



Ruta de Mejoramiento Institucional 2021

ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS OFICIALES

Santiago de Cali, julio de 2020

Departamento del Valle del Cauca

CLARA LUZ ROLDÁN GONZÁLEZ
Gobernadora

MARILUZ ZULUAGA SANTA
Secretaria de Educación Departamental

ANA MILENA ORTIZ SÁNCHEZ
Subsecretaria de Calidad Educativa

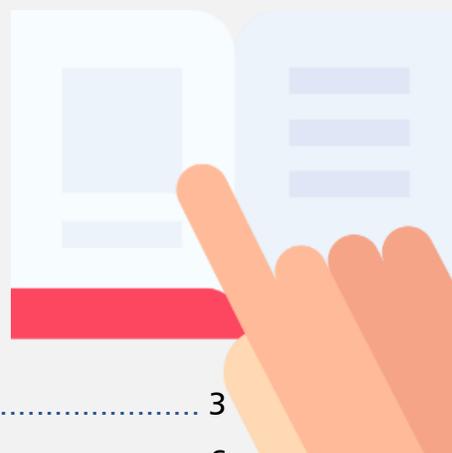
Equipo de evaluación:
RUBÉN DARÍO LÓPEZ TITIMBO
Profesional Especializado [Revisión]
ALBEIRO PESCADOR PESCADOR
Profesional Universitario [Elaboración]

Ilustración portada: *Imrovement team.png* en: Freepik.es
Iconografía páginas internas: *Learning package Icon PNG* en: Flaticon.com
Licencia libre No comercial - Creative Commons



© Gobernación del Valle del Cauca. Secretaría de Educación Departamental. Subsecretaría de Calidad Educativa. Julio de 2020. Todos los derechos reservados. Material de uso institucional y pedagógico. Queda prohibida su reproducción por cualquier medio sin previa autorización escrita de la Gobernación Departamental y/o sus autores.

▪ **Tabla de contenido**



Introducción	3
Referentes conceptuales	6
La calidad de la educación.....	6
La gestión escolar.....	12
La evaluación institucional.	17
El Mejoramiento continuo.	21
Modelo integrado de planeación y gestión	23
Procedimiento para la gestión de la evaluación educativa.....	24
Procedimiento para el mejoramiento continuo de los establecimientos educativos.....	25
Estrategia de Aplicación de Autoevaluación Institucional 2020....	27
Estado actual en los procesos de autoevaluación.....	27
Aplicación de la autoevaluación 2020.....	33
Pautas y orientaciones para Ruta de Mejoramiento 2021	47
Procesos en I.E. que presentan índices de desmejoramiento.....	48
Procesos con mayor necesidad global de mejora.....	51
Alineación básica entre autoevaluación y pruebas de Estado a estudiantes.....	52
Sensibilización permanente sobre los procesos de mejora institucional.....	54
Referentes Bibliográficos	56

▪ Introducción



En medio de las difíciles circunstancias que han marcado la trayectoria del presente año 2020, con el país semi-paralizado en un Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica decretado por el Gobierno Nacional¹ derivado de la crisis sanitaria del virus Covid-19, resulta evidente que el sector educativo se ha visto fuertemente desafiado para continuar funcionando y garantizando el derecho constitucional a la educación de los niños, niñas y jóvenes en el país, en especial los que hacen parte del sistema educativo oficial que acoge los sectores más vulnerables de la sociedad. En este contexto, la Secretaría de Educación Departamental del Valle del Cauca, de la mano con todas los estamentos y actores de las instituciones educativas, ha dedicado todos sus esfuerzos para velar por la prestación del servicio educativo de manera ininterrumpida en cada uno de los 149 establecimientos oficiales de los municipios no certificados del departamento, pese a las múltiples dificultades y limitaciones que innegablemente se han experimentado producto de la crisis actual, en la que, desafortunadamente, el departamento del Valle del Cauca es uno de los más afectados a nivel nacional en cuanto al número de casos² de personas contagiadas y fallecidas.

¹ REPÚBLICA DE COLOMBIA. Presidencia de La República. Decreto 637 de 2020. Mediante el cual se declara el Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica. Bogotá.

² REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ministerio de Salud y Protección Social. Informe de Situación Covid-19 en Colombia. Reporte Julio 22 de 2020.

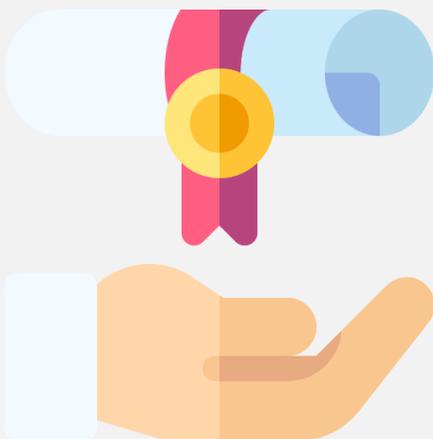
Es por eso que si bien la prioridad fundamental para el Gobierno Departamental y la Secretaría de Educación ha sido la de proteger y preservar la vida de estudiantes, familias, docentes, directivos, funcionarios y demás miembros de la comunidad educativa, al punto de descartar la implementación de algún modelo de retorno a clases presenciales mediante alguna figura de alternancia, como se invitó a considerar desde el Ministerio de Educación Nacional, también es cierto que se ha intensificado el acompañamiento y apoyo por parte de todo el equipo de la Secretaría de Educación para propender que las instituciones, con el liderazgo de sus Directivos Docentes y Docentes, continúen orientando de manera exitosa a sus estudiantes en los procesos de aprendizaje y desarrollo de todas sus competencias bajo la modalidad de trabajo en casa. Lo anterior pone de manifiesto el profundo sentido de convicción y compromiso que se tiene en los equipos de trabajo, tanto al interior de cada Establecimiento Educativo oficial del departamento, como en los equipos de apoyo a nivel de GAGEM, Subsecretaría de Calidad Educativa y demás estamentos relacionados, que pone de manifiesto una visión de trabajo arduo y comprometido, de repensar y reconfigurar los mecanismos de trabajo en medio de condiciones adversas, todo sin perder de vista la preocupación por un mejoramiento permanente en beneficio de la población estudiantil.

Es así como el documento que se presenta a continuación, se ha proyectado y busca ser comprendido como un insumo adicional para la orientación de una ruta de mejoramiento institucional que siga llevando a las Instituciones Educativas oficiales del departamento a consolidar sus gestiones y procesos, y consecuencia de ello, a obtener mejores resultados en términos de calidad educativa como eje misional de todos los establecimientos educativos del Valle del Cauca.

El documento consta de cuatro partes elementales: La primera de ellas denominada referentes conceptuales, retoma y reflexiona sobre algunas nociones fundamentales que se asocian con el proceso de mejoramiento institucional en el sector educativo, entre ellas, la calidad de la educación, la gestión escolar, la evaluación institucional y el mejoramiento continuo. Una segunda parte, está dedicada a contextualizar el propósito y sistematicidad de la ruta de mejoramiento dentro del Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la Gobernación del Valle del Cauca, en especial en lo que se refiere a dos procedimientos que orientan dicho trabajo: M3P1-06 «Procedimiento para la Gestión de la Evaluación Educativa» y el M3P1-07 «Procedimiento para el Mejoramiento continuo de los Establecimientos Educativos». La tercera parte, se centra en la Estrategia de Aplicación de la Autoevaluación Institucional para el año 2020, presentando un estado del arte actual de los procesos y sus oportunidades de mejora, así como en la orientación e ilustración del paso a paso para la aplicación de la autoevaluación en la vigencia actual con el apoyo de una herramienta web propuesta. Por último, el documento ofrece algunas pautas y orientaciones para tener en cuenta en la Ruta de Mejoramiento del siguiente año, 2021, de modo que se puedan integrar algunas recomendaciones en los Planes de Mejoramiento de las Instituciones Educativas.

▪ Referentes conceptuales

- La calidad de la educación.



La educación ha sido consagrada como un derecho fundamental en Colombia. El artículo 67 de la Constitución Política la define como un servicio público que tiene una función social, que busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura. De acuerdo con lo consignado en el Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026³, en los últimos años, el país ha dado pasos trascendentales para que a todos los niños y jóvenes, sin excepción, se les reconozca este derecho. En 2011, se decretó la gratuidad educativa, desde transición hasta el grado once, para que la falta de recursos económicos dejara de ser una barrera que les impidiera a los padres llevar a sus hijos al colegio. En la actualidad, el sistema educativo colombiano en preescolar, básica y media alcanza una tasa de cobertura del 97%.

Por su parte, Chacón Díaz (2019) destaca que el Ministerio de Educación Nacional además de ser el principal ente responsable de la educación en el país, es el encargado de determinar “los criterios y las políticas nacionales, define los estándares, garantiza y protege el derecho de acceso a la educación, formula directivas, apoya a los

³ GOBIERNO DE COLOMBIA. Ministerio de Educación Nacional. Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026. Bogotá 2017. p.9.

territorios e inspecciona y evalúa la calidad del sistema educativo”.⁴

En el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018⁵, el Gobierno Nacional, en cabeza del entonces Presidente Juan Manuel Santos, consideró que la educación debería ser uno de los tres pilares fundamentales de la agenda nacional de Colombia determinando como meta que Colombia llegara a ser el país mejor educado de América Latina antes del año 2025; una meta bastante ambiciosa fundamentada en la necesidad de elevar el nivel educativo del país, teniendo en cuenta los resultados de las pruebas internacionales PISA, en las que Colombia ha participado desde el año 2006, y en las que se han reconocido bajos resultados de aprendizaje por parte de los estudiantes colombianos, según la OCDE, los resultados sugieren que la comprensión lectora de los estudiantes ha mejorado desde los primeros ciclos de evaluación hasta el presente, pero sigue siendo baja comparada con el promedio de la OCDE y con otros países latinoamericanos.

“Los estudiantes de Colombia obtuvieron un rendimiento menor que la media de la OCDE en lectura (412 puntos), matemáticas (391) y ciencias (413), y su rendimiento fue más cercano al de los estudiantes de Albania, México, la República de Macedonia del Norte y Qatar. Si bien el rendimiento de Colombia en lectura en PISA 2018 fue menor que el registrado en 2015, si se considera un periodo más largo, el rendimiento medio mejoró en todas las materias —incluida la

⁴ CHACÓN DÍAZ, Luis Francisco. Calidad educativa: una mirada a la escuela y al maestro en Colombia. Revista Educación y Ciudad. Nro. 36. IDEP. Bogotá. 2019. p.39.

⁵ GOBIERNO DE COLOMBIA. Departamento Nacional de Planeación. Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018. Bogotá 2018. p.62.

lectura— desde que el país participó por primera vez en PISA en 2006”.⁶

Lo anterior pone de manifiesto el hecho de que si bien es cierto que en materia de cobertura Colombia ha presentado avances muy notorios y en cierta medida, satisfactorios, no es proporcional con el panorama en términos de calidad. Esto entendido en el contexto de la misión fundamental de la escuela para garantizar que los estudiantes aprendan, adquieran los conocimientos de las diferentes disciplinas escolares de manera satisfactoria, y que éstos les sean útiles en el desenvolvimiento cotidiano y en sus proyectos de vida en búsqueda de una mejor movilidad social. En este sentido retomando lo citado por Marchesi (2009) es claro que: “ Si existe un desafío común a todos los países del mundo, es el de responder al imperativo de la mejora de la calidad de los aprendizajes. Según el *Global Monitoring Report Team*: “la calidad es la que determina no solo cuánto aprenden los niños y si aprenden bien [sino también] en qué medida su aprendizaje se plasma en una serie de beneficios para ellos mismos, la sociedad y el desarrollo”.⁷

Chacón Díaz (2019) propone analizar la calidad educativa desde el enfoque sociocultural, destacando su importancia en la medida en que invita a mirar más allá de lo evidente, a situar las acciones humanas en su contexto histórico, examinando las condiciones que llevan a la producción de conocimiento. Plantea además que “la

⁶ Organisation for Economic Cooperation and Development - OECD. Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA). Informe Resultados 2018. Colombia Country Note. Vol. 1-3. p.2.

