

**SMECE**  
Sistema Multidimensional  
de Evaluación para la  
Calidad Educativa

**Serie Ruta de la Excelencia**

**Autoevaluación institucional y PIMA**

# Guía introductoria. \_\_\_\_\_

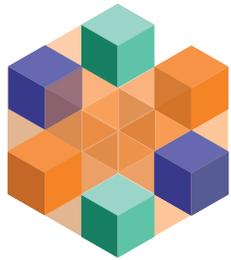
# La autoevaluación como vía del mejoramiento



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN





**SMECE**  
Sistema Multidimensional  
de Evaluación para la  
Calidad Educativa

## **Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad Educativa (SMECE)**

Dirección de Evaluación de la Educación  
Subsecretaría de Calidad y Pertinencia

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

# Guía introductoria. La autoevaluación como vía del mejoramiento

## **ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ**

### **Alcaldesa Mayor**

Claudia Nayibe López Hernández

## **SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO**

### **Secretaría de Educación**

Edna Cristina Bonilla Sebá

### **Subsecretario de Calidad y Pertinencia**

Andrés Mauricio Castillo Varela

### **Directora de Evaluación de la Educación**

Luz Maribel Páez Mendieta

### **Autores Equipo Técnico de la Dirección de Evaluación de la Educación de la Secretaría de Educación del Distrito**

Nohora Patricia Duarte Agudelo

María Lilibiana Bautista Fajardo

Pedro Pablo Ruiz Romero

Lina María Vargas Álvarez

Óscar David Ramírez García

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

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

### **ISBN Obra Completa**

978-628-7627-30-7

### **ISBN Volumen**

978-628-7627-41-3

Bogotá D.C.  
2023

# Contenido

Presentación .....	5
Hacia el Mejoramiento de la Gestión Escolar .....	8
Gestión Escolar .....	8
Objetivos de la Autoevaluación Institucional y del Plan de Mejoramiento .....	9
Enfoque Conceptual y Metodológico de la Autoevaluación .....	9
Ruta de la Autoevaluación Institucional .....	11
Criterios para valorar los avances de la gestión escolar .....	14
Los colegios comparten su experiencia en el proceso de autoevaluación y mejoramiento institucional .....	19
Plan Institucional de Mejoramiento Acordado - PIMA .....	20
Referencias .....	21



## Presentación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Con el fin de aportar a los colegios una herramienta tecnológica que facilite la sistematización de la información que se recoge en el marco de la autoevaluación y del PIMA, y que permita acceder de manera inmediata a los resultados de este proceso, desde 2021 la Ruta se ha complementado con la Plataforma de Evaluación Institucional, apoyo tecnológico que permite a los colegios consultar y descargar las guías,

diligenciar los instrumentos de la Ruta de manera eficiente y oportuna, analizar información, y contar de forma permanente con resultados para el análisis y seguimiento de los procesos de la gestión escolar. Esta plataforma puede consultarse en el microsítio del Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad Educativa, cuyo enlace es <https://smece.educacionbogota.edu.co/>, en el Subsistema de Evaluación Institucional.

**El objetivo de esta guía introductoria** es dar a conocer los aportes de la autoevaluación como un proceso para comprender cómo la gestión escolar aporta al logro de los objetivos propuestos en los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) de los colegios y, a partir de las reflexiones colectivas, definir vías hacia el mejoramiento de la formación integral de los estudiantes. Contiene la propuesta conceptual y metodológica de la autoevaluación, su objetivo, la descripción de los cinco (5) pasos de la Ruta de la Autoevaluación Institucional, los criterios para la valoración de la gestión escolar en los colegios y, por último, la descripción de los momentos del Plan de Mejoramiento.

## Hacia el mejoramiento de la gestión escolar

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

Figura 1. Autoevaluación Institucional.



Fuente: elaboración propia.

