucional?

70 respuestas



Esta pregunta presentó una inconsistencia, muy probablemente generada por un error en la formulación de las opciones de respuesta entre las cuales se debió incluir un ítem que dijera: no he participado en autoevaluaciones anteriores, que estaría dirigido a los docentes que ingresaron en el año lectivo 2017 a la institución, teniendo en cuenta que el proyecto se delimitó hasta el año 2016. Por lo tanto, la respuesta general en términos de porcentaje no es del todo confiable, sin embargo cabe destacar que la percepción general fue que las opiniones de los docentes sí son tenidas en cuenta para los procesos de mejoramiento institucional.

Pregunta N°. 7

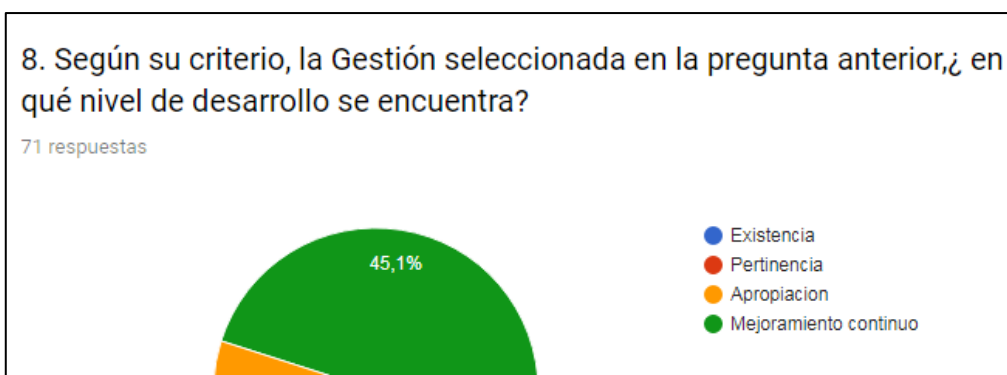
7. De acuerdo a la información recibida, ¿Cuál cree usted es la Gestión que más ha logrado avanzar hacia el mejoramiento continuo?

71 respuestas

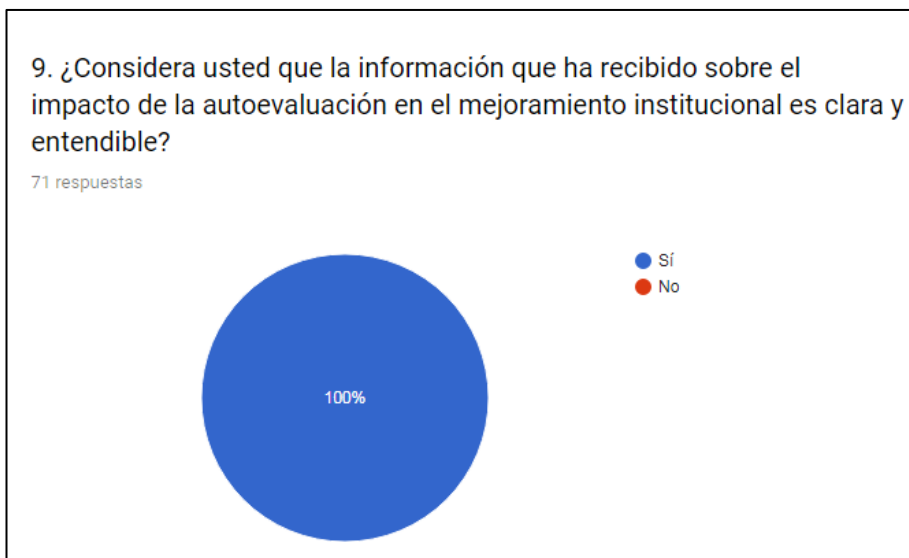


En esta pregunta los docentes seleccionaron a las gestiones Académica y Administrativa y Financiera como aquellas que lograron más avances hacia el mejoramiento continuo con un 52,1 % y un 29,6 %, seguidas de la Gestión Directiva. Con los resultados también se infirió que todos coincidieron en que la Gestión Comunitaria tuvo dificultades en su avance con relación a las otras tres gestiones.

