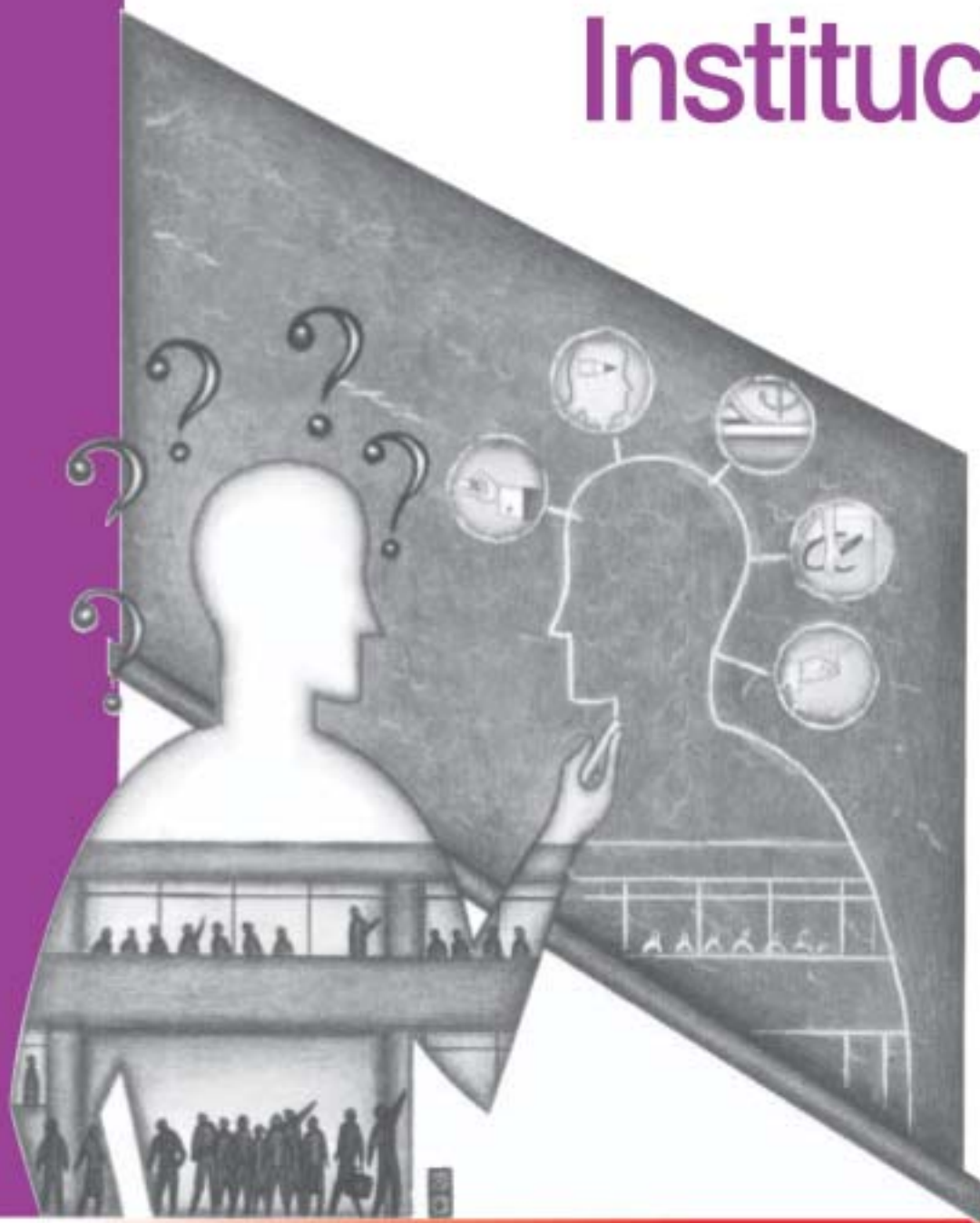


Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional



MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL**MINISTRA DE EDUCACIÓN**

Cecilia María Vélez White

VICEMINISTRA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA

Juana Inés Díaz Tafur

DIRECTORA DE CALIDAD DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA

Sonia Cristina Prieto Zarta

SUBDIRECTORA DE ESTÁNDARES Y EVALUACIÓN**DIRECCIÓN DE CALIDAD DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA**

Ingrid Vanegas Sánchez

SUBDIRECTORA DE MEJORAMIENTO CALIDAD DE EDUCACIÓN BÁSICA

Mónica López Castro

PROFESIONALES DEL PROYECTO**SUBDIRECCIÓN ESTÁNDARES Y EVALUACIÓN**

Ligia Victoria Nieto Roa

Guillermo Enrique Rojas Rodríguez

INVESTIGACIÓN, ASESORÍA TÉCNICA Y CONTENIDOS

Corpoeducación

Patricia Villegas Sánchez. COORDINADORA DE EQUIPO

Edgar Vesga Villamizar

Clara Mejía Silva

CONCEPTO Y DIRECCIÓN EDITORIAL

mtp comunicaciones

María Teresa Peña Borrero

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Carmen Elisa Acosta

ILUSTRACIONES

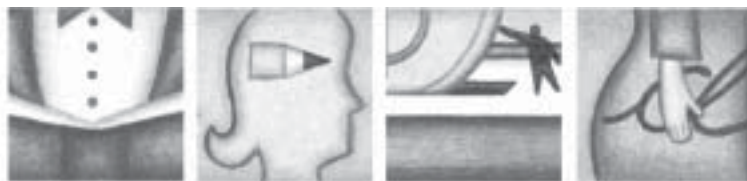
Orlando Cuéllar



Índice

Introducción	5
1. Reflexión sobre la institución educativa	7
2. Metodología para la autoevaluación	10
○ ¿Qué principios orientan la autoevaluación institucional?	10
○ Características del proceso de autoevaluación institucional	11
○ ¿Cómo se realiza el proceso de autoevaluación institucional?	12
3. Instrumento de evaluación por gestión	17
Información para la evaluación	17
○ Documentos	17
○ Registros	18
○ Indicadores	18
3.1 Gestión directiva y horizonte institucional	21
○ Presentación	21
○ Preguntas clave para el análisis de la información	22
○ Escala de desarrollo institucional de Gestión directiva y horizonte institucional	23
○ Tabla de resultados de Gestión directiva y horizonte institucional	28
○ Perfil de Gestión directiva y horizonte institucional	29
3.2 Gestión académica	30
○ Presentación	30
○ Preguntas clave para el análisis de la información	31
○ Escala de desarrollo institucional de Gestión académica	31
○ Tabla de resultados de Gestión académica	35
○ Perfil de Gestión académica	35

3.3	Gestión administrativa	36
○	Presentación	36
○	Preguntas clave para el análisis de la información	37
○	Escala de desarrollo institucional de Gestión administrativa	38
○	Tabla de resultados de Gestión administrativa	42
○	Perfil de Gestión administrativa	43
3.4	Gestión de la comunidad	44
○	Presentación	44
○	Preguntas clave para el análisis de la información	45
○	Escala de desarrollo institucional de Gestión de la comunidad	45
○	Tabla de resultados de Gestión de la comunidad	50
○	Perfil de Gestión de la comunidad	51
4.	Resultados	52



Introducción

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.

La herramienta por excelencia para llevar a cabo este reconocimiento es la autoevaluación porque permite recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de las acciones y del resultado de los procesos de la institución. Esto con el fin de establecer un balance de fortalezas y oportunidades de mejoramiento que permiten elaborar un plan de mejoramiento institucional.

Por principio, la autoevaluación se sustenta en una reflexión metódica, fundada en el análisis de diferentes referentes, documentos e indicadores que permiten a los miembros de la comunidad educativa emitir juicios sobre la gestión escolar.

El Ministerio de Educación Nacional con el fin de orientar a las instituciones en este proceso pone a disposición de la comunidad educativa la guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional.

¿Cuál es la estructura de la Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional?

La presente guía de autoevaluación contiene los elementos siguientes:

- Una reflexión sobre la institución educativa en donde se señalan sus retos frente al proceso de integración y el mejoramiento de la calidad.



- ❑ Una apartado Metodológico dentro del cual se sugiere una ruta de trabajo para llevar a cabo el proceso de autoevaluación.
- ❑ Información para la autoevaluación donde se ofrece una serie de orientaciones que permite identificar la información básica requerida para la autoevaluación: documentación, testimonios, observaciones e indicadores de gestión.
- ❑ Un instrumento de autoevaluación por gestión –directiva, académica, administrativa, y comunitaria– que consta de tres apartados:
- ❑ Una presentación que contiene a su vez:
 - ◆ Definición del área de gestión y de sus elementos.
 - ◆ Preguntas clave que propician la reflexión sobre el área en relación con la gestión general de la institución.
 - ◆ Mapa del área que facilita la comprensión de las relaciones del área de gestión y los procesos que la distinguen.
- ❑ Escala de desarrollo institucional: Es una gradación con cuatro descriptores incluyentes, es decir, que recogen la categoría previa y que permiten ubicar el estado de un determinado proceso. Los niveles de esta escala son:

4

4 Mejoramiento continuo

La institución ha alcanzado un nivel de desarrollo que ya involucra la lógica del mejoramiento continuo, puesto que evalúa sus procesos y, en consecuencia, los ajusta y mejora.

3

3 Apropiación

El estado de la institución se caracteriza por la implementación del aspecto, es decir, hay evidencia de su nivel de desarrollo, ha sido difundido ampliamente y es reconocido por la comunidad educativa.

2

2 Pertinencia

El estado de la institución responde a dos condiciones básicas: los retos institucionales (articulación al PEI y a las necesidades de los usuarios) y las demandas externas (normatividad vigente y contexto).

1

1 Existencia

El estado de la institución se caracteriza por un desarrollo parcial, desordenado, incipiente o desarticulado, según el caso.

- Unos resultados por área de gestión que contiene un Perfil en donde se plasma la valoración cuantitativa del estado de los procesos evaluados.
- Un análisis de resultados en donde se consignan las conclusiones en relación con el estado de las evidencias, los indicadores, el perfil general de la institución y una síntesis de fortalezas y oportunidades de mejoramiento.

1. Reflexión sobre la institución educativa

Las reformas educativas de los diez últimos años han hecho evidente que el elemento central de la política de calidad del sector debe ser la institución educativa, al igual que cualquier esfuerzo de mejoramiento de la oferta educativa, en cuanto a su acceso, eficiencia y calidad debe estar articulado con lo que pasa en la institución educativa que es donde el proceso de enseñanza-aprendizaje ocurre.

La institución educativa como centro de las reformas de estos últimos años ha sido el espacio donde se concretan actividades tan diversas como la medición de la calidad y la evaluación de los resultados del aprendizaje, la referenciación con estándares, los esfuerzos por mejorar la capacidad de gestión de los rectores; y la aplicación de estrategias como la integración institucional para mejorar la equidad y el rendimiento interno del sistema educativo.

A la par con este proceso o producto de él, la manera de concebir la institución educativa, de dirigirla y el alcance de sus acciones ha experimentado un cambio significativo. Así, se ha pasado de una escuela cerrada y aislada a una organiza-

ción abierta; de una homogeneidad de los funciones, procedimientos y sujetos integrantes de la institución a una gestión integral que permita su fortalecimiento mediante procesos sistemáticos de trabajo, de tal manera que pueda avanzar en el cumplimiento de su horizonte institucional y asumir sus nuevas responsabilidades en el marco de la descentralización.



En este contexto, la gestión institucional, expresada en sus distintas dimensiones – directiva, de comunidad, pedagógica, administrativa y financiera– se instala como una nueva forma de ver la institución educativa que la moviliza hacia el logro de sus propósitos y desarrolla su capacidad para articular los procesos internos y concentrar todos sus esfuerzos hacia la consolidación de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) que posibilite alcanzar el desempeño esperado en los estudiantes*.

Aun cuando el panorama de reformas pareciera favorable en la práctica, las realidades educativas han probado ser difíciles de transformar, pues si bien se cuentan con muchos logros, el desarrollo de este proceso se viene dando de manera muy desigual y con bajo impacto en el desempeño de los estudiantes. Es por ello, que en esta reflexión todavía se hace necesario señalar los múltiples retos a los que la institución educativa se debe enfrentar si quiere responder de manera eficiente a las demandas de la sociedad.

El primero de estos retos es construir su identidad, proceso que implica el establecimiento de una visión compartida, de una propuesta pedagógica común, la promoción de ambientes para la convivencia y la socialización y, en general, la articulación de los diversos elementos de su funcionamiento, desde la administración hasta el trabajo en equipo de los miembros de las diferentes sedes y jornadas, áreas y organizaciones de la comunidad educativa.

Si bien la razón de ser de una institución educativa apunta al logro de los resultados esperados en los estudiantes, ello sólo es posible, como ya se mencionó, si se asume el reto de desarrollar de manera integrada y eficiente todos los procesos en cada una de las dimensiones de la gestión institucional, claro está sin perder de vista como eje central lo pedagógico.

Sin embargo, estos no son los únicos retos a los que se enfrenta la institución educativa, pues tal y como quedó establecido en las evaluaciones nacionales e internacionales, los estudiantes colombianos no están alcanzando las competencias que se consideran básicas para su adecuada incorporación a la sociedad y es por ello, tarea imprescindible mejorar la calidad de la educación. Para ellos son dos las grandes acciones que se unen a los retos ya mencionados: por una parte el lograr gestar una oferta que tenga en cuenta las necesidades de los estudiantes y los estándares de calidad, pues sólo así será posible construir oportunidades de aprendizaje ricas en experiencias y vínculos con la realidad, de tal manera que se fortalezcan los talentos individuales y los diversos estilos de aprendizaje; y de otra, el uso de los resultados de las evaluaciones externas como fuente de identificación de las oportunidades y sus potencialidades de cara al mejoramiento continuo.

No obstante, esto no implica que la formación de individuos se reduzca a la resolución eficiente de las pruebas, pero sí refleja la necesidad que tiene la sociedad nacional de ciudadanos competentes, capaces de delimitar y dirimir problemas, de proponer sus soluciones y adaptarse continuamente a las necesidades de cambio, es decir, capaces de ser felices y de orientar su vida. Si ello sucede, se podrá hablar de calidad de la educación en toda la extensión del término, puesto que con lo que aquellos aprendan, sabrán desempeñarse posteriormente en forma sana, constructiva y creativa.

En últimas, el reto por excelencia de la nueva institución es el mejoramiento de la gestión en su conjunto y de cada una de las dimensiones de la gestión institucional -directiva, de comunidad, pedagógica y administrativa- para lo que se requiere de acciones planeadas, sistemáticas e intencionadas dentro de un esquema que la convierte en una organización autónoma, orientada por propósitos, valores comunes, metas y objetivos claramente establecidos y compartidos.