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

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

## Gestión escolar

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

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

En la autoevaluación institucional, se visibiliza la manera como el colegio lleva a cabo la gestión escolar para asegurar el derecho a la educación y se valora el estado de sus procesos, en el marco de la singularidad de su horizonte, contexto y características distintivas, para proponer planes de mejoramiento, entendiendo que la gestión escolar contempla varias áreas de gestión<sup>1</sup>: directiva, pedagógica y administrativa. A continuación, se define cada una de estas áreas de gestión:

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

- **Gestión pedagógica:** se refiere a los procesos misionales que aseguran cómo lo planteado en el direccionamiento estratégico se desarrolla en el diseño curricular, las prácticas pedagógicas, la gestión de clases y seguimiento académico para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias para su desempeño personal, social y profesional.
- **Gestión administrativa:** se refiere a los procesos de administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, los recursos financieros, que dan soporte al desarrollo de las labores propias del colegio y al logro del horizonte institucional.

En el marco de la Ruta de la Autoevaluación Institucional, propuesta por la Secretaría de Educación del Distrito, se han construido 22 criterios que permiten valorar la gestión escolar como un sistema compuesto

por áreas y procesos articulados, cuya estimación se da de manera integrada. Estos criterios se presentan en el punto 4, de esta guía, y se analizan a medida que se avanza en esta ruta de autoevaluación.

## Objetivos de la autoevaluación institucional y del plan de mejoramiento

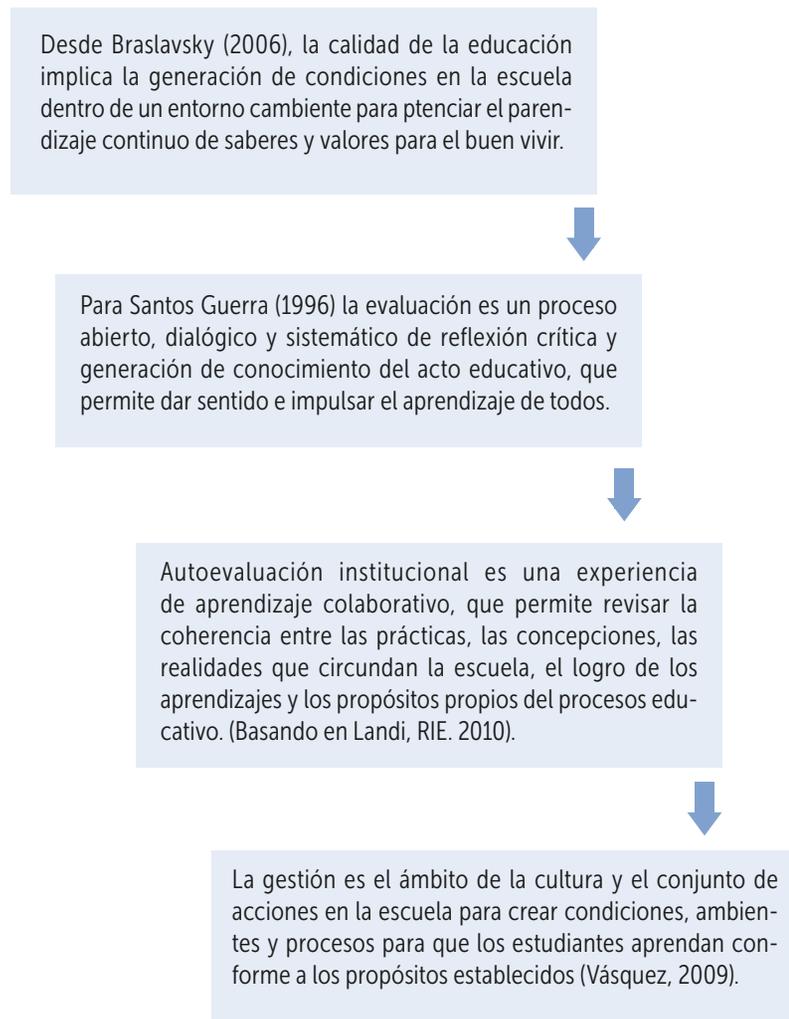
Reconocer la dinámica institucional y, en un ejercicio colectivo y reflexivo sobre la propia práctica, analizar el contexto espacio temporal y el estado actual de los procesos de la gestión escolar, en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional. Esto, con el fin de identificar las fortalezas, desafíos y oportunidades de mejoramiento que contribuyan a la toma de decisiones argumentadas, así como al diseño, implementación y evaluación del plan para mejorar la calidad educativa.