Pregunta N°. 8



De acuerdo a las respuestas obtenidas, el 45,1 % manifestó que la gestión seleccionada en la respuesta anterior se encuentra en mejoramiento continuo y el 50,7 % en apropiación. Se presumió que el restante 4,2 % no entendió la pregunta dada pues su respuesta no tuvo coherencia con los procesos de mejoramiento.

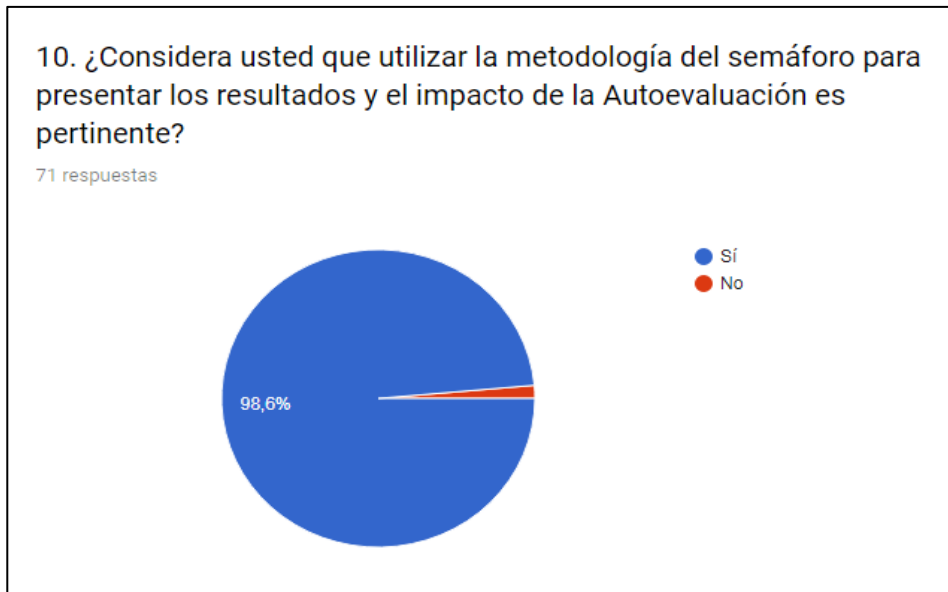


Pregunta N°. 9

En esta pregunta, el 100 % de las personas encuestadas consideraron que la información recibida sobre el proceso de autoevaluación institucional fue clara y entendible, por lo tanto se

pudo inferir que los procedimientos utilizados en la divulgación fueron aceptados por los participantes y cumplieron con el objetivo propuesto.

Pregunta N°. 10.



En este caso, el 98,6 % de los docentes consideró pertinente el uso de la técnica del semáforo, lo cual demostró que su utilización impactó en la percepción y tuvo mayor incidencia en el momento de enfocar la atención de las personas que recibieron la información, mejorando su comprensión de la misma, facilitando los procesos de comparación y análisis de resultados.

Las preguntas 5, 11 y 12 se formularon para que sus repuestas fueran abiertas, dada la población encuestada y a las múltiples respuestas, estas no se tabularon.

12. Conclusiones y recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el presente proyecto y contrastándolos con los referentes teóricos anteriormente expuestos, se pueden retomar las siguientes conclusiones:



Para que la autoevaluación como proceso institucional cumpla con los objetivos para los cuales se ejecuta y tenga el éxito que se pretende, debe planearse teniendo en cuenta las particularidades del contexto, y aunque la responsabilidad de su planeación recaerá sobre los directivos docentes, es importante que se brinde el espacio para que los docentes también participen de este proceso y puedan proponer la mejor manera para que esta sea ejecutada. Se asumiría que de esta forma se cree un clima de colaboración y confianza, además de responsabilidad y motivación para la participación.