* **Áreas de gestión**

La gestión directiva orientada hacia la planeación estratégica, los sistemas de comunicación y el desarrollo del clima organizacional deben identificar los componentes de la gestión escolar: académico, administrativo, financiero y comunitario. En cada aspecto se pueden crear las oportunidades de mejoramiento a través de la definición del horizonte institucional o de una visión compartida; la proyección y definición de las oportunidades; la determinación de los procesos comunicativos y la integración y consolidación de equipos de trabajo.

La gestión académica se refiere a la consolidación y puesta en marcha de los planes de estudio, de articulación de grados, niveles y áreas, y de aula. Los referentes para su caracterización son los resultados de las evaluaciones internas y externas, y los estándares de competencia. Las oportunidades de mejoramiento se crean con la integración curricular, el establecimiento de acuerdos pedagógicos, el diálogo entre grados, áreas y niveles, la definición de los tiempos para el aprendizaje, la consolidación de un sistema de evaluación interna, el uso de los resultados y la utilización pedagógica de los recursos.

La gestión administrativa y financiera apoya y existe en función de los componentes académico y directivo, además del logístico (biblioteca, laboratorios, inventario de bienes); el ofrecimiento de servicios complementarios y la administración de los recursos humanos. Las normas, procesos y procedimientos son insumos para determinar cómo se comporta este componente institucional, y crear las oportunidades de mejoramiento en la prestación de servicios internos. La reingeniería permite actuar por procesos, con actividades, indicadores y equipos responsables de cada política.

Finalmente, con la gestión comunitaria se promueve la participación, prevención, convivencia, inclusión y permanencia dentro del colegio. Los referentes para su análisis son el Proyecto Educativo Institucional, el Manual de Convivencia, los resultados de las evaluaciones, los proyectos transversales y el contexto de la institución. Algunas actividades para crear las oportunidades de mejoramiento son la formación, el establecimiento de acuerdos de convivencia, la exploración y el apoyo a los proyectos de vida de los estudiantes y la utilización de su tiempo libre. Altablero No.26, Enero – Febrero 2004

2. Metodología para la autoevaluación

¿Qué principios orientan la autoevaluación institucional?

Para que el proceso de autoevaluación sea fructífero y sus resultados sean útiles para la institución y en la toma de decisiones futuras es necesario que los participantes compartan los siguientes principios:

- ❑ **Veracidad:** la honestidad, coherencia y responsabilidad en el manejo de la información son actitudes fundamentales para garantizar la calidad de la evaluación. Por ello, las evidencias (documentos, informes, encuestas, indicadores) son indispensables para sustentar los juicios relativos al estado en que se encuentra la institución y las decisiones que determinarán su rumbo futuro.
- ❑ **Participación:** más que cumplir con una norma, la autoevaluación busca promover la participación activa de la comunidad educativa en el conocimiento del estado de desarrollo institucional, sugiriendo ambientes favorables a la contribución significativa y propositiva en la autoevaluación y a la presentación de sus resultados a la comunidad en general.
- ❑ **Corresponsabilidad:** puesto que la autoevaluación no es un fin en sí mismo, ya que de ella se derivarán nuevas rutas a seguir para mejorar la institución, se requiere que los participantes en el proceso comprendan que el éxito del desarrollo institucional exige del esfuerzo conjunto y organizado de todos en el ámbito de acción que les corresponde.

También son condiciones fundamentales para el ejercicio de la autoevaluación institucional:

- ❑ Disponer de información relevante sobre el desempeño de los procesos.
- ❑ Comprometer a los equipos participantes con la veracidad de la información.
- ❑ Asegurar el liderazgo del equipo de dirección.
- ❑ Facilitar el apoyo de los diferentes grupos o equipos de trabajo de la institución.
- ❑ Desarrollar un proceso de comunicación con la comunidad educativa sobre la importancia y el sentido de la autoevaluación y sus resultados.

Características del proceso de autoevaluación institucional

- ❑ **Continuo:** el ejercicio de autoevaluación institucional es un proceso que requiere de un sistema de recolección y organización de la información durante todo el año escolar. Al finalizar el período académico se realiza un ejercicio de análisis y evaluación de la información recuperada que permite identificar, tanto las áreas de mayores fortalezas que deben mantenerse como las que requieren mejorarse para obtener los resultados esperados.
- ❑ **Participativo:** para el acierto del proceso de autoevaluación institucional es fundamental contar con la participación de los estudiantes, los padres de familia y los equipos docente y administrativo.
- ❑ **Coherente:** la autoevaluación institucional responde a criterios de evaluación explícitos y aceptados, es decir, los instrumentos, los referentes y la metodología de autoevaluación deben ser conocidos e interiorizados por la comunidad educativa.
- ❑ **Válido:** los resultados de la autoevaluación institucional requieren ser reconocidos como veraces por parte de los distintos estamentos de la comunidad educativa.



¿Cómo se realiza el proceso de autoevaluación institucional?

La autoevaluación institucional, como una de las tareas fundamentales de la gestión directiva, se encuentra a cargo del rector. Él es quien dirige el proceso, coordina los recursos y los equipos, asigna roles y tareas y responde por la calidad de sus resultados; para esta labor, cuenta con el apoyo de su equipo directivo institucional y del consejo directivo. La ruta que a continuación se ilustra, contribuye a orientar y facilitar esta tarea.

Primer

paso Conocer el proceso y contenido de la autoevaluación

Segundo

paso Divulgar el proceso de la autoevaluación en la comunidad educativa

Tercer

paso Conformar los grupos de trabajo

Cuarto

paso Recoger la información necesaria para la autoevaluación

Quinto

paso Evaluar, analizar y valorar la realidad institucional

Sexto

paso Socializar el proceso y sus resultados. Pasar a Plan de Mejoramiento Institucional –PMI–



Primer paso: Conocer el proceso y contenido de la autoevaluación

El primer paso es leer el manual para obtener una idea global de su finalidad, su contenido, los requisitos y procedimientos para la autoevaluación. Esta lectura permite identificar el mejor momento para llevar a cabo la autoevaluación, acopiar la información requerida con la suficiente antelación y planear la conformación y dinámica de trabajo de los equipos destinados a realizarla.

Segundo paso: Divulgar el proceso de la autoevaluación en la comunidad educativa

El proceso de autoevaluación institucional requiere que la comunidad educativa esté enterada de su realización. Por esta razón, es conveniente comunicar adecuadamente el objetivo de la autoevaluación e informar con antelación cuándo se va a realizar, quiénes conforman los grupos de trabajo, cuáles son sus tareas (recolección de información, análisis, sistematización, entre otras) haciendo énfasis en que la autoevaluación permitirá diseñar los planes de mejoramiento que la institución requiere y cuáles los mecanismos de comunicación para quienes deseen participar y expresar sus puntos de vista. De igual modo, es clave diseñar la estrategia a través de la cual se presentarán los resultados del proceso evaluativo a la comunidad educativa.

Tercer paso: Conformar los equipos de trabajo

Dado que la autoevaluación es responsabilidad del rector, es común que esta labor la asuma él, junto con el consejo directivo. Sin embargo, dejar el diligenciamiento de la autoevaluación en manos de una sola persona o de una única instancia –a pesar de la buena voluntad– podría sesgar los resultados. Para evitarlo, se recomienda organizar al menos cuatro (4) equipos de autoevaluación, uno por cada área de gestión, conformados por cinco (5) o seis (6) participantes por agrupación. En lo posible, se debe procurar que cada equipo esté constituido por distintos actores de la institución, incluidas las diferentes sedes de la misma, ya que el permitir la confluencia de varios puntos de vista con la participación de diferentes actores contribuye al logro de una visión integral de la realidad institucional. Si con base en experiencias anteriores la institución educativa tiene estrategias para la conformación y motivación de los equipos de trabajo, la puede implementar en lugar de la que aquí se propone. El propósito es lograr que la autoevaluación sea participativa, propicie procesos de reflexión y análisis institucional y favorezca su mejoramiento continuo.

Quiénes participen en este proceso deberán familiarizarse primero con el manual en su totalidad, y no únicamente con el contenido específico del área de gestión que van a trabajar. Para favorecer la comprensión de los múltiples factores que pueden influir en los resultados encontrados, es necesario construir una visión sistémica e integrada de la institución.



Cuarto paso: Recoger la información necesaria para la autoevaluación

De forma paralela a los pasos 1, 2 y 3 los equipos conformados pueden asumir la tarea de recopilar las fuentes de información indispensables para el buen desarrollo de la autoevaluación (documentos, actas, indicadores, testimonios, etc.). Para la organización de esta tarea, el grupo designado deberá tener en cuenta:

- Tipo de información que se recopilará.
- Responsable(s) de acopiarla.
- Término de su entrega.
- Responsable(s) de recibirla.

La claridad sobre el proceso de recolección de la información facilita a cada miembro del equipo conocer sus responsabilidades y actuar en consecuencia.

Quinto paso: Evaluar, analizar y valorar la realidad institucional

Una vez que el grupo a cargo de la autoevaluación de una de las áreas de gestión tenga a disposición la información requerida, podrá guiarse por el procedimiento que a continuación se expone.

- a. Lectura en común de la presentación de cada capítulo: ¿comprenden todos los participantes la definición del área de gestión que se evalúa?, ¿se generan debates alrededor de las preguntas clave?, ¿se cuenta con la información requerida para la autoevaluación?
- b. Aplicación de la *Escala de desarrollo institucional*: en cada área de gestión se deben trabajar uno a uno los aspectos que la conforman con el fin de identificar cuál de los cuatro descriptores se adecua más a la realidad de la institución; en esta instancia, la revisión de la información es clave para lograrlo. Cuando se haya logrado el consenso respecto del descriptor que corresponde a la realidad institucional, el resultado deberá transferirse a la *Tabla de resultados*. En caso de no llegar a consensos, será necesario profundizar más en la información disponible, buscar información adicional que ayude a esclarecer las diferentes posiciones y regresar al aspecto examinado para abordarlo con nuevos criterios. En este punto del proceso es pertinente recordar que el diligenciamiento puede llevarse a cabo en varios momentos, ya que lo ideal es tener tiempo para

conocer y analizar la realidad de la institución y verificar y contrastar los juicios y las apreciaciones con las evidencias disponibles.

- c. Al terminar la labor de la *Escala de desarrollo institucional*, y previa verificación que la *Tabla de resultados* esté completa, el equipo procederá a sistematizar los puntajes arrojados en cada uno de los procesos así: se suman los resultados obtenidos en cada uno de los aspectos de cada proceso y se divide este resultado por el número de aspectos evaluados en cada caso; de este modo, se logra una calificación por cada proceso.
- d. Al finalizar la autoevaluación de cada área de gestión, los equipos de trabajo o sus representantes deberán realizar el análisis y la valoración de los resultados obtenidos en cada área para lograr configurar una visión del desarrollo de la institución en su totalidad.

Tenga en cuenta que en diferentes ocasiones uno o varios de los aspectos presentados pueden no ser aplicables a un establecimiento educativo. En este caso no se registra una valoración del aspecto “que no aplica” y al realizar el promedio se divide sólo por el número de aspectos evaluados. Una vez tenga todas las calificaciones, éstas podrán representarse, a manera de gráfica de barras, en la escala dispuesta para ello al final de cada capítulo.

Sexto paso: Socializar el proceso de autoevaluación y sus resultados

Para comunicarle a los otros equipos y a la comunidad en general cuál fue el proceso vivido y los resultados a los que se llegaron es recomendable designar a una persona que elabore las relatorías de las reuniones o memoria del proceso. La memoria o documento escrito deberá brindar información sobre los aspectos en el orden y bajo la dominación que a continuación se especifica:

- *Planeación de la autoevaluación*: detalla el objetivo de la autoevaluación y describe cómo y cuándo se llevó a cabo, quiénes participaron en el proceso y cuál fue su papel en él, cómo se organizaron los equipos y con qué mecanismos se mantuvo al tanto a la comunidad educativa.
- *Proceso y dinámica de cada uno de los equipos de trabajo*: presenta una relación organizada de las relatorías o memorias de trabajo de cada equipo e informa de su dinámica, puntos de reflexión y resultados por área.

- *Resultados y conclusiones*: exposición de la síntesis de los resultados y las conclusiones arrojados por la autoevaluación institucional y los compromisos y procesos de mejoramiento que de ella se derivaron.

Otro aspecto importante de la socialización es evidenciar que el proceso de autoevaluación no termina aquí, sino que permite pasar a la formulación de los Planes de Mejoramiento Institucional de modo que la autoevaluación y sus resultados adquieren sentido cuando da origen a los planes, programas y acciones que contribuyen a mejorar la institución, el tiempo y el trabajo que ha implicado el proceso de evaluación, se percibe como una inversión, que redundará en el compromiso de toda la comunidad educativa, para sacar adelante las mejoras que la institución define como prioritarias.

¿Cómo se analizan y valoran los resultados de la autoevaluación institucional?

Como última etapa del proceso de autoevaluación institucional es también labor del rector coordinar con los cuatro (4) equipos o sus representantes la presentación de los resultados generales. Este manual permite obtener tres productos: el Perfil institucional (por áreas de gestión y global de la institución), el Análisis institucional (labor interna de reflexión) y el Balance de fortalezas y oportunidades de mejoramiento por áreas de gestión.

El perfil institucional permite dos tipos de lecturas:

- ¿Cómo se encuentra la institución en cada una de las áreas?
- ¿Cuál es la tendencia general de la institución en relación con los criterios de la escala (Existencia, Pertinencia, Apropiación y Mejoramiento continuo)?

Para profundizar en el análisis de los resultados, el grupo deberá tomar como referencia los resultados puntuales y el perfil por área y responder a las Preguntas de análisis. Es importante dejar constancia escrita de las respuestas en las memorias del proceso de autoevaluación.

Como paso final se elaborará el Balance de fortalezas y oportunidades de mejoramiento o síntesis del proceso que enlaza con la realización de los planes de mejoramiento institucional.

3. Instrumento de evaluación por gestión

Información para la evaluación

A continuación se presenta la guía para desarrollar el proceso de autoevaluación en cada una de las cuatro áreas de gestión: directiva, académica, administrativa y de la comunidad. En la primera parte se revisan las diferentes fuentes de información que pueden acopiarse para el análisis; en la segunda parte, se presentan las áreas de gestión, sus procesos claves, preguntas orientadoras para el análisis de información y la escala para valorar el nivel de desarrollo institucional.

Una vez que el equipo de trabajo de la institución educativa comience el ejercicio de autoevaluación, deberá preparar la información que se requiere para ello. Esta información se convierte en las evidencias que le permiten a los distintos grupos emitir juicios sustentados sobre el estado de desarrollo en cada una de las áreas de gestión y, por consiguiente, establecer así mismo cómo se está avanzando en el desarrollo de su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Dichas evidencias pueden clasificarse en documentos de testimonio y observaciones que dan cuenta del desarrollo de los diferentes procesos y actividades institucionales e indicadores o expresiones numéricas que permiten evaluar el desempeño de los procesos llevados a cabo en la institución. Si bien la información para la autoevaluación puede ser muy amplia y variar de una a otra institución educativa, los documentos e indicadores brindan datos precisos respecto de los distintos procesos en cada una de las áreas de gestión.