## Enfoque conceptual y metodológico de la autoevaluación

La propuesta de autoevaluación institucional que se plantea desde la SED parte de los siguientes postulados que le dan sentido al proceso evaluativo:

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

**Figura 2. Postulados claves de la Autoevaluación Institucional.**

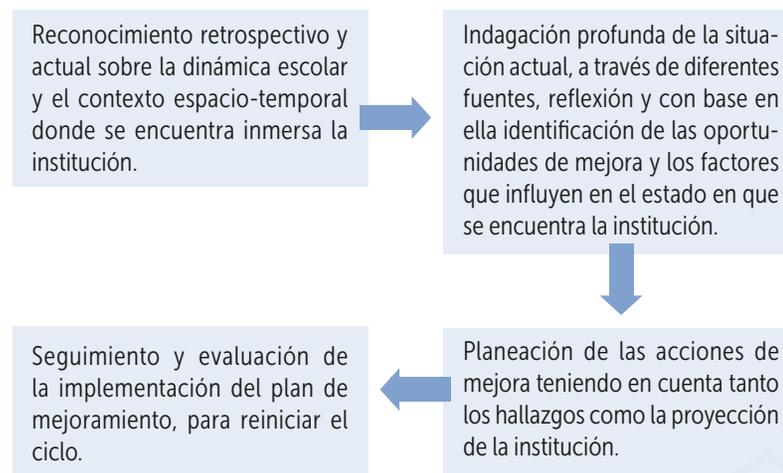


Fuente: elaboración propia.

Con respecto a lo metodológico, el proceso de autoevaluación institucional que se propone desde la Secretaría de Educación del Distrito se sustenta en algunos de los principios de la investigación-acción y pone en ejecución el desarrollo de procedimientos que buscan movilizar la reflexión de los actores educativos sobre su propia práctica, con el fin de explorar (mediante la búsqueda de hechos y evidencias), analizar (por medio de métodos específicos) y comprender colectivamente los factores que configuran y definen las particularidades de las dinámicas educativas de la institución. Es decir, procurando un cambio efectivo de sus concepciones y prácticas, a nivel grupal e institucional, que favorezca el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes.

Para el desarrollo de la autoevaluación institucional se contempla la siguiente secuencia<sup>4</sup>:

**Figura 3. Desarrollo de la Autoevaluación Institucional.**



Fuente: elaboración propia con base en Thiollent, 1997.

<sup>2</sup> Elliot, J. (1990). La investigación-acción en educación. Madrid, Ediciones Morata.

<sup>3</sup> Estos ciclos se reconstruyen a partir de las fases propuestas de Thiollent (1997): 1) Fase de diagnóstico; 2) Fase de investigación profunda; 3) Fase de acción; 4) Fase de evaluación, citado por Oliveira, V, en Trayectorias de investigación acción, Revista iberoamericana de educación. OEI, No 5, 2010.

En este orden de ideas, el desarrollo de la autoevaluación implica indagar sobre la historia, el contexto, los saberes y las prácticas institucionales para tener una mirada retrospectiva y proyectiva de las dinámicas escolares de los colegios. Esto requiere un trabajo colaborativo de toda la comunidad, es decir, de la participación activa, del conocimiento y la experiencia de directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y administrativos, puesto que solamente desde un análisis sistemático de información y desde una mirada conjunta, reflexiva y crítica es posible conocer el estado actual de la dinámica escolar e identificar fortalezas y problemas que es necesario asumir para proponer acciones de mejoramiento. Los procesos de autoevaluación institucional se plantean como ciclos de acción y reflexión, que buscan obtener resultados fiables y útiles para mejorar situaciones reales, basando la investigación en la reflexión de las propias prácticas desarrolladas por los colectivos.