⁷ MARCHESI, Álvaro. (2009). Reformas educativas, calidad, equidad y reformas en la enseñanza. Madrid. Santillana. Recuperado 2 de Julio de 2020. Disponible en: www.oei.es/metas2021/CALIDAD.pdf p.42.

calidad de la educación trasciende las fronteras de la escuela, aunque es el espacio donde se concreta, tiene relación con la formulación de políticas educativas, como la política que promueve el currículo escolar, la formación de maestros y el financiamiento y gestión de la institucionalidad educativa desde las diferentes instancias del Estado”.⁸

Orozco (2009) por su parte ha sido enfático en que en Colombia actualmente se considera que la calidad educativa debe estar basada en una perspectiva de carácter socializador, “lo cual requiere de profundos cambios que no se queden en el papel, ya que existen verdaderos retos en cuanto al sentido de educar; no se pueden perder de vista los valores, el sentido de la vida y la realidad social de nuestro país. Por ello es esencial adelantar una evaluación sobre la calidad de las instituciones de educación básica y media en el país de tal manera que la calidad sea evaluada también a partir de la capacidad de las instituciones para reducir las inequidades en el desempeño académico, producidas por la desigualdad en las condiciones del estudiante; para hacerlo vale la pena recurrir a factores como elementos que integran la calidad educativa: “el modelo, los procesos, la organización y el contexto”.⁹

Es por eso que en el mismo Plan Nacional Decenal de Educación 2016 - 2016 se ha hecho hincapié en que “no se trata solo de mejorar el acceso y la permanencia. El desafío también consiste en ofrecer una educación de calidad que aumente las posibilidades de cada individuo de tener mejores condiciones de vida en el futuro, que

⁸ CHACÓN DÍAZ, Luis Francisco. Op. cit. p.45.

⁹ OROZCO CRUZ, Juan Carlos. ¿Calidad de la educación o educación de calidad? Una preocupación más allá del mercado. Rev. Iberoamericana Educación. Bogotá. 2009. p.165.

promueva la innovación, el desarrollo tecnológico, impulse la productividad e incremente las oportunidades de progreso para las regiones”.¹⁰

En el caso particular del Valle del Cauca, y en línea con lo expuesto por Pérez Dávila (2018), se destaca que “una herramienta muy importante para poder impulsar a través de recursos económicos el derecho a la educación en todo el territorio colombiano es la establecida en la Constitución, en el artículo 357, en el cual se consagró la descentralización del Sistema General de Participaciones de los Departamentos, Distritos y Municipios; así mismo, con la Ley 60 de 1993 se estableció la autonomía administrativa de los municipios respecto a los servicios educativos estatales de los niveles de educación preescolar, básica y media, así como la financiación de la infraestructura, la dotación educativa y su sostenimiento”¹¹. Es así como la Gobernación del Valle del Cauca se considera un Ente Territorial Certificado - ETC, autónomo y que tiene a su cargo la administración del servicio educativo en los treinta y cuatro (34) municipios no certificados del departamento. En este sentido, tal como señala el mismo autor, otra política importante en el ámbito de la educación fue la proporcionada por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) ante la diversidad y las diferencias existentes entre las entidades territoriales certificadas:

“El MEN consideró importante afinar los criterios para descentralizar las políticas educativas y enfocarlas de acuerdo a las verdaderas necesidades de cada región. Para esto decidió crear categorías de

¹⁰ GOBIERNO DE COLOMBIA. Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026. Op cit. p.9.

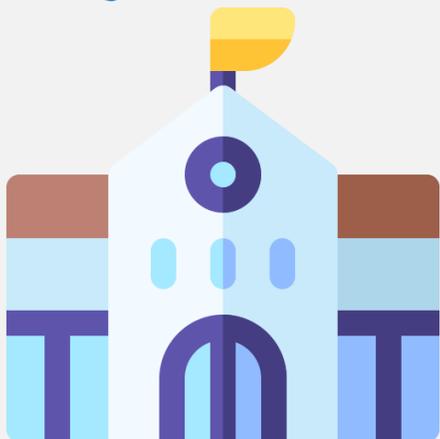
¹¹ PÉREZ DÁVILA, Fredy Luis. Políticas educativas en Colombia: en busca de la calidad. Rev. Actualidades Pedagógicas. Nro. 71. Universidad de La Salle. 2018. p. 196.

municipios de acuerdo a sus principales características basado en dos criterios. El primero es la regionalización en función del desarrollo endógeno donde se tiene en cuenta el índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI), analfabetismo, densidad poblacional, densidad financiera, cobertura educativa y el índice de desempeño integral del municipio entre otros. El segundo criterio es una tipificación de las ETC según énfasis de política educativa teniendo en cuenta índices de cobertura, calidad, gestión, pertinencia y primera infancia”.¹²

Por ende desde la Subsecretaría de Calidad Educativa de la Secretaría de Educación del Valle, se ha buscado comprender y atender las diferencias entre los diversos municipios de la geografía del departamento y las 149 Instituciones Educativas oficiales a cargo de esta dependencia, de acuerdo con sus realidades económicas y sociales como base del proyecto educativo de cada institución, entendiendo que entre la población de las cabeceras urbanas y rurales existen grandes brechas económicas y sociales: existen disparidades muy marcadas en el sector campesino, con un gran rezago en muchos de los indicadores sociales, entre estos el educativo, lo que se evidencia en la inferioridad de niveles de matrículas, asistencia y permanencia. Hecho que se ha puesto mucho más de manifiesto durante el año 2020 a partir de la crisis sanitaria, social y económica producto de la pandemia por el virus Covid-19.

¹² Íbid. p. 197.

- **La gestión escolar.**



Dentro del contexto de una educación intencionada en la búsqueda permanente de calidad, se entiende que la calidad en educación es una construcción multidimensional, la cual solo es posible si se desarrollan simultánea e integralmente las dimensiones cognitiva, afectiva, social, comunicativa y práctica, de cada comunidad educativa y de la sociedad como un todo. Es, por tanto, una imagen que se construye con diferentes puntos de vista que convergen en ideas colectivamente creadas y aceptadas, que impulsan el cambio en la sociedad hacia el desarrollo humano integral y sostenido.

De ahí que una gestión escolar bajo el principio de calidad es aquella que propone y alcanza fines pertinentes para las personas y las comunidades en el contexto de una sociedad en continuo progreso y que la hace competitiva en el contexto mundial. Exige un sistema educativo en continuo mejoramiento y contribuye a la equidad, compensando las desventajas socioeconómicas para generar igualdad de oportunidades y lograr los resultados básicos socialmente deseables para todos. Una buena gestión escolar por tanto, tal como se cita en el Plan Nacional Decenal de Educación - PNDE, debe procurar el cumplimiento de retos como el acceso y cobertura, permanencia, educación con calidad, pertinencia del currículo y PEI, entre otros.

En su trabajo acerca del estado del arte de la gestión escolar, Alvariño (2000) ha señalado que: “La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales”.¹³ En efecto, continúa reseñando la misma autora, en literatura reciente sobre escuelas efectivas se subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educacionales.

Por su parte, Ogando (2003), ha situado la discusión conceptual sobre la gestión escolar al identificar tres tendencias: “La de fuertes influencias administrativas y con acentos en lo organizacional, la que hace énfasis en la trama de los procesos, la cotidianidad, los sujetos y la cultura de lo escolar y finalmente la tendencia que destaca el fin último de la gestión escolar: la generación de aprendizajes en la escuela.”¹⁴ Desde esta óptica, la gestión escolar, remite a un proceso multidimensional de prácticas administrativas, organizacionales, políticas, académicas y pedagógicas que construyen a la escuela desde los sujetos que la conforman y que orientan la cultura de lo escolar hacia la transformación y mejora de la escuela y de sus resultados.

¹³ ALVARIÑO VIDAL, Celia et al. Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. Revista Paideia. Nro. 29. Universidad de Concepción. Santiago. 2000. p. 16.

¹⁴ OGANDO, Fernando. Reporte sobre Estado de la Investigación en Gestión Escolar. Rev. Práctica Pedagógica y Calidad Educativa. Santo Domingo. 2005. p.24.

Aguerrondo (2004) ha subrayado que, luego de enfrentar el problema de los nuevos contenidos a enseñar y de la nueva propuesta de enseñanza (a nivel de aula y de institución escolar), “las reformas educativas se fueron enfocando en los profesores, en lo referido a sus condiciones profesionales y de trabajo. Por consiguiente, los esfuerzos se han dirigido a mejorar la formación inicial y a enfatizar el desarrollo profesional de los profesores a lo largo de la vida. En los procesos de reforma educativa, en donde la calidad constituye el objetivo fundamental, surge la necesidad de establecer procedimientos específicos para garantizar la calidad de quienes tienen a su cargo la tarea de enseñar”.¹⁵

Es desde esta perspectiva que a los Establecimientos Educativos, se les ha dado la responsabilidad de combinar los diferentes recursos que, aunque ciertamente son generalmente muy limitados y en ciertos casos, insuficientes para cumplir con estos retos planteados ambiciosos, con una gestión adecuada se puede contribuir significativamente desde las micro realidades sociales existentes en cada comunidad educativa, a paso a paso lograr transformaciones en la escuela mejorando su calidad, a partir de la evaluación permanente, el mejoramiento continuo del servicio educativo y los resultados del aprendizaje, en el marco de los Planes de Mejoramiento Institucionales - PMI.

Naturalmente desde este nivel, es fundamental el liderazgo de cada Directivo Docente junto a su equipo de gestión para dar respuesta a las complejas demandas de cada institución que, como se lee en

¹⁵ AGUERRONDO, Inés. Mecanismos de Control de Formación de Profesores. Sistemas de Acreditación de la formación docente. PREAL. Buenos Aires, 2004. p. 46.

Pozner (1995) requiere un estilo de gestión escolar que se ocupe de la recuperación de su intencionalidad educativa: “situar a estudiantes, docentes y padres de familia como actores protagonistas del quehacer institucional, colocar en el centro de la actividad institucional el aprendizaje de los estudiantes, interrogarse sobre cómo concretar aprendizajes de calidad, aportar el sentido y significación que las prácticas pedagógicas han perdido entre tanta maraña administrativa”¹⁶.

El papel de un directivo, o integrante de un equipo directivo, de una institución, o centro educativo, es poder llevar adelante la gestión escolar de ese establecimiento; además, tener la capacidad de liderar una transformación institucional centrada en las necesidades de mejoramiento de calidad de vida de los estudiantes y su entorno, considerando las diferentes áreas de gestión que le dan sentido a su misión como organización. En este sentido, el Ministerio de Educación Nacional desde el año 2008¹⁷, presentó un modelo de Gestión Escolar en el que se caracterizan cuatro áreas de gestión fundamentales que abarcan el quehacer educativo en cada establecimiento con sus respectivos procesos:

- Gestión Directiva, referida a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Un área centrada en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo

¹⁶ POZNER DE WEINBERG, Pilar. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Edición Argentina. Buenos Aires. 1995, p. 70.

¹⁷ GOBIERNO DE COLOMBIA. Ministerio de Educación Nacional. Serie Guías. Nro. 34 - Guía Para el Mejoramiento Institucional . Bogotá 2008. p.27.

de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

- **Gestión académica:** como la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.
- **Gestión administrativa y financiera:** área que da soporte al trabajo institucional y tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.
- **Gestión de la comunidad:** área que como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos.

En el citado documento ministerial, también se detalla que el interior de estas áreas se incluyen un conjunto de procesos y componentes que deben ser evaluados periódicamente, con el fin de identificar los avances y las dificultades, y de esta forma establecer las acciones que permitan superar los problemas hasta donde sean del alcance de la institución o elevar las propuestas de solución hacia los niveles

siguientes: Secretaría de Educación. Tanto los procesos como los componentes son los referentes para emprender la Ruta del Mejoramiento Institucional que constituye el propósito central de este documento.

- **La evaluación institucional.**



La Ley General de Educación 115 de 1994, estableció en su artículo 84 el concepto de «Evaluación institucional anual» en los siguientes términos: “En todas las instituciones educativas se llevará a cabo al finalizar cada año lectivo una evaluación de todo el personal docente y administrativo, de sus recursos pedagógicos y de su infraestructura física para propiciar el mejoramiento de la calidad educativa que se imparte. Dicha evaluación será realizada por el Consejo Directivo de la institución, siguiendo criterios y objetivos preestablecidos”.¹⁸ En armonía con lo allí dispuesto, posteriormente la Ley 715 de 2001 en su artículo 9 señaló que: “Las instituciones educativas combinarán los recursos para brindar una educación de calidad, la evaluación permanente, el mejoramiento continuo del servicio educativo y los resultados del aprendizaje, en el marco de su Programa Educativo Institucional”¹⁹.