Documentos

La institución educativa puede producir o poseer diferentes tipos de documentos como actas, proyectos, registros de quejas, etc, que pueden abordarse del modo sugerido en el siguiente cuadro.



DOCUMENTOS	ASPECTOS RELEVANTES
Actas.	Fechas de las reuniones, participantes, temas tratados, acuerdos logrados y seguimiento de sus acuerdos.
Documentos institucionales (PEI, Manual de Convivencia, sistema de evaluación, planes de estudio, contabilidad, inventarios, etc).	Fechas de actualización, documentos de soporte.
Alianzas o convenios.	Instituciones involucradas, fecha de inicio y terminación, alcances del convenio o alianza.
Planes de trabajo de los comités.	Objetivo del comité, tipo de trabajo que se realizará, participantes, periodicidad de las reuniones, mecanismos de evaluación.
Reportes encuestas, grupos focales, entrevistas a la comunidad.	Objetivo de la información, fechas, participantes, procedimiento para el procesamiento de información, tipo de información recogida a la comunidad educativa.
Reportes.	Registros de eventos periódicos de diferente índole que se realizan en la institución.
Observaciones.	Clases, actividades y reuniones con padres de familia, entre otros.

Registros

Diferentes aspectos de la vida institucional se consignan en registros que pueden dar cuenta de observaciones directas, por ejemplo de clases, actividades lúdicas, entre otras. También pueden registrar los resultados de encuestas, entrevistas efectuadas a diferentes miembros de la comunidad educativa. Testimonios registrados y sistematizados proveen una fuente de información valiosa para el proceso de autoevaluación institucional.

Indicadores

Los indicadores, al dar cuenta de los resultados en cada una de las áreas de gestión, le permiten a la institución llevar un registro de sus resultados a través del tiempo y a analizar el impacto que las estrategias implementadas tienen en los diferentes aspectos de la vida institucional. A continuación se presenta una lista de indicadores básicos organizados por áreas de gestión. Esta relación, sin embargo, no pretende ser exhaustiva y la institución educativa puede registrar otros indicadores que le permitan monitorear su gestión y hacer los ajustes cuando se requiera, siempre y cuando tenga presente que sólo un indicador puede brindar información de procesos diversos.

Gestión directiva:

- Porcentaje de retención escolar.
- Porcentaje de deserción.

- Porcentaje de ausentismo de la jornada escolar.
- Porcentaje de ausentismo a clase.
- Índice de satisfacción con el clima escolar.
- Número y tipo de casos de conflictos remitidos al Comité de Convivencia.
- Porcentaje de ejecución del Plan de mejoramiento.
- Porcentaje de permanencia en la institución educativa.



Gestión académica:

- Rendimiento académico interno por curso, grado, área y período (porcentaje de estudiantes en Excelente, Sobresaliente, Aceptable, Insuficiente, Deficiente).
- Resultados históricos (SABER e ICFES).
- Promoción anual por grado.
- Reprobación anual por área y grado.

Gestión administrativa:

- Porcentaje de ejecución del Fondo de Servicios Docentes.
- Nivel de uso de recursos educativos institucionales (biblioteca, laboratorios, aula de informática, sala de audiovisuales).
- Tiempo de respuesta a solicitudes (certificados, cartas, arreglos).

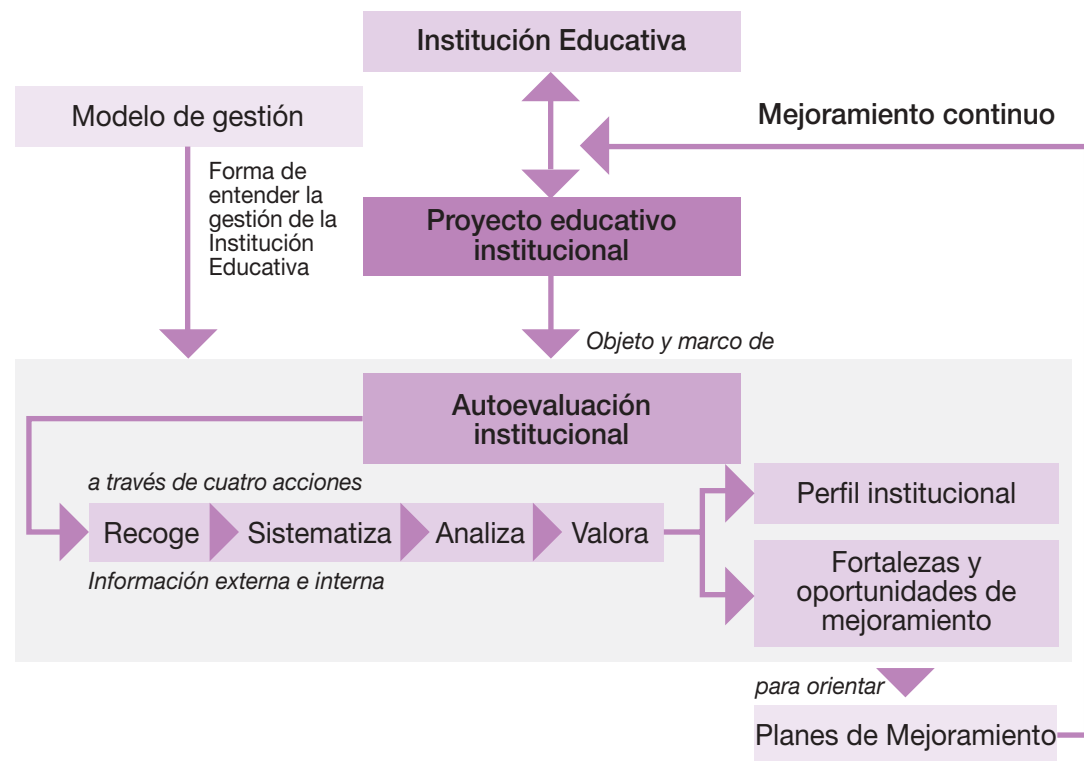
Gestión de la comunidad:

- Porcentaje de Padres que participan en actividades institucionales (reuniones, asambleas).

- ❑ Porcentaje de quejas atendidas y quejas recibidas.
- ❑ Porcentaje de estudiantes en situaciones de riesgo atendidos con programas.
- ❑ Programas o proyectos realizados con la comunidad local.

Es pertinente registrar el valor de cada uno de los indicadores y utilizar esta información como un elemento de juicio, al momento de valorar el estado de cada una de las áreas de la gestión institucional. En el caso de que la institución adolezca de uno o varios de ellos se recomienda orientar un grupo de trabajo para que organice la información institucional y registre periódicamente los resultados en cada uno de los indicadores seleccionados.

Mapa del proceso de autoevaluación institucional





3.1 Gestión directiva y horizonte institucional

Presentación

El área de Gestión directiva y horizonte institucional involucra los procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales y la inclusión del establecimiento educativo en los contextos local y regional. Los procesos específicos de esta área se agrupan en:

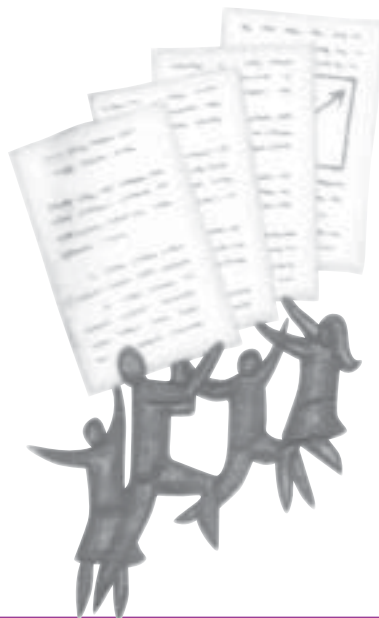
- ❑ **Direccionamiento estratégico:** establece el fundamento filosófico y la proyección de la institución que dan sentido y orientan los planes y proyectos institucionales. La apropiación de este direccionamiento y el establecimiento de metas colectivas deben servir de guía a la acción institucional.
- ❑ **Seguimiento y evaluación:** considera la evaluación y el seguimiento como un proceso sistemático y permanente en la institución educativa que se realiza a partir de información organizada. El análisis y la apropiación de los resultados de la misma orienta la toma de decisiones en la institución.
- ❑ **Comunicación:** orienta las estrategias para la coordinación de acciones, entre cada área y con los diversos procesos al interior de la institución, y permite compartir y socializar el conocimiento que se genera. Además, pondera, los mecanismos más adecuados para informar a la comunidad educativa e involucrarla en el trabajo de autoevaluación.
- ❑ **Alianzas:** determina las políticas y acciones implementadas por la institución educativa para facilitar el intercambio con otras instituciones y proveer ayudas y/o servicios que apunten el desarrollo del proyecto pedagógico.

- ❑ **Clima institucional:** abarca los procesos orientados a facilitar la convivencia armónica entre los diferentes miembros de la comunidad educativa en el marco de la integración institucional y conlleva el diseño de estrategias para promover la creación de ambientes propicios al desarrollo de las actividades u acciones institucionales.
- ❑ **Gobierno escolar:** comprende los procesos de participación de la comunidad educativa, tanto en la proyección de la institución como en la orientación y seguimiento de su proyecto educativo.

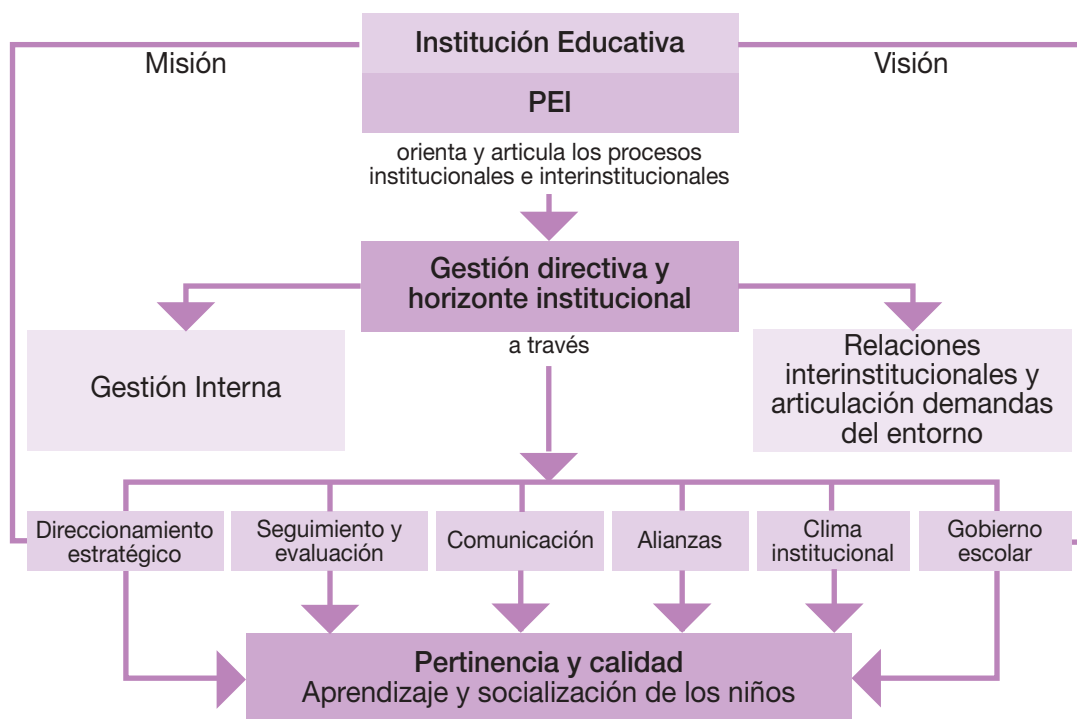
El reto institucional de esta área es el de armonizar y coordinar los esfuerzos de las diferentes áreas de gestión de la institución en consonancia con su horizonte institucional; horizonte que en la medida que es pertinente prepara a la institución para responder a los múltiples retos que debe enfrentar.

Preguntas clave para el análisis de la información

- ❑ El área de Gestión directiva y horizonte institucional, ¿orienta y enfoca acertadamente las diversas acciones de la institución en procura de la promoción de la identidad institucional?
- ❑ ¿El horizonte institucional es conocido y compartido por toda la comunidad educativa?
- ❑ ¿Se evidencia un proceso sistemático de seguimiento y evaluación de la gestión a través de metas e indicadores acordados y conocidos por la comunidad educativa?
- ❑ ¿Se promueve la consolidación de un clima escolar favorable al desarrollo de la misión institucional?, ¿existen para ello equipos de trabajo?, ¿hay comunicación entre las áreas e intercambio de saberes?



Mapa del área de gestión directiva



Escala de desarrollo institucional de Gestión directiva y horizonte institucional

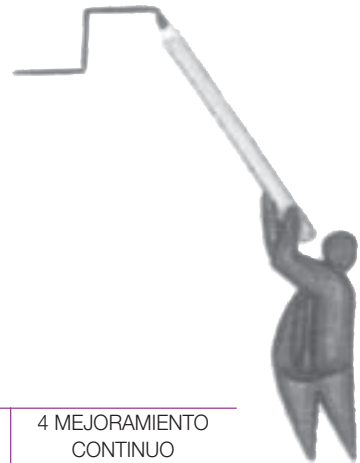
A continuación se describe el instrumento para valorar el estado de desarrollo de la institución en el área de Gestión directiva y horizonte institucional. Para cada uno de los aspectos, lea cada uno de los descriptores y establezca el que mejor identifica el nivel de desempeño de los procesos de su institución. Marque en la tabla de resultados la letra correspondiente al nivel de desempeño seleccionado.

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y HORIZONTE INSTITUCIONAL

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Misión, visión y principios institucionales.	La institución tiene una formulación parcial de su direccionamiento estratégico como institución integrada; prevalecen la misión, la visión y los valores de cada una de las distintas sedes.	La institución ha formulado el direccionamiento estratégico de la institución integrada que responde a las necesidades internas y a las demandas del entorno.	El direccionamiento estratégico formulado en el PEI, orienta y articula los planes y proyectos de la institución y ha sido apropiado por parte de la comunidad educativa.	El direccionamiento estratégico se revisa periódicamente en relación con su capacidad de responder a los retos externos y las necesidades de los estudiantes; a partir del análisis se realizan los ajustes necesarios.