Por tanto, se trata de una propuesta dirigida a involucrar los actores claves para que, a partir de la reflexión de sus prácticas cotidianas en el contexto escolar, lleguen a consensos sobre la valoración de los dife-

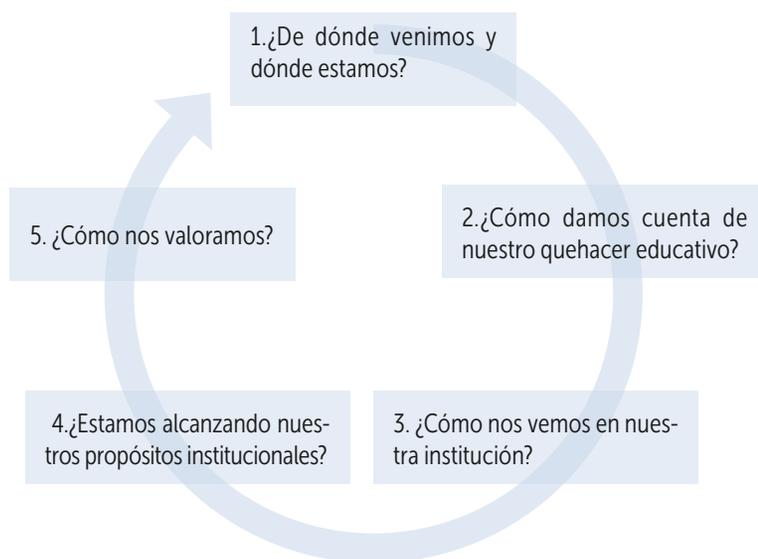
rentes ámbitos de la vida institucional. Esto se logra si los participantes ponen en práctica capacidades relacionadas con liderar acciones y procesos, conformar grupos participativos y colaborativos, planear, organizar y analizar de manera crítica la información recolectada, así como con el planteamiento de acciones oportunas, viables, realizables y posibles de lograr en el marco de las condiciones y particularidades de las instituciones educativas.

### **Ruta de la Autoevaluación Institucional**

La Ruta de la Autoevaluación Institucional, propuesta desde la SED, se compone de cinco pasos en los que se invita a hacer un reconocimiento de la historia del colegio y los hitos más relevantes que han aportado para configurar sus trayectorias; a analizar el logro de metas y la coherencia entre lo planteado a nivel discursivo y lo logrado en la práctica cotidiana, como elementos significativos para la comprensión de la situación actual de los procesos de la gestión escolar. El desarrollo de estos cinco pasos requiere de la participación de los diferentes actores educativos, sus contribuciones, la reflexión colectiva sobre el avance de los procesos, la identificación de fortalezas y retos que deben asumirse en el corto y mediano plazo, para lograr las metas

educativas propuestas para un determinado periodo de tiempo. Cada paso involucra el desarrollo de actividades enmarcadas en propuestas metodológicas, que permiten avanzar en los objetivos previstos, tal y como se ilustra a continuación:

**Figura 4. Ruta de la Autoevaluación Institucional.**



Fuente: elaboración propia.