Luego, en el año 2008, el Ministerio de Educación Nacional, dentro de su serie de guías orientadoras, presentó la Guía Nro. 34 titulada:

¹⁸ REPÚBLICA DE COLOMBIA. Congreso de la República. Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la Ley General de Educación. Bogotá. 1994.

¹⁹ REPÚBLICA DE COLOMBIA. Congreso de la República. Ley 715 de 2001. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias. Bogotá. 2001.

Guía Para el Mejoramiento Institucional. De la autoevaluación al Plan de Mejoramiento²⁰ en la que de manera explícita fueron presentados los elementos en el proceso de la evaluación institucional anteriormente referida, pero desde un enfoque de autoevaluación. Es decir, se delegó la responsabilidad de asumir su propia evaluación a cada institución al finalizar cada año escolar. La guía aclaró aspectos como: el tiempo en el que se debe realizar la autoevaluación, una vez por año, haciendo posible la elaboración de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento; la elaboración del plan de mejoramiento con una proyección de tres años, en la que se definirán los objetivos, actividades, tiempos y responsables, y finalmente el seguimiento periódico al desarrollo del plan de mejoramiento, identificando los resultados, las dificultades, retrasos en la ejecución y las razones por las cuales no se realizaron ciertas actividades. Todo con el fin de lograr resultados congruentes a la realidad y/o prácticas escolares.

Así entendida la autoevaluación institucional, hace referencia a un momento particular de reflexión sistémica en el que el establecimiento educativo recoge, recopila, sistematiza, analiza y valora toda la información relacionada con el desarrollo de sus acciones y sus resultados en cada una de las cuatro áreas de gestión. La autoevaluación permite a la institución identificar sus fortalezas y oportunidades, con lo que podrá definir y poner en marcha un plan de mejoramiento a partir de acciones realizables, medibles, evaluables y sometidas a un seguimiento permanente.

²⁰ GOBIERNO DE COLOMBIA. Ministerio de Educación Nacional. Serie Guías. Nro. 34 - Guía Para el Mejoramiento Institucional. Bogotá 2008. p.27.

El proceso de autoevaluación debe estar pues estrechamente asociada con la calidad del servicio educativo que se presta en cada institución. Es por ello que se pueden identificar tres dimensiones del concepto de calidad para ser consideradas en el momento de ejecutar el sistema de autoevaluación: coherencia (relación entre todos los elementos del proceso), pertinencia (relación resultados-necesidades sociales) y eficiencia (relación objetivos – resultados). Es preciso entonces evaluar no solamente los resultados sino también los objetivos, las condiciones, el sistema pedagógico y los diferentes medios de su puesta en acción. Se debe revisar contexto, determinar los objetivos, sus posibilidades, sus condiciones y medios de realización, lo que será de fundamental importancia al momento de elaborar la planificación. Se debe así mismo evaluar todo el proceso, es decir, el estudio de los datos sobre los efectos que produjeron los métodos empleados, su progresión, sus dificultades y su comparación para tomar decisiones de ejecución. Finalmente se debe revisar el producto, o sea realizar medición, interpretación, juicio acerca del cumplimiento de los objetivos, de la eficacia de la enseñanza, incluye evaluación de los resultados para tomar decisiones.

De acuerdo con lo formulado en la Guía Nro. 34 del Ministerio de Educación, para que el proceso de autoevaluación sea fructífero y sus resultados sean realmente útiles para la toma de decisiones, es fundamental que los participantes en el mismo compartan algunos principios básicos, a saber:

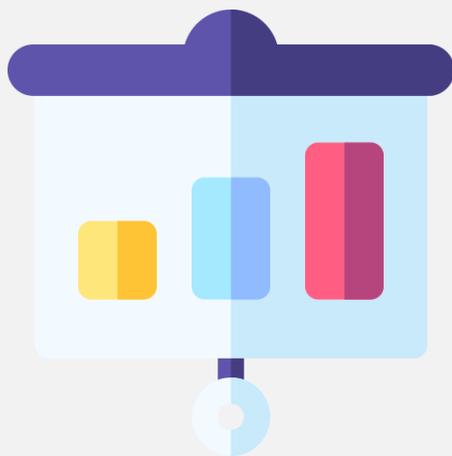
- Veracidad: la honestidad, la coherencia y la responsabilidad en la recopilación, manejo y análisis de la información son fundamentales para garantizar la calidad de los resultados de

la autoevaluación. Por ello, es necesario contar con evidencias – documentos, informes, actas, resultados de encuestas y entrevistas, datos estadísticos, indicadores – que permitan examinar y sustentar los juicios relativos al estado en que se encuentra el establecimiento y las decisiones que determinarán su rumbo en los años siguientes.

- **Corresponsabilidad:** dado que la autoevaluación no es un fin en sí mismo, es necesario que los participantes comprendan que ésta y el mejoramiento institucional exigen el esfuerzo conjunto y organizado de todos en el ámbito de acción que les corresponde.
- **Participación:** un buen proceso de autoevaluación debe sustentarse en el conocimiento y análisis de la situación institucional por parte de toda la comunidad educativa. Esto permite que todos hagan una contribución significativa y propositiva a las metas y acciones de mejoramiento.
- **Continuidad:** la autoevaluación es un proceso que permite identificar las fortalezas y oportunidades, así como los avances en las acciones de mejoramiento; por lo tanto, es un ejercicio que debe adelantarse periódicamente (preferiblemente al comienzo del año escolar), siempre sobre la base de la mejor información disponible.
- **Coherencia:** para que se puedan establecer los cambios generados a partir de los resultados de la autoevaluación y de la implementación de los planes de mejoramiento, es fundamental que se utilicen metodologías, referentes e instrumentos comparables que deben ser conocidos por todos los participantes.
- **Legitimidad:** los resultados de la autoevaluación deben ser conocidos y compartidos por todos los estamentos de la comunidad educativa para que cada integrante se comprometa con la realización de las acciones de mejoramiento.

La autoevaluación es desde esta perspectiva un proceso complejo que debe ser liderado por el rector o director, como gerente del proceso, coordina los recursos y los equipos, asigna funciones y tareas, y responde por la calidad de los resultados. Pero, por supuesto, debe contar con el apoyo del equipo de gestión institucional y del consejo directivo, así como con la activa participación de representantes de todos los estamentos de la comunidad educativa para que este insumo de mejoramiento cumpla su propósito.

- **El Mejoramiento continuo.**



En este apartado, es nuevamente pertinente retomar lo enunciado en la Ley 715 de 2001 en su artículo 9 en donde se indica que: “Las instituciones educativas combinarán los recursos para brindar una educación de calidad, la evaluación permanente,

el mejoramiento continuo del servicio educativo y los resultados del aprendizaje, en el marco de su Programa Educativo Institucional”²¹. En virtud de lo anterior, desarrollar un Plan de Mejoramiento ordenado y sistemático es la opción que tiene la institución educativa para superar sus oportunidades de mejora y las de sus estudiantes. El mejoramiento, materializado a través de su plan institucional, es el conjunto de metas, acciones, procedimientos y ajustes que la institución educativa define y pone en marcha en períodos de tiempo definidos, para que todos los aspectos de la gestión de la institución

²¹ REPÚBLICA DE COLOMBIA. Congreso de la República. Ley 715 de 2001. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias. Bogotá. 2001.

educativa se integren en torno de propósitos comúnmente acordados y apoyen el cumplimiento de su misión académica. En el mismo orden, el mejoramiento necesita el convencimiento y la decisión de que mejorar siempre es posible, cualquiera que sea la naturaleza de la institución, grande o pequeña, rural o urbana, oficial o no oficial.

Como se advierte en la guía número 34 del Ministerio de Educación, el Plan de Mejoramiento Institucional se convierte en un medio para avanzar en la calidad de la educación, es decir, busca que los estudiantes alcancen los objetivos propuestos, que a partir de sus necesidades y potenciando sus talentos individuales y grupales sepan desempeñarse en forma competente con lo que aprenden. El plan de mejoramiento debe presentar, entre otras, las siguientes características: Ser parte orgánica del PEI; tomar en consideración los desarrollos pedagógicos; ser producto de la caracterización institucional (Proceso que permite el análisis y reflexión crítica de los resultados de las evaluaciones internas y externas); estar orientado desde ciertos valores compartidos; ser intencionados, como fruto de un proceso de planificación; contener una parte estratégica y una parte operativa (Plan de acción anual) y ser ajustados a procesos de seguimiento y evaluación para el mejoramiento continuo.

▪ Modelo integrado de planeación y gestión

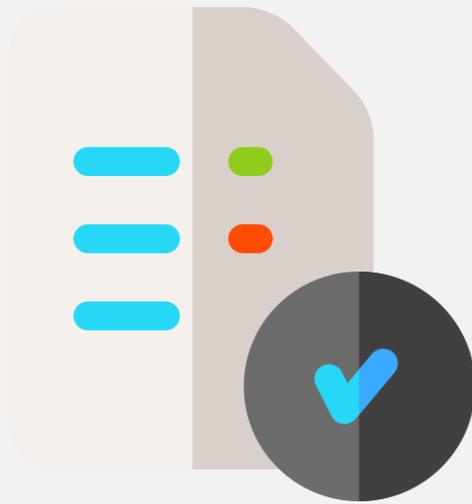


Dentro del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG- de la Gobernación del Valle del Cauca²², se encuentra el macroproceso denominado: «Gestionar el Desarrollo Social», donde se abarcan algunos de los procesos misionales de mayor impacto y relevancia en

los servicios que el gobierno departamental debe prestar a la comunidad vallecaucana. Uno de estos procesos es el que compete directamente a la Secretaría de Educación departamental: M3P1 «Gestionar el Servicio Educativo»; proceso del cual se desprenden varios procedimientos a cargo de la Subsecretaría de Calidad Educativa entre ellos, dos tienen especial relevancia para el proceso de mejoramiento institucional de los Establecimientos Educativos a cargo de la gobernación: M3P1-06 «Procedimiento para la Gestión de la Evaluación Educativa» y el M3P1-07 «Procedimiento para el Mejoramiento continuo de los Establecimientos Educativos».

²² GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA, Secretaría de Planeación Departamental. Manual del MIPG. Versión 04. Cali, 2016. p. 21. Recuperado Abril 2020. Disponible en: <https://www.valledelcauca.gov.co/documentos/10647/manual-mipg/>

M3P1-06. Procedimiento para la gestión de la evaluación educativa.



De acuerdo con la documentación aprobada dentro del MIPG, el objetivo del procedimiento para gestión de la evaluación educativa es: “Garantizar la inclusión de los estándares básicos de competencias en los EE mediante la difusión,

seguimiento y evaluación de la gestión educativa en sus componentes administrativos, recursos humanos, académico, convivencia y comunidad que permita, que los resultados de estas evaluaciones sean insumo para el mejoramiento continuo de los establecimientos educativos”.²³ Para cumplir con este objetivo, el equipo de Evaluación Institucional de la Subsecretaría de Calidad Educativa debe ocuparse, entre otras tareas, de promover y gestionar la autoevaluación al interior de los Establecimientos Educativos, de donde surge un insumo clave de análisis de resultados que facilitan la generación de la Ruta de Mejoramiento en cada institución, lo que en últimas debe redundar sobre todo, en una mejor calidad educativa al servicio de los niños, niñas y jóvenes en la Entidad Territorial Valle del Cauca.

Una de las actividades determinantes dentro de este Procedimiento M3P1-06 es la denominada: «Orientar La Ruta de Mejoramiento Institucional», cuyo objetivo es “promover y gestionar el desarrollo de

²³ GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA, Secretaría de Planeación Departamental. Procedimiento M3-P1-06. Versión 03. Santiago de Cali, 2017. p. 1.

la ruta de mejoramiento institucional al interior de los establecimientos educativos oficiales y no oficiales así como, responder por la consolidación de resultados, que permita verificar si los establecimientos educativos están organizados adecuadamente para cumplir con los objetivos de la gestión educativa y revisar la manera como están enfocando sus esfuerzos para el cumplimiento de metas, de acuerdo con sus fortalezas y debilidades”.²⁴ Dentro de esta actividad, según la caracterización hecha desde el Ministerio de Educación se han establecido veintitrés tareas, de las cuales varias son ejecutadas conjuntamente con los Grupos de Apoyo a la Gestión Educativa Municipal -GAGEM-.