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Metas institucionales.	La institución ha formulado metas: de éstas, algunas o ninguna de ellas son cuantificables o se han establecido metas sólo para algunas de las sedes como unidades independientes.	La institución cuenta con un conjunto de metas cuantificables que responden a sus objetivos y al direccionamiento estratégico.	Las metas formuladas para la institución integrada permiten el seguimiento de los objetivos institucionales; los resultados de la gestión son conocidos por la comunidad educativa.	Las metas establecidas permiten revisar y orientar los diferentes aspectos de la gestión institucional. Estas metas son revisadas periódicamente en su capacidad para dar cuenta de la gestión institucional.
Articulación de planes, proyectos y acciones.	El direccionamiento estratégico articula parcialmente los planes, los proyectos y las acciones institucionales de las distintas sedes de la institución educativa.	El direccionamiento estratégico orienta y articula los planes, proyectos y acciones institucionales de las diferentes sedes como una sola institución.	La comunidad educativa reconoce y hace evidente que las diferentes acciones, los planes y proyectos institucionales están articulados entre sí y responden al direccionamiento estratégico.	La institución evalúa la articulación y la congruencia del direccionamiento estratégico con los planes y proyectos institucionales. Se tienen en cuenta las diferentes modificaciones para realizar los ajustes necesarios.
Cultura institucional.	La institución ha identificado algunas características de la cultura institucional (comportamientos, actitudes, valores) que requiere para el desarrollo de su direccionamiento estratégico; las distintas sedes tienen sus propias defini-	niciones de la cultura institucional deseada. La institución ha definido la cultura institucional (comportamientos, actitudes, valores) que se requiere impulsar en sus equipos institucionales para apoyar el desarrollo del direccionamiento estratégico.	La cultura institucional deseada se evidencia en las acciones y los comportamientos de los diferentes equipos de trabajo y es considerada un componente fundamental de los diferentes proyectos de la institución.	La evaluación del direccionamiento estratégico incluye la valoración del impacto de la cultura institucional en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
Apropiación del direccionamiento.	La institución desarrolla ocasionalmente algunas acciones (charlas, ubicación de documentos en carteleras, etc) para difundir su horizonte institucional entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.	La institución ha implementado un proceso de divulgación y apropiación del direccionamiento estratégico que incluye diversos medios (comunicados, carteleras, murales, talleres, grupos de encuentro, conversatorios, etc).	La comunidad educativa conoce y comparte el direccionamiento estratégico; esto se evidencia en la identidad institucional y la unidad de propósitos entre los miembros de la comunidad educativa.	La evaluación periódica de los niveles de conocimiento y apropiación del direccionamiento estratégico por parte de los diferentes miembros de la comunidad educativa orienta el mejoramiento de las estrategias plan-teadas.





PROCESO: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Procedimiento para la evaluación institucional.	La institución realiza su evaluación institucional sin un procedimiento claramente establecido; los sistemas de recolección de la información y la metodología para la evaluación se van diseñando sobre la marcha; las distintas sedes tienen sus propios procesos de evaluación; los resultados de las evaluaciones externas (SABER e ICFES) y la evaluación del desempeño de los equipos docentes y administrativos son tenidos en cuenta parcialmente.	La institución ha establecido un proceso para desarrollar la evaluación institucional con instrumentos y procedimientos claros para las distintas sedes como una unidad; la información sobre el desempeño, tanto de los estudiantes en las evaluaciones externas (SABER e ICFES) como de los docentes y el personal administrativo, forma parte integral del sistema de evaluación.	La evaluación institucional se ha implementado en las diferentes sedes como parte de una sola institución, siguiendo el proceso y los instrumentos acordados, y cuenta con la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa; los resultados de las evaluaciones externas de los estudiantes y la evaluación del desempeño de los docentes y el personal administrativo se analizan conjuntamente como parte fundamental del proceso.	La institución revisa periódicamente el procedimiento establecido, los instrumentos, la veracidad de la evaluación y el análisis efectuados a través de los resultados de evaluaciones externas y evaluación del desempeño docente y administrativo; con esta información, orienta ajustes y mejora el sistema de evaluación institucional.
Información histórica.	El sistema de evaluación contiene información parcial sobre el desempeño de las diferentes áreas a través del tiempo; en ocasiones, sólo se cuenta con información de unas sedes; la información de cada sede se ha venido acopiando pero aún no está completa.	El proceso de evaluación institucional permite analizar el desempeño a través del tiempo en las diferentes áreas de gestión; se cuenta con información organizada de las diferentes sedes de la institución.	La institución sistematiza la información histórica de los resultados de la evaluación institucional en las diferentes áreas de gestión, actividad que le ha permitido construir series de tiempo y analizar el desempeño de los distintos procesos a través de varios períodos.	Los resultados de las evaluaciones de las diferentes áreas de gestión, comparadas en el tiempo, le permiten a la institución orientar acciones de mejoramiento continuo.
Uso de los resultados.	La institución educativa utiliza en algunas situaciones los resultados de su evaluación institucional para orientar el plan de mejoramiento; en otros casos, esta relación se evidencia sólo en algunas sedes.	Los resultados de la evaluación institucional que se realizan anualmente le sirven a la institución para diseñar el <i>Plan de mejoramiento institucional</i> .	La comunidad educativa conoce los resultados de la evaluación institucional y las acciones de mejoramiento diseñadas a partir de ellos y participa en el seguimiento a los avances del <i>Plan de mejoramiento institucional</i> .	La institución educativa pondera la consistencia entre los resultados de la evaluación institucional y las acciones propuestas en su <i>Plan de mejoramiento institucional</i> ; de esta forma, mejora el uso de la información en el diseño de los planes de mejoramiento institucional.

PROCESO: MECANISMOS DE COMUNICACIÓN

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Sistemas de comunicación.	La institución emplea diferentes medios de comunicación y de manera indistinta; en otros casos, se cuenta con información parcial sobre su impacto en algunos estamentos de la comunidad educativa.	La institución ha tipificado los medios de comunicación según las características y el tipo de información más apropiados para cada uno de los estamentos de la comunidad educativa.	La institución utiliza diferentes medios de comunicación, previamente identificados, para informar, actualizar y motivar a los diferentes miembros de la comunidad educativa en el proceso de mejoramiento institucional.	La institución evalúa y mejora el uso de los diferentes medios de comunicación empleados en función del reconocimiento y la aceptación por parte de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.
Identificación y divulgación de buenas prácticas.	La institución, en algunas ocasiones, realiza reuniones para identificar cuáles de los desempeños o los procesos en el ámbito pedagógico y administrativo son los mejores; estas socializaciones, en algunos casos, inducen a los participantes a realizar cambios o ajustes en su trabajo.	La institución cuenta con una política para identificar y divulgar tanto las buenas prácticas pedagógicas como las buenas prácticas en los procesos administrativos.	La institución ha implementado un procedimiento para identificar, divulgar y documentar las buenas prácticas en los ámbitos pedagógico y administrativo; el intercambio de experiencias ha propiciado acciones de mejoramiento tanto en lo pedagógico como en lo administrativo.	La institución evalúa periódicamente el impacto que tiene la socialización, documentación y apropiación de las buenas prácticas en los ámbitos pedagógico y administrativo y realiza ajustes cuando éstos son requeridos.
Comunicación con instituciones y autoridades del sector.	La institución establece comunicaciones con las autoridades e instituciones del sector según se vaya presentando la necesidad; en ocasiones, cada una de las sedes posee sus propios canales de comunicación.	Existe una política de comunicación e interacción, como institución integrada, con la administración local y autoridades del sector educativo y se han establecido los canales, el tipo y la periodicidad de información, entre otros aspectos.	La institución posee un intercambio fluido de información, tanto con las autoridades locales, departamentales y nacionales del sector como con otras instituciones del ámbito educativo.	La evaluación del impacto y la satisfacción respecto de las comunicaciones originadas en la institución educativa, realizada por parte de las autoridades internas y otras instituciones, orienta las acciones de mejoramiento en este área.

PROCESO: ALIANZAS Y ACUERDOS INTERINSTITUCIONALES

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Alianzas con el sector productivo.	Las relaciones con el sector productivo son esporádicas; en ocasiones se reciben aportes o donaciones y en otros casos se dispone de acceso a laboratorios, talleres y espacios recreativos, entre otros.	La institución ha establecido alianzas con el sector productivo que cuentan con objetivos, metodologías de trabajo y sistemas de seguimiento generados por parte de las instituciones involucradas.	Las alianzas con el sector productivo han apoyado el desarrollo de competencias en los estudiantes y han promovido procesos de seguimiento y evaluación periódicos.	La institución evalúa periódicamente el impacto de las alianzas con el sector productivo en el ámbito de fortalecimiento de las competencias en la población estudiantil; los resultados de estas evaluaciones propician acciones de mejoramiento institucional.

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Relaciones interinstitucionales.	La institución ha establecido ocasionalmente acuerdos con otras instituciones, bibliotecas, hospitales, granjas y centros de recreación para el desarrollo de actividades pedagógicas.	La institución ha establecido alianzas y/o acuerdos con diferentes instituciones (centros de salud, comisarías de familia, casas de justicia, casa de la cultura, entre otras) como un apoyo a los proyectos institucionales.	El desarrollo de las alianzas implementadas para el apoyo a los procesos institucionales cuenta con la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa a los que éstas van dirigidas; se reconoce el papel de estas alianzas o estos acuerdos en el desarrollo de los proyectos de la institución.	El impacto de las alianzas y/o acuerdos institucionales se evalúa en términos tanto de la cobertura como del impacto en el desarrollo de los proyectos institucionales; dichos procesos se van ajustando periódicamente en concordancia con los resultados aportados por las evaluaciones.

PROCESO: CLIMA INSTITUCIONAL

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Integración.	La institución ha desarrollado actividades como encuentros, reuniones para propiciar la integración entre sedes y niveles; en algunos casos se logra la participación de los diferentes estamentos.	La institución ha diseñado una metodología orientada a reconocer las capacidades, desarrollos, necesidades y expectativas de los diferentes sedes y niveles; a partir de ese conocimiento tiene una estrategia para la integración.	Los diferentes miembros de la comunidad educativa se consideran partícipes de una sola institución sin importar en qué sede o en qué nivel se encuentren ubicados.	Las estrategias implementadas para la integración entre las sedes y niveles se han evaluado y de acuerdo con sus resultados se han efectuado mejoramientos.
Trabajo en equipo.	Se puede evidenciar trabajo en equipo en algunas sedes o entre algunos grupos de docentes y/o administrativos.	La institución integrada ha diseñado una estrategia para fortalecer el trabajo en equipo en los diferentes proyectos institucionales; se cuenta con una metodología para realizar reuniones efectivas.	La institución desarrolla los diferentes proyectos institucionales con el apoyo de equipos que tienen una metodología de trabajo clara, orientados a responder por resultados y que generan un ambiente de comunicación y confianza entre los diferentes miembros de la institución.	La contribución de los diferentes equipos en relación con el logro de los objetivos institucionales y el fortalecimiento de un buen clima institucional se evalúa periódicamente y se implementan acciones de mejoramiento.
Manual de convivencia.	La institución no ha elaborado un manual de convivencia como institución integrada.	La institución ha elaborado un manual de convivencia que orienta las actuaciones de los diferentes estamentos de la comunidad educativa en concordancia con el PEI de la nueva integración.	El manual de convivencia es conocido y utilizado frecuentemente como un instrumento para orientar las actuaciones entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.	Las revisiones periódicas al manual de convivencia en relación con su papel en la gestión del clima institucional ha orientado ajustes y mejoramientos.
Personero escolar.	El personero no se ha elegido, o su elección no cuenta con el aval y reconocimiento de los estudiantes de todas las sedes.	La institución ha elegido un personero que representa a los estudiantes de las distintas sedes.	El personero elegido desarrolla proyectos y programas a favor de los estudiantes; su labor es reconocida en los diferentes estamentos de la comunidad educativa.	El gobierno escolar evalúa el impacto de la labor del personero y a partir de ésta se mejoran los procesos de elección y participación del estudiantado.

PROCESO: GOBIERNO ESCOLAR

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Consejo directivo.	La institución no ha conformado su consejo directivo como institución integrada; o bien se ha establecido formalmente pero éste no funciona en la práctica.	El consejo directivo cuenta con un cronograma y una agenda de trabajo clara para orientar los procesos de planeación y seguimiento a la acción institucional.	El consejo directivo se reúne periódicamente de acuerdo con lo propuesto en el cronograma y cumple la agenda de trabajo establecida.	La gestión del consejo directivo en los procesos de planeación y seguimiento de la gestión institucional es evaluada periódicamente y a partir de estas se mejora.
Consejo académico.	El consejo académico está conformado pero tiene escaso impacto en el diseño e implementación del proyecto pedagógico; sus miembros se reúnen ocasionalmente y, en la mayoría de los casos, se ocupan de atender asuntos administrativos. En otras instituciones, las distintas sedes se han encargado de organizar su propio consejo académico.	El consejo académico unificado para la integración cuenta con una metodología de trabajo orientada al diseño, la implementación y el seguimiento del proyecto pedagógico.	El consejo académico se reúne periódicamente para garantizar que el proyecto pedagógico propuesto se implemente en la diferentes sedes, áreas y niveles; además, resuelve las dificultades que se puedan presentar en el proceso y orienta ajustes cuando éstos son requeridos.	La gestión del consejo académico se evalúa, entre otros aspectos, por el nivel de apropiación de la propuesta pedagógica y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Tabla de resultados de Gestión directiva y horizonte institucional

PROCESO	ELEMENTOS	Escala			
		1	2	3	4
Direccionamiento estratégico y Horizonte Institucional	Misión, visión y principios institucionales				
	Metas institucionales				
	Articulación de planes proyectos y acciones				
	Cultura institucional				
	Apropiación del direccionamiento estratégico				
	Promedio				
Seguimiento y evaluación	Procedimiento para la evaluación institucional				
	Información histórica				
	Uso de los resultados				
	Promedio				

PROCESO	ELEMENTOS	Escala			
		1	2	3	4
Mecanismos de comunicación	Sistemas de comunicación				
	Identificación y divulgación de buenas prácticas				
	Comunicación con instituciones y autoridades del sector				
	Promedio				
Alianzas y acuerdos interinstitucionales	Alianzas con el sector productivo				
	Relaciones interinstitucionales				
	Promedio				
Clima institucional	Integración				
	Trabajo en equipo				
	Manual de convivencia				
	Personero escolar				
	Promedio				
Gobierno escolar	Consejo directivo				
	Consejo académico				
	Promedio				
	Promedio general				

Perfil de Gestión directiva y horizonte institucional

Para obtener el perfil de gestión para esta área, los resultados obtenidos al sumar cada columna de la escala, en cada proceso, deberán dividirse por el número de aspectos de cada proceso. Este último resultado se consignará en el recuadro inferior.

4						
3						
2						
1						
	Direccionamiento estratégico	Seguimiento y evaluación	Mecanismos de comunicación	Alianzas y acuerdos	Clima institucional	Gobierno escolar



3.2 Gestión académica

Presentación

Este componente recoge lo que se considera una de las funciones más claves de la institución educativa y su razón de ser: asegurar las competencias de los estudiantes. En este apartado se indaga por los elementos estructurales de la gestión académica, los aspectos básicos de las prácticas de aula, el seguimiento y evaluación.