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

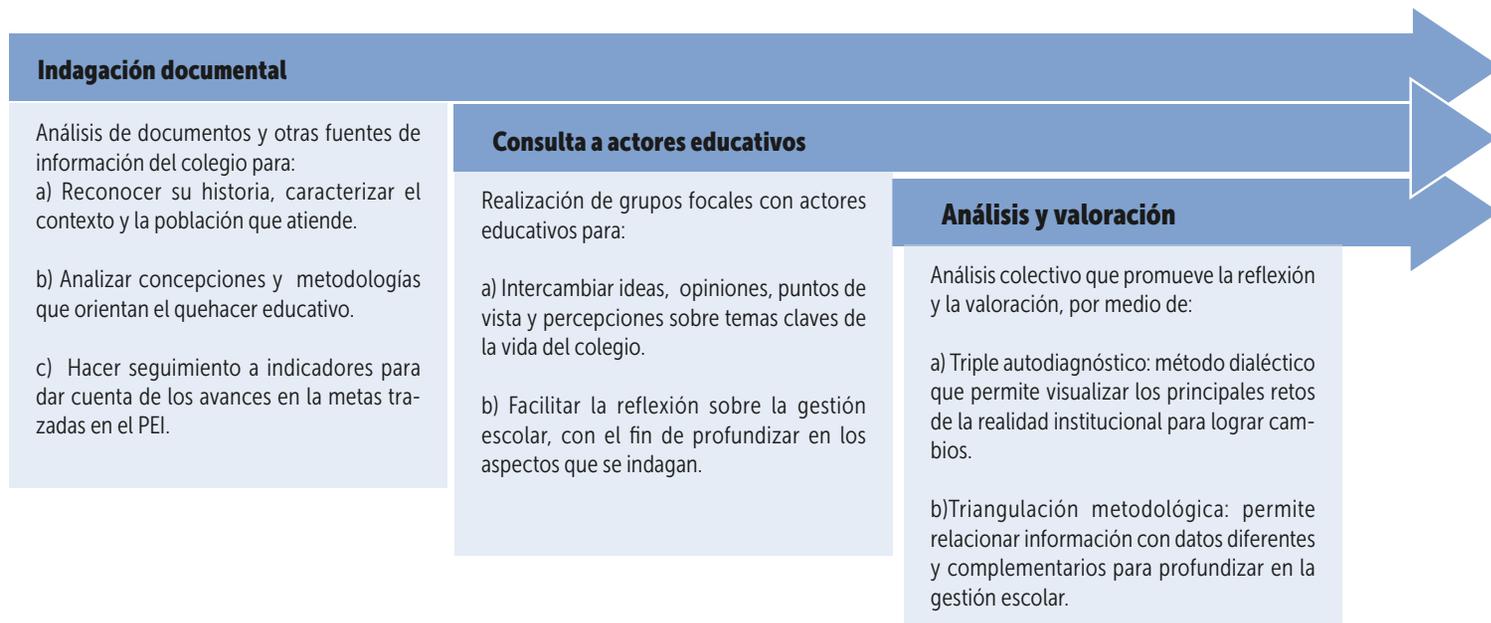
El objetivo y el tiempo que demanda la preparación y desarrollo de cada uno de los pasos anteriores se describe a continuación, y sugerimos que se inicie con tiempo.

### **Técnicas utilizadas para la Autoevaluación Institucional**

Para el avance de los cinco pasos de la autoevaluación institucional, se propone el desarrollo de las siguientes técnicas de indagación de la investigación acción, por medio de las cuales se recoge información de diversas fuentes, se analiza colectivamente y se valoran los progresos en las diferentes gestiones.

<sup>4</sup> El proceso de autoevaluación, según lo ordenado en la normatividad vigente, se debe realizar cada año. Para los colegios del Distrito que participan en el Modelo de acreditación, se realiza un proceso de autoevaluación de más largo aliento, más minucioso, y orientado a la obtención de un incentivo económico otorgado por acuerdo Distrital y se recomienda que este ciclo sea repetido cada dos años.

Figura 5. Técnicas a utilizar en la Autoevaluación Institucional.



Fuente: elaboración propia, con base en Latorre, A., 2003.

### Capacidades que se dinamizan en el proceso de Autoevaluación

Como se ha planteado a lo largo de esta guía, el proceso de autoevaluación institucional compromete la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, la cual se dinamiza gracias al liderazgo pedagógico de directivos docentes y docentes. Son ellos quienes con su experiencia, conocimiento, sentido de pertenencia, capacidad de comunicación, de organización y planeación, promue-

ven acciones para construir sentidos colectivos y proponer cambios en los que las fortalezas, la disposición, las responsabilidades y capacidades de los actores educativos son fundamentales para avanzar de manera colectiva hacia los fines propuestos en el horizonte institucional.