Algunas de estas tareas claves en la actividad son: Capacitar a los rectores de los EE en la ruta de mejoramiento institucional; verificar asistencia a reunión; prestar asistencia técnico-pedagógica a los rectores para el desarrollo del proceso en los establecimientos; verificar el cumplimiento de la estrategia de acompañamiento; recibir y verificar los resultados de las autoevaluaciones; separar los resultados de los establecimientos educativos privados para definición de tarifas; consolidar resultados del municipio; consolidar aspectos susceptibles de mejoramiento.

M3P1-07. Procedimiento para el mejoramiento continuo de los establecimientos educativos.

Dentro de este procedimiento que incluye un amplio número de actividades orientadas al mejoramiento institucional, conviene sobre todo destacar la siguiente actividad que guarda íntima relación con

²⁴ GOBIERNO DE COLOMBIA. Ministerio de Educación. Programa Nuevo Sistema Escolar, Diagnóstico, diseño e implementación de procesos para la modernización de Secretarías de Educación. Subproceso D01.03 Orientar La Ruta De Mejoramiento Institucional. p. 5.

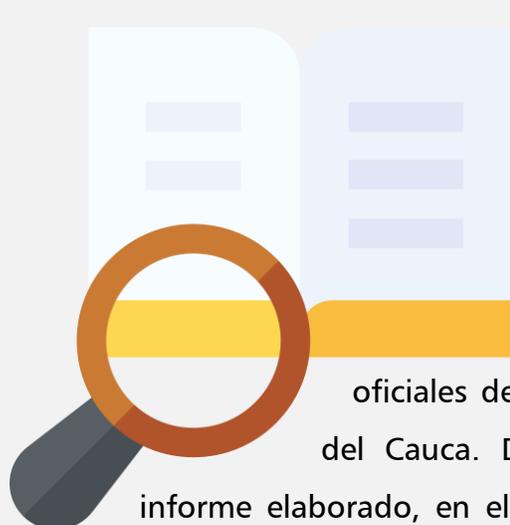
la Ruta de Mejoramiento: «Apoyar la Ejecución de Planes de Mejoramiento de los Establecimientos Educativos». El objetivo de esta actividad, de acuerdo con lo establecido en la guía del Ministerio de Educación Nacional, es: “Elaborar el plan de acompañamiento de los Establecimientos Educativos frente a la formulación, ejecución y seguimiento de los PMI, como instrumento de cambio para lograr niveles superiores de calidad en el servicio educativo”.²⁵ Esta actividad inicia con la formulación del plan de acompañamiento al mejoramiento de los Establecimientos Educativos, alineado con el plan anual de calidad educativa, continua con la ejecución del plan de acompañamiento el cual se enfoca a la asesoría en la elaboración y ejecución de los Planes de Mejoramiento Institucional a los EE, el seguimiento al cumplimiento de los PMI y la definición de acciones para corregir las desviaciones de los EE frente a los PMI. Finaliza con la consolidación, por parte de la Secretaría de Educación, de los resultados y la evaluación del cumplimiento del plan de acompañamiento al mejoramiento.

De acuerdo a lo estipulado en el mismo documento de referencia, dentro de la explicación detallada de esta actividad, se establecen quince (15) tareas, de las cuales algunas se desarrollan conjuntamente con los Grupos de Apoyo a la Gestión Educativa Municipal -GAGEM- tales como: brindar asesoría, asistencia técnico pedagógica para la elaboración de los planes de mejoramiento; acompañar a los EE en la formulación de los planes de mejoramiento institucional; recibir y registrar los informes finales del Plan de Mejoramiento Institucional; estudiar, analizar y consolidar los Planes de Mejoramiento Institucionales; apoyar en la ejecución de planes de mejoramiento y pactar compromisos de mejora.

²⁵ *ibid.* p. 3.

▪ Estrategia de Aplicación de la Autoevaluación Institucional 2020

- Estado actual en los procesos de autoevaluación.



En la actualidad el proceso de autoevaluación institucional se ha venido implementando con regularidad en porcentajes muy cercanos al total de los Establecimientos Educativos oficiales del Ente Territorial Certificado Valle del Cauca. De acuerdo con el más reciente informe elaborado, en el último año académico, 2019, se recibió en la Secretaría de Educación Departamental, información consolidada de autoevaluación de 148 del total de 149 instituciones educativas oficiales, lo que equivale al 99.33% del total de establecimientos. La única institución de la cual no se recibe esta información de manera regular es IDEBIC - Kwe'sx Nasa Ksxa'wnxi del Municipio de Florida, hecho motivado, al parecer por unas características particulares desde la concepción al interior del Establecimiento fundamentado su régimen especial indígena.



148

Instituciones Educativas oficiales suministraron información de sus Autoevaluaciones.

Equivale al

99.33%

del total de I.E.s de la SED Valle



Única institución sin datos:
IDEBIC - *Kwe'sx Nasa Ksxa'wnxi*
Municipio de Florida (Régimen especial indígena)



Esta información anual de autoevaluación institucional es suministrada al equipo de evaluación de la Secretaría de Educación Departamental por parte de los ocho Grupos de Apoyo a la Gestión Educativa Municipal - GAGEM, mediante archivos consolidados en plantillas de Excel® en los que se totalizan los valores numéricos de los diecinueve (19) procesos de las cuatro áreas de gestión según lo especificado en la Guía Nro. 34 del MEN, sin llegar al nivel de detalle de los componentes que conforman cada proceso. Con este procedimiento, se reciben anualmente ocho documentos con datos numéricos de resultados de autoevaluación provenientes de los siguientes bloques de municipios:

- GAGEM 1 - Cali: Envía información consolidada de los municipios de Vijes, La Cumbre y Dagua.
- GAGEM 2 - Palmira: Envía información consolidada de los municipios de Pradera, Florida, Candelaria, El Cerrito y Ginebra.
- GAGEM 3 - Buga: Envía información consolidada de los municipios de Guacarí, San Pedro, Yotoco, Restrepo y Calima El Darién.
- GAGEM 4 - Tuluá: Envía información consolidada de los municipios de Riofrío, Andalucía, Bugalagrande y Trujillo.
- GAGEM 5 - Sevilla: Envía información consolidada de los municipios de Sevilla y Caicedonia.
- GAGEM 6 - Zarzal: Envía información consolidada de los municipios de La Victoria, Obando, Toro, Versalles, La Unión y Zarzal.
- GAGEM 7 - Roldanillo: Envía información consolidada de los municipios de Roldanillo, Bolívar y El Dovio.
- GAGEM 8 - Cartago: Envía información consolidada de los municipios de Alcalá, Ulloa, Ansermanuevo, Argelia, El Águila y El Cairo.

En efecto, la estrategia que se ha venido implementando desde la Secretaría de Educación para recolectar dicha información, es

funcional por cuanto el rol que asumen los ocho Grupos de Apoyo a la Gestión Educativa Municipal, para centralizar la información de las Instituciones Educativas según sus zonas geográficas, facilita y armoniza el proceso de consolidación definitivo por parte del equipo de evaluación de la Secretaría. No obstante, se han identificado algunas oportunidades de mejora que invitan a realizar ajustes en dicha estrategia con el objetivo de optimizar el proceso y los resultados finales de los datos de autoevaluación objeto de análisis e insumo para los Planes de Mejoramiento Institucional. A modo ilustrativo, se presentan a continuación algunos de estos aspectos susceptibles de mejora en el proceso:

a). Fiabilidad de los valores numéricos asignados.

La escala de valoración de los componentes, procesos y áreas de gestión a evaluar estima un puntaje que puede variar entre 1,0 como mínimo (nivel de desarrollo más bajo) Y 4,0 (nivel de desarrollo máximo). Desde una perspectiva técnica, la puntuación 4,0 equivale a un nivel «ideal» donde la totalidad de los diecinueve (19) procesos, y en todos sus noventa y tres (93) componentes, se están ejecutando de manera perfecta. En términos prácticos, resulta pues muy poco probable que alguna institución educativa logre puntuar su autoevaluación en 4,0 pues ello implicaría que no hay procesos ni componentes objeto de mejora. Sin embargo, en los datos recibidos a modo consolidado se han encontrado instituciones educativas con estas valoraciones:

D	E	F	G	H	I	J	K	M	N	O	P	W	X	Y	Z	AA	AB
EE	CULTURA INSTITUCIONAL	GERENCIA ESTRATÉGICA	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	RELACIONES CON EL ENTORNO	CLIMA ESCOLAR	GOBIERNO ESCOLAR	AG DIRECTIVO	APOYO FINANCIERO Y CONTABLE	ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA	ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS	APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA	PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD	PREVENCIÓN DE RIESGOS	ACCESIBILIDAD	PARTICIPACIÓN Y CONVIVENCIA	AG COMUNITARIA	PROMEDIO AREAS DE GESTION
E	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.0	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

Si bien, en un sentido estricto, tampoco se debe desestimar la posibilidad de que, efectivamente, esa valoración esté acorde al desempeño de determinada institución educativa oficial en el Valle del Cauca, puntuaciones como esta, invitan a indagar más en detalle por la manera en que se implementa el proceso de autoevaluación en las instituciones educativas. Así por ejemplo, una vez se hizo el contraste del caso puntual de esta institución entre el puntaje óptimo de su autoevaluación versus el nivel registrado en las pruebas de Estado aplicadas a sus estudiantes, se encontró poca coherencia, pues las Pruebas Saber ICFES clasificaron en el nivel D al establecimiento durante la misma vigencia académica. El resultado de su autoevaluación por lo tanto, bien podría tratarse de un error de transcripción numérica en alguno de los actores que intervienen en el proceso hasta el consolidado que es enviado por el GAGEM a la Secretaría de Educación. Y en caso de que el puntaje no obedezca a un error de transcripción, entonces será necesario retomar los lineamientos del Ministerio de Educación para determinar si, en efecto, se están siguiendo adecuadamente todos los pasos, partiendo desde la construcción y consenso de los equipos de trabajo que pueden llevar a determinados resultados, o si más bien se trata de una rápida valoración numérica subjetiva a cargo de un solo funcionario que asigna determinados puntajes y estos a su vez incidirán de modo significativo en las estadísticas y análisis finales a nivel del municipio y del Ente Territorial Certificado Valle del Cauca, pero sin incidir eficazmente en el proceso de mejoramiento continuo del establecimiento.

b). Caracteres inadecuados en las plantillas.

Se ha encontrado también que en algunos casos, se incluyen en las plantillas enviadas por los GAGEM, algunos datos alfabéticos u otros

símbolos donde sólo deberían aparecer campos numéricos, lo que se traduce en casos con datos numéricos erróneos, que conlleva a que los cálculos promediados no coincidan con su valor real matemático. Esta situación se presenta puesto que las plantillas de Excel® utilizadas por los GAGEM, tienen poca restricción en cuanto se refiere a los parámetros para el ingreso y registro de datos en sus celdas. En el siguiente ejemplo, los datos de la I.E. presentan valores como «3,,50» «3,,21» lo cual incide en el cálculo real de los demás campos:

	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
EE		CULTUR INSTA IONAL	GERENCI A STRAT	DIRECCI ONAME NTO ESTRAT ÉGIC NORP...	RELACIO NES CON EL ENTORN O	CLIMA ESCOLA R	GOBIER NO ESCOLA R	AG DIRECTIVO	TALENT O HUMAN O	APC FINA ERC COI LE
I.E.		3.30	3.00	3,,50	3.80	2.90	2.90	3,,21	3.10	3

c). Cálculos matemáticos inadecuados.