Una vez la autoevaluación sea ejecutada se deben sistematizar sus resultados y realizar un análisis descriptivo de los mismos, divulgados en tiempos adecuados y por diferentes medios a la comunidad educativa y especialmente a las personas que participaron como evaluadoras. Luego, presentar la información o los resultados obtenidos en la autoevaluación institucional de una manera sencilla, clara, utilizando por ejemplo la técnica del semáforo; favorecería que los evaluadores sean conscientes de la importancia del proceso y de su participación en él, con lo cual la autoevaluación no se convierte en un fin, sino en un medio para lograr impactos mayores.

Luego, comparar los resultados de las autoevaluaciones que se ejecutan cada año con los resultados de años anteriores, ayuda a determinar que procesos y componentes han avanzado, cuáles no lo han hecho y cuáles han retrocedido. De esta manera se hace una retroalimentación sobre aquellos proyectos, acciones o actividades que han tenido impactos positivos y cuáles deben ser replanteados desde los diferentes niveles institucionales y en términos generales, esta comparación, determinaría si la institución está o no en proceso de mejoramiento continuo.

De igual manera, lograr que los evaluadores reconozcan la importancia de la autoevaluación y su impacto en el mejoramiento institucional, los motivaría para que planteen acciones de mejora que conformarían el Plan de mejoramiento institucional, aunque la Guía 34 propone que este



plan sea elaborado por los directivos docentes, es relevante que se tengan estrategias para que todos los docentes puedan participar en su elaboración, dado que ellos no solo dan razón de cómo se encuentran los procesos y componentes institucionales sino que también están en la capacidad de proponer estrategias para lograr su mejora.

Entonces, cuando un docente percibe que sus opiniones profesionales y personales son tenidas en cuenta, y cuando se brinda la opción para que sus ideas se concreten; además que incrementa su autoestima también empieza a sentirse parte de la institución, *responsable de*, lo que como efecto dominó mejora sustancialmente el clima y la cultura institucional.

En este sentido, la experiencia de la Institución Educativa Cárdenas Mirriñao indica que la mayoría de las veces pequeñas acciones propuestas por los mismos docentes pueden generar grandes cambios institucionales; por el contrario, proyectos de gran dimensión y por demás, impuestos normalmente por agentes externos, no hacen otra cosa que causar oposición y rechazo, en tanto que habitualmente no responden a las necesidades institucionales sino a intereses políticos de los gobiernos de turno.

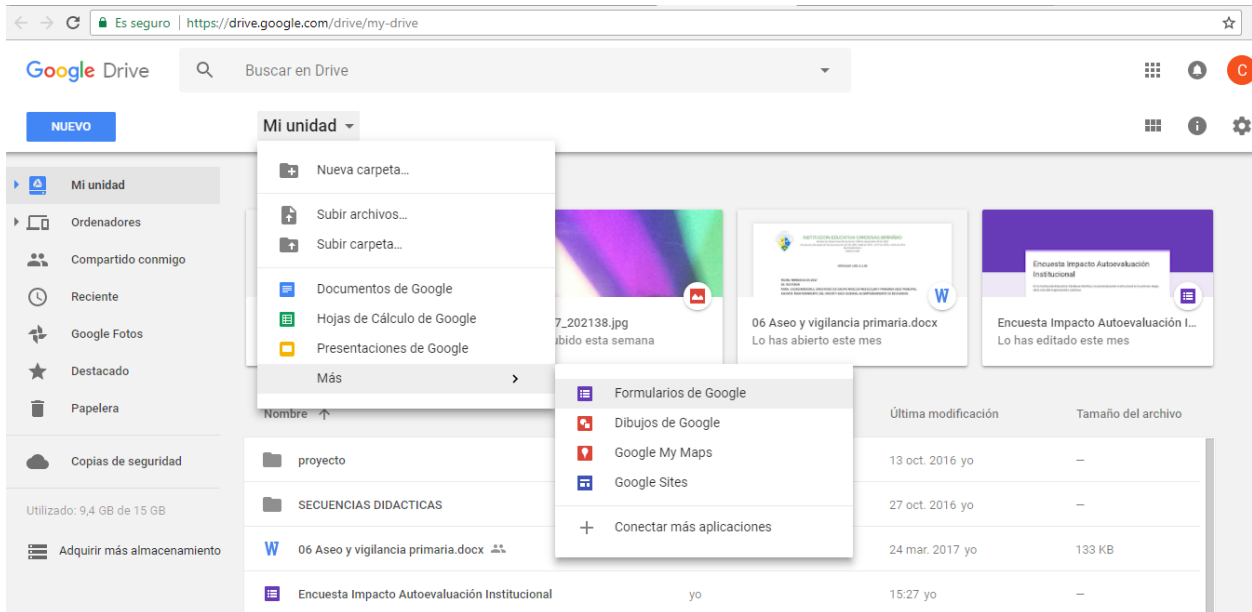
Por otro lado, actualmente en las instituciones educativas es una necesidad crear espacios para que sus integrantes y especialmente los docentes y directivos deliberen sobre el quehacer institucional, estos espacios no pueden ser informales o faltos de estrategias y protocolos que permitan atesorar estas reflexiones como parte de su capital. Por lo anterior, puede decirse entonces que la autoevaluación institucional se convierte en una base fundamental para llevar a la institución educativa a ser una organización que aprende y genera conocimiento.

