

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL AÑO 2019

*¡Hacia el mejoramiento
de la calidad educativa
en el Valle del Cauca!*

Santiago de Cali, junio de 2020



**GOBERNACIÓN
VALLE DEL CAUCA**
Secretaría de Educación



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 (Revisión)

Profesional Especializado

ALBEIRO PESCADOR PESCADOR (Elaboración)

Profesional Universitario

Apoyo área de Mejoramiento:

LUZ MIRYAN FERNÁNDEZ VELASCO

Profesional Universitario

Ilustración portada: *Clean High School Classroom* en: [Pinterest.es](https://www.pinterest.es/)

Licencia libre No comercial - Creative Commons



© Gobernación del Valle del Cauca. Secretaría de Educación Departamental. Subsecretaría de Calidad Educativa. Junio 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.



■ | Contenido

PRESENTACIÓN.....	5
1. MARCO DE REFERENCIA Y NORMATIVO.....	7
1.1. La Gestión Escolar.....	8
1.2. La Calidad de la Educación.....	10
1.3. La Autoevaluación Institucional.....	13
2. METODOLOGÍA DE LA RUTA DE MEJORAMIENTO.....	17
2.1. Autoevaluación.....	19
2.2. Plan de mejoramiento.....	28
2.3. Seguimiento y evaluación.....	31
3. INFORME CONSOLIDADO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE AUTOEVALUACIONES 2019.....	32
3.1 Panorama General ETC Valle del Cauca.....	33
3.2 Municipio de Alcalá.....	39
3.3 Municipio de Andalucía.....	43
3.4 Municipio de Ansermanuevo.....	47
3.5 Municipio de Argelia.....	51
3.6 Municipio de Bolívar.....	55
3.7 Municipio de Bugalagrande.....	59
3.8 Municipio de Caicedonia.....	63
3.9 Municipio de Calima El Darién.....	67
3.10 Municipio de Candelaria.....	71
3.11 Municipio de Dagua.....	75
3.12 Municipio de El Águila.....	80
3.13 Municipio de El Cairo.....	84



3.14 Municipio de El Cerrito.....	88
3.15 Municipio de El Dovio.....	92
3.16 Municipio de Florida.....	96
3.17 Municipio de Ginebra.....	100
3.18 Municipio de Guacarí.....	104
3.19 Municipio de La Cumbre.....	109
3.20 Municipio de La Unión.....	113
3.21 Municipio de La Victoria.....	117
3.22 Municipio de Obando.....	121
3.23 Municipio de Pradera.....	125
3.24 Municipio de Restrepo.....	129
3.25 Municipio de Riofrío.....	133
3.26 Municipio de Roldanillo.....	137
3.27 Municipio de San Pedro.....	141
3.28 Municipio de Sevilla.....	145
3.29 Municipio de Toro.....	150
3.30 Municipio de Trujillo.....	154
3.31 Municipio de Ulloa.....	158
3.32 Municipio de Versalles.....	162
3.33 Municipio de Vives.....	166
3.34 Municipio de Yotoco.....	170
3.35 Municipio de Zarzal.....	174
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	178
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	187



■ | Presentación

Dentro del modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG- de la Gobernación del Valle del Cauca, el macro-proceso «Gestionar el Desarrollo Social» abarca algunos de los procesos misionales de mayor impacto y relevancia en los servicios que la entidad debe prestar a la comunidad vallecaucana. Dentro de éstos se incluye el que compete directamente a la Secretaría de Educación departamental: «Gestionar el Servicio Educativo». De este proceso se desprenden varios procedimientos a cargo de la Subsecretaría de Calidad Educativa entre ellos, el denominado «Procedimiento para la **Gestión de la Evaluación Educativa**» y el «Procedimiento para el Mejoramiento continuo de los EE»¹.

El objetivo principal de la 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".² Para cumplir con este objetivo, el equipo de Evaluación Institucional de la Subsecretaría de Calidad Educativa debe ocuparse, entre otros aspectos, de **promover y gestionar la autoevaluación al interior de los Establecimientos Educativos**, para tener así un insumo de **análisis de resultados** que faciliten la generación del Plan de Apoyo al Mejoramiento al interior de 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.



¹ GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA, Secretaría de Planeación Departamental. Manual del Sistema Integrado de Gestión. Versión 04. Santiago de Cali, 2016. p. 21. Disponible en:

<https://www.valledelcauca.gov.co/documentos/10647/manual-mipg/>

² GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA, Secretaría de Planeación Departamental: Procedimiento M3-P1-06. Versión 03. Santiago de Cali, 2017. p. 1.



Es pues en este contexto que se ha elaborado el presente documento consolidado a nivel departamental, que busca visualizar y reflexionar en torno a los resultados de las Autoevaluaciones realizadas al interior de las Instituciones Educativas a cargo de la Gobernación del Valle durante la vigencia del **año lectivo 2019**. Esto dentro de un proceso de análisis que debe servir año tras año para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora en los planteles educativos, así como también, para focalizar y brindar apoyo técnico a directivos docentes y equipos de gestión de los establecimientos educativos, en los aspectos conceptuales y metodológicos requeridos para la implementación de Rutas de Mejoramiento articuladas, coherentes y eficaces, entendiendo que la autoevaluación institucional es solo un pequeño paso que no constituye un fin en sí mismo, pero sí una herramienta valiosa para recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de las acciones y del resultado de los procesos de las instituciones educativas con visión de mejora continua y que asumen la necesidad de dinamizarse e incluso, de ser necesario, reinventarse, tal como la crisis sanitaria, económica y social causada por el Covid-19 nos ha enseñado durante este año 2020.



Primera Parte

Marco de Referencia y Normativo



La Gestión Escolar
La Calidad de la Educación
La Autoevaluación Institucional



■ | La Gestión Escolar.

En su trabajo acerca del estado del arte de la literatura de la gestión escolar, Alvariño³ señala: "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 educativos".

En efecto, 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 educativos. (Alvariño et al, 2000: 14)

Por su parte, Ogando⁴ citando a Navarro (2003), sitúa 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**.

Se puede concluir respecto de la conceptualización de la gestión escolar, como bien dice Navarro, que la misma 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.



Por décadas los estudiosos del cambio educativo coinciden en señalar que la innovación en las prácticas docentes tiene mayor posibilidad de éxito y arraigo cuando surge de las propias escuelas. Advierten también que la particular confluencia de factores que la origina, limitan sus posibilidades de ampliación o generalización. Por el contrario, cuando el cambio es inducido

³ ALVARIÑO, C. et al Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. Revista Paideia, 29, 2000, pp. 15-43.

⁴ OGANDO, Fernando. Reporte sobre Estado de la Investigación en Gestión Escolar, Práctica Pedagógica y Calidad Educativa. Foro Socioeducativo. Santo Domingo, 2005.



y se propone afectar al conjunto de un nivel – como es el caso de una reforma, hay una tendencia a la resistencia por parte de los actores y de las estructuras escolares (Huberman, 1973; Fullan y Stiegelbauer, 1997).

Aguerrondo⁵ expresa 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 (Ibíd.).

Murillo⁶ (2003:4) al considerar los procesos para hacer una escuela más eficiente, indica que **la mejora de la escuela es la capacidad de la escuela para incrementar, de forma simultánea, el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo de la comunidad escolar y sus fundamentos**

apropiados; éstos para el caso del Valle del Cauca serían:

- Está centrado en la escuela;
- Implica a todo el personal de la institución educativa;
- Construye una comunidad de aprendizaje que incluye la comunidad educativa en su conjunto;
- Está guiado por la información obtenida tanto a partir de datos de la institución educativa, sus alumnos y literatura sobre educación y pedagogía y gestión de la educación;
- Potencia el desarrollo continuo del profesorado;
- Fomenta la capacidad de los alumnos para aprender; y
- Se centra en el análisis de la enseñanza y el currículo y en el desarrollo de iniciativas para mejorarlo.