De acuerdo con las exigencias de los cinco pasos de la Ruta de la Autoevaluación Institucional, las capacidades que se involucran en este proceso son las siguientes:

**Tabla 1. Capacidades involucradas en el proceso de Autoevaluación Institucional.**

Capacidad	Descripción
<b>Liderazgo pedagógico</b>	Capacidad de conocer, comprender y analizar el contexto y la realidad institucional para detectar debilidades y fortalezas, promover propuestas de cambio y estrategias compartidas para lograr el mejoramiento continuo, haciendo de la labor directiva un proceso formativo en el que se prioriza la escuela como un espacio de aprendizaje, al otorgar sentido y cohesión a las estrategias de todos los actores educativos.
<b>Visión global e integral de la institución</b>	Capacidad para lograr una visión global e integral de la institución, de su historia, evolución y proyección de futuro, a partir de: i) el conocimiento del entorno y su relación con la institución, ii) la comprensión amplia de las situaciones y procesos institucionales y iii) la planeación del mejoramiento institucional mediante el desarrollo de los procesos del ciclo integral de gestión PHVA: planear, hacer, verificar y ajustar.
<b>Trabajo colaborativo</b>	Capacidad de trabajar en equipo, de autoorganizarse, de aportar desde sus conocimientos, experticias y habilidades para lograr un objetivo común. Este trabajo se realiza entre los actores de la comunidad educativa para construir consensos, desarrollar iniciativas, promover la construcción colectiva del sentido y de la acción transformadora, así como para interiorizar los propósitos de la institución, creando una confianza básica para el trabajo escolar.
<b>Gestión de conocimiento</b>	Capacidad de producir saberes reflexivos sobre la misma práctica, para influir en el desarrollo de las capacidades y para establecer conexiones que permitan actualizar y resignificar las acciones, lo cual requiere que el conocimiento personal de los integrantes de la institución se explicita para hacerse colectivo y pasar a enriquecer las prácticas de la institución.

Por medio de este liderazgo pedagógico se generan las condiciones para avanzar en un trabajo colaborativo esencial, que involucra a estudiantes, administrativos y familias, para el desarrollo de actividades de recolección de información, organización documental, análisis de información cualitativa y cuantitativa proveniente de diversas fuentes, revisión y análisis de la coherencia en aspectos relacionados con el horizonte institucional, la propuesta curricular y las prácticas de aula, entre otras.

De igual forma, a medida que se avanza en el desarrollo del proceso, se generan cuestionamientos, reflexiones y análisis que buscan la toma de conciencia sobre las dinámicas institucionales, sus particulari-

dades, sus fortalezas, sus dificultades, sus problemas y los factores que pueden estar influyendo de una u otra manera en la gestión escolar.

En esta línea se considera fundamental que, para lograr el avance del proceso de autoevaluación, se dinamicen acciones que propendan por la puesta en escena de estas capacidades, así como por el fortalecimiento de las habilidades que se encuentran vinculadas a ellas.

#### **4.2 Criterios para valorar los avances de la gestión escolar**

En el marco de la Ruta de la Autoevaluación Institucional, aunque las orientaciones nacionales hablan de cuatro gestiones (directiva,

académica, administrativa y financiera, y de la comunidad); les proponemos realizar la valoración de los avances de la gestión escolar concentrados en tres áreas: directiva, pedagógica y administrativa<sup>5</sup>. Lo relacionado con algunos procesos de la gestión de comunidad, se integra a las dos primeras áreas mencionadas. Cada una de estas áreas está compuesta por procesos que se constituyen en los referentes para el mejoramiento de la calidad en los colegios. Estos procesos son sistémicos, se respaldan mutuamente y por ello es importante mirarlos en conjunto, en relación con el PEI.

La valoración de los avances de las áreas de gestión que se analizan en este proceso de autoevaluación institucional se enfoca en los proce-

sos que contribuyen al desarrollo de capacidades y condiciones para el cumplimiento del propósito de generar aprendizajes trazados en el PEI, en relación con las características y retos cambiantes del contexto.