Finalmente se debe hacer énfasis y reconocer el papel del directivo docente, especialmente del rector, quien en su rol gerencial está llamado a darle a la autoevaluación institucional la

importancia que merece, llevándola más allá de ser un requisito a ser un procedimiento que se institucionalice, que haga parte de la cultura institucional.

Anexos

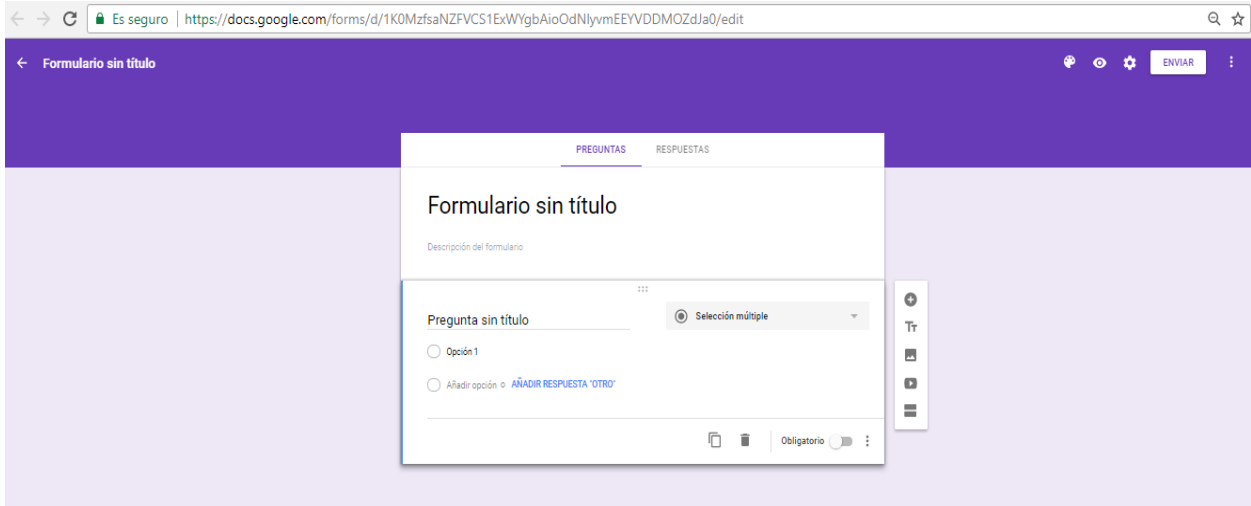
Anexo 1. Herramienta *Formulario* de Google Drive