Luego de revisar las reformas en ejecución en ese momento, Mc Laughlin (1990) sostiene que las estrategias de cambio eficaces, debían considerar:

- Una formación para el profesorado amplia y adecuada a cada docente;
- Apoyo al aula desde agentes externos de cambio;
- Recoger ideas de otros proyectos de cambio;

⁵ AGUERRONDO, I. Mecanismos de Control de Formación de Profesores. Sistemas de Acreditación de la formación docente. PREAL. Buenos Aires, 2004.

⁶ Murillo, F. J. (2003). El Movimiento Teórico-Práctico de Mejora de la Escuela. Algunas Lecciones

Aprendidas para Transformar los Centros Docentes. Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol 1, Núm 2, 2003



- Seguimiento de la puesta en práctica del proyecto mediante reuniones periódicas entre los docentes; y
- Participación del profesorado en la toma de decisiones.

Aguerrondo (Ibíd.) advierte que a fin de avanzar hacia una educación de calidad, el Estado debe asumir su papel como garante del bien común, interviniendo para garantizar el derecho a la educación como bien público.

Esta intervención se debe hacer con dos tipos de acciones: por un lado conduciendo cambios profundos en el diseño del modelo de enseñanza, en la organización y la gestión del sistema educativo y, por el otro, compensando diferencias para generar condiciones de “educabilidad”. Se defiende así mismo la necesidad de incluir mecanismos de control de calidad como la respuesta más acertada, ya que **la calidad es algo que puede ser ‘medido’, ‘monitoreado’ y ‘gestionado’.**

■ | La Calidad de la Educación.

La calidad de la educación es una aspiración constante de todos los sistemas educativos, compartida por el conjunto de la sociedad, y es además uno de los principales objetivos de las reformas educativas de los países de la región.

A la calidad de la educación se le atribuyen distintos significados, con frecuencia no coincidentes entre los distintos actores, ya que **implica un juicio de valor** respecto del tipo de educación que se requiere para formar un ideal de persona y de sociedad. Las cualidades que se le exigen a la educación están condicionadas por factores ideológicos y políticos, los sentidos que se le asignan a la educación en un momento dado y en una sociedad concreta, las diferentes

concepciones sobre el desarrollo humano y el aprendizaje o por los valores predominantes en una determinada cultura.

Aunque en distinto grado, el desafío principal de todos los países de América Latina y el Caribe es cómo hacer que la calidad de la educación, entendida como un bien público y un derecho humano fundamental, **deje de ser un enunciado**, o aún más, un servicio público con función social como en el caso de Colombia, **y se convierta en una realidad asumida por todos.**



Definir la calidad de la educación es una tarea difícil, dada la complejidad que la comprensión del concepto encierra y del sinnúmero de factores que la afectan. Al



consultar el Informe de Seguimiento de la Educación para Todos –EPT-, en el Mundo 2005 de UNESCO⁷, se concluye que la mayoría de las tentativas de definición de la calidad de la educación se caracterizan por dos principios: el primero parte de la base de que el objetivo explícito principal de todos los sistemas educativos es el desarrollo cognitivo de los educandos y, por lo tanto, estima que un indicador de la calidad de esos sistemas es el éxito que obtengan en la consecución de dicha meta; el segundo, hace hincapié en la función de la educación para promover las actitudes y los valores relacionados con una buena conducta cívica, así como en la creación de condiciones propicias para el desarrollo afectivo y creativo del educando, dos objetivos cuya consecución es mucho más difícil de evaluar.

Un denominador común se puede encontrar en una serie de objetivos ampliamente compartidos, que suelen constituir el sustrato de los debates sobre la calidad de la educación: respeto de los derechos individuales, mejora de la igualdad de oportunidades en materia de acceso y obtención de resultados, y pertinencia de lo enseñado para la vida cotidiana. Los instrumentos jurídicos relativos a los derechos humanos hacen hincapié en el acceso a la educación y la igualdad en lo que respecta a los resultados del aprendizaje.

La UNESCO ha propuesto un concepto amplio de calidad de la educación, desde un enfoque de derechos, que comprende cuatro dimensiones estrechamente relacionadas entre sí, y que intenta ir más allá de la tradicional manera de evaluar la calidad de la educación desde un enfoque casi exclusivo de la eficiencia y la eficacia, incluyendo dentro de la calidad otros aspectos tales como **la equidad, la pertinencia y la relevancia**. De ahí se ha concluido que recibir una educación de baja calidad atenta contra los derechos humanos. No basta con tener acceso a la escuela o incluso completar la educación básica para ejercer este derecho.

Aún los niños y jóvenes que ingresan a la escuela ven vulnerados sus derechos cuando no logran buenos resultados de aprendizaje, debido a que se los discrimina por motivos económicos, étnicos, religiosos o de género; cuando se ejerce sobre ellos cualquier tipo de violencia, sea física o psicológica; cuando el ambiente de su escuela les es hostil; cuando predominan en el entorno escolar formas de relacionarse sobre la base de estereotipos y prejuicios; cuando los estudiantes son víctimas o silenciosos testigos de la violencia cometida contra otros niños y aprenden que ella es una forma aceptable para que los fuertes



⁷ UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo 2005. Educación para Todos.

El imperativo de la calidad. UNESCO, 2004. P. 2 [En línea] (Revisado 21/03/2020). Disponible en URL: http://www.unesco.org/education/gmr_download/chapter1_es.pdf



impongan su voluntad a los más débiles. Cuando todo ello ocurre, se hace muy difícil que los estudiantes aprendan en la escuela a vivir con dignidad y a ejercer el resto de los derechos humanos.

Los países de la región enfrentan el desafío de desarrollar políticas integrales que garanticen un cuerpo docente con las competencias profesionales y éticas adecuadas para hacer efectivo el derecho de los estudiantes a aprender y desarrollarse plenamente. Estas políticas deberían incluir de manera **articulada la formación inicial, la inserción profesional y la formación continua**, "(...) La participación de los docentes en la formulación de políticas educativas es otro aspecto esencial a fortalecer para avanzar hacia una educación de mayor calidad" ⁸, señala el informe.



En Colombia y en particular en el Departamento del Valle del Cauca, en los últimos años, se presentan avances significativos en la educación: se ha iniciado la atención integral a la primera infancia en la población de niños y niñas menores de cinco años; se han diseñado nuevos currículos en los establecimientos educativos que implementaron la jornada única; han mejorado los resultados en pruebas Saber 3° y 5° de los establecimientos educativos, se ha

mejorado la dotación de materiales didácticos, tecnológicos y la infraestructura escolar, se han realizado diferentes acciones para mejorar la formación inicial y permanente de los docentes, se han adelantado nuevas estrategias para garantizar la mejora continua de los establecimientos educativos "Siempre Día E", entre otros aspectos.

Sin embargo, persisten problemas en la calidad de la educación que **afectan, en mayor medida, a los sectores y poblaciones en situación de vulnerabilidad**, por lo que se continúa quebrantando el derecho a recibir una educación que contribuya al desarrollo integral de las personas y a la construcción de una sociedad basada en la paz, el desarrollo sustentable y el ejercicio pleno de los demás derechos humanos, como lo establece el artículo 26 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

Este es el gran reto que hoy tienen las Instituciones y centros educativos, de mejorar la calidad de la educación en el departamento, y en ello la Autoevaluación Institucional debe contribuir de manera significativa a identificar las fortalezas y oportunidades para paso a paso ir avanzando a unas mejores condiciones.

⁸ UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo 2005. Educación para Todos.