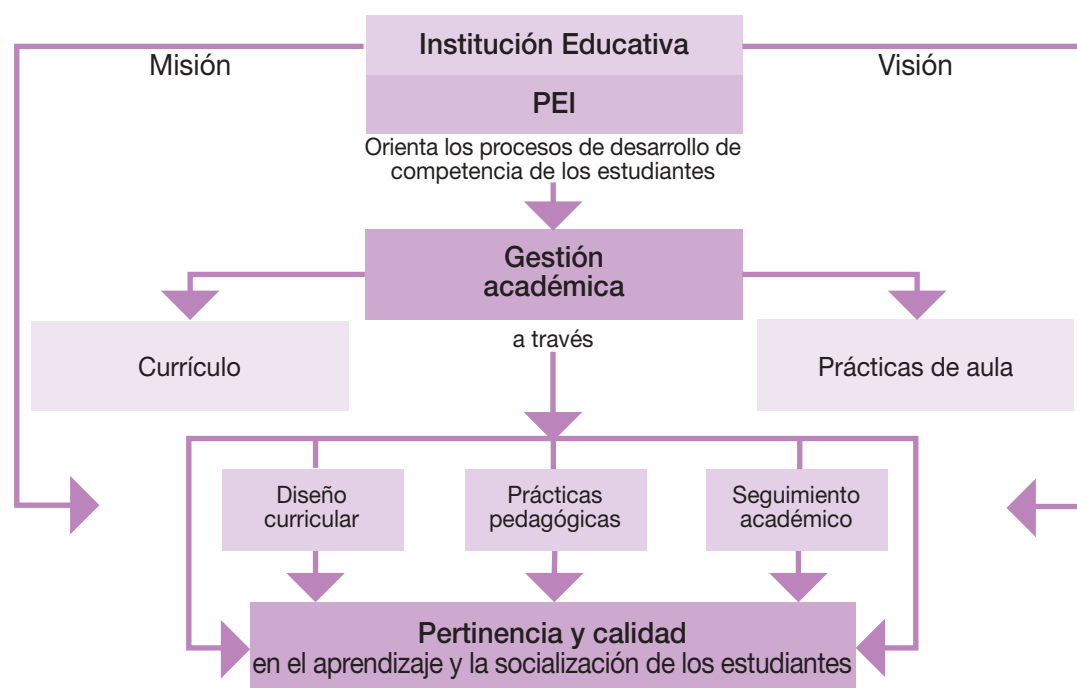
El análisis de este componente se realiza a partir de tres dimensiones o aspectos:

- ❑ En primer lugar, el diseño curricular que básicamente hace referencia a aquellos aspectos necesarios para dar soporte, pertinencia y coherencia al trabajo de aula: plan de estudios, enfoque metodológico, evaluación, recursos para el aprendizaje, jornada escolar.
- ❑ En segundo lugar, las prácticas pedagógicas que en esencia se relacionan con aquellos aspectos que amplían la capacidad de la institución para el desarrollo de su propuesta educativa en un marco de innovación e investigación, ellos son: la relación pedagógica, la planeación en el aula, el estilo pedagógico y evaluación en el aula.
- ❑ En tercer lugar, el seguimiento académico que se ocupa de analizar las estrategias mediante las cuales se lleva a cabo el monitoreo del proceso de enseñanza-aprendizaje de tal manera que los resultados de los estudiantes sean una fuente de retroalimentación tanto del desarrollo de sus competencias como de la gestión escolar en su conjunto. Para ello se analizan: el seguimiento al ausentismo, el seguimiento de resultados académicos, el uso pedagógico de la evaluación externa, actividades de recuperación y apoyo pedagógico.

Preguntas clave para el análisis de la información

- ❑ ¿Refleja el plan de estudios los retos del horizonte institucional y responde a los lineamientos y estándares propuestos por el Ministerio de Educación Nacional?
- ❑ Las prácticas pedagógicas, ¿son la concreción del plan de estudios acordado institucionalmente o son el resultado de un esfuerzo individual?
- ❑ ¿Alimenta el sistema de seguimiento académico la toma de decisiones institucionales?, ¿desemboca éste en un plan sistemático de mejoramiento?
- ❑ El consejo académico y las áreas, ¿lideran e implementan los procesos de mejoramiento de la propuesta pedagógica institucional?

Mapa del área de gestión académica



Escala de desarrollo institucional de Gestión académica

A continuación figura el instrumento que permitirá valorar el estado de desarrollo de la institución en el área de Gestión académica. Para cada uno de los aspectos lea cada uno de los descriptores y establezca el que mejor identifica el nivel de desempeño de los procesos de su institución. Marque en la tabla de resultados la letra correspondiente al nivel de desempeño seleccionado.

PROCESO: DISEÑO CURRICULAR

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Plan de estudio.	El Plan de estudios es un agregado de planes de área elaborados de forma aislada e individual y sin coherencia con lo estipulado al respecto en el PEI.	Existe un Plan de estudios institucional que cuenta con proyectos pedagógicos y contenidos transversales, y en su elaboración se tomaron en cuenta las características del entorno, el PEI, los estándares y los lineamientos curriculares establecidos por el MEN.	Se cuenta con un Plan de estudios para toda la institución que, además de responder a las políticas trazadas en el PEI, los lineamientos nacionales y estándares, fundamenta los planes de aula de todos los docentes.	El Plan de estudios cuenta con mecanismos de seguimiento y retroalimentación a través de los cuales se mantienen su pertinencia y calidad.
Enfoque metodológico.	La institución ha definido parcialmente un enfoque metodológico que hace explícitos los métodos de enseñanza por áreas.	La institución cuenta con un enfoque metodológico que hacen explícitos los acuerdos básicos relativos a métodos de enseñanza, relación pedagógica y uso de recursos.	Las prácticas pedagógicas de aula de los docentes de todas las áreas y sedes desarrollan el enfoque metodológico común en cuanto a métodos de enseñanza, relación pedagógica y usos de recursos.	La institución evalúa periódicamente la coherencia y articulación del enfoque metodológico institucional con las prácticas de aula de sus docentes, información que usa como base para la elaboración de estrategias de mejoramiento.
Evaluación.	La evaluación del desempeño académico estudiantil responde a criterios individuales o de áreas.	Se cuenta con una política institucional de evaluación de los desempeños académicos de los estudiantes que contempla los criterios de los docentes e integra la legislación vigente.	La institución tiene una política de evaluación fundamentada en los estándares y los artículos 2 y 3 del Decreto 230 de 2001, que se traduce en las prácticas de los docentes.	La institución despliega mecanismos de seguimiento a través de los cuales controla, ajusta y retroalimenta la implementación de sus políticas de evaluación por parte de los docentes, así como sus efectos en el estudiantado.
Recursos para el aprendizaje.	Ocasionalmente se han establecido procesos administrativos para la dotación, el uso y el mantenimiento de los recursos para el aprendizaje. Cuando existen, pocas veces se aplican.	La política institucional de dotación, uso y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje establece un puente entre el énfasis de la institución y los criterios administrativos.	La política institucional de dotación, uso y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje constituye una herramienta real de apoyo al trabajo académico de docentes y estudiantes.	La institución evalúa periódicamente la pertinencia y funcionalidad de los procedimientos establecidos para la dotación, uso y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje.
Jornada escolar.	La institución posee mecanismos aislados para ejecutar el control de las horas efectivas de clase recibidas por los estudiantes.	La institución cuenta con mecanismos articulados y sistemáticos para el seguimiento de las horas efectivas de clase recibidas por los estudiantes.	Los mecanismos para el seguimiento de las horas efectivas de clase, recibidas por los estudiantes, hacen parte de un sistema de mejoramiento institucional que se encuentra implementado en todas las sedes y es aplicado por los docentes.	La información producida por el sistema de seguimiento al tiempo efectivo de clase retroalimenta el ciclo de mejoramiento institucional y la evaluación del desempeño de los docentes.
Tecnologías de la información y comunicación (TIC).	La institución cuenta con algunas políticas para el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación	La política institucional para el uso de las tecnologías de la información y comunicación responde a las necesidades del plan de estudios, pero no se aplica equitativamente en todas las áreas.	La institución cuenta con una política institucional clara y equitativa sobre la adquisición y uso de tecnologías de información y comunicación en relación con lo establecido en el PEI.	La institución hace seguimiento a la incidencia en las prácticas de aula, de su política de uso de las TIC's y diseña acciones de mejoramiento de las debilidades evidenciadas.



PROCESO: PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Relación pedagógica.	Se reconoce en la interacción pedagógica un pilar del proceso educativo si bien la organización del trabajo en el aula privilegia la relación unilateral con el docente.	Los equipos docentes han realizado esfuerzos coordinados para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la comunicación recíproca, las relaciones horizontales y la negociación con los estudiantes.	Las prácticas pedagógicas apropian la comunicación, la cogestión del aprendizaje y la relación afectiva, como elementos facilitadores del proceso de enseñanza-aprendizaje, se evidencian en la organización del aula y en las estrategias de aprendizaje en curso.	La institución realiza seguimiento de las relaciones de aula y diseña acciones de mejoramiento para contrarrestar las debilidades evidentes.
Planeación de aula.	Los docentes cuentan con una herramienta de planeación muy general que hace explícitos: 1. Los contenidos del aprendizaje, 2. Logros y 3. Los recursos didácticos.	Los planes de aula desarrollan el <i>Plan de estudios</i> institucional y definen: 1. Los contenidos de aprendizaje, 2. Logros, 3. El rol del docente y del estudiante, 4. La elección y uso de los recursos didácticos, 5. Los medios, momentos y criterios para la evaluación y 6. el estándar de referencia.	La planeación de aula es reconocida como la estrategia que posibilita establecer y aplicar el conjunto ordenado de actividades estructuradas y articuladas para la consecución de un objetivo en relación con un contenido concreto, una definición de recursos didácticos, unos procesos evaluativos y un(o) estándar(es) de todo lo cual son evidencia las clases.	La información que se produce a partir del seguimiento sistemático de los planes de aula y su incidencia en los logros del estudiantado se utiliza para el diseño de procesos de fortalecimiento de las prácticas docentes.
Estilo pedagógico.	En el trabajo en clase se privilegian lo disciplinar, como fuente exclusiva de estructuración de contenidos de enseñanza, y la exposición magistral del conocimiento.	Los estilos de trabajo en el aula recuperan distintas fuentes para la estructuración de los contenidos de enseñanza y se fundamentan en didácticas que garantizan el dominio de la información por parte del estudiantado.	En los estilos pedagógicos de aula se privilegian las perspectivas de docentes y estudiantes en la elección de contenidos y en las estrategias de enseñanza (proyectos, problemas, investigación en el aula, etc.) que favorecen el desarrollo de las competencias.	La institución realiza un seguimiento sistemático de las prácticas de aula que se utiliza en la evaluación del desempeño y en el proceso de fortalecimiento del cuerpo docente.
Evaluación en el aula.	La evaluación de los aprendizajes escolares se realiza a través de un examen o prueba final que establece el nivel de conocimientos alcanzados por los estudiantes.	Las actividades de evaluación en el aula comprenden distintas fases: una evaluación inicial de las ideas previas de los estudiantes, la valoración del progreso de sus conocimientos y una evaluación de los saberes construidos por los mismos, al final de una unidad didáctica.	Los docentes implementan un proceso de evaluación en el aula que: contempla distintos momentos, obedece a criterios públicos y concertados desde el comienzo, elabora los juicios de valor a partir de las perspectivas de docentes y estudiantes; al tiempo que es un referente de ajuste de las prácticas docentes de aula.	Las prácticas evaluativas de aula son objeto de un análisis sistemático a partir del cual se generan acciones correctivas que redundan en un mejor desempeño de los estudiantes.

PROCESO: SEGUIMIENTO ACADÉMICO

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Seguimiento al ausentismo.	Existen algunas estrategias para controlar el ausentismo, pero se aplican esporádicamente y sin indagar en sus causas.	La institución cuenta con una política clara para el análisis, control y tratamiento de las causas del ausentismo que se centra en los estudiantes.	La política institucional de control, análisis y tratamiento del ausentismo contempla la participación activa de padres, docentes y estudiantes.	La institución evalúa periódicamente el tratamiento del ausentismo, para diseñar estrategias de mejoramiento en este sentido.
Seguimiento de resultados académicos.	El seguimiento que se hace a los resultados académicos de los estudiantes se utiliza de forma aislada e individual.	El cuerpo docente hace un seguimiento periódico y sistemático del desempeño académico de los estudiantes para diseñar acciones de apoyo a los mismos.	El seguimiento sistemático de los resultados académicos cuenta con indicadores y mecanismos claros de retroalimentación para estudiantes, padres de familia y prácticas docentes.	La institución revisa periódicamente su sistema de seguimiento académico y realiza los ajustes correspondientes al término de la misma.
Uso pedagógico de la evaluación externa	Los resultados de las pruebas censales (SABER e ICFES) son conocidos por los docentes.	El análisis de los resultados de las pruebas censales (SABER e ICFES) origina acciones de refuerzo para los estudiantes.	Las conclusiones del análisis de resultados de las pruebas censales son fuente de mejoramiento de las prácticas de aula en el marco del <i>Plan de mejoramiento institucional</i> .	Se hace seguimiento a la incidencia de los resultados en las prácticas de aula y se despliegan acciones correctivas para su ajuste.
Actividades de recuperación.	Las actividades periódicas de recuperación han sido diseñadas a partir de criterios individuales que no garantizan el mejoramiento del desempeño estudiantil.	Las áreas han diseñado de manera conjunta actividades de recuperación permanente que inciden positivamente en el desempeño estudiantil.	Las prácticas de los docentes incorporan actividades de recuperación basadas en estrategias alternativas cuyo fin es el de ofrecer un apoyo real al desarrollo de las competencias básicas de los estudiantes.	Las actividades de recuperación cuentan con indicadores y mecanismos a partir de los cuales se implementan acciones correctivas para elevar su impacto en el desempeño estudiantil.
Apoyo pedagógico.	Por iniciativa individual, algunos docentes se ocupan de los casos de bajo rendimiento y problemas de aprendizaje de sus alumnos.	La institución cuenta con políticas y mecanismos para abordar los casos de bajo rendimiento y problemas de aprendizaje, pero no se hace seguimiento a los mismos ni se acude a recursos externos.	Los programas de apoyo pedagógico a los casos de bajo rendimiento académico cuentan con mecanismos de seguimiento, actividades institucionales y soporte interinstitucional.	Los programas de apoyo pedagógico a los estudiantes son valorados periódicamente y se realizan las acciones correctivas correspondientes.



Tabla de resultados de Gestión académica

PROCESO	ELEMENTOS	Escala			
		1	2	3	4
Diseño curricular	Plan de estudios				
	Enfoque metodológico				
	Evaluación				
	Recursos para el aprendizaje				
	Jornada escolar				
	Tecnologías de la información y comunicación (TIC)				
	Promedio				
Prácticas pedagógicas	Relación pedagógica				
	Planeación de aula				
	Estilo pedagógico				
	Evaluación en el aula				
	Promedio				
Seguimiento académico	Seguimiento al ausentismo				
	Seguimiento de resultados académicos				
	Uso pedagógico de la evaluación externa				
	Actividades de recuperación				
	Apoyo pedagógico				
	Promedio				
	Promedio general				

Perfil de Gestión académica

Para obtener el perfil de gestión para esta área, los resultados obtenidos al sumar cada columna de la escala, en cada proceso, deberán dividirse por el número de aspectos de cada proceso. Este último resultado se consignará en el recuadro inferior.