The screenshot shows the Google Drive web interface. The browser address bar displays "https://drive.google.com/drive/my-drive". The Google Drive logo and a search bar are at the top. On the left, a sidebar lists navigation options: "Mi unidad", "Ordenadores", "Compartido conmigo", "Reciente", "Google Fotos", "Destacado", "Papeler", and "Copias de seguridad". The main area shows a "Mi unidad" dropdown menu with options: "Nueva carpeta...", "Subir archivos...", "Subir carpeta...", "Documentos de Google", "Hojas de Cálculo de Google", "Presentaciones de Google", and "Más". Below the menu, a list of files is visible, including "7_202138.jpg", "06 Aseo y vigilancia primaria.docx", and "Encuesta Impacto Autoevaluación Institucional". A table at the bottom right shows file details:

Nombre	Última modificación	Tamaño del archivo
proyecto	13 oct. 2016 yo	—
SECUENCIAS DIDACTICAS	27 oct. 2016 yo	—
06 Aseo y vigilancia primaria.docx	24 mar. 2017 yo	133 KB
Encuesta Impacto Autoevaluación Institucional	15:27 yo	—

Anexo 2. Interfaz para elaboración de cuestionario



The image shows a screenshot of the Google Forms editor interface. The browser address bar at the top displays "Es seguro | https://docs.google.com/forms/d/1K0MzfsaNFVCS1ExWYgbAioOdNlymEEYVDDMOZdJa0/edit". The page title is "Formulario sin título". The interface is divided into two main sections: "PREGUNTAS" (Questions) and "RESPUESTAS" (Responses). The "PREGUNTAS" section is active, showing a question titled "Pregunta sin título" with a "Selección múltiple" (Multiple choice) response type. The question has one option, "Opción 1", and a link to "AÑADIR RESPUESTA 'OTRO'" (Add other response). The "RESPUESTAS" section is currently empty. The interface includes a navigation bar at the top with a back arrow, the form title, and an "ENVIAR" (Send) button. A vertical toolbar on the right side of the question editor provides options for adding, deleting, and duplicating questions.

Anexo 3. Cuestionario virtual.



Encuesta Impacto Autoevaluación Institucional

En la Institución Educativa Cárdenas Mirriño, la autoevaluación institucional es la primera etapa de la ruta del mejoramiento continuo

Nombre y apellido *

...

Texto de respuesta corta

1. ¿Conoce usted el proceso que lleva a cabo el Establecimiento Educativo *
sobre autoevaluación Institucional?

- SI
- No

2. La Institución Educativa adelanta el proceso de autoevaluación *
Institucional a través de la Guía 34 (Guía para el mejoramiento institucional),
desde

- siempre
- tres años anteriores
- 2009-2010
- No utiliza esta guía
- No sabe





3. ¿Ha participado en años anteriores del proceso de autoevaluación institucional? *

- Sí
- No

...

4. ¿Considera que la autoevaluación institucional ha servido como base para la mejoramiento institucional?

- Sí
- No

5. En su concepto ¿Cuál ha sido el principal logro que la Institución Educativa ha tenido, como resultado del proceso de autoevaluación institucional en los últimos años?

Texto de respuesta larga

6. ¿Considera que los aportes que usted ha hecho en la autoevaluación institucional se han tenido en cuenta para los proyectos y el mejoramiento institucional?

- Sí
- No





...

7. De acuerdo a la información recibida, ¿Cuál cree usted es la Gestión que más ha logrado avanzar hacia el mejoramiento continuo? *

- Gestión Directiva
- Gestión Académica
- Gestión Administrativa y Financiera
- Gestión de la Comunidad

8. Según su criterio, la Gestión seleccionada en la pregunta anterior, ¿en qué nivel de desarrollo se encuentra? *

- Existencia
- Pertinencia
- Apropiación
- Mejoramiento continuo

9. ¿Considera usted que la información que ha recibido sobre el impacto de la autoevaluación en el mejoramiento institucional es clara y entendible? *

- Sí
- No

...