El imperativo de la calidad. UNESCO, 2004. Op. Cit. p.12



Los Establecimientos Educativos, comprometidos con la prestación del servicio educativo, como requisito para encontrar el sentido de su misión, reconocen que para fundamentar el concepto de calidad, además de variables, indicadores, metas y logros, es imperativo el avance de los procesos y el mejoramiento permanente de sus resultados. Así, la calidad deviene de la exitosa implementación de planes de mejoramiento institucional que se logra concebir y consolidar en la práctica.

Por tanto, la **coherencia** existente entre los **propósitos formativos**, la **acción pedagógica** y los **estilos de gestión**, **constituyen el marco** en el cual debe **plantearse el problema de la calidad** de la educación, es decir, la calidad de los aprendizajes que circulan en la institución educativa, las estrategias pedagógicas para lograrlo y las modalidades o esquemas administrativos y de gestión.

■ La Autoevaluación Institucional.

La evaluación se hace con referencia al propósito de la formación. Es una **operación sistemática**, integrada en la actividad educativa con el objetivo de conseguir su mejoramiento continuo, mediante el conocimiento más aproximado a todos los aspectos que integran el proceso educativo, aportando una información ajustada sobre el mismo. Señala en qué medida el proceso educativo logra sus propósitos fundamentales y confronta los objetivos fijados con los realmente alcanzados, con relación a las condiciones, los medios y el proceso pedagógico para su puesta en acción.

La **evaluación** está **estrechamente asociada con la calidad** de la educación. Es por ello que se pueden identificar tres dimensiones del concepto de

calidad para ser consideradas en el momento de construir un sistema de evaluación: **coherencia** (relación entre todos los elementos del proceso), **pertinencia** (relación resultados-necesidades sociales) y **eficiencia** (relación objetivos – resultados)

Desde esta perspectiva, la evaluación puede adoptar diferentes formas, y numerosos autores han establecido tipologías, entre las que destacan las tres siguientes:

1) **Según la finalidad** de la evaluación, pueden diferenciarse dos tipos: la **formativa**, que se lleva a cabo de manera simultánea al proceso que se pretende evaluar con objeto de ir mejorando cualitativamente y la **sumativa**, que se aplica a productos o procesos ya finalizados, con objeto de





determinar su valía de cara a su futura utilización.

2) Según la **extensión** de la evaluación, pueden señalarse las *globales*, que abarcan todos los componentes de la institución educativa, y las *parciales* que selecciona algunos componentes específicos.

3) Tomando en cuenta los **agentes evaluadores**, se puede diferenciar entre **evaluaciones internas**, llevadas a cabo por los propios integrantes de la institución evaluada a través de procesos de autoevaluación y **las externas**, efectuadas por expertos no implicados en la institución educativa.

De igual forma, es preciso evaluar **no solamente los resultados sino también los objetivos**, las **condiciones**, el **sistema pedagógico** y los diferentes **medios** de su puesta en acción. Esto supone:

- Evaluación del **contexto**, determinar los objetivos, sus posibilidades, sus condiciones y medios de realización, lo que nos será de fundamental importancia al momento de elaborar la planificación.
- Evaluación del **proceso**, estudio de los datos sobre los efectos que produjeron los métodos empleados, su progresión, sus dificultades y su comparación para tomar decisiones de ejecución.

- Evaluación del **producto**, medición, interpretación, juicio acerca del cumplimiento de los objetivos, de la eficacia de la enseñanza, incluye evaluación de los resultados para tomar decisiones de reciclaje.

Ahora bien, la Evaluación como Proceso que permite conocer para comprender y comprender para transformar; debe articular el horizonte institucional con la mirada de los protagonistas del proceso educativo (**estudiantes, docentes, padres de familia, directivos docentes**) y de los agentes externos (evaluadores), a fin de crear nuevos espacios para la democratización de la tarea evaluativa. Por ello, se aborda una perspectiva de **autoevaluación**, de *construcción permanente*, cuyo proceso metodológico permite a cada institución educativa **determinar los objetos de indagación**, y en la misma forma, **explicita su visión prospectiva y el plan de mejoramiento** dentro de una dinámica de revisión permanente que haga posible el desarrollo y avance de la institución y la comunidad hacia la excelencia educativa.

En este sentido, la **Autoevaluación Institucional** como se aclara desde el Ministerio de Educación⁹, es el momento inicial en el proceso de mejoramiento en donde



⁹ Ministerio de Educación Nacional. Guía Nro. 34 - Para el Mejoramiento Institucional. Bogotá. 2008. pg. 38.



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: Directiva, Administrativa-Financia, Académica y Comunitaria. La autoevaluación permite a la institución identificar sus fortalezas y oportunidades, con lo que podrá definir y poner en marcha un plan de mejoramiento en la siguiente etapa.

La autoevaluación es entendida como “la acción de la institución para examinarse a sí misma y valorarse”¹⁰. El ICFES la concibe como “(...) un proceso permanente y participativo, mediante el cual, **la institución obtiene, registra, analiza información útil, confiable y apropiada para la identificación de sus aciertos y debilidades** en función de una toma de decisiones eficiente que contribuya a la efectividad de los procesos de planeación y cambio para lograr el desarrollo institucional”.¹¹

En el documento *Acreditación de Calidad y Desarrollo de las Escuelas Normales Superiores*, el MEN plantea que **la autoevaluación institucional adquiere un carácter formativo** en la medida que esté al servicio de la comprensión de la acción educativa de la Institución Educativa en todas sus manifestaciones y provea informaciones y juicios de valor que conduzcan a **reforzar,**

cuestionar, intervenir, ampliar o complementar las teorías, los modelos, los propósitos, las actitudes, las acciones y los resultados **comprometidos en el proceso formativo asumido en el PEI**. Este sentido de la autoevaluación institucional exige que ésta se realice conforme a la naturaleza de la Institución Educativa y **sea participativa, consciente y de carácter investigativo**. Así mismo, la autoevaluación cumple una función esencial durante el desarrollo, seguimiento y evaluación del plan de mejoramiento, ya que a través de ésta se podrá establecer qué tanto se ha avanzado, cuáles son los resultados y qué ajustes se requieren.

La autoevaluación institucional es el punto de partida del proceso de mejoramiento continuo hacia la excelencia de las Instituciones Educativas del Departamento del Valle del Cauca. 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, hayan compartido algunos principios básicos, como:

- **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

¹⁰ MORA Julia. El Sistema de Autoevaluación Institucional en la Universidad del Valle: Propuesta. (Documento sin publicar), Cali. 1985.

¹¹ ICFES. Auto evaluación Institucional. En Documento, Bogotá. 1983.



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.

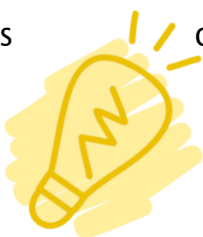
- **Corresponsabilidad:** dado que la autoevaluación no es un fin en sí mismo, es necesario que los participantes comprendan que ésta y el mejoramiento institucional exigen el esfuerzo conjunto y organizado de todos en el ámbito de acción que les corresponde.

- **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 debe ser liderada por el rector o director, quien dirige el proceso, coordina los recursos y los equipos, asigna funciones y tareas, y responde por la calidad de los resultados. Los Grupos de Apoyo a la Gestión Educativa Municipal - GAGEM, por su parte, reciben las autoevaluaciones institucionales de los establecimientos educativos y verifican la entrega de los resultados por parte de todos los EE, verificando que esté totalmente diligenciado el subtotal, la valoración promedio, la valoración cualitativa de la autoevaluación institucional para cada una de las áreas de Gestión: Directiva, Académica, Administrativa y Comunitaria.



Segunda Parte

Metodología de la Ruta de Mejoramiento



Etapa 1: Autoevaluación
Etapa 2: Plan de mejoramiento
Etapa 3: Seguimiento y evaluación



■ | Metodología de Ruta de Mejoramiento.