En este orden de ideas, para la valoración de las gestiones se han elaborado 22 criterios mediante los cuales se analiza el avance de los procesos de cada una de las áreas de gestión señaladas. En los siguientes cuadros se presentan estos criterios, cuya valoración se hace paulatinamente, a medida que se avanza en el desarrollo de cada uno de los pasos de la Ruta de la Autoevaluación Institucional, lo cual se explicará de manera detallada en las guías restantes que hacen parte de esta serie.

---

<sup>5</sup>Si bien lo abordado en cada una de estas gestiones toma como referencia inicial lo propuesto en la Guía 34 *"Del mejoramiento de la autoevaluación institucional al plan de mejoramiento"*, por el Ministerio de Educación Nacional; para la Ruta de la Autoevaluación Institucional aquí propuesta, se hacen elaboraciones propias de criterios que permiten la valoración del avance de dichas gestiones.

**Tabla 2. Criterios de valoración Gestión Directiva.**

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

**Tabla 3. Criterios de valoración Gestión Pedagógica.**

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

Tabla 4. Criterios de valoración Gestión Administrativa.

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

## Los colegios comparten su experiencia en el proceso de autoevaluación y mejoramiento institucional

Aquellos colegios que, de manera sistemática, llevan a cabo procesos de autoevaluación, reconocen sus ventajas y valoran lo significativo tanto del proceso como de la información que de esta se deriva. El siguiente relato es evidencia de esto.

El rector del Instituto Técnico Distrital Julio Flórez, Eduardo Ramírez, comparte su experiencia sobre lo que ha significado el proceso sistemático de autoevaluación institucional para el mejoramiento que ha emprendido este colegio durante los últimos años.



“En el Colegio ITD Julio Flórez consideramos la autoevaluación institucional como el paso fundamental para potenciar nuestra búsqueda de la calidad educativa y poder definir las características esenciales del relato institucional que le da sentido a nuestra práctica pedagógica. Por ello, nos planteamos tres cuestiones esenciales: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos y qué hemos hecho por la educación de nuestros estudiantes? ¿Cuál es el sentido de lo que hacemos? Preguntas fundamentales que toda institución debe hacerse a la hora de reflexionar sobre su quehacer y sobre qué hechos de manera recurrente nos permiten proyectar nuestra evolución al constituirse en una agenda de trabajo, que se alimentó por la búsqueda de nuevas respuestas que dieran cuenta de las demandas de unas generaciones en constante cambio, propias del siglo XXI. Entonces, ¿qué tipo de respuesta espera nuestra comunidad educativa? Un interrogante adicional que retó nuestra autonomía y coherencia discursiva, por lo que asumimos, desde las perspectivas del pensamiento crítico y el liderazgo distribuido, la participación de todos en la construcción de un Proyecto Educativo Institucional pertinente. En ésta medida, construimos la marca institucional #YoSoyJulioFlórez que empezó a transitar en los diferentes medios físicos y digitales de divulgación de los logros escolares, marcando, con un sello propio, las nuevas apuestas educativas que enorgullecen la trayectoria institucional y trascienden a la búsqueda de calidad en todos los procesos”.

## Plan Institucional de Mejoramiento Acordado (PIMA)

La autoevaluación, como vía del mejoramiento, logra su propósito en el momento en que los actores educativos, gracias al trabajo colaborativo, elaboran el plan de mejoramiento institucional como estrategia que define las oportunidades de mejora, prioriza sus acciones de intervención y establece objetivos para fortalecer su gestión escolar. A la vez que se formula este plan, se define el seguimiento periódico a los compromisos, con el fin de obtener información que facilite la toma de decisiones fundamentadas.

Desde la SED, el plan de mejoramiento se elabora en tres momentos: formulación, ejecución, y seguimiento y evaluación.