4			
3			
2			
1			
	Diseño curricular	Prácticas pedagógicas	Seguimiento académico



3.3 Gestión administrativa

Presentación

En la institución educativa, la Gestión administrativa se halla orientada a proveer los recursos financieros, físicos, logísticos y humanos necesarios a la prestación del servicio educativo. En esta área se analizan la capacidad de la institución para guiar sus sistemas de apoyo en beneficio del quehacer pedagógico, y la manera como la administración fundamenta su razón de ser en función de las demandas de la Gestión académica.

La información para el respectivo análisis se ha organizado en seis grandes áreas. Por esta razón, es importante señalar que en este apartado se incluyen los procesos requeridos para el funcionamiento ordenado de la institución educativa y que a continuación se exponen.

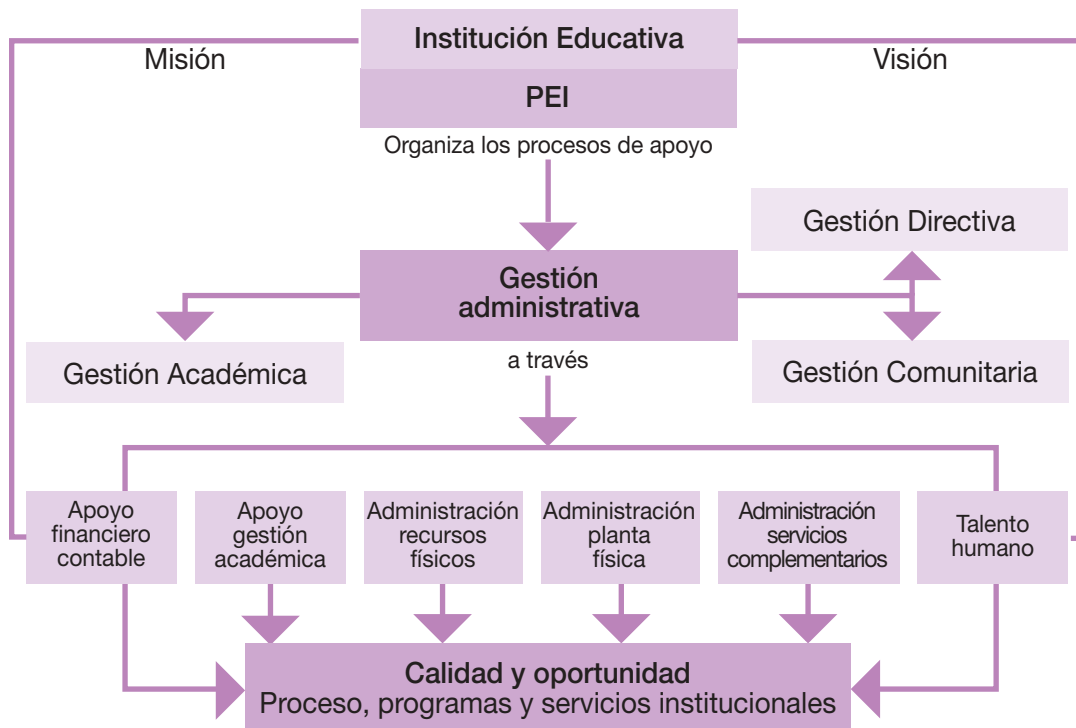
- ❑ **Apoyo financiero y contable:** identifica los procesos de administración de los recursos financieros y su respuesta a las prioridades y necesidades institucionales del proyecto educativo; informa del manejo de la documentación e información contable y del uso de éstas en la planeación financiera en la institución.
- ❑ **Apoyo a la gestión académica:** se orienta a la administración de la información y los procesos para el apoyo a la gestión académica de la institución y examina la agilidad y confiabilidad, tanto en el proceso de matrícula como en la expedición de constancias, certificados, boletines de notas y otros documentos.
- ❑ **Administración de recursos físicos:** busca garantizar la existencia y disponibilidad de recursos físicos (laboratorios, biblioteca, talleres y salas de informática, entre otros) y otros suministros que sirvan de herramientas para el aprendizaje escolar.
- ❑ **Administración de la planta física:** se orienta a asegurar los requerimientos de la planta física de la institución que corresponden a las necesidades identificadas por el direccionamiento estratégico.

- ❑ **Servicios complementarios:** provee de programas y servicios que apoyan el desarrollo físico, emocional y social de los educandos y facilitan su socialización y proceso de aprendizaje.
- ❑ **Talento humano:** se orienta al diseño de políticas y programas que apoyan el desarrollo armónico del talento humano en la institución educativa y promuevan las competencias para el cumplimiento del proyecto educativo institucional. También establece la coherencia entre los retos y demandas institucionales y el talento humano que se requiere para afrontarlos constructivamente.

Preguntas clave para el análisis de la información

- ❑ Las necesidades y expectativas del área pedagógica de la institución, ¿orientan adecuadamente la prestación de los servicios por parte del área administrativa?
- ❑ ¿Se orientan los recursos institucionales al apoyo y desarrollo del direccionamiento estratégico propuesto en el PEI?

Mapa del área de gestión administrativa



Escala de desarrollo institucional de Gestión administrativa

A continuación figura el instrumento que permitirá valorar el estado de desarrollo de la institución en el área de Gestión administrativa. Para cada uno de los aspectos lea cada uno de los descriptores y establezca el que mejor identifica el nivel de desempeño de los procesos de su institución. Marque en la tabla de resultados la letra correspondiente al nivel de desempeño seleccionado.

PROCESO: APOYO FINANCIERO Y CONTABLE

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE).	El presupuesto de la institución es un agregado de ingresos y gastos sin relación con las prioridades institucionales; la institución carece de mecanismos de planeación financiera.	La elaboración del presupuesto se hace teniendo en cuenta las necesidades de sedes y niveles y tomando como referentes el Plan operativo anual, el PEI, el <i>Plan de mejoramiento institucional</i> y las disposiciones del Decreto 0992 del 21 de mayo de 2002.	Existen procedimientos definidos para que las sedes y los niveles puedan elaborar el presupuesto de forma acorde con las actividades y metas establecidas en el Plan operativo anual; el plan de ingresos y egresos permite su relación con los flujos de caja y el presupuesto constituye un instrumento verdadero de planeación y gestión financiera que opera de forma coherente con otros procesos institucionales.	La elaboración del presupuesto se evalúa y mejora para facilitar la coordinación entre las necesidades de las distintas sedes y niveles; los procedimientos de análisis financiero y de proyección presupuestal se utilizan efectivamente para la planeación y gestión financieras de la institución.
Contabilidad.	La institución lleva registro de algunas de sus actividades, pero de forma desorganizada y sin la totalidad de los soportes respectivos.	La contabilidad de la institución se organiza de acuerdo con los requisitos reglamentarios y diferencia claramente los servicios prestados, pero su uso se limita a la elaboración de informes para los organismos de control, de modo que es imposible contar con esta información como instrumento de análisis financiero.	La contabilidad está disponible de manera oportuna y los informes financieros permiten realizar un control efectivo del presupuesto y del plan de ingresos y gastos.	La contabilidad del FSE tiene todos sus soportes: los informes financieros necesarios se elaboran y presentan dentro de las fechas establecidas por las normas y se usan para el control financiero de la institución y para la toma de decisiones en el corto y en el largo plazo; sus resultados, aportan información para ajustar los planes de mejoramiento institucional.
Recaudo de ingresos.	La institución ha definido algunas actividades para el recaudo de ingresos y el desembolso de egresos pero, ocasionalmente, los registros adolecen de consistencia y son incoherentes respecto del plan de ingresos y gastos estipulado.	Se cuenta con procesos para el recaudo de ingresos y la realización de gastos; dichos registros son consistentes y coinciden plenamente con el plan de ingresos y gastos de la institución.	Existen procesos claros para el recaudo de ingresos y la realización de gastos, que son conocidos por la comunidad y su funcionamiento, es coherente con la planeación financiera de la institución.	Hay evaluación y seguimiento de los procesos de recaudo de ingresos y de realización de gastos; dicha información retroalimenta la planeación financiera y apoya la toma de decisiones.

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Procesos de compra.	La realización de las compras de los recursos para el aprendizaje se hace sin la consulta de las necesidades de docentes y estudiantes.	La institución ha establecido un proceso en la compra de recursos para el aprendizaje (libros, computadoras, laboratorios, etc) que consulta las necesidades de docentes y estudiantes.	En los procesos de compra de los recursos para el aprendizaje se verifica que éstos respondan a las necesidades y expectativas de docentes y estudiantes.	El proceso de compra es evaluado, entre otros, en relación con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios; dichas evaluaciones orientan acciones de mejoramiento.

PROCESO: APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Proceso de matrícula.	El proceso de matrícula se desarrolla según los criterios adoptados en cada una de las sedes.	Existe una política para el desarrollo de la matrícula que garantiza la agilidad en el proceso coherente con políticas nacionales y regionales.	La comunidad educativa reconoce en la institución un proceso de matrícula ágil y oportuno que toma en cuenta las necesidades de los estudiantes y padres de familia.	La evaluación de la satisfacción de los padres y estudiantes en relación con el proceso de matrícula, entre otros aspectos, anima los ajustes y mejoramientos al proceso.
Archivo académico	La información académica de los estudiantes aparece organizada en algunas sedes según criterios diferentes.	La institución cuenta con un sistema de archivo organizado donde se integra de continuo la información histórica de los estudiantes de todas las sedes.	El sistema de archivo implementado le permite a la institución disponer de forma oportuna de la información de los estudiantes y permite la expedición de constancias y certificados de manera confiable, oportuna y expedita.	La evaluación de la calidad y disponibilidad de la información archivada permite a la institución mejorar y ajustar su sistema administrativo.
Boletines de notas.	La expedición de boletines de notas presenta en ocasiones inconsistencias e irregularidades.	La institución ha establecido una política unificada para administrar la expedición de los boletines de notas de igual manera en todas sus sedes.	El sistema implementado para la expedición de boletines es ágil, oportuno y se cuenta con los sistemas de control necesarios para garantizar la consistencia de la información.	La expedición de boletines se revisa periódicamente para mejorarla.

PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FÍSICOS

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Adquisición de los recursos para el aprendizaje.	En el proceso de adquisición de recursos para el aprendizaje (computadores, laboratorios, biblioteca, etc) priman los intereses aislados de algunos docentes o los criterios de la administración municipal que dota la institución educativa.	La institución ha establecido un proceso para la adquisición de los recursos para el aprendizaje que consulta las demandas de su direccionamiento estratégico y las necesidades de los usuarios.	El proceso establecido para la adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje garantiza la disponibilidad oportuna de los mismos.	La evaluación de la disponibilidad y calidad de los recursos para el aprendizaje, entre otros factores, orienta acciones de mejoramiento.

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Suministros y dotación.	La adquisición de los suministros se realiza periódicamente según se vaya necesitando.	Se ha diseñado un proceso para garantizar la adquisición y distribución oportuna de los suministros necesarios para la utilización de los equipos como papel, material de laboratorios, marcadores y/o tizas, etc.	El proceso para la adquisición y el suministro de insumos para el desarrollo del programa educativo se halla articulado con la propuesta pedagógica de la institución.	El proceso de adquisición y suministro de insumos para el desarrollo del programa educativo se evalúa, entre otras, en relación con su apoyo a la propuesta pedagógica y respecto de la evaluación de docentes y estudiantes.
Mantenimiento equipos y recursos para el aprendizaje.	El mantenimiento de los equipos sólo se realiza cuando éstos sufren un daño. Los manuales se encuentran en desorden o no son asequibles para los usuarios	Para garantizar la disponibilidad y el uso de los equipos, la institución ha diseñado un programa de mantenimiento preventivo, en caso de requerirse, se cuenta con mantenimiento oportuno. Los manuales de los equipos están disponibles.	El programa de mantenimiento de los equipos institucionales, tanto preventivo como correctivo, se cumple adecuadamente; así se garantiza el estado óptimo, tanto de los recursos para el aprendizaje como de los equipos necesarios para la gestión del área administrativa. Los manuales de uso están disponibles cuando se requieran.	La evaluación del programa de mantenimiento de equipos considera, entre otros temas, la satisfacción de los usuarios con el estado de los equipos y la administración de los manuales de uso. Los resultados de las evaluaciones orientan acciones de mantenimiento.
Seguridad y protección.	La institución tiene una aproximación parcial a su panorama de riesgos físicos o se encuentra apenas en proceso de iniciar el levantamiento.	La institución ha levantado el panorama completo de riesgos físicos.	La comunidad educativa conoce y adopta las medidas preventivas derivadas del conocimiento cabal del panorama de riesgos.	El panorama de riesgos es revisado y actualizado de manera periódica.

PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Mantenimiento planta física.	El mantenimiento de la planta física se realiza ocasionalmente.	La institución ha diseñado un programa de mantenimiento preventivo de su planta física.	La institución asegura los recursos para cumplir el mantenimiento de la planta física.	El programa de mantenimiento de la planta física se revisa y mejora continuamente.
Programas para adecuación y embellecimiento de la planta física.	La institución carece de programas para impulsar el mejoramiento de la planta física con ayudas de la comunidad o, en ocasiones, estos auxilios constituyen actividades aisladas y sin continuidad alguna.	La institución ha diseñado programas para promover el mejoramiento de su planta física con ayuda de la comunidad.	Los programas diseñados para el mejoramiento de la planta física se llevan a cabo periódicamente y cuentan con la participación de diferentes sectores de la comunidad educativa.	Los programas de mejoramiento de la planta física se evalúan periódicamente y sus resultados propician acciones de mejoramiento.
Seguimiento al uso de espacios.	La institución tiene algunos registros que al tener una pobre sistematización le permiten tener solo información parcial sobre la manera como se están utilizando los espacios físicos.	La institución ha implementado un sistema de registro y seguimiento al uso de los espacios físicos.	Los indicadores sobre utilización de los espacios físicos le permiten a la institución elaborar una programación coherente de las actividades que en ellos se realizan.	La evaluación del uso de los espacios físicos posibilita a la institución diseñar y dirigir acciones de mejoramiento.

PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Servicios de transporte, restaurante y cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología).	La institución carece de programas o actividades destinados a ofrecer servicios complementarios.	Los servicios complementarios se ofrecen de manera esporádica o su cobertura es insuficiente en relación con la cuantía del alumnado; la coordinación con la oferta del municipio o de otras entidades es mínima.	La institución cuenta con programas definidos para algunos de los servicios complementarios, los presta con la calidad y la regularidad necesarias para atender los requerimientos del estudiantado y existe una articulación con la oferta externa de manera sistemática.	Los servicios complementarios que se ofrecen tienen la calidad requerida y se prestan oportunamente; la institución ha desarrollado, por sedes, programas sensibles a las demandas de los estudiantes y cuenta por demás con el apoyo de otras entidades e instituciones para su prestación; existen mecanismos de evaluación y seguimiento de la calidad de los servicios complementarios y el sistema es receptivo a las necesidades del estudiantado.