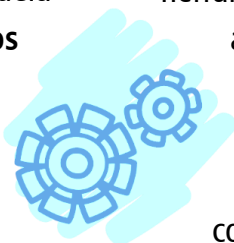
Al retomar algunas ideas claves del documento «Guía para el mejoramiento Institucional - *de la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento*», Guía Nro. 34 del Ministerio de Educación Nacional, se destaca la necesidad de asumir la institución educativa como mucho más que una edificación donde se trabaja o se estudia, para en su lugar entenderla como un conjunto complejo de personas y bienes que interactúan con la finalidad de prestar el servicio de la educación en sus niveles de preescolar, básica y media. Así la escuela configura “un **espacio donde ocurren los procesos de enseñanza–aprendizaje orientados por principios de equidad de oportunidades y convivencia** de la comunidad multicultural”.¹²

Para las niñas, niños y jóvenes, el establecimiento educativo es también un espacio lúdico donde, además de aprender y desarrollar sus competencias, construyen relaciones de amistad y afecto tanto con sus iguales como con personas mayores. En él también viven sus temores y conflictos. Estas relaciones contribuirán, de manera significativa, a la construcción de sus

estructuras éticas, emocionales y cognitivas, así como a sus formas de comportamiento.

Con el fin de garantizar en sus estudiantes el desarrollo de estas múltiples y diversas competencias y relaciones, la institución debe contar con una «carta de navegación», la cual debe ser conocida por toda la comunidad educativa, bajo el liderazgo del rector y de su equipo directivo. Dicha carta está constituida por **el PEI, el plan de mejoramiento y el plan de estudios** como un juego de herramientas necesarias para orientar las acciones escolares hacia el logro de los propósitos y las metas definidas por el equipo directivo y su comunidad educativa. Un compromiso colectivo con estas herramientas, logra la movilización y canalización del trabajo hacia el alcance de los objetivos en los plazos establecidos, además del **seguimiento y la evaluación permanentes** de los planes y acciones para saber si lo que se ha hecho permite alcanzar las metas y los resultados propuestos, y qué ajustes se deben introducir.

Es en este contexto en que la metodología propuesta para implementar una Ruta de



¹² Ministerio de Educación Nacional. Guía Nro. 34 - Para el Mejoramiento Institucional. Bogotá. 2008. pg. 21.



Mejoramiento exitosa, implica evaluar la gestión institucional, entendiendo que la institución educativa no opera de manera cerrada o aislada sino que, por el contrario, funciona como una organización abierta, autónoma y compleja. Lo anterior implica por lo tanto, nuevas formas de gestión para cumplir los propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEI, de ahí que la gestión institucional debe dar cuenta de **cuatro áreas de gestión: Directiva, Académica, Administrativa / Financiera y Comunitaria**. Estas cuatro dimensiones de la gestión escolar, constituyen por tanto los pilares de la Ruta de Mejoramiento Institucional que se desarrolla en tres etapas a saber: **1. Autoevaluación, 2. Plan de mejoramiento, 3. Seguimiento y evaluación**, las cuales se repiten de manera cíclica en un proceso de mejoramiento permanente.



Gráfico 1. Ciclo de Ruta de Mejoramiento. Elaboración Propia.

■ | Etapa 1: Autoevaluación.

De acuerdo con la metodología propuesta, la autoevaluación constituye la primera etapa del proceso de mejoramiento continuo, que dada su naturaleza no puede representar un fin en si mismo, sino un mecanismo de insumo de información útil para la etapa siguiente. Para su implementación se deben llevar a cabo 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). Establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento.

Seguir estos pasos, permitirá que la institución educativa recoja, recopile, sistematice, analice y valore toda la información relacionada con el desarrollo de sus acciones y sus resultados en cada una de las cuatro áreas de gestión anteriormente mencionadas.

Una vez hecha la autoevaluación de manera rigurosa, veraz y participativa, ésta permitirá a la institución identificar sus fortalezas y oportunidades, con lo que podrá definir y poner en marcha un plan de mejoramiento de la segunda etapa.

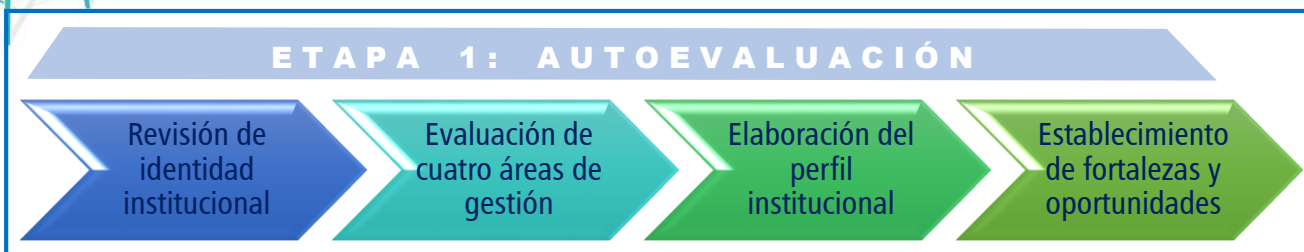


Gráfico 2. Pasos de la Etapa Autoevaluación. Elaboración Propia.

1.1. Revisión de la identidad institucional.

En este primer paso de la etapa de Autoevaluación, se busca propiciar la reflexión alrededor del conjunto de rasgos propios que caracterizan la identidad del establecimiento y que lo diferencian de los demás. Esto incluye principalmente los **principios, creencias, imaginarios y conceptos** a partir de los cuales se realiza el trabajo cotidiano en la escuela. Se debe determinar si estos rasgos de identidad son lo suficientemente explícitos, conocidos y consensuados, así como también, establecer qué tanto éstos responden a las necesidades de la comunidad y a los nuevos y cambiantes requerimientos del entorno de la Institución Educativa.

Es necesario, recordar que para el caso de las instituciones a cargo de la Gobernación del Valle del Cauca, la mayoría son de naturaleza rural, y que por tanto, la integración institucional que se produjo a partir de 2002, ha llevado a diversos establecimientos, centros o sedes a veces distantes entre sí que se fusionaron a definir una nueva identidad que diera cuenta de su nueva realidad de

unidad, por lo que no ha sido sencillo conciliar los diversos énfasis de los PEI, los enfoques pedagógicos y las formas de trabajar que tenían las instituciones antes de ser integradas, y puede darse el caso en que la cultura institucional existente sobre el papel se vea dispersa de una sede a otra.

Para hacer este trabajo de revisión, se sugiere la realización de las siguientes actividades:



1.1.1. Comparar los planteamientos del PEI y el funcionamiento de la I.E.

Se debe determinar qué tanto los integrantes de la comunidad educativa conocen y ponen en práctica los principios de la **misión**, la **visión** y el **horizonte institucional** que se consignan en el PEI; pues tenerlos enunciados en dicho documento, no asegura que éstos estén presentes en la vida cotidiana del establecimiento educativo. Para hacerlo, se propone la elaboración de al menos una encuesta para establecer cómo hacen su trabajo diversos integrantes de la institución educativa. Ésta deberá sistematizarse en cuadros o gráficos para facilitar el análisis y la presentación de los resultados. Algunas preguntas guía para esta actividad son:



- ¿Hacia dónde queremos llegar en los próximos años?
- ¿Qué estamos haciendo para cumplir nuestra misión?
- ¿Cuáles son los valores fundamentales de nuestra institución?
- ¿Lo que hacemos contribuye al logro de nuestros propósitos institucionales?



| 1.1.2. Analizar pertinencia del PEI con relación al contexto.

Al reconocer que una institución educativa no está aislada, sino que se enmarca en un contexto que se transforma continuamente, resulta necesario conocer muy bien las **características de los estudiantes y sus familias**, así como **sus necesidades**. Verificar también la articulación del PEI con **referentes educativos** como: estándares básicos de competencias, derechos básicos de aprendizaje, resultados de pruebas SABER competencias laborales, bilingüismo, uso de medios y nuevas tecnologías, entre otros. Así como los cambios en los contextos locales, regionales, nacional e internacional, que terminan por afectar la vida institucional de alguna manera.