Esta puede considerarse una variante del planteamiento anterior, consecuencia de la poca restricción en los parámetros para el ingreso y contabilización de los datos que afectan el cálculo matemático. Algunas celdas que contienen datos promediados de gestiones, deberían calcularse automáticamente según los parámetros que se le den a la plantilla utilizada; sin embargo, al parecer en algunos casos este cálculo se hace de manera manual, y no siempre el valor promediado es preciso. En el ejemplo que se muestra a continuación, el promedio en el área de Gestión Administrativa y Financiera tiene un valor de 3,3 cuando matemáticamente el cálculo debería arrojar

2,8. Esto incidirá en el puntaje promedio final y en el nivel de desarrollo asignado a la Institución Educativa:

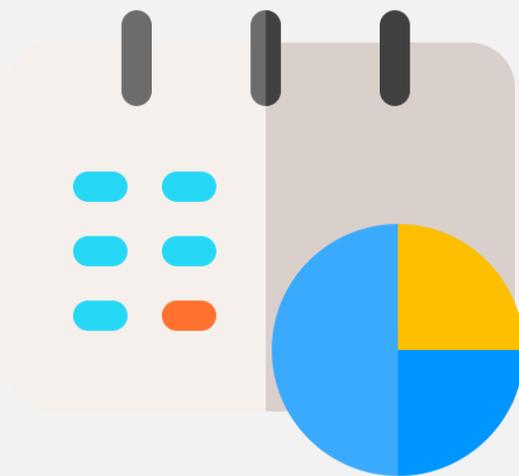
D	L	M	N	O	P	F
	AG ADMINISTRATIVO FINANCIERO	TALENTO HUMANO	APOYO FINANCIERO Y CONTABLE	ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA Y DE LOS RECURSOS	ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	F
A	3.3	3.4	3.3	2.1	2.2	

d). Combinación de datos EE's oficiales y privados.

Si bien la autoevaluación es una actividad de necesaria implementación tanto en las Instituciones Educativas oficiales como en las privadas, éstas siguen unos criterios, metodologías y cálculos distintos para el sector oficial que se orienta mediante la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, mientras que los establecimientos del sector privado, se orientan bajo los parámetros establecidos en la aplicación EVI, lo cual además se alinea como condición determinante para la clasificación en el régimen correspondiente auditado por el área de Inspección y Vigilancia de la Secretaría de Educación Departamental. Para el ejemplo, en el caso que se muestra a continuación, se han calculado promedios por municipio sumando puntajes de establecimientos oficiales y no oficiales, lo cual pone de manifiesto la necesidad de una mayor estandarización en cuanto a los formatos utilizados para la recolección y consolidación de estos datos:

DANE	MUNICIPIO	ZONA	SECTOR	ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO	AG DIRECTIVO	AG DIRECTIVO PROMEDIO	CULTURA INSTITUCIONAL	GESTION ESTRATÉGICA
761220002					20.92	3.49	4.00	3.83
761220002					22.92	3.82	3.75	4.00
761220002					12.94	2.59	2.75	2.50
761220004					18.81	3.14	3.50	2.50
PROMEDIO					18.90	3.26	3.50	3.21
PROME					17.57	2.98	3.06	2.79
76122000842					22.11	3.69	3.50	3.83
7612200081E					16.92	2.82	3.00	2.83
PROMEDIO SECTOR NO OFICIAL MUNICIPIO DE					19.52	3.25	3.25	3.33
PROMEDIO SECTOR OFICIAL, ZONA URBANA, GAGEM					16.41	2.74	2.69	2.61
PROMEDIO SECTOR OFICIAL, ZONA RURAL, GAGEM					17.49	2.97	3.02	2.97
PROMEDIO SECTOR OFICIAL GAGEM					16.95	2.85	2.85	2.79
PROMEDIO SECTOR NO OFICIAL GAGEM					21.44	3.57	3.58	3.58
PROMEDIO SECTOR OFICIAL Y NO OFICIAL MUNICIPIO					19.85	3.31	3.28	3.30
PROMEDIO SECTOR OFICIAL Y NO OFICIAL MUNICIPIO					18.54	3.12	3.16	3.06
PROMEDIO SECTOR OFICIAL Y NO OFICIAL GAGEM					19.20	3.21	3.22	3.18

- **Aplicación de la autoevaluación 2020.**



A partir de lo expuesto anteriormente, se ha tomado como referencia el contexto actual y se pretende orientar los esfuerzos en torno a los aspectos encontrados en el proceso que constituyen oportunidades de mejora para robustecer el impacto de la

autoevaluación, tanto al interior de los establecimientos educativos, como en el trabajo de análisis de los datos por parte de la Secretaría de Educación para la definición de una Ruta de Mejoramiento y acompañamiento institucional pertinente y eficaz. Por lo tanto, se ha propuesto la implementación de algunas mejoras en las herramientas

de trabajo que sirvan para apoyar y fortalecer el proceso de autoevaluación y mejoramiento continuo.

El plan de trabajo a desarrollar durante el actual periodo se ha articulado con la propuesta de la actual gobernadora Clara Luz Roldán, quien desde en su plan de gobierno formulado el año anterior incluyó una línea de acción (Nro. 33) en su componente de educación en el que se indica: “Fortaleceremos los procesos en el uso y apropiación de herramientas tecnológicas para hacer más eficiente la planificación estratégica, la autoevaluación institucional y el seguimiento, control, y evaluación de los procesos institucionales y de la gestión educativa, dirigido a Directivos Docentes y Docentes.”²⁶

Asumiendo este compromiso, desde los equipos de Evaluación y Mejoramiento de la Secretaría de Educación Departamental, se propuso una meta de producto asociada a dicha línea programática, y esta fue incluida y aprobada por la Asamblea Departamental dentro del Plan de Desarrollo 2020 - 2023 de la Gobernación del Valle del Cauca en los siguientes términos:

“Implementar en las 149 instituciones educativas oficiales de los municipios no certificados del Valle del Cauca el uso de una herramienta tecnológica que facilite los procesos mejoramiento de la gestión escolar”.²⁷

Es así como durante los meses anteriores, atendiendo estos criterios, se ha diseñado una primera propuesta de herramienta de apoyo

²⁶ POR UN VALLE INCLUYENTE, EDUCADO Y EN PAZ. Propuesta Programática de Gobierno. Clara Luz Roldán González. Candidata Gobernación del Valle. 2019.

²⁷ ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DEL VALLE DEL CAUCA. Ordenanza Nro. 539 del 5 de Junio de 2020. Plan de Desarrollo Departamental (Valle Invencible) 2020-2023. p.40.

tecnológico basada en la tecnología gratuita de Google Sites® que gradualmente se espera ir mejorando y optimizando, y que hará parte de la estrategia de aplicación de la autoevaluación en las Instituciones Educativas oficiales del Valle del Cauca para el año académico 2020, y cuya implementación considera las siguientes fases:



Fase 1. Asistencias técnicas para actualización conceptual y uso de herramienta de apoyo en las I.E.s mediados por los GAGEM.

Si bien la crisis actual por el coronavirus Covid-19 ha representado todo un desafío en múltiples dimensiones del trabajo en las Instituciones Educativas y en el acompañamiento desde la Secretaría de Educación, también es cierto que se ha propiciado y enriquecido una nueva dinámica más fluida y colaborativa en la comunicación con los equipos GAGEM y con los Directivos Docentes a través de plataformas de interacción virtual. Esta realidad se puede entonces asumir como una oportunidad valiosa por cuanto todos los funcionarios han adquirido un destacable grado de familiaridad con los medios tecnológicos para favorecer encuentros virtuales y espacios eficaces de trabajo en colectivo y, es en este contexto, en donde la primera fase del plan de trabajo, considera viable ofrecer asistencia técnica a los líderes y demás miembros de los GAGEM y con el apoyo de éstos, orientar a los Directivos Docentes y sus equipos de gestión en el proceso de autoevaluación como una actividad rigurosa que va mucho más allá de un simple protocolo numérico para ser enviado a la Secretaría de Educación Departamental.

En efecto, se parte de la premisa de que, los Directivos Docentes y sus equipos de gestión con toda certeza tienen en su horizonte la autoevaluación como una «tarea» institucional que se realiza a final de cada año académico para, entre otras cosas, presentar sus

resultados a su GAGEM correspondiente, no deja de ser conveniente retomar algunos elementos claves que ayudan a alinear el sentido propio de la autoevaluación y su contexto como un componente dentro de un proceso más amplio y cíclico que involucra diferentes actores y dimensiones de la gestión escolar. En virtud de ello, las asistencias técnicas proyectadas para este año 2020, se implementarán de manera virtual a través de las plataformas tecnológicas disponibles para tal fin, y estarán orientadas a ofrecer asesoría y capacitación a los equipos GAGEM y, en los casos en que ellos así lo requieran, también a los Directivos de las Instituciones Educativas bajo su jurisdicción, para cumplir dos objetivos específicos: a) Actualizar conceptos y criterios relevantes del proceso de autoevaluación institucional b) Utilizar la herramienta de apoyo diseñada por el equipo de evaluación de la Secretaría de Educación para sistematizar las autoevaluaciones de las Instituciones Educativas oficiales del Valle del Cauca.

Respecto al primer objetivo, se espera lograr que, previo a la valoración numérica de los procesos y sus componentes en cada área gestión, en todos los establecimientos educativos se hayan seguido con rigor todos los pasos para lograr resultados más fiables y pertinentes en los puntajes globales obtenidos. El trabajo en esta fase inicial consiste pues, ante todo, en asegurarse de que en las 149 I.Es se tenga asimilada a plenitud la naturaleza y dinámica de la autoevaluación como insumo clave de los procesos de mejora escolar; entendiendo que la escuela no opera de manera cerrada o aislada sino que, por el contrario, funciona como una organización abierta, autónoma y compleja. Ello implica formas articuladas de gestión para cumplir los propósitos, capacidad de armonización de procesos internos y consolidar los PEI, para que la gestión institucional pueda

dar cuenta de resultados exitosos en las cuatro áreas de gestión: Directiva, Académica, Administrativa / Financiera y Comunitaria. Áreas que constituyen los pilares de la Ruta de Mejoramiento Institucional que se desarrolla en tres etapas: 1. Autoevaluación, 2. Plan de mejoramiento, 3. Seguimiento y evaluación, que se repiten de manera cíclica en un proceso de mejoramiento permanente.

La autoevaluación institucional por lo tanto, bajo esta lógica, se configura solamente como una primera parte del proceso de mejoramiento continuo, y por ende, dada su naturaleza no puede representar un fin en sí mismo, sino un mecanismo de insumo de información útil para la etapa siguiente, y en cuya implementación se deben completar cuatro pasos:

- a). Revisión de la identidad institucional,
- b). Evaluación de cada una de las áreas de gestión,
- c). Elaboración del perfil institucional y,
- d). Definición de fortalezas y oportunidades de mejoramiento.



En lo que respecta al segundo objetivo, se busca que las asistencias técnicas ofrecidas, faciliten una transferencia efectiva de conocimiento a los GAGEM y, por su intermedio, a los Directivos Docentes, de modo que se logre asegurar la adecuada apropiación de la herramienta de apoyo diseñada para que los equipos de gestión en las Instituciones Educativas puedan sistematizar las autoevaluaciones y consolidar de manera más sencilla y eficiente los resultados hasta llegar al equipo de evaluación de la Subsecretaría de

Calidad Educativa. La descripción y uso de la herramienta, se dará en los términos que se presentan a continuación.



Fase 2. Implementación de herramienta de apoyo para el proceso de autoevaluación institucional.