PROCESO: TALENTO HUMANO

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Perfiles.	La institución cuenta con perfiles poco específicos que no orientan con claridad el proceso de selección o solicitud de personal.	Los perfiles se encuentran bien definidos, son coherentes con el PEI y con la normatividad vigente; sin embargo, no son tenidos en cuenta en los procesos de selección, solicitud e inducción del personal.	Los perfiles con que cuenta la institución se usan para la toma de decisiones de personal y son coherentes con estructura organizativa de la institución; su uso, en procesos de selección, facilita el desempeño de las personas que se vinculan laboralmente a la institución.	El proceso de definición y uso de los perfiles para la selección del personal se evalúa y se mejora continuamente en función de los planes de mejoramiento de la institución y de sus necesidades de personal.
Formación y capacitación.	La formación y la capacitación son asumidas como un asunto de interés de cada docente y la institución acepta procesos de formación, sin evaluar su pertinencia en relación con su PEI o sus propias necesidades.	Existen lineamientos que le permiten a la institución y sus miembros optar por procesos de formación y capacitación en coherencia con el PEI y con las necesidades detectadas.	La institución tiene un programa de formación que responde a problemáticas identificadas y demandas específicas; existen criterios claros para valorar la oferta externa y se cuenta con destinación de recursos para adelantar procesos de capacitación internos.	Los procesos de formación son coherentes con los planes de mejoramiento institucional y desarrollo profesional; existe un sistema de evaluación de los planes de formación respecto de su incidencia en el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje y en el desarrollo institucional y, la información al respecto, es utilizada para retroalimentar los programas de formación anual.

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Apoyo y estímulo a la investigación.	La investigación en la institución se encuentra aún en estado incipiente; se carece de apoyo y seguimiento a las iniciativas particulares de los docentes.	La institución cuenta con una política de apoyo a la investigación y a la producción de materiales relacionados con la investigación; asimismo, se han definido temas y área de interés de acuerdo con el PEI.	La institución cuenta con investigaciones impulsadas por ella misma, ha desarrollado planes para la divulgación de este conocimiento entre sus miembros y ha dado inicio a la formulación de planes de investigación e incentivos a esta actividad.	La institución es reconocida por sus desarrollos investigativos y porque discute y perfecciona sus planes de investigación y busca fuentes de financiación que favorezcan las condiciones para su desenvolvimiento.
Evaluación de desempeño.	La institución realiza evaluaciones relacionadas con el desempeño de docentes, directivos docentes (cuando aplica) y personal administrativo de forma esporádica y sin contar con un modelo de evaluación para ello.	La institución ha implementado un proceso de evaluación de desempeño para docentes, directivos docentes y personal administrativo que indaga los diferentes aspectos en el desarrollo del cargo; dicho proceso cuenta con indicadores y referentes claros que además de ser de conocimiento común se encuentran en concordancia con la normatividad vigente (Decreto 2582 de septiembre 12 de 2003).	Las acciones de mejoramiento y los acuerdos establecidos en el proceso de evaluación del desempeño han permitido el mejoramiento del mismo en los equipos docentes, directivos docentes y administrativos; el proceso de evaluación de docentes y directivos docentes es conocido por la comunidad y cuenta con un respaldo amplio entre los miembros de la institución.	La evaluación al proceso y los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, han orientado acciones de mejoramiento. Los resultados son presentados a la comunidad y son utilizados para definir el desarrollo profesional y el mejoramiento institucional, así como para la creación de planes de incentivos, el apoyo a la investigación, etc.



Tabla de resultados de Gestión administrativa

PROCESO	ELEMENTOS	Escala			
		1	2	3	4
Apoyo financiero y contable	Presupuesto anual del FDE				
	Contabilidad				
	Recaudo de ingresos				
	Procesos de compra				
	Promedio				
Apoyo a la Gestión académica	Proceso de matrícula				
	Archivo académico				
	Boletines de notas				
	Promedio				

PROCESO	ELEMENTOS	Escala			
		1	2	3	4
Administración de recursos físicos	Adquisición de recursos para el aprendizaje				
	Suministros y dotación físicos				
	Mantenimiento de equipos				
	Seguridad y protección				
	Promedio				
Administración de la planta física	Mantenimiento				
	Adecuación de la planta física				
	Seguimiento del uso de los espacios físicos				
	Promedio				
Servicios complementarios	Transporte, restaurante y/o cafetería, salud				
	Talento humano				
	Perfiles				
	Formación y capacitación				
	Apoyo y estímulo a la investigación				
	Evaluación del desempeño del cuerpo docente y otros				
	Promedio				
	Promedio general				

Perfil de Gestión administrativa

Para obtener el perfil de gestión para esta área, los resultados obtenidos al sumar cada columna de la escala, en cada proceso, deberán dividirse por el número de aspectos de cada proceso. Este último resultado se consignará en el recuadro inferior.

4						
3						
2						
1						
	Apoyo financiero	Apoyo a la gestión pedagógica	Administración de recursos	Administración de la planta física	Servicios complementarios	Talento humano



3.4 Gestión de la comunidad

Presentación

El área de Gestión de la comunidad comprende aquellos procesos orientados al análisis de las necesidades de la comunidad y al desarrollo de la capacidad de respuesta de la institución educativa hacia su comunidad y la sociedad en general.

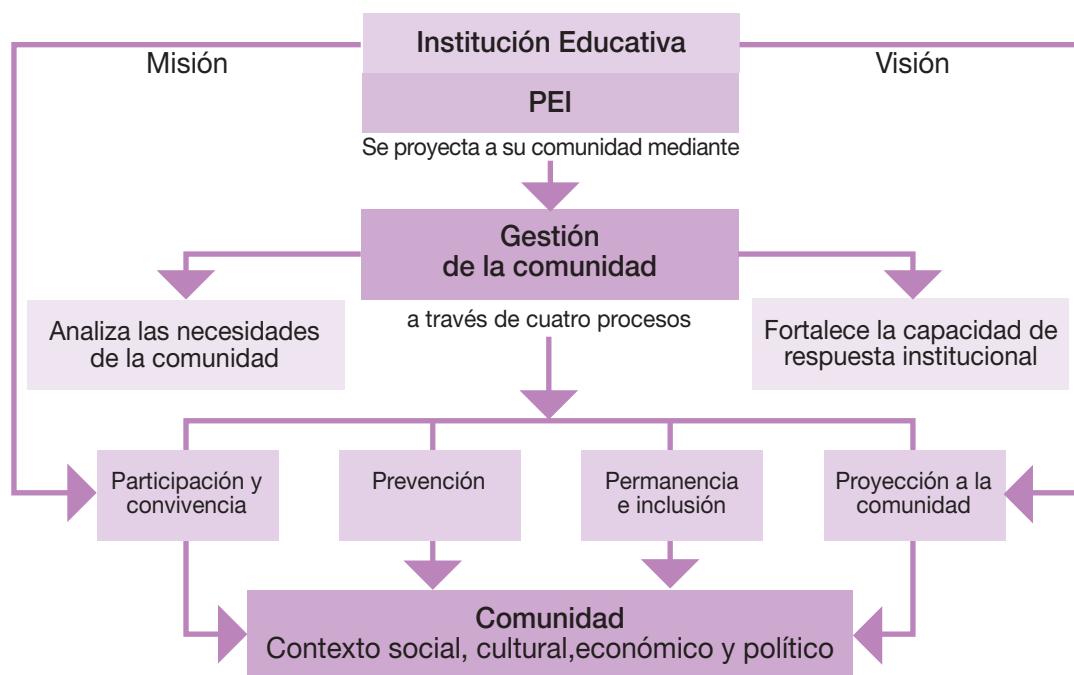
Los procesos específicos de esta área se encuentran agrupados del modo siguiente:

- ❑ **Participación y convivencia:** busca la creación de escenarios y formas de comunicación claramente establecidos y de doble vía, que estimulen la participación de los miembros de la comunidad educativa en los diferentes espacios e instancias de toma de decisiones y de acción de la institución educativa.
- ❑ **Prevención:** se orienta al diseño de programas encaminados a la formación de la cultura del autocuidado, la solidaridad y la prevención frente a las condiciones de riesgo a las que pueden estar expuestos tanto los diferentes miembros de la institución como la comunidad educativa en sus entornos físico, social y cultural.
- ❑ **Permanencia e inclusión:** establece tanto las políticas y programas tendientes a favorecer la equidad de oportunidades para poblaciones vulnerables en riesgo o con necesidades especiales o talentos excepcionales, como las políticas y programas orientados a promover el sentido de identidad con la institución misma y su PEI y el sentimiento de pertenencia a la comunidad educativa, de tal manera que se favorezca la retención de los estudiantes dentro del sistema escolar con propuestas que respondan de forma significativa a sus expectativas y requerimientos.
- ❑ **Proyección a la comunidad:** comprende los planes, programas y servicios que la institución pone a disposición de la comunidad para mejorar sus condiciones de vida, hacerla partícipe de la vida institucional, de sus procesos y decisiones y estimular el apoyo de la familia en relación con el aprendizaje de los estudiantes.

Preguntas clave para el análisis de la información

- ❑ ¿La institución tiene la capacidad de respuesta de cara a las características y demandas de su entorno?
- ❑ ¿La institución cuenta con planes, programas y acciones concretos que favorecen la articulación con su comunidad educativa y su contexto político, económico y social?
- ❑ ¿La institución posee mecanismos de evaluación y seguimiento de las necesidades de sus estudiantes y del entorno?
- ❑ ¿En la institución existen mecanismos que le permiten aprovechar los recursos existentes en su comunidad y en beneficio mutuo?

Mapa del área de Gestión de la comunidad



Escala de desarrollo institucional de Gestión de la comunidad

A continuación figura el instrumento que permitirá valorar el estado de desarrollo de la institución en el área de Gestión de la comunidad. Para cada uno de los aspectos lea cada uno de los descriptores y establezca el que mejor identifica el nivel de

desempeño de los procesos de su institución. Marque en la tabla de resultados la letra correspondiente al nivel de desempeño seleccionado.

PROCESO: PARTICIPACIÓN Y CONVIVENCIA

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Gestión de conflictos.	La institución realiza jornadas, talleres y otras actividades, orientadas a reducir los conflictos, cuya puesta en práctica obedece a la iniciativa de algunos docentes; en ellas, no todos los convocados participan siempre. En la institución hay conciencia de apenas algunas de las competencias que se requieren para la convivencia.	La institución cuenta con un comité de convivencia diseñado para la identificación de los conflictos que se presentan en los diferentes estamentos y su mediación en los mismos; existe consenso respecto de las competencias que es preciso desarrollar para fortalecer la convivencia en coherencia con el PEI y la normatividad vigente.	La comunidad educativa reconoce y utiliza el comité de convivencia para identificar los conflictos y mediar en ellos; las actividades programadas, orientadas a fortalecer las competencias de convivencia, cuentan con amplia participación por parte de los distintos estamentos de la comunidad educativa.	La institución evalúa y ajusta el funcionamiento del comité de convivencia; recupera información relativa a las estrategias exitosas de los diferentes estamentos en el manejo de conflictos y el desarrollo de competencias para la convivencia, y propicia su transferencia.
Participación de los estudiantes.	La institución cuenta con algunos de los mecanismos y de las estrategias estipulados legalmente para estimular la participación de los estudiantes. La participación de los estudiantes no tiene cabida en la vida institucional.	Los mecanismos y programas de participación se han diseñado en coherencia con el PEI y buscan la creación y animación de diversos escenarios para que el estudiantado se vincule a ellos; no obstante, su sentido en la vida escolar no alcanza a sensibilizar al conjunto de la comunidad educativa.	Los mecanismos y escenarios de participación de la institución son utilizados por los estudiantes de forma continua y con sentido. No solamente se ha dado cumplimiento a la ley sino que se ha logrado la participación real de los estudiantes en el apoyo a su propia formación ciudadana.	La institución posee mecanismos para evaluar las formas y demandas de participación del estudiantado; la organización escolar, no sólo es sensible a esas demandas, sino que ha creado y recrea espacios y alternativas de participación como respuesta a ellas.
Asamblea de padres de familia.	El rector ha promovido en la institución la conformación de la asamblea de padres, pero su funcionamiento carece de articulación con los procesos institucionales que busca apoyar. El consejo de padres existe de forma nominal.	La asamblea de padres funciona de acuerdo con lo estipulado en la normatividad vigente (Decreto 1286 del 27 de abril de 2005) y el consejo de padres participa en algunas de las decisiones relativas al mejoramiento de la institución.	La institución posee canales de comunicación claros y abiertos que facilitan a los padres el conocimiento de sus derechos y deberes, de tal modo que se sientan miembros legítimos de la asamblea y del consejo de padres pertenecientes a la institución.	En la institución existen tanto mecanismos para evaluar el funcionamiento y papel de la asamblea y el consejo de padres como canales de retroalimentación institución-padres de familia que permiten cualificar adecuadamente estos espacios de participación, consulta y aprendizaje.
Participación de los padres de familia.	La participación de los padres de familia en la vida institucional se caracteriza por ser a título individual o producto de la iniciativa de algunos docentes. La participación de los padres de familia no ha sido organizada todavía.	Existen propuestas por parte de la institución para estimular la participación de los padres como mecanismo de apoyo a acciones, que si bien son pertinentes para la institución y están en coherencia con el PEI, no han sido diseñadas con base en su participación.	Los padres de familia participan de la dinámica de la institución en actividades y programas que tienen propósitos y estrategias claramente definidos en concordancia con el PEI y con los procesos de la institución que requieren apoyo específico; dichos programas tienen en cuenta las necesidades y expectativas de la comunidad.	La participación institucional de los padres de familia es coherente con los grandes propósitos institucionales, es decir, que la institución cuenta con un apoyo real en las formas de organización de éstos. Así mismo, la institución posee los medios para evaluar estos mecanismos e instancias de participación y su mejoramiento contempla sus necesidades y expectativas.