Para llevar a cabo esta actividad se propone la aplicación de algunos cuestionarios que sirvan para recolectar información

relacionada con algunas que hacen parte del contexto de la Institución Educativa. Algunas preguntas guía pueden ser:

- ¿Cuáles son las principales características sociales, económicas y culturales de nuestros estudiantes y sus familias?
- ¿Cómo éstas han evolucionado en el tiempo?
- ¿Las características sociales, económicas y culturales de los estudiantes y sus familias son consideradas en nuestro PEI?
- ¿El PEI de nuestro establecimiento está actualizado con respecto a los estándares básicos de competencias y a otros referentes educativos?
- ¿Los estudiantes que egresan de nuestra institución tienen buenas oportunidades laborales o de continuar sus estudios superiores?



| 1.1.3. Analizar pertinencia del PEI con el proceso de integración institucional.

Como ya se mencionó anteriormente, la integración de diferentes Establecimientos Educativos para dar vida a nuevas Instituciones Educativas unificadas tuvo como propósito fundamental asegurar que todos los niños, niñas y jóvenes pudieran tener una continuidad de su proceso educativo desde el preescolar hasta la media, teniendo en cuenta



que muchos niños que terminaban la básica primaria, sobre todo en zonas rurales como son la mayoría de las sedes a cargo de la Gobernación del Valle, tenían grandes restricciones para continuar sus estudios; en algunos casos debían salir a buscar un cupo en otra institución, muchas veces alejada de su casa, lo que incrementaba los costos de educarse y aumentaba sus probabilidades de abandonar el sistema sin culminar la educación obligatoria. Esto generó la necesidad de articular los proyectos de cada uno de los establecimientos educativos en un único PEI que reflejara la identidad de la nueva institución.

Es entendible que este proceso no ha sido fácil y es esencial seguir trabajando en él para lograr que el PEI responda a una nueva identidad y sea realmente pertinente con todas las sedes de la institución integrada. Para esta actividad, se sugiere llevar a cabo al menos un encuentro con actores de todas las sedes en la que, tanto directivos docentes, como representantes estudiantiles, puedan responder a las siguientes preguntas:

- ¿Nuestro PEI logró unificar las visiones, misiones y horizontes institucionales de las sedes que se integraron?
- ¿Qué se requiere para que nuestro PEI sea apropiado por los integrantes de todas las sedes y se convierta en nuestra “Carta de Navegación”?



| 1.1.4. Definir acuerdos sobre la visión, la misión y los principios.

Después de realizar las actividades que se propusieron anteriormente, como actividad de cierre para la Revisión de la identidad institucional, el equipo directivo y docente deberá **explicitar los nuevos acuerdos** frente a la visión, la misión, los principios y valores que regirán el desarrollo institucional en el marco de un horizonte conocido y compartido por todos sus integrantes. Para hacerlo, se propone sostener un encuentro en el que representantes de diferentes estamentos de la comunidad educativa, proyecten y redacten un texto consensuado sobre estos puntos clave de su identidad como institución educativa, el cual podrá ser utilizado como referente en próximas actividades de autoevaluación y mejoramiento.

| 1.2. Evaluación de las cuatro áreas de gestión.

Este segundo paso de la Autoevaluación, constituye el núcleo de las variables y valores medibles y cuantificables que servirán de insumo para la definición del plan de mejoramiento que se elabora en la segunda etapa de la Ruta de Mejoramiento. Para lograr buenos resultados en la autoevaluación es esencial que el rector o



director y su equipo de gestión estudien y se apropien de los conceptos y elementos que caracterizan cada una de las cuatro áreas de la gestión propuestas: **1. Directiva. 2. Académica 3. Administrativa y Financiera. 4. Comunitaria.** De esta manera, se podrá realizar una evaluación y valoración sistemática de todos los procesos con un alto grado de precisión, lo cual da las bases para identificar y priorizar los objetivos y acciones en los que se debe trabajar en aras de un mejoramiento real y continuo. En tal sentido, las actividades a desarrollar son:



| 1.2.1. Apropiar ítems de las áreas de gestión y escala de medición.

Es necesario que el rector, director y demás miembros del equipo de trabajo que trabajará en el proceso de evaluación de gestión institucional por áreas, tengan plena claridad conceptual y metodológica sobre la labor a realizar. Para esto, la Secretaría de Educación del Valle del Cauca, puede y está dispuesta a prestar asesoría técnica a través de sus profesionales de evaluación, en caso de solicitarse y/o considerarse necesario de acuerdo a la situación particular de la institución. De acuerdo con la matriz elaborada desde el Ministerio de Educación Nacional en su Guía Nro. 34, las cuatro (4) Áreas de Gestión: Directiva, Académica, Administrativa / Financiera y Comunitaria, están compuestas por diecinueve (19) procesos, distribuidos de la siguiente manera:

- 1. Gestión Directiva:** seis (6) procesos a evaluar: Direccionamiento estratégico y horizonte institucional; Gestión estratégica; Gobierno escolar; Cultura institucional; Clima escolar; Relaciones con el entorno.
- 2. Gestión Académica:** cuatro (4) procesos a evaluar: Diseño pedagógico (curricular); Seguimiento académico; Prácticas pedagógicas; Gestión de aula.
- 3. Gestión Administrativa y Financiera:** cinco (5) procesos a evaluar: Talento humano; Apoyo financiero y contable; Administración de la planta física y de los recursos; Administración de servicios complementarios; Apoyo a la gestión académica.
- 4. Gestión Comunitaria:** cuatro (4) procesos a evaluar: Proyección a la comunidad; Prevención de riesgos; Accesibilidad; Participación y convivencia.

A su vez, la evaluación de cada uno de estos procesos, comprende la revisión y valoración individual de un conjunto de noventa y tres (93) componentes los cuales, sumados y promediados, permitirán obtener unos valores cuantificables y analizables necesarios en la determinación del Plan de Mejoramiento de la institución. Para la valoración de cada uno de estos ítems se ha propuesto una escala progresiva y ascendente que contiene cuatro (4) categorías



incluyentes, es decir cada categoría superior, incluye la valoración anterior, representada con un valor numérico de 1 a 4, junto a un término clave que distingue la categoría en su nivel de alcance o desarrollo y un enunciado que describe tal categoría:

1. **Existencia:** hay un desarrollo incipiente, parcial o desordenado, y las acciones se llevan a cabo de manera desarticulada.
2. **Pertinencia:** hay algunos principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para dar cumplimiento a los objetivos y metas.
3. **Apropiación:** las acciones institucionales tienen un mayor grado de articulación y, en general, son conocidas por la comunidad educativa.
4. **Mejoramiento continuo:** los procesos están consolidados y son evaluados periódicamente para fortalecerlos.