Durante el diseño de la herramienta de apoyo por parte del equipo de evaluación de la Secretaría de Educación, se ha procurado principalmente subsanar algunas de las dificultades y/o aspectos susceptibles de mejora a los que ya se ha hecho referencia en páginas anteriores. No obstante, se entiende que gradualmente irán haciéndose ajustes necesarios desde el ejercicio práctico y retroalimentación asertiva por parte de los funcionarios que hagan uso de ella; principalmente en lo referido a los GAGEM y Directivos Docentes junto a sus equipos de gestión. El uso de la herramienta web se hará siguiendo estos pasos:

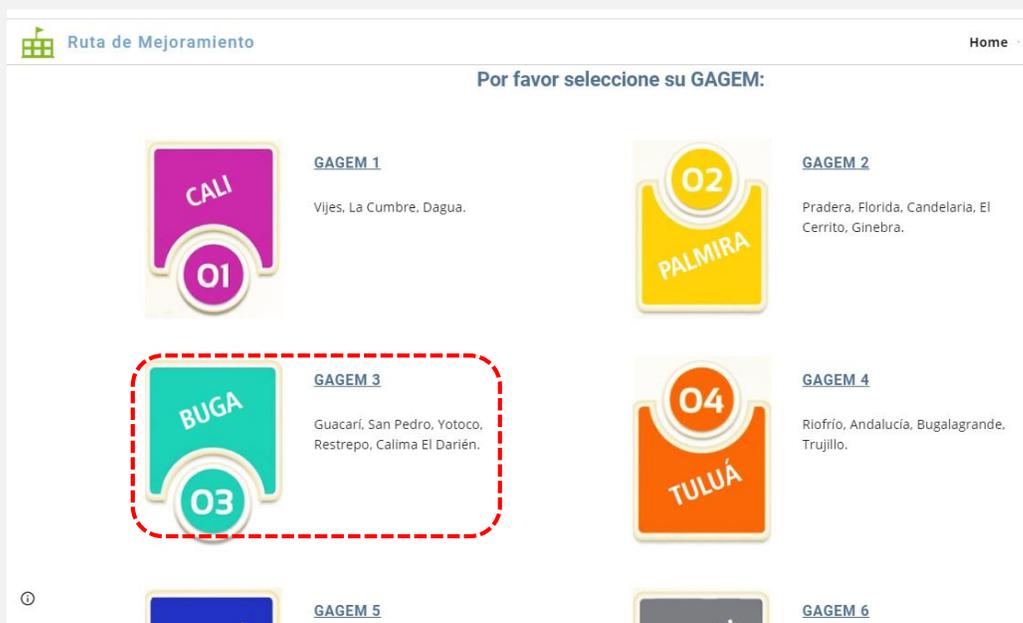
1. El Directivo Docente, previamente definido sus equipos de trabajo para recopilar la información de los procesos por cada área de gestión: un equipo encargado del área de gestión directiva, otro del área de gestión administrativa y financiera, otro del área de gestión académica y un último, del área de gestión comunitaria. Cada uno de estos equipos debe velar porque la valoración que se haga de cada uno de los procesos y sus respectivos componentes, sea fiable, objetiva y esté soportada en la medida de lo posible en evidencias a las que pueda accederse en etapas posteriores en procesos de seguimiento y/o auditoría.

2. El equipo de gestión de cada Institución organiza la información y procede a su valoración y registro ingresando al sitio web:

<https://sites.google.com/view/autoevaluemos>

Debe tenerse en cuenta que una vez se inicie el proceso de registro de información en la página web, esta debe diligenciarse en su totalidad, pues no es posible guardar datos parciales para retomar con posterioridad y completarlos. Sólo cuando se llega a la última pantalla en la que se confirma el envío exitoso de la información a la Secretaría, se puede considerar completo el proceso que debe seguir los pasos como se indican a continuación.

Cuando se ha ingresado a la página, se debe seleccionar el GAGEM al que pertenece el municipio donde se encuentra localizada la Institución Educativa oficial de la que se van a registrar los datos de autoevaluación; a modo de ejemplo, si la Institución Educativa se encuentra en Guacarí, se seleccionará el espacio correspondiente al GAGEM 3:



Posteriormente, se escoge el municipio respectivo y se presiona el botón «Siguiente» para continuar:

 Ruta de Mejoramiento

GAGEM 3 - Autoevaluación 2020

Antes de iniciar, por favor recuerde:

1. Es necesario completar totalmente la Autoevaluación para guardar y enviar los resultados.
2. No es posible guardar respuestas parciales.
3. Una vez enviado no es posible modificar las respuestas.
4. Este proceso sólo aplica para I.E.s de carácter Oficial (No privadas)

*Obligatorio

Por favor seleccione el municipio al que pertenece su Institución Educativa Oficial *

Municipio de Guacarí

Siguiente

En la siguiente pantalla, se debe seleccionar el nombre de la Institución Educativa oficial y se presiona nuevamente el botón «Siguiente».

 Ruta de Mejoramiento

Municipio de Guacarí

¿Cuál es su Institución Educativa? *

(Sólo Establecimientos Educativos Oficiales del correspondiente GAGEM)

Esc. Normal Sup. Miguel de Cerv. Saavedra

General Santander

José Celestino Mutis

José Ignacio Ospina

Pedro Vicente Abadía

Simón Bolívar

Otros: _____

Atrás Siguiente

En la pantalla que se muestra a continuación, se debe diligenciar la información del funcionario que va a cargar la información; bien sea el Rector o quien este delegue, asegurándose de ingresar un correo

electrónico válido de contacto de modo que, en caso de requerirse alguna precisión o ajuste posterior desde la Secretaría de Educación o GAGEM, se pueda contactar sin dificultades. Completados los datos, se presiona nuevamente el botón «Siguiete»:

 Ruta de Mejoramiento

Datos de contacto.

Nombre de quien diligenciará la información: *

Juan Carlos Gomez

Cargo:

Auxiliar Administrativo

Correo de contacto:

auxiliarJCMutis@gmail.com

Atrás **Siguiete**

En la siguiente pantalla, se procede a revisar La Identidad Institucional, a partir de algunas preguntas orientadoras que permiten comparar algunos planteamientos del PEI (visión, misión, valores, propósitos) a la luz del funcionamiento del Establecimiento Educativo, la pertinencia del PEI con relación al contexto de la institución así como la integralidad institucional con relación a todas las sedes.

 **Mi identidad institucional**

 **1.1. Comparación: Planteamientos del PEI y funcionamiento del EE.**

Una vez completada la revisión de la Identidad Institucional, se visualizará la siguiente pantalla en la que se procederá a evaluar las cuatro áreas de gestión. En este punto, es indiferente el orden que se escoja para empezar con cualquiera de las cuatro áreas, bien sea la Directiva, Académica, Administrativa o Comunitaria, pues al completarse la información en cualquiera de ellas, se retornará a la misma pantalla. Pero sí es necesario dejar como última la opción: «Ya completé la evaluación de las cuatro (4) áreas; deseo ir a «Fortalezas y Oportunidades de Mejora».

Ruta de Mejoramiento

Evaluación de las cuatro (4) áreas de gestión.

¿Cuál de las cuatro (4) áreas de gestión desea evaluar? *

Escoja el área de gestión a evaluar. Al completarla, regresará a esta página a continuar con otra. Si ya completó las 4 áreas, escoja la última opción para ir a la última parte.

- Gestión Directiva
- Gestión Académica
- Gestión Administrativa y Financiera
- Gestión de la Comunidad
- Ya completé la evaluación de las cuatro (4) áreas; deseo ir a «Fortalezas y Oportunidades de Mejora»

Atrás Siguiente

Luego de seleccionar alguna de las cuatro áreas de gestión, se mostrará una pantalla similar en todos los casos en la que se muestra:

a). un gráfico que retoma las cuatro posibles valoraciones: existencia, pertinencia, apropiación o mejoramiento continuo según su nivel de desarrollo en una escala que varía entre 1 como mínimo y 4 como máximo. b). Un enunciado que define el proceso a evaluar. Para este ejemplo que se ha escogido la gestión académica, se muestra el

proceso denominado: «1. Diseño Pedagógico (curricular)». c). Una rúbrica adjunta en formato PDF en la que se detalla los criterios de valoración aplicables a cada componente de dicho proceso. Se debe hacer clic en el enlace para abrir o descargar el correspondiente archivo con la Rúbrica. d). Los enunciados con los que se denominan cada uno de los componentes del proceso y la respectiva escala en la que se valorará cada uno.

Ruta de Mejoramiento

Gráfico de escala utilizada

Nombre del proceso 1. Diseño pedagógico (curricular) *

Rúbrica de apoyo Recuerde revisar la rúbrica de valoración antes de calificar cada componente aquí: <https://drive.google.com/file/d/11BIDnijQKvvhurZbAyJvRSps5bCBtVUL3>

Nombre de componentes

	1	2	3	4
Plan de estudios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enfoque metodológico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos para el aprendizaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tenga presente que al hacer clic en el enlace de la rúbrica de cada proceso, debe abrirse una nueva ventana y visualizarse un documento detallado de cada uno de los componentes en formato PDF como el que se muestra a continuación. De no ser así, debe revisar la configuración de su navegador de internet y/o hacer clic en el enlace

para procurar descargar el archivo en su computador y posteriormente abrirlo.

nica_1_Diseño_Pedagogico.pdf Abrir con Documentos de Google

GESTIÓN ACADÉMICA
Proceso: DISEÑO PEDAGÓGICO (CURRICULAR)

GOBERNACIÓN VALLE DEL CAUCA
Secretaría de Educación

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA	3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
PLAN DE ESTUDIOS	El plan de estudios es un agregado de planes de área elaborados de forma aislada e individual, sin coherencia con lo estipulado en el PEI.	Hay un plan de estudios institucional que cuenta con proyectos pedagógicos y contenidos transversales, y en su elaboración se tuvieron en cuenta las características del entorno, la diversidad de la población, el PEI, los lineamientos curriculares y los estándares básicos de competencias 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 y los estándares básicos de competencias, fundamenta los planes de aula de los docentes de todas las áreas, grados y sedes. Otorga especial importancia a la enseñanza y el aprendizaje de contenidos actitudinales, de valores y normas relacionados con las diferencias individuales, raciales, culturales, familiares, que le permitan valorar, aceptar y comprender la diversidad y la interdependencia humana.	El plan de estudios es articulado y coherente. Además, cuenta con mecanismos de seguimiento y retroalimentación, a partir de los cuales se mantienen su pertinencia, relevancia y calidad.
ENFOQUE METODOLÓGICO	La institución ha definido parcialmente un enfoque metodológico que hace explícitos los métodos de enseñanza por áreas o grados.	La institución cuenta con un enfoque metodológico que hacen explícitos los acuerdos básicos relativos a métodos de enseñanza, relación pedagógica y usos de recursos que responde a las características de la diversidad de la población.	Las prácticas pedagógicas de aula de los docentes de todas las áreas, grados y sedes desarrollan el enfoque metodológico común en cuanto a métodos de enseñanza flexibles, relación pedagógica y uso de recursos que respondan a la diversidad de la población.	La institución evalúa periódicamente la coherencia y la articulación del enfoque metodológico con el PEI, el plan de mejoramiento y las prácticas de aula de sus docentes. Esta información es usada como base para la realización de ajustes.
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, se aplican esporádicamente.	La institución cuenta con una política de dotación, uso y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje y hay una conexión clara entre el enfoque metodológico y los criterios administrativos.	La política institucional de dotación, uso y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje permite apoyar el trabajo académico de la diversidad de sus estudiantes y docentes.	La institución evalúa periódicamente la pertinencia y funcionalidad de los procedimientos establecidos para la dotación, uso y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje y las ajusta en función de los

Después de haber evaluado las cuatro áreas de gestión se debe hacer clic en la última opción para priorizar algunas oportunidades de mejora

Gestión de la Comunidad
 Ya completé la evaluación de las cuatro (4) áreas; deseo ir a «Fortalezas y Oportunidades de Mejora»

En la página siguiente, se seleccionarán aquellos procesos en los que se espera se enfoquen los esfuerzos de mejora para orientar los Planes de Mejoramiento Institucional. También se incluye un campo adicional que puede diligenciarse de modo opcional para complementar información y/o comentarios que se consideren

pertinentes o relevantes y que no hayan sido incluidos en los campos anteriores.

 Ruta de Mejoramiento



De acuerdo a la evaluación realizada de las cuatro (4) áreas de gestión, nuestra I.E. está especialmente fortalecida en la gestión... *

Directiva

Académica

Administrativa y Financiera

Comunitaria

Por el contrario, de las cuatro (4) áreas de gestión, donde más dificultades tiene nuestra I.E. es... *

Directiva



Una vez seleccionadas las opciones de esta pantalla y asegurándose de haber completado previamente la información de las cuatro áreas de gestión, se considera que la autoevaluación está completa y por tanto se puede hacer clic en el botón «Enviar», deberá aparecer una pantalla de confirmación para validar que la información fue enviada correctamente a la Secretaría de Educación.

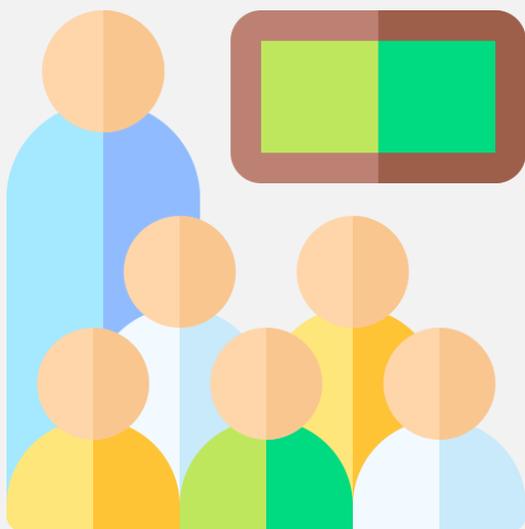
¡Autoevaluación completa! Si desea hacer alguna aclaración u observación final, hágalo a continuación. De lo contrario, proceda a enviar sus respuestas.