PROCESO: PREVENCIÓN DE RIESGOS NATURALES Y SICOSOCIALES

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Programas de prevención y atención de riesgos psicosociales.	La institución ofrece actividades de prevención, tanto propias como externas, sin que exista una relación entre los factores de riesgo de su comunidad y el contenido de las actividades de prevención. El análisis de los factores de riesgo está basado en anécdotas y casos particulares.	La institución ha identificado los principales problemas que constituyen factor de riesgo para sus estudiantes y su comunidad (SIDA; ETS, Embarazo adolescente, consumo de SPA, violencia intrafamiliar, etc.) y diseña acciones orientadas a su prevención. Tiene en cuenta análisis de los factores de riesgo sobre su comunidad realizadas por otras instituciones.	Se cuenta con programas organizados con el apoyo de otras instituciones (secretaría de salud, hospitales, universidades) que buscan favorecer los aprendizajes de los estudiantes y de la comunidad sobre los riesgos a los que están expuestos y a crear una cultura del autocuidado y de la prevención. Los estudiantes y la comunidad se vinculan a estos programas. Existen mecanismos de seguimiento de los factores de riesgo identificados como significativos para la comunidad y los estudiantes.	Los programas que se llevan a cabo son evaluados, los mecanismos de información y análisis de los factores de riesgo psicosocial se evalúan y se mejoran con el apoyo de personal calificado, para mejorar los modelos de intervención que tiene la institución.
Programas de prevención de riesgos físicos.	La institución trabaja los temas de prevención de riesgos físicos (prevención de accidentes caseros, ergonomía, disposición adecuada de desechos, etc.), pero de forma parcial y esporádica.	La institución cuenta con programas para la prevención de riesgos físicos que hacen parte de los proyectos transversales (medio ambiente y educación sexual, por ejemplo) y en coherencia con el PEI.	Los programas de prevención de riesgos son reconocidos por la comunidad y sus beneficios irradian el mejoramiento de las condiciones de seguridad hacia los hogares.	Los programas de prevención de riesgos físicos de la institución son sujeto de evaluación y monitoreo con el fin de establecer su eficacia y su mejoramiento se busca con el apoyo de otras instituciones y en presencia de la comunidad.
Programas de seguridad.	La institución cuenta con algunos planes de acción frente a accidentes o desastres naturales, pero sólo para algunas sedes o ciertos riesgos; el estado de la infraestructura física no es sujeto de monitoreo ni de evaluación.	La institución cuenta con planes de evacuación frente a desastres naturales o similares y posee un sistema de monitoreo de las condiciones mínimas de seguridad que verifica el estado de su infraestructura y alerta sobre posibles accidentes.	Los planes de evacuación relativos a desastres naturales o similares son conocidos por todos los estamentos de la institución, se realizan simulacros de manera regular y en caso de peligro real se cuenta con el apoyo de la defensa civil, los bomberos y hospitales. Existe un sistema de monitoreo de las condiciones de seguridad que permite verificar el estado de la infraestructura y alerta respecto de posibles accidentes.	La institución evalúa y mejora sus planes de seguridad, realiza simulacros con periodicidad de modo que la comunidad esté preparada y sepa qué hacer y a dónde acudir al momento de cualquier evento de riesgo, perfecciona su sistema de monitoreo y desarrolla programas de prevención de accidentes tanto al interior como al exterior.

PROCESO: PERMANENCIA E INCLUSIÓN

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Atención a poblaciones con necesidades especiales.	La institución ha delineado políticas para atender a poblaciones con necesidades especiales, pero carece todavía de la información relativa a las necesidades de su localidad o municipio.	La institución conoce las necesidades educativas de las poblaciones con necesidades especiales de su entorno y ha diseñado planes de trabajo pedagógico para atenderlas en concordancia con el PEI y la normatividad vigente (Resolución 2565 de octubre 24 de 2003).	Las sedes y los niveles de la institución tienen conocimiento de la política de atención a la población con necesidades especiales, trabajan conjuntamente para diseñar modelos pedagógicos que permitan la integración y atención de estos niños y niñas y los dan a conocer a la comunidad, y logran la cobertura en su localidad o municipio en acuerdo con su capacidad institucional.	Los modelos pedagógicos diseñados para la atención a la población con necesidades especiales y los mecanismos de seguimiento a estas demandas son evaluados con el propósito de mejorar la oferta y la calidad del servicio prestado. La institución es sensible a las necesidades de su entorno y busca adecuar su oferta educativa a dichas demandas.
Necesidades y expectativas de los estudiantes.	La institución adolece de información adecuadamente sistematizada respecto de las necesidades y expectativas del estudiantado; el sentido de pertenencia a la institución por parte de éste, es bajo y se presentan ausentismo y de-sección escolar.	La institución conoce las características de su entorno y procura dar respuesta a éstas, mediante acciones que buscan acercar a los estudiantes a la institución educativa en concordancia con el PEI.	La institución cuenta con mecanismos que le permiten conocer las necesidades y expectativas de los estudiantes y divulga esta información en su comunidad; los estudiantes encuentran elementos de identificación con la institución.	La institución cuenta con políticas y programas claros que recogen las expectativas de los estudiantes y ofrecen alternativas para que se identifiquen con ella; los mecanismos empleados para hacer el seguimiento de las necesidades de los estudiantes y ponderar su grado de satisfacción se evalúan y mejoran constantemente y sus resultados sirven al plan de mejoramiento institucional.
Proyecto de vida.	Existen en la institución algunas iniciativas para apoyar a los estudiantes en la formulación de su proyecto de vida.	La institución cuenta con programas concertados con el cuerpo docente para apoyar a los estudiantes en su proyecto de vida; dichos programas están articulados con la identificación de las necesidades y expectativas de los estudiantes, así como con las posibilidades que ofrece el entorno para su desarrollo.	La institución se interesa de forma programática en la proyección personal y el futuro de sus estudiantes; este programa es conocido por la comunidad educativa, que lo apoya y enriquece.	La institución evalúa y mejora los procesos relacionados con el tema del proyecto de vida de sus estudiantes, de modo que existe un interés por cualificar este aspecto en la formación de sus alumnos.



ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Seguimiento a egresados.	La institución mantiene un contacto escaso con sus egresados y la información sobre ellos es anecdótica.	La institución tiene un plan acorde con el PEI para el seguimiento a sus egresados, pero la información no es aún sistemática ni permite, por tanto, el análisis para el mejoramiento institucional.	La institución hace seguimiento a los egresados de manera regular y contemplando indicadores que le permiten orientar sus acciones pedagógicas; además, promueve su participación y organización y cuenta con una base de datos que le permite tener información de su destino.	El plan de seguimiento a egresados es evaluado y mejorado y la información que éste arroja permite adecuar y mejorar tanto los planes institucionales como su capacidad de respuesta, ante las necesidades y expectativas del estudiante y su entorno.

PROCESO: PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Oferta de servicios a la comunidad.	La institución desarrolla actividades para la comunidad en respuesta a situaciones o problemas críticos y ésta es la receptora de sus acciones.	Existen estrategias de comunicación que le permiten tanto a la comunidad como a la institución misma conocerse mutuamente; las actividades se organizan de manera conjunta así no haya aún relación con el PEI.	La institución cuenta con un programa de interacción con la comunidad que orienta, da sentido a las acciones que se planean conjuntamente y dan respuesta a problemáticas y necesidades que apuntan al mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad y los estudiantes.	La comunidad tiene participación en la vida institucional y existen procesos de seguimiento y evaluación de los programas y las actividades. El contacto con las organizaciones culturales, sociales, recreativas y productivas es regular y sirve de puntal al acometimiento de acciones conjuntas que propenden al desarrollo comunitario.
Escuela de padres.	La institución ofrece a los padres de familia algunos talleres y charlas sobre diversos temas aunque sin una programación clara.	La escuela de padres constituye un programa pedagógico institucional que orienta a los padres de familia respecto de la mejor manera de ayudar a sus hijos en su rendimiento académico y apoyar a la institución en sus diferentes procesos.	La escuela de padres, además de estar en coherencia con el PEI, cuenta con el respaldo pedagógico de los docentes y se encuentra divulgada ampliamente en la comunidad; su acogida, por parte de los padres de familia, es significativa.	Los programas de la escuela de padres se evalúan de forma regular, hay sistematización de estos procesos y su mejoramiento se hace teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de la comunidad.
Uso de la planta física y de los medios.	La institución tiene a disposición de la comunidad algunos de sus recursos físicos.	La institución tiene programas que le permiten a la comunidad usar algunos de sus recursos físicos (sala de informática y biblioteca, por ejemplo).	La comunidad se encuentra informada respecto de los programas y posibilidades de uso de los recursos físicos de la institución y los utiliza; asimismo, colabora con la institución en los gastos para su mantenimiento (por ejemplo, con la red virtual o <i>Internet</i>).	La institución y la comunidad evalúan conjuntamente y mejoran de mutuo acuerdo los servicios que la primera le ofrece a la segunda en relación con la disponibilidad de los recursos físicos y los medios (audiovisuales, biblioteca, sala de informática, etc).

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4 MEJORAMIENTO CONTINUO
Servicio social.	El servicio social obligatorio de los estudiantes es un requisito, pero se encuentra desarticulado de la institución y su entorno.	El servicio social estudiantil tiene proyectos que responden a las necesidades de la comunidad y a su vez, son pertinentes para la actividad institucional.	El servicio social estudiantil es valorado por la comunidad y los educandos han desarrollado una capacidad de empatía e integración con la comunidad en la medida que éstos contribuyen a la solución de sus necesidades, por medio de programas interesantes y debidamente organizados.	El servicio social estudiantil es evaluado por la institución y tanto las necesidades y expectativas de la comunidad como su satisfacción con los programas del servicio social son tenidas en cuenta.



Tabla de resultados de Gestión de la comunidad

PROCESO	ELEMENTOS	Escala			
		1	2	3	4
Participación y convivencia	Gestión de conflictos				
	Participación de los estudiantes				
	Asamblea de padres de familia				
	Participación de padres de familia				
	Promedio				
Prevención	Programas de atención a riesgos psicosociales				
	Programas de atención a riesgos físicos				
	Programas de seguridad				
	Promedio				
Permanencia e inclusión	Atención a poblaciones con necesidades especiales				
	Necesidades y expectativas de los estudiantes				
	Proyecto de vida				
	Seguimiento a egresados				
	Promedio				

PROCESO	ELEMENTOS	Escala			
		1	2	3	4
Proyección a la comunidad	Oferta de servicios a la comunidad				
	Escuela de padres				
	Uso de la planta física y los medios				
	Servicio social				
	Promedio				
	Promedio general				

Perfil de Gestión de la comunidad

Para obtener el perfil de gestión para esta área, los resultados obtenidos al sumar cada columna de la escala, en cada proceso, deberán dividirse por el número de aspectos de cada proceso. Este último resultado se consignará en el recuadro inferior.

4				
3				
2				
1				
	Participación y convivencia	Prevención	Permanencia e inclusión	Proyección a la comunidad





4. Resultados

El análisis de los resultados obtenidos le permitirá al equipo de gestión del área conocer el estado de los diferentes aspectos de su competencia que han sido evaluados. De este modo, es posible obtener resultados cuantitativos que arrojen un perfil institucional y resultados cualitativos que se presentan en un balance de fortalezas y oportunidades de mejoramiento. Es importante reflexionar sobre la importancia del proceso y de qué manera esta información puede servir de guía a los programas de mejoramiento institucional. Es pertinente tener en cuenta, sin embargo, que los resultados no constituyen un fin en sí mismo y que su valor radica en su capacidad de brindar un conocimiento útil al momento de orientar procesos de perfeccionamiento propio.

A continuación, los equipos de gestión analizarán:

- El estado de sus evidencias en cada una de las áreas de gestión.

Estado de las evidencias				
Evidencias completas				
Evidencias claras aún no completas				
Algunas evidencias				
Evidencias anecdóticas				
Sin evidencias				
	Directiva y horizonte institucional	Académica	Administrativa	De la comunidad
	AREA DE GESTIÓN			



- El estado de sus indicadores.

Estado de los indicadores				
Indicadores de los últimos cinco años				
Indicadores del último año				
Algunos indicadores				
Sin indicadores				
	Directiva y horizonte institucional	Académica	Administrativa	De la comunidad
	AREA DE GESTIÓN			

- Con base en el análisis de la documentación y el estado de los indicadores, la institución educativa, a través de los equipos de gestión por área, podrá plantearse posibles acciones de mejoramiento en las que las preguntas, que a continuación se formulan, pueden guiar sus reflexiones.

- ◆ ¿Se cuenta con un sistema de documentación adecuado?
- ◆ ¿Se posee toda la documentación pero no está organizada?
- ◆ ¿Se cuenta con un sistema de indicadores?
- ◆ ¿Se tiene la información pero aún no se la ha sistematizado?



Si durante el proceso de autoevaluación la institución descubre que no cuenta con toda la información requerida para ello, se le sugiere diseñar, como parte de su plan de mejoramiento institucional, acciones que garanticen que en las próximas autoevaluaciones esta carencia habrá sido subsanada.

- Ahora, para obtener el perfil general de la institución, los resultados promedio de cada una de las áreas de gestión deberán trasladarse al cuadro inferior. De esta manera podrá visualizarse el estado global de la gestión institucional.

4				
3				
2				
1				
	Gestión directiva y horizonte institucional	Gestión académica	Gestión administrativa	Gestión de la comunidad

Los resultados de la autoevaluación, en cada una de las áreas de gestión, le permitirán a la institución educativa establecer un perfil general. Los resultados centrados en:



- ◆ La etapa 1, mostrarán un desarrollo inicial de la gestión analizada donde los procesos están aún por organizarse.
- ◆ La etapa 2, permitirán identificar si la institución está organizando y documentando sus procesos.
- ◆ La etapa 3, identificarán procesos que ya se encuentran en marcha en la institución y han sido apropiados por la comunidad educativa.
- ◆ La etapa 4, señalarán si los procesos están consolidados en la institución educativa y se revisan y mejoran en ciclo continuo.

Además de obtener su perfil, es importante que la institución educativa, al analizar sus resultados, reflexione sobre los siguientes puntos:

- ◆ Consistencia: ¿existe concordancia entre el estado de las evidencias y el nivel de desarrollo institucional alcanzado?, ¿alguno de los procesos ha sido calificado con 3 ó 4 sin evidencias claras o concisas que así lo justifiquen?, ¿concuera el resultado de los indicadores con el nivel de desarrollo obtenido para cada uno de los procesos?, ¿demuestran estos resultados una coherencia respecto del análisis realizado por el grupo del área de gestión particular?

- ◆ Fortalezas: ¿cuáles son los principales logros encontrados en cada una de las áreas de gestión?, ¿cuáles de los procesos han alcanzado hasta ahora un mejor desarrollo y por qué?
 - ◆ Oportunidades de mejoramiento: ¿cuáles son las principales dificultades en cada una de las áreas de gestión?, ¿cuáles procesos han demostrado mayores dificultades en su desarrollo y por qué?
 - ◆ Ruta a seguir: ¿qué información aportan las evidencias (documentos e indicadores) para orientar la solución a estos problemas?
- Finalmente, se deberá redactar una síntesis de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento para cada una de las áreas y sus resultados deberán transcribirse al cuadro que figura a continuación. Visualizar y ponderar el balance de sus fortalezas y oportunidades de mejoramiento le permitirá a la institución educativa orientar adecuadamente su plan de mejoramiento institucional.

ÁREA DE GESTIÓN	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO
Directiva y horizonte institucional		
Administrativa		
Académica		
De la comunidad		



**Ministerio de
Educación Nacional**
República de Colombia

Consulte el portal:
www.colombiaaprende.edu.co