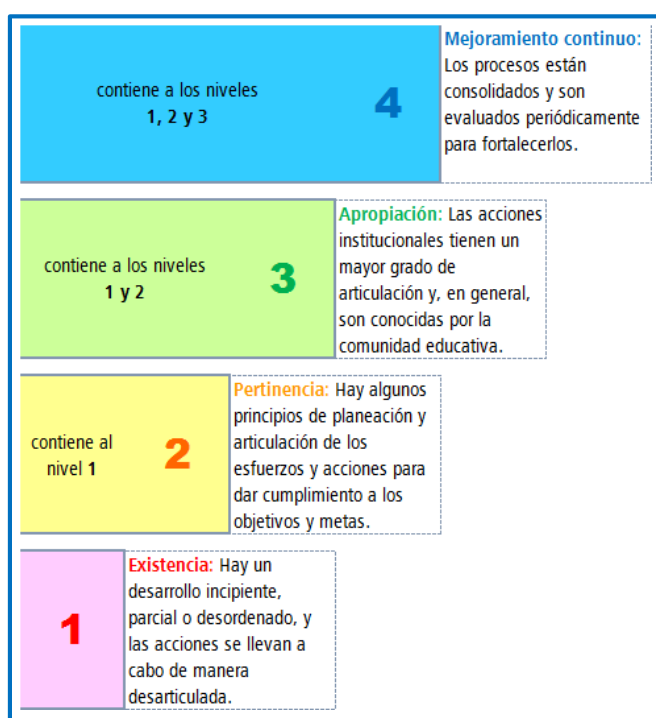


Gráfico 3. Escala de medición. Elaboración Propia



1.2.2. Conformar equipos para evaluar cada una de las áreas de gestión.

Como se ha explicitado en el anterior apartado, el conjunto de aspectos a revisar y valorar suma casi un total de cien ítems, lo cual no es un número insignificante. En tal sentido, pese a que el proceso de autoevaluación naturalmente debe ser liderada por el rector o director, debe contar con la participación y el apoyo no solo de sus directivos docentes sino que además debe integrarse unos equipos de trabajo robustos, según las condiciones particulares de la institución. Para esto, se recomienda conformar y organizar cuatro equipos, que puede variar de dos a seis participantes, dependiendo del tamaño de la institución, cada uno dedicado a la evaluación de una de las cuatro (4) áreas de gestión. Es fundamental que cada grupo esté conformado por personas de diferentes sedes y cargos, y que asuman con toda la honestidad y seriedad el trabajo asignado, lo que brindará un espacio para que confluyan varios puntos de vista, se enriquezcan los debates y se logre una percepción más acertada sobre los diferentes procesos de gestión.

Así pues un equipo se encargará de evaluar, recopilar y sistematizar los resultados del área de gestión directiva incluyendo el detalle de sus procesos y componentes respectivos; otro hará lo propio con el área de gestión



académica; otro asumirá el área de gestión administrativa y financiera y un cuarto equipo, hará similar trabajo con el área de gestión comunitaria.



1.2.3. Evaluar, recopilar y consolidar los resultados de áreas de gestión.

Con esta actividad se da cierre al segundo paso, y consiste en la ejecución de la autoevaluación en concreto. Cada uno de los equipos conformados, se encarga de evaluar su área de gestión correspondiente. Todos los procesos y sus 93 componentes deben ser evaluados de forma rigurosa y son valorados en la escala progresiva anteriormente dada de 1 a 4. Esta labor debe estar sustentada en datos e información disponible en la institución.

Una vez hecha la evaluación con su respectiva valoración, se debe proceder a recopilar los datos y consolidarlos con los puntajes obtenidos por los demás equipos para tener el puntaje total de las cuatro áreas de gestión con sus respectivos procesos, lo cual constituye el documento que debe enviarse a la Secretaría de Educación del Valle del Cauca para su posterior análisis dentro del ente territorial. A continuación se comparte tabla con los respectivos procesos que deben ser valorados y consolidados para su análisis institucional y envío a la Secretaría de Educación Departamental:

ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA	Cultura institucional
	Gestión (gerencia) estratégica
	Direccionamiento estratégico y horizonte institucional
	Relaciones con el entorno
	Clima escolar
	Gobierno escolar
ÁREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Talento humano
	Apoyo financiero y contable
	Administración de la planta física y de los recursos
	Administración de servicios complementarios
	Apoyo a la gestión académica
ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA	Diseño pedagógico (curricular)
	Seguimiento académico
	Prácticas pedagógicas
	Gestión de aula
ÁREA: GESTIÓN COMUNITARIA	Proyección a la comunidad
	Prevención de riesgos
	Accesibilidad
	Participación y convivencia

Gráfico 4. Áreas de Gestión y sus procesos. Elaboración Propia.



| 1.3. Elaboración del perfil institucional.

El perfil institucional se obtiene a partir de la valoración del estado de cada uno de los procesos y componentes de las cuatro áreas de la gestión. Al hacerse el trabajo de autoevaluación de manera honesta y rigurosa, se puede tener una base para establecer la situación de la institución con relación a los índices de calidad deseada. De este modo, el rector o director junto con su equipo de gestión tienen un insumo muy importante para identificar, con una mirada más ágil, todos los aspectos que requieren atención prioritaria en el plan de mejoramiento, así como aquellos que necesitan seguir fortaleciendo, es decir, establecer las fortalezas y las oportunidades institucionales. El perfil institucional, puede ser comparado en cada autoevaluación anual para establecer los avances, estancamientos y retrocesos.

Para llevar a cabo este paso, se deben analizar los resultados consolidados de las cuatro áreas de gestión de la institución educativa, teniendo en cuenta que el proceso arrojó datos cuantitativos y cualitativos. Esto implica que las valoraciones numéricas asignadas a cada componente pueden relacionarse con la información complementaria correspondiente al interior de la institución. El énfasis del trabajo a

realizar en el plan de mejoramiento, debe fundamentarse en aquellos aspectos que fueron valorados en el nivel 1 (existencia) o nivel 2 (pertinencia), pues es en estos ámbitos en los que el establecimiento tendrá que concentrar sus esfuerzos; por su parte, las fortalezas institucionales serán muy útiles al momento de apoyarse en los aspectos positivos que deben sostenerse y pueden fortalecerse en la institución.

| 1.4. Establecimiento de fortalezas y oportunidades de mejoramiento.

Tal como se indica en la Guía Nro. 34 del MEN, el entendimiento detallado y profundo de las fortalezas, debilidades y oportunidades del establecimiento es la base para la definición de un buen plan de mejoramiento. Este conocimiento se alimenta de los resultados de la autoevaluación, los cuales son consignados en el perfil institucional. Abarca además las causas internas y externas, los problemas que pueden ser superados y su orden de prioridad dentro del plan. En los años siguientes este análisis permitirá establecer comparaciones y observar las debilidades superadas y procesos que se han fortalecido para lograr una óptima prestación del servicio educativo.

Para llevar a cabo este paso, el equipo de trabajo de la institución, liderados por el



rector o director, determinarán las causas internas y externas que llevaron a esta situación, respondiendo a las siguientes preguntas:

- a). **¿Qué se hizo y cómo se actuó en años anteriores para lograr procesos consolidados y articulados?** Esto da elementos para que se aprovechen las experiencias exitosas y se repliquen las acciones cuya eficacia fue comprobada, de forma que se fortalezca la capacidad institucional para mejorar continuamente.
- b). **¿Cuáles son las causas de aquellos procesos en los que presentamos más debilidades? ¿Son internas o externas?** Es importante hacer especial énfasis en las causas internas, puesto que dependen directamente de la gestión institucional y en ellas deberán enfocarse las acciones del plan de mejoramiento.

Teniendo en cuenta que es muy probable que el resultado de las actividades anteriores sea un listado muy grande de problemáticas y dificultades, muchas de las cuales exigirán acciones más complejas y plazos más amplios, es recomendable hacer un ejercicio de **priorización** y a partir de allí identificar sus respectivas oportunidades de mejoramiento, a partir de criterios, como:

Las acciones a priorizar...

- Son susceptibles de lograrse en un lapso de tres años, período para el cual se diseña el plan de mejoramiento.
- Dependen principalmente del establecimiento para superar estas problemáticas.
- Faciliten el desarrollo concreto de actividades.
- Fortalecen realmente los procesos de aprendizaje y el desarrollo de las competencias de los estudiantes.
- Contribuyen a la inclusión de los diferentes grupos.

Para registrar y sintetizar las fortalezas y oportunidades de mejoramiento en cada área de gestión se puede emplear una tabla síntesis como la que se muestra a continuación. Puede reproducirse en un tablero o en un pliego de papel, de manera que todo el equipo pueda observar lo que allí se registra y sugerir cambios o ajustes.