Consideramos que en el proceso de autoevaluación se debe dar cuenta además...



Una vez se haya recibido la información de la autoevaluación institucional en la Secretaría de Educación, el equipo de evaluación de la Subsecretaría de Calidad Educativa, procederá a validar que la misma se encuentre completa y adecuadamente suministrada y notificará de dicho registro al líder GAGEM al que corresponde la Institución Educativa para su respectivo seguimiento. La información será analizada y retroalimentada, para permitir entre otros fines, orientar a las instituciones en los planes de mejoramiento a implementar. En caso de encontrarse alguna inconsistencia o de presentarse algún requerimiento también se informará oportunamente al correo electrónico registrado en el formulario de envío así como al Grupo de Apoyo a la Gestión Educativa Municipal respectivo.

▪ Pautas y orientaciones para la Ruta de Mejoramiento 2021



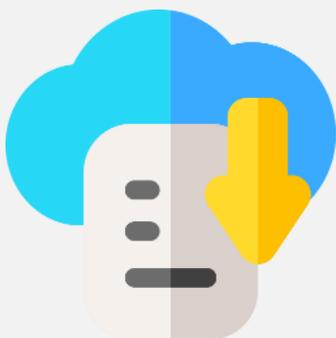
Como se aludió desde las páginas introductorias de este documento, el 2020 ha sido sin lugar a dudas uno de los años más atípicos y complejos en la historia reciente, no sólo de Colombia, sino en la del mundo entero. Por supuesto el impacto en el sector educativo ha sido

significativo, por cuanto se ha visto alterada la cotidianidad en las prácticas pedagógicas, así como la gestión institucional en cada uno de los Establecimientos Educativos. No obstante, para el caso particular que nos compete en este caso, relacionado con las 149 Instituciones Educativas oficiales de los Municipios no Certificados del Valle del Cauca, es evidente el esfuerzo, creatividad y versatilidad en el trabajo de los equipos directivos y docentes de los planteles para seguir adelante con su gestión misional garantizando el derecho a la educación de los niños, niñas y jóvenes en todos los rincones de la geografía del departamento.

En armonía con ese amplio esfuerzo y compromiso mancomunado, los resultados del proceso de autoevaluación en cada una de las Instituciones educativas, se deben seguir entendiendo como fruto de un proceso colectivo y organizado en el que la comunidad educativa

en cada año escolar, examina y valora su acción educativa en una perspectiva del mejoramiento continuo y que como se indica en la Guía Nro. 34 del MEN: “permite conocer cuáles son los aspectos que contribuyen al logro de los objetivos institucionales y en los que es necesario centrar la atención para seguir avanzando.”²⁸ Desde esta óptica, a partir del análisis hecho en el equipo de evaluación de la Subsecretaría de Calidad Educativa, teniendo como referente los resultados consolidados de las autoevaluaciones institucionales del último año lectivo, a continuación se ofrecen algunas pautas dirigidas a orientar de modo general, la Ruta de Mejoramiento para el próximo año (2021). Estas constituyen pues una serie de criterios útiles para la orientación de las acciones de mejoramiento por parte de los diferentes actores involucrados, incluyendo la Secretaría de Educación Departamental, los Grupos de Apoyo a la Gestión Educativa Municipal - GAGEM, Secretarios de Educación locales de los Municipios No Certificados del Valle, Directivos Docentes, Equipos de Gestión de cada IE, así como los demás estamentos y miembros de la comunidad asociados a los procesos de mejoramiento en los establecimientos educativos oficiales.

- **Revisar procesos en I.E. que presentan índices de desmejoramiento.**



Una primera orientación consiste en la focalización de mayores acciones de mejoramiento y priorización en el seguimiento a cuarenta y seis (46) instituciones educativas oficiales cuyo resultado de autoevaluación 2019 evidenció

²⁸ Ministerio de Educación Nacional. Guía Nro. 34. Op. cit. p. 19.

un retroceso -desmejoramiento- según el comparativo en sus puntajes totales de la vigencia inmediatamente anterior -año lectivo 2018- y que equivalen al 31,29% del total de las 147 instituciones contrastadas. De estas, la mayoría, es decir diez (10) están concentradas en el GAGEM Nro. 2 - Palmira; siete (7) son del GAGEM Nro. 4 - Tuluá; de los GAGEM Nro. 3 - Buga y Nro. 5 - Sevilla hay seis (6) respectivamente en cada uno; cinco (5) en los GAGEM Nro. 6 - Zarzal y Nro. 7 - Roldanillo respectivamente; cuatro (4) en el GAGEM Nro. 8 - Cartago y tres (3) en el GAGEM Nro. 1 Cali.

Naturalmente, dentro del proceso de revisión, debe analizarse la situación particular del resultado arrojado en cada institución, pues bien podría tratarse de casos de reajustes en la metodología de aplicación de la Autoevaluación u otras causas exógenas, tal como parece suceder en la I.E. Simón Bolívar que pasó de un puntaje anterior de 3,96 a 3,94 siendo en todo caso, un puntaje demasiado alto y que equivale casi a la perfección en sus procesos y gestiones según ese promedio registrado. A continuación se incluye tabla con las Instituciones Educativas a las que aquí se hace alusión de manera específica:

GAGEM	MUNICIPIO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	PROMED. TOTAL 2019	PROMED. TOTAL 2018	VARIACIÓN 2019 - 2018
ZARZAL	La Union	Quebradagrande	3.06	3.08	↓ -0.02
	La Union	Juan de Dios Girón	2.77	3.00	↓ -0.23
	La Victoria	San José	1.61	2.52	↓ -0.91
	Zarzal	Normal Sup. Ntra. Sra. de Las Mercedes	3.16	3.47	↓ -0.31
	Zarzal	Simón Bolívar	2.40	2.49	↓ -0.09
CARTAGO	Alcalá	Arturo Gómez Jaramillo	3.38	3.39	↓ -0.01
	Ansermanuevo	Santa Inés	2.89	3.07	↓ -0.18
	Argelia	Gilberto Alzate Avendaño	2.89	3.03	↓ -0.14
	El Cairo	La Presentación	2.81	2.96	↓ -0.15
CALI	Dagua	Camilo Torres	3.07	3.09	↓ -0.02
	Dagua	El Queremal	2.88	2.93	↓ -0.06
	La Cumbre	Francisco de Paula Santander	2.04	2.14	↓ -0.11

GAGEM	MUNICIPIO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	PROMED. TOTAL 2019	PROMED. TOTAL 2018	VARIACIÓN 2019 - 2018
PALMIRA	Candelaria	Panebianco Americano	2.47	2.72	↓ -0.25
	El Cerrito	Santa Elena	2.94	3.12	↓ -0.18
	El Cerrito	Hernando Borrero Cuadros	2.01	2.58	↓ -0.57
	Florida	Absalón Torres Camacho	2.76	2.86	↓ -0.10
	Florida	Las Américas	2.82	2.85	↓ -0.03
	Florida	Atanasio Girardot	2.49	2.76	↓ -0.28
	Pradera	Antonio Nariño	3.27	3.38	↓ -0.11
	Pradera	Ateneo	2.63	2.79	↓ -0.16
	Pradera	Francisco Antonio Zea	2.49	2.72	↓ -0.23
TULUA	Pradera	Marco Fidel Suárez	2.50	2.65	↓ -0.15
	Bugalagrande	Diego Rengifo Salazar	2.85	2.88	↓ -0.04
	Bugalagrande	Mariano González	2.11	2.64	↓ -0.54
	Bugalagrande	Antonio Nariño	2.50	2.60	↓ -0.10
	Riofrio	Camilo Torres	3.01	3.23	↓ -0.22
	Riofrio	Primitivo Crespo	2.84	2.90	↓ -0.06
BUGA	Riofrio	Nemesio Rodríguez Escobar	2.87	2.88	↓ -0.01
	Trujillo	Antonio José de Sucre	2.88	2.92	↓ -0.04
	Calima El Darién	Pablo Sexto	2.88	2.98	↓ -0.10
	Guacari	Simón Bolívar	3.94	3.96	↓ -0.02
	Guacari	José Ignacio Ospina	3.13	3.37	↓ -0.24
	Restrepo	José Acevedo y Gómez	3.12	3.29	↓ -0.17
SEVILLA	San Pedro	José Antonio Aguilera	3.12	3.15	↓ -0.03
	San Pedro	Miguel Antonio Caro	2.35	2.58	↓ -0.23
	Caicedonia	Bolivariano	2.88	2.89	↓ -0.01
	Caicedonia	Normal Superior Maria Inmaculada	2.36	2.40	↓ -0.05
	Sevilla	Heraclio Uribe Uribe	3.23	3.42	↓ -0.20
	Sevilla	Sevilla	2.77	2.90	↓ -0.13
ROLDANILLO	Sevilla	Maria Auxiliadora	2.77	2.82	↓ -0.04
	Sevilla	Santa Bárbara	2.66	2.68	↓ -0.02
	Bolivar	Betania	3.17	3.19	↓ -0.03
	Bolivar	Rodrigo Lloreda Caicedo	2.05	2.09	↓ -0.04
	El Dovio	ACERG	3.23	3.25	↓ -0.01
	El Dovio	José Maria Falla	3.04	3.17	↓ -0.13
	Roldanillo	Normal Superior Jorge Isaacs	2.86	2.87	↓ -0.01

En línea con estos parámetros, resulta conveniente además considerar la focalización de diez (10) instituciones adicionales en las cuales, según este índice comparativo entre los resultados de los dos últimos años lectivos (2018 - 2019), si bien no desmejoraron, tampoco se presentó variación alguna en su puntaje en forma ascendente, es decir, su comportamiento se mantuvo igual, razón por la cual es pertinente revisar la forma en que se están implementando los respectivos planes de mejoramiento en estos establecimientos:

GAGEM	MUNICIPIO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	PROMED. TOTAL 2019	PROMED. TOTAL 2018	VARIACIÓN 2019 - 2018
CALI	Dagua	IE Del Dagua	2.24	2.24	→ 0.00
	Dagua	Pedro Fermín de Vargas	2.85	2.85	→ 0.00
	Vijes	Antonio José de Sucre	3.02	3.02	→ 0.00
BUGA	Calima El Darién	CE John F. Kennedy	2.62	2.62	→ 0.00
	Guacarí	Pedro Vicente Abadía	3.05	3.05	→ 0.00
	Restrepo	Jorge Eliécer Gaitán	3.36	3.36	→ 0.00
TULUA	Riofrio	Alfredo Garrido Tovar	3.11	3.11	→ 0.00
SEVILLA	Caicedonia	Antonia Santos	3.27	3.27	→ 0.00
ZARZAL	Toro	Fray José Joaquín Escobar	1.85	1.85	→ 0.00
CARTAGO	El Águila	El Águila	3.35	3.35	→ 0.00

- **Aunar esfuerzos en procesos con mayor necesidad de mejora.**



En línea con el análisis hecho de los resultados de autoevaluaciones 2019, resulta conveniente concentrar mayores esfuerzos de acompañamiento y mejoramiento de parte de la Secretaría de Educación y equipos GAGEM, en aquellos procesos y sus componentes donde a nivel departamental se registran los más bajos puntajes. En este sentido debe tenerse en cuenta que el fortalecimiento de algunos de estos procesos se traducen en fuertes necesidades de inversión financiera que por ende, terminan dependiendo del nivel central, Ministerio de Educación Nacional, como es el caso del proceso con más baja calificación: Administración de la planta física y de los recursos; no obstante, no se debe perder de vista este llamado de las Instituciones Educativas del departamento, para en la medida de lo posible seguir contribuyendo y apoyando en la visibilización de estas necesidades que contribuyan en la mejora institucional. Así entonces, algunos de los procesos en donde se evidencian las mayores dificultades en el Ente Territorial Certificado Valle del Cauca, son en su orden principalmente, los cinco siguientes: 1. Administración de la planta física y de los recursos (2,61); 2. Prevención de riesgos (2,65); 3. Accesibilidad (2,71); 4. Prácticas Pedagógicas (2,72); 5. Administración de servicios complementarios (2,74). El siguiente gráfico condensa estos cinco procesos especificando sus respectivos componentes:

Posición 	Proceso	Puntaje promedio Valle	Componentes
1	Administración de la planta física y de los recursos	2.61	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento de la planta física. Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física. Seguimiento al uso de los espacios. Adquisición de los recursos para el aprendizaje. Suministros y dotación. Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje. Seguridad y protección.
2	Prevención de riesgos	2.65	<ul style="list-style-type: none"> Prevención de riesgos físicos. Prevención de riesgos psicosociales. Programas de seguridad.
3	Accesibilidad	2.71	<ul style="list-style-type: none"> Atención educ. a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad. Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos. Necesidades y expectativas de los estudiantes. Proyectos de vida.
4	Prácticas pedagógicas	2.72	<ul style="list-style-type: none"> Opciones didácticas para áreas, asignaturas y proyectos transversales. Estrategias para las tareas escolares. Uso articulado de los recursos para el aprendizaje. Uso de los tiempos para el aprendizaje.
5	Administración de servicios complementarios	2.74	<ul style="list-style-type: none"> Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología). Apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales.