10. ¿Considera usted que utilizar la metodología del semáforo para presentar los resultados y el impacto de la Autoevaluación es pertinente? *

- Sí
- No

11. Que sugerencia o aporte hace usted para que en el próximo año el proceso de autoevaluación institucional sea eficiente *

Texto de respuesta larga

12. Que aspecto institucional le gustaría que se mejorara. Describir *

Texto de respuesta larga



Anexo 4. Muestra del listado de asistencia de los docentes a socialización.

	INSTITUCION EDUCATIVA CARDENAS MIRRIÑAO		THU-FO-08	VERSION 2
	"Un espacio para pensar y vivenciar los valores"		CONTROL DE ASISTENCIA A DESARROLLO INSTITUCIONAL	
PROCESO DE TALENTO HUMANO			Página 1 de 5	31-03-2017

FECHA (DD-MM-AAA) 06-12-2017. HORARIO: 7:00 a 12:30.
 LUGAR: Biblioteca - Sala multiple.

SEDE CARLOS ARTURO RODRIGUEZ		JORNADA: MAÑANA		NIVEL: PREESCOLAR Y BASICA PRIMARIA
No.	NOMBRES Y APELLIDOS	HORA ENTRADA	HORA SALIDA	FIRMA
1	ELIZABETH CORREA	7:00	12:30	<i>Elizabeth Correa</i>
2	LUZ ANGELA MESSA	7:00	12:30	<i>Luz Angela MESSA</i>
3	WALTER LIBREROS	7:00	1:00pm	<i>Walter Libreros</i>
4	JHON FREDY ARCE	7:00	12:30	<i>Jhon Fredy Arce</i>
5	ANGELA NIEVA	7:00	12:30	<i>Angela Nieva</i>
6	SANDRA PATRICIA ANGARITA SANCHEZ	7:00	12:30	<i>Sandra Patricia Angarita Sanchez</i>

SEDE: GRAN COLOMBIA		JORNADA: MAÑANA		NIVEL: PREESCOLAR Y BASICA PRIMARIA
No.	NOMBRES Y APELLIDOS	HORA ENTRADA	HORA SALIDA	FIRMA
1	YANETH RAMIREZ MENDOZA	6:30	1:00pm	<i>Yaneth Ramirez</i>
2	JOAQUIN ALONSO MARIN CAICEDO	6:55	1:00 pm	<i>Joaquin Alonso Marin Caicedo</i>
3	DIANA GARCIA	7:00	1:30	<i>Diana Garcia</i>
4	ROSA MIÑA	7:00	12:30	<i>Rosa Miña</i>
5	VILMA OLIVA POSSU	7:00	12:20	<i>Vilma Oliva Possu</i>
6	ALBA LUCIA MORENO	7:00	12:30	<i>Alba Lucia Moreno</i>

SEDE: MIRRIÑAO		JORNADA: MAÑANA		NIVEL: PREESCOLAR Y BASICA PRIMARIA
No.	NOMBRES Y APELLIDOS	HORA ENTRADA	HORA SALIDA	FIRMA
1	OLGA ROCIO MARTINEZ CASTRO	7:00	1:00	<i>Olga Rocio Martinez Castro</i>
2	JANETH CARDENAS MARTINEZ	7:00	1:00	<i>Janeth Cardenas Martinez</i>
3	MARIA ALEJANDRA LERMA HERRERA	7:00	12:30	<i>Maria Alejandra Lerma Herrera</i>
4	PATRICIA GARCIA	7:00	12:30	<i>Patricia Garcia</i>
5	SOR PIEDAD POTES	7:00	12:30	<i>Sor Piedad Potes</i>
6	SARA INES LOPEZ LEAL.	7:00	12:30	<i>Sara Ines Lopez Leal</i>