1. Formulación: se refiere a la identificación de los aspectos más relevantes que ameritan mejoramiento, de acuerdo con los resultados del proceso de autoevaluación institucional. A partir de esto, se formula el plan de mejoramiento, el cual se orienta por la definición de objetivos de mejora, acciones de mejora asociadas a cada objetivo, metas previstas anualmente, tiempo de ejecución y responsables.
2. Ejecución: se refiere a la puesta en marcha del plan de mejoramiento, lo que implica, entre otras: i) la organización de los grupos responsables de adelantar las acciones de mejora; ii) la disponibilidad de recursos físicos y financieros para su desarrollo;

iii) la definición de estrategias de participación y de comunicación de la comunidad educativa.

3. Seguimiento y evaluación: se refiere a las acciones que buscan identificar si lo propuesto en el plan de mejoramiento se está cumpliendo de la manera planeada y en los tiempos previstos. De esta manera se pueden identificar las dificultades que se presentan, con el fin de realizar los ajustes requeridos y lograr los objetivos propuestos en el plan.

Cada uno de estos momentos de elaboración del plan de mejoramiento, se abordará de manera detallada en la respectiva guía que la SED pondrá a disposición de los colegios de la ciudad, con el fin de aportar orientaciones y sugerencias en este tema.

**Sabemos que el contenido de esta guía representa algunos aportes entre la multiplicidad de ideas y formas que crean los docentes y directivos docentes del Distrito en su amplia experiencia y conocimiento, sin embargo, esperamos que sea de ayuda.**

## Referencias

- Carriego, C. (2007). *Gestión institucional*. Caracas: Editora Corripio C.
- Elliot, J. (1990). *La investigación-acción en educación*. Madrid: Ediciones Morata.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento* (Guía 34). [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf)
- Landi, N. E. y Palacios, M. E. (2010). La autoevaluación institucional y la cultura de la participación. *Revista Iberoamericana de la Educación*, (53), 155-181 <https://doi.org/10.35362/rie530562>
- Latorre, A. (2003). *La investigación acción: conocer y cambiar la práctica educativa*. Barcelona: Editorial Graó.
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) (2017). *Miradas sobre la educación en Iberoamérica. 2017. Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares en Iberoamérica*. <https://oei.int/publicaciones/miradas-sobre-la-educacion-en-iberoamerica-2017-desarrollo-profesional-y-liderazgo-de-directores-escolares-en-iberoamericaa>
- Oliveira, V. y Waldenez, M. (2010). Trayectorias de investigación acción: Concepciones, objetivos y planteamientos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 53(5), 1-13. <https://doi.org/10.35362/rie5351716>
- Restrepo, B. (2000). Maestro investigador, escuela investigadora e investigación en el aula. *Cuadernos Pedagógicos*, (14), 97-106.
- Restrepo, B. (2003). Una variante pedagógica de la investigación acción educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 29(1), 1-10. <https://doi.org/10.35362/rie2912898>
- Santos Guerra, M. A. (1996). Evaluar es comprender. De la concepción técnica a la dimensión crítica. *Revista Investigación en la Escuela*, (30), 5-13. <https://revistascientificas.us.es/index.php/IE/article/view/8059>
- Stenhouse, L. (1993). *La investigación como base de la enseñanza*. Madrid: Ediciones Morata.
- Universidad Nacional de Colombia – Secretaría de Educación del Distrito (2007). *Hacia un sistema integral de la evaluación de la calidad de la educación en Bogotá*. <https://repositorios.educacionbogota.edu.co/handle/001/1320>
- Vázquez, A. (2009). *La imaginación estratégica. El caos como liberación*. Barcelona: Ed. Granica.

ISBN: 978-628-7627-41-3

[www.educacionbogota.edu.co](http://www.educacionbogota.edu.co)



@Educacionbogota



Educacionbogota



/Educacionbogota



@educacion\_bogota



**SMECE**

Sistema Multidimensional  
de Evaluación para la  
Calidad Educativa



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE  
**EDUCACIÓN**

**BOGOTÁ**