ÁREA DE GESTIÓN	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA
DIRECTIVA		
ADMVA. Y FINANCIERA		
ACADÉMICA		
COMUNITARIA		

Gráfico 5. Tabla de Fortalezas y Oportunidades. Elaboración Propia.



▪ | Etapa 2: Plan de Mejoramiento.

En línea con la descripción hecha en la Guía Nro. 34 del MEN, el Plan de Mejoramiento es “un conjunto de medidas establecidas por el rector o director y su equipo de gestión para producir, en un período determinado, cambios significativos en los objetivos estratégicos de la institución”¹³.

Con el objetivo de que los esfuerzos de las personas involucradas en la elaboración y ejecución del plan de mejoramiento sean fructíferos y lleven a los resultados esperados es necesario que todos sepan a dónde se quiere llegar y compartan estos propósitos. Por lo tanto, se recomienda que esta etapa se realice con la participación de todos los integrantes de la institución, pues cuando se consulta y se tiene en cuenta el punto de vista de las personas, éstas asumen sus responsabilidades con altos niveles de compromiso.

En el contenido del plan de mejoramiento se deben considerar **objetivos**, **metas**, **resultados** esperados, **actividades** que se realizarán y sus **responsables**, así como el **cronograma**, los **recursos** necesarios para llevarlo a cabo y los **indicadores** para hacer

seguimiento a su ejecución. El plan debe mantener una estrecha relación con el PEI, puesto que contribuye a su consolidación.

Es recomendable que el plan se elabore con un horizonte de tres años, con metas anuales y teniendo en cuenta aspectos como los siguientes:

- La realización de algunas acciones significará un cambio profundo en las prácticas y la cultura institucional. Por lo tanto, requieren tiempo para su maduración.
- Algunos resultados del establecimiento educativo son anuales y, para observar su evolución, necesitan contrastarse entre un período y otro.
- En ciertos casos, los procesos y sistemas del establecimiento educativo serán modificados, lo que implica la ejecución de fases de análisis, diseño e implementación.

En la citada guía también se aclara que es importante comprender que un lapso de tres años no significa que las acciones proyectadas se ejecutarán en el último momento y que los resultados se revisarán solamente al finalizar el plan. Al contrario, para generar transformaciones de fondo es necesario establecer desde el inicio un ritmo de trabajo continuo con metas parciales. De la misma manera, se recomienda diseñar los mecanismos para conocer de manera periódica los logros obtenidos y, con base en

¹³ Ministerio de Educación Nacional. Op. cit. pg. 53.



ellos, tomar las medidas preventivas y correctivas que aseguren que al finalizar el período propuesto se alcanzarán los resultados proyectados. La elaboración del Plan de Mejoramiento comprenderá pues los siguientes pasos:

1. Formulación de los objetivos.

Éstos deben ser claros, concretos y factibles para establecer hasta dónde quiere llegar el establecimiento educativo y qué desea alcanzar en un determinado período. Para determinarlos, se deberá retomar la matriz con las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de las cuatro áreas de gestión e identificarán aquellos elementos que impiden que el establecimiento educativo tenga actualmente un mejor desempeño. Estos elementos son conocidos como **factores críticos** y pueden ser internos o externos a la institución. Se deben analizar con mayor detenimiento los factores críticos internos, dado que es sobre estos que la institución tiene mayor injerencia y control. Luego, para determinar las prioridades de actuación, se pueden utilizar criterios como:

- **Urgencia:** qué tan apremiante es la necesidad de que la institución supere un determinado factor crítico.
- **Tendencia:** qué tanto se agravaría la situación institucional si no se elimina un determinado factor crítico.
- **Impacto:** cuál es la incidencia de un determinado factor crítico en el logro de unos resultados concretos.

Para facilitar la priorización de los factores críticos que afectan el adecuado desarrollo y los resultados del establecimiento, el equipo de gestión y los representantes de la comunidad educativa pueden hacer un ejercicio de valoración de los criterios de urgencia, tendencia e impacto en una escala que va de 1 a 5 (1 significa "poco urgente", "con tendencia a permanecer constante" o "menor impacto" mientras que 5 es "muy urgente", "con tendencia a agravarse" o "mayor impacto").

Área de gestión	Oportunidades de mejoramiento	Factores críticos	Valoración			Total (U+T+I)
			Urgencia	Tendencia	Impacto	

Gráfico 6. Tabla Factores Críticos. Fuente: MEN - Guía Nro. 34

2. Formulación de metas.

La definición de metas claras y precisas ayuda al equipo de gestión a dimensionar cuál es la magnitud de los esfuerzos que se requieren para cumplir el plan de mejoramiento acordado. Así pues, las metas son enunciados que definen con precisión lo que el establecimiento educativo espera alcanzar y en qué tiempo. Deben ser medibles, lo que posibilita hacer seguimiento periódico a su cumplimiento, así como evaluar los resultados en términos cuantitativos y cualitativos.



La formulación de cada meta debe tener en cuenta qué se quiere alcanzar y en qué tiempo, así como la expresión cuantitativa que indica la magnitud del logro. Es posible que para cumplir un determinado objetivo se requiera más de una meta.

3. Definición de indicadores.

Los indicadores son enunciados que permiten establecer la manera como se hará el seguimiento y la evaluación del logro de cada una de las metas y objetivos propuestos en el plan. Si se cuenta con un conjunto de indicadores para medir los logros, se podrá identificar oportunamente las situaciones que presentan demoras y sus causas, lo que permitirá tomar las medidas correctivas pertinentes o realizar ajustes al plan.

Los indicadores se comprenden como una expresión numérica entre dos o más variables o datos que permite medir, evaluar y comparar en el tiempo el desempeño de los procesos, productos y servicios del establecimiento educativo, de acuerdo con sus objetivos estratégicos y metas y pueden ser de dos tipos: a). de **proceso**: brindan información durante los procesos, permiten realizar el monitoreo y dan las bases para efectuar ajustes al desarrollo de las acciones previstas en el plan. Por ejemplo: porcentaje de estudiantes de básica secundaria que utilizó el laboratorio durante el primer semestre lectivo, y b). de **resultado**: miden los efectos de los procesos, es decir, permiten establecer si las acciones ejecutadas sirvieron

para lograr las metas y los resultados deseados. Por ejemplo: porcentaje de estudiantes de básica secundaria aprobados al final del año lectivo.

4. Definición de actividades, responsables, cronograma y recursos.

Es necesario definir las actividades y los plazos que permitirán obtener los resultados previstos. Se trata entonces de un conjunto de acciones y sus responsables, el cronograma de trabajo y los recursos requeridos para su ejecución que conforman el plan de acción que orienta el trabajo de los equipos institucionales durante un determinado período, de manera que éste sea eficiente, coordinado y organizado. Para establecer los plazos y momentos de ejecución de las actividades y tareas de cada objetivo y meta del plan de mejoramiento, se debe definir la intensidad y la duración de los esfuerzos, esto permite hacer seguimiento para identificar posibles demoras y “cuellos de botella”.

Objetivo	Metas	Indicadores	Actividades	Responsable	Plazo	
					Inicio	Termina
1.	1.1					
	1.2					
	1.3					
2.	2.1					
	2.2					
	2.3					

Gráfico 7. Tabla Plan Mejoramiento. Fuente: MEN - Guía Nro. 34.

Por su parte, en cuanto a los recursos, se trata de la elaboración del presupuesto del plan de mejoramiento con base en los objetivos, metas y actividades, para aquellas acciones que requieran financiación. Es recomendable



que el presupuesto inicial sea detallado, para así prever oportunamente la asignación de los recursos necesarios; del mismo modo, la elaboración de un presupuesto debe ser realista y acorde con las necesidades del establecimiento educativo.