Anexo 5. Cartelera institucional



Anexo 6. Divulgación de resultados del proyecto



Referencias

- Alzate, F. A. & Jaramillo, A. (2015) La gestión del conocimiento un desafío para las instituciones educativas en Colombia: emergencias y tensiones desde la teoría del capital intelectual. *Gestión de la educación*, 5(2), 137-150.
- Arrieta Posada, J. G. (2007). Interacción y conexiones entre las técnicas 5s, SMED y Poka Yoke en procesos de mejoramiento continuo. *Tecnura*, 10(20).
- Barrio del Castillo, I., González Jiménez, J., Padín Moreno, L., Peral Sánchez, P., Sánchez Mohedano, I., & Tarín López, E. (2015). El estudio de caso, Métodos de investigación educativa. Universidad Autónoma de Madrid, dirección en Internet: http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf
- Bolívar, A. (1996). Cultura escolar y cambio curricular. *Bordón*, 48(2), 169-177.
- Bolívar, A. (2006). Evaluación institucional: entre el rendimiento de cuentas y la mejora interna. *Gest. Ação*, 9(1), 37-60.
- Canals, A., Boisot, M., & Cornella, A. (2003). Gestión del conocimiento. *Gestión 2000*.
- Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narváez, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16(25)
- Congreso de Colombia. (8 de febrero de 1994). Ley General de Educación. [Ley 115 de 1994]. DO:41.214.
- Deming, E. (1988). Fuera de la crisis.
- Elphick, W., & Winston, H. (2008). El desafío de la gestión del conocimiento. Obtenido desde [http://www.educarchile.cl/UserFiles P, 1](http://www.educarchile.cl/UserFiles/P,1).
- Fernández, E. M. (2010). Gestión del mejoramiento continuo de la calidad en las organizaciones empresariales modernas. *Ingeniería Industrial*, 22(1), 7.

Frigerio, G., Poggi, M., y Tiramonti, G. (1992). Las instituciones educativas: cara y ceca.

Elementos para su comprensión. Buenos Aires, Troquel. Capítulos 2 y 3.

Gairin, J. y Rodríguez, D. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Educación*, 24(46), 73-90.

Gómez, H. S. (1991). Equipos de Mejoramiento Continuo. *Aprendizajes desde la Academia sobre las Pequeñas y Medianas empresas.*, 189

Gómez, Á. P. (1998). La cultura institucional de la escuela. *Cuadernos de Pedagogía*, 266.

Illescas, G., Sanchez-Segura, M. I., & Canziani, G. A. (2015). Métodos de Pronóstico por Indicadores dentro de la Gestión del Conocimiento Organizacional. *RISTI-Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (SPE3), 29-41.

Institución educativa Cárdenas Mirriñao. (2017). Manual de convivencia institucional.

Recuperado de <http://www.iecardenasmirrinao.edu.co/documents>

Iranzo García, P., Tierno García, J. M., & Barrios Arós, R. (2014). Autoevaluación institucional y dirección de centros inclusivos.

Manes, J. M. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Ediciones Granica.

Ministerio de Educación Nacional (2006) *Guía de autoevaluación para el mejoramiento Institucional*. Serie Guías: No. 11.

Ministerio de Educación Nacional (2008) *Guía para el mejoramiento Institucional - de la autoevaluación al Plan de Mejoramiento*. Serie Guías: No. 34.

Landi, N., & Palacios, M. (2010). La autoevaluación institucional y la cultura de la participación. *Revista iberoamericana de educación*, 53, 155-181.

Lossada, M. y Robles, M. Á. (2013). Gestión del mejoramiento continuo como estrategia competitiva de empresas de telecomunicaciones inalámbricas, *CICAG*, 11(2), 81-94



Prieto, J. E., PÚBLICA, M. E. G., & DE, S. (2012). *Gestión estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Ramírez, L. H. (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. *Educación y educadores*, (7).

Rué, J. (2000). *Autoevaluación institucional: propósitos, agentes y metodología*. UAB. Uruguay.

Ruíz, J. M. (1995). La autoevaluación institucional en un centro de educación primaria. *Revista Iberoamericana de Educación*. Recuperado de <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie08a07.htm>.

Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIrevista*, 1(3), 1-12.

Sallán, J. G. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educación*, (27), 31-85.

Torrecilla, M., & Javier, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e).