- **Procurar una alineación básica entre autoevaluación y pruebas de Estado a estudiantes.**

Si bien en estricto sentido, resulta difícil



establecer un paralelo formal para determinar una relación comparativa entre los resultados de la Autoevaluación Institucional de los Establecimientos Educativos y los resultados de las Pruebas Saber ICFES aplicadas a los estudiantes en cada vigencia académica, pues obedecen a metodologías, criterios, públicos y propósitos diferentes, si se esperaría que haya un elemental grado de afinidad entre unos y otros resultados; especialmente en lo referido a la valoración de la Gestión Académica, bajo la premisa de que si la autoevaluación institucional de los procesos académicos arroja una valoración alta o baja, esto debería incidir directamente en los

resultados académicos de los estudiantes en las pruebas internas y externas aplicadas. Así pues, al hacer este ejercicio en el equipo de evaluación de la Secretaría de Educación del Valle, se ha encontrado que en la mayoría de los Establecimientos Educativos oficiales hay un grado parcial o alto de similitud entre ambos resultados. No obstante, resulta relevante centrar la atención en los resultados de un grupo de Instituciones Educativas en los que se evidencia un alto grado de contraste entre resultados de Pruebas Saber 11 y el componente de Gestión Académica en su Autoevaluación 2019. Una revisión más detallada de estos casos, ayudará a determinar si el desfase obedece a causas metodológicas u otras razones que ameriten un mayor acompañamiento. La siguiente tabla lista dichas I.Es:

Municipio	Institución Educativa	Punt. Gest. Acadé.	Nivel Gestión Académica	Nivel Saber 2019	Resultado comparativo
CANDELARIA	Ntra. Sra. de la Candelaria	4.00	4 Mej. Continuo	C	! Saber Bajo - Autoev Nivel 4
ZARZAL	Antonio Nariño	3.92	4 Mej. Continuo	C	! Saber Bajo - Autoev Nivel 4
ROLDANILLO	Santa Rosalía de Palermo	3.88	4 Mej. Continuo	D	! Saber Inferior - Autoev Nivel 4
GUACARI	Simón Bolívar	3.80	4 Mej. Continuo	D	! Saber Inferior - Autoev Nivel 4
YOTOCO	Gabriela Mistral	3.78	4 Mej. Continuo	C	! Saber Bajo - Autoev Nivel 4
DAGUA	Santa Teresita del Niño Jesús	3.59	4 Mej. Continuo	C	! Saber Bajo - Autoev Nivel 4
GINEBRA	Manuela Beltrán	3.55	4 Mej. Continuo	C	! Saber Bajo - Autoev Nivel 4
PRADERA	Antonio Nariño	3.55	4 Mej. Continuo	D	! Saber Inferior - Autoev Nivel 4
ALCALÁ	Arturo Gómez Jaramillo	3.53	4 Mej. Continuo	D	! Saber Inferior - Autoev Nivel 4
CANDELARIA	Marino Renjifo Salcedo	3.45	3 Apropiación	C	! Saber Bajo - Autoev Nivel 3
DAGUA	San Pedro Claver	3.38	3 Apropiación	D	! Saber Inferior - Autoev Nivel 3
TRUJILLO	Julián Trujillo	3.37	3 Apropiación	C	! Saber Bajo - Autoev Nivel 3
BOLIVAR	Betania	3.35	3 Apropiación	D	! Saber Inferior - Autoev Nivel 3
TRUJILLO	Cristobal Colón	3.32	3 Apropiación	C	! Saber Bajo - Autoev Nivel 3
CANDELARIA	Rodrigo Lloreda Caicedo	3.28	3 Apropiación	C	! Saber Bajo - Autoev Nivel 3
LA UNION	Quebradagrande	3.19	3 Apropiación	C	! Saber Bajo - Autoev Nivel 3
BOLIVAR	Manuel Dolores Mondragón	3.19	3 Apropiación	C	! Saber Bajo - Autoev Nivel 3
DAGUA	El Palmar	3.14	3 Apropiación	D	! Saber Inferior - Autoev Nivel 3
EL CERRITO	Jorge Isaacs	3.13	3 Apropiación	D	! Saber Inferior - Autoev Nivel 3
VERSALLES	Carlos Holguín Sardi	3.11	3 Apropiación	C	! Saber Bajo - Autoev Nivel 3
DAGUA	Camilo Torres	3.11	3 Apropiación	D	! Saber Inferior - Autoev Nivel 3
RIOFRIO	Alfredo Garrido Tovar	3.10	3 Apropiación	C	! Saber Bajo - Autoev Nivel 3
VIJES	Jorge Robledo	3.10	3 Apropiación	C	! Saber Bajo - Autoev Nivel 3
PRADERA	Alfredo Posada Correa	3.08	3 Apropiación	D	! Saber Inferior - Autoev Nivel 3
RESTREPO	Teodoro Múnera Hincapié	3.06	3 Apropiación	D	! Saber Inferior - Autoev Nivel 3
GUACARI	José Ignacio Ospina	3.05	3 Apropiación	D	! Saber Inferior - Autoev Nivel 3
TORO	Ntra. Sra. de La Consolación	3.03	3 Apropiación	C	! Saber Bajo - Autoev Nivel 3
ZARZAL	Normal N.S. Mercedes	3.03	3 Apropiación	C	! Saber Bajo - Autoev Nivel 3
YOTOCO	Alfonso Zawadzky	3.03	3 Apropiación	C	! Saber Bajo - Autoev Nivel 3
FLORIDA	José María Córdoba	3.00	3 Apropiación	D	! Saber Inferior - Autoev Nivel 3
ANDALUCIA	Agrícola Campo Alegre	3.00	3 Apropiación	D	! Saber Inferior - Autoev Nivel 3
GINEBRA	Ginebra La Salle	2.58	2 Pertinencia	A+	! Saber Superior - Autoev Nivel 2

- **Sensibilizar de modo permanente sobre los procesos de mejora institucional.**



Como ya se ha mencionado en páginas anteriores, la Ruta de Mejoramiento implica una construcción colectiva entre los diferentes actores de la Comunidad Educativa; es pues una responsabilidad que no recae solo en el Rector o Director como líder natural, sino que compete a los demás estamentos de cada institución: coordinadores, docentes, personeros y representantes estudiantiles, estudiantes, representantes de padres de familia y comunidad en general. La autoevaluación constituye un primer paso en esa ruta de mejoramiento que guía los pasos siguientes por lo que, de no hacerse de manera adecuada y participativa puede incidir negativamente en los Planes de Mejora que se proyecte implementar. En los datos consolidados de la Secretaría de Educación, a partir de los resultados de autoevaluaciones institucionales enviadas, se han encontrado Instituciones Educativas cuyas valoraciones parecen dar cuenta de fallas en el proceso.

En este punto es necesario retomar los lineamientos del Ministerio de Educación para determinar si efectivamente se están siguiendo adecuadamente todos los pasos, pasando por la construcción y consenso de los equipos de trabajo que pueden llevar a determinados resultados, o si obedece a una valoración numérica subjetiva a cargo de un solo funcionario, con puntajes sin mayores criterios de juicio rigurosos que terminan afectando de modo significativo la

implementación de acciones de mejora. Por ende aunque se da por descontado que los Directivos Docentes y su equipo de gestión están familiarizados con la autoevaluación y los Planes de Mejoramiento como «tareas» institucionales hechas al final de cada año lectivo, no deja de ser conveniente retomar algunos elementos claves que permiten alinear el sentido propio de la Ruta de Mejoramiento con sus diferentes etapas dentro de un proceso amplio y cíclico.

Por lo tanto, debe asumirse el compromiso en la Secretaría de Educación Departamental en articulación con los Grupos de Apoyo a la Gestión Educativa Municipal -GAGEM, de propender por una permanente actualización y sensibilización sobre estos procesos de mejoramiento institucional de modo que se impacte positivamente la Ruta de Mejoramiento del próximo año 2021 al interior de cada Establecimiento Educativo en beneficio de los estudiantes.

▪ Referentes Bibliográficos

AGUERRONDO, Inés. Mecanismos de Control de Formación de Profesores. Sistemas de Acreditación de la formación docente. PREAL. Buenos Aires, 2004

ALVARIÑO VIDAL, Celia et al. Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. Revista Paideia. Nro. 29. Universidad de Concepción. Santiago. 2000

ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DEL VALLE DEL CAUCA. Ordenanza Nro. 539 del 5 de Junio de 2020. Plan de Desarrollo Departamental (Valle Invencible) 2020-2023

CHACÓN DÍAZ, Luis Francisco. Calidad educativa: una mirada a la escuela y al maestro en Colombia. Revista Educación y Ciudad. Nro. 36. IDEP. Bogotá. 2019

GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA, Secretaría de Planeación Departamental. Manual del MIPG. Versión 04. Cali, 2016. p. 21. Recuperado abril de 2020. Disponible en: <https://www.valledelcauca.gov.co/documentos/10647/manual-mipg/>

GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA, Secretaría de Planeación Departamental. Procedimiento M3-P1-06. Versión 03. Santiago de Cali, 2017

GOBIERNO DE COLOMBIA. Departamento Nacional de Planeación. Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018. Bogotá 2018

GOBIERNO DE COLOMBIA. Ministerio de Educación Nacional. Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026. Bogotá 2017

GOBIERNO DE COLOMBIA. Ministerio de Educación Nacional. Serie Guías. Nro. 34 - Guía Para el Mejoramiento Institucional. Bogotá 2008

GOBIERNO DE COLOMBIA. Ministerio de Educación. Programa Nuevo Sistema Escolar, Diagnóstico, diseño e implementación de procesos para la modernización de Secretarías de Educación. Subproceso D01.03 Orientar La Ruta De Mejoramiento Institucional.

GOBIERNO DE COLOMBIA. Ministerio de Salud y Protección Social. Informe de Situación Covid-19 en Colombia. Reporte Julio 22 de 2020

GOBIERNO DE COLOMBIA. Presidencia de La República. Decreto 637 de 2020. Mediante el cual se declara el Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica. Bogotá.

MARCHESI, Álvaro. (2009). Reformas educativas, calidad, equidad y reformas en la enseñanza. Madrid. Santillana. Recuperado 2 de Julio de 2020. Disponible en: www.oei.es/metas2021/CALIDAD.pdf

OGANDO, Fernando. Reporte sobre Estado de la Investigación en Gestión Escolar. Rev. Práctica Pedagógica y Calidad Educativa. Santo Domingo. 2005

ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT
- OECD. Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos
(PISA). Informe Resultados 2018. Colombia Country Note. Vol. 1-3

OROZCO CRUZ, Juan Carlos. ¿Calidad de la educación o educación de
calidad? Una preocupación más allá del mercado. Rev.
Iberoamericana Educación. Bogotá. 2009

PÉREZ DÁVILA, Fredy Luis. Políticas educativas en Colombia: en busca
de la calidad. Rev. Actualidades Pedagógicas. Nro. 71. Universidad de
La Salle. 2018

POZNER DE WEINBERG, Pilar. El directivo como gestor de aprendizajes
escolares. Edición Argentina. Buenos Aires. 1995

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Congreso de la República. Ley 115 de
1994. Por la cual se expide la Ley General de Educación. Bogotá. 1994

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Congreso de la República. Ley 715 de
2001. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos
y competencias. Bogotá. 2001

ROLDÁN GONZÁLEZ, Clara Luz. Por un Valle Incluyente, educado y en
paz. Propuesta Programática de Gobierno. Candidatura a la
Gobernación del Valle. 2019