■ | Etapa 3: Seguimiento y evaluación.

Cuando se hacen procesos de seguimiento y evaluación desde el inicio de la ejecución del plan, es posible obtener información permanente y actualizada sobre los resultados alcanzados a través de la realización de cada una de las acciones. De esta manera se puede saber qué se está logrando y cómo. El seguimiento requiere entonces de la participación responsable y comprometida de las diferentes instancias del establecimiento educativo, bajo el liderazgo del rector o director y su equipo de gestión. Esto, por sí sólo, contribuye al fortalecimiento de las relaciones profesionales, a la consolidación de mecanismos organizados de participación democrática, a la generación de aprendizajes y a la construcción de conocimiento alrededor de nuevas prácticas.

Hay diferentes formas de valorar un plan de mejoramiento. Cuando esta labor se realiza durante su implementación, se habla de **seguimiento o evaluación de proceso**. Su

propósito principal es detectar oportunamente aquellos factores que facilitan o limitan el logro de los resultados. Por lo tanto, lo que se busca es establecer en qué medida son adecuadas las acciones para lograr los objetivos propuestos. A su vez, la **evaluación de resultados** pretende comparar lo logrado en el desarrollo del plan con lo propuesto inicialmente; la **evaluación de impacto** busca establecer si, como consecuencia de la ejecución del mismo, los beneficiarios de un proyecto y el equipo gestor presentan cambios duraderos. Estos tres tipos de evaluación arrojan información distinta y a la vez complementaria que da las bases para conocer los resultados de la ejecución del plan y el impacto que se logró en la población a la que estaba destinado. Por lo tanto, la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación al plan de mejoramiento, permitirá identificar los avances, estancamientos y retrocesos en la ejecución, así como sus causas.

1. Diseño de los formatos de recolección de información: parten de los indicadores definidos durante en el plan de mejoramiento, pues allí se presentan sus características, variables, fórmulas de cálculo, periodicidad de recolección y responsables.
2. Definición de los mecanismos de recolección de información y presentación: se define la estrategia para recoger toda la información; definir los responsables de esta tarea, la periodicidad y las formas de presentación de los datos.



Tercera Parte

Informe consolidado y
análisis de resultados de
Autoevaluaciones 2019



Panorama General ETC Valle del Cauca.
Informe y análisis por municipios.



■ | Panorama General ETC Valle.

De acuerdo con la solicitud hecha desde la Secretaría de Educación Departamental mediante Circular Externa Nro. 593026, durante los meses de abril y mayo, se recibió en el equipo de Evaluación de la Subsecretaría de Calidad, la información con los Resultados de Autoevaluaciones del año lectivo 2019 desde los ocho Grupos de Apoyo a la Gestión Educativa Municipal - GAGEM. La mayoría de ellos lo hicieron dentro de la fecha límite especificada en dicha circular.

En total se contabilizaron 148 instituciones con esta información suministrada, lo que equivale al 99.33% del total de Establecimientos Educativos a cargo de la Secretaría de Educación Departamental del Valle del Cauca. La única institución de la cual no se recibieron datos fue IDEBIC - *Kwe'sx Nasa Ksxa'wnxi* del Municipio de Florida, entendiéndose sin embargo que, dado su régimen especial indígena, este establecimiento no reporta anualmente dicha información.

Una vez completada, consolidada y analizada la totalidad de la información de Autoevaluaciones Institucionales del periodo



académico 2019, se obtiene que el Ente Territorial Certificado Valle del Cauca alcanza un puntaje promedio total de **2,88** dentro de la escala propuesta por el MEN.

PROMEDIO AUTOEVALUACION 2019 ETC VALLE DEL CAUCA					
GESTIÓN DIRECTIVA	GESTIÓN ADMVA. Y FINANCIERA	GESTIÓN ACADÉMICA	GESTIÓN DE LA COMUNIDAD	PROMEDIO TOTAL	NIVEL DE DESARROLLO
2.89	3.00	2.83	2.78	2.88	3 - Apropiación

Gráfico 8. Promedio ETC Valle 2019. Elaboración Propia

Vale en este punto recordar que se trata de una escala progresiva y ascendente que contiene cuatro (4) categorías incluyentes, es decir, cada categoría superior incluye la valoración anterior, representada con un valor numérico de 1 a 4, y en ella se distingue el nivel de alcance o desarrollo y un enunciado que lo describe:

1. **Existencia:** hay un desarrollo incipiente, parcial o desordenado, y las acciones se llevan a cabo de manera desarticulada.
2. **Pertinencia:** hay algunos principios de planeación y articulación de los esfuerzos



y acciones para dar cumplimiento a los objetivos y metas.

3. **Apropiación:** las acciones institucionales tienen un mayor grado de articulación y, en general, son conocidas por la comunidad educativa.

4. **Mejoramiento continuo:** los procesos están consolidados y son evaluados periódicamente para fortalecerlos.

Bajo esta metodología, para definir la categorización se ha efectuado una aproximación matemática por redondeo de las fracciones decimales obtenidas de la siguiente manera:

RANGOS DE PUNTUACIÓN OBTENIDA			
DESDE	HASTA	RED.	NIVEL DE DESARROLLO
1.00	1.49	1.0	Nivel 1 - Existencia
1.50	2.49	2.0	Nivel 2 - Pertinencia
2.50	3.49	3.0	Nivel 3 - Apropiación
3.50	4.00	4.0	Nivel 4 - Mej.Continuo

Gráfico 9. Rangos de puntuación Valle. Elaboración Propia

Siguiendo esta misma línea metodológica se obtiene que en la ETC Valle del Cauca, ninguna de las instituciones educativas oficiales registra en su promedio total de autoevaluación un puntaje que la clasifique dentro del rango del nivel más bajo (1 - Existencia), lo que equivale a decir que 0% de los establecimientos están en este primer nivel. 26 instituciones, o sea el 17,6% sí obtienen puntajes promedios correspondientes al nivel 2 - Pertinencia. 115

instituciones, es decir la mayoría, o el 77,7% obtienen puntajes promedios que corresponden al nivel 3 - Apropiación; y 7 instituciones, que equivalen al 4,7% alcanzan puntajes dentro del rango del nivel más alto: 4 - Mejoramiento Continuo. La siguiente gráfica expresa dichas proporciones:

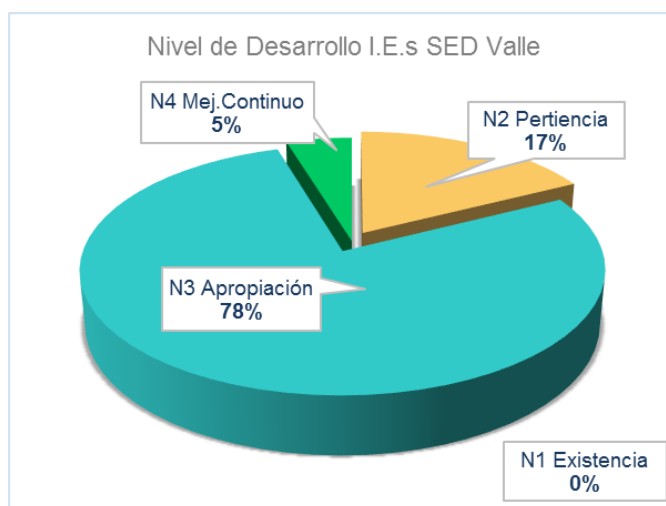


Gráfico 10. Porcentajes Nivel de desarrollo Valle. Elaboración Propia

Por Área de Gestión, se determina que el ETC Valle del Cauca registra su mejor puntuación promedio en la Gestión Administrativa y Financiera (3,00), mientras que la más baja puntuación se tiene en la Gestión de la Comunidad (2,78), seguida por la Gestión Académica (2,83) este indicador debe ser significativo para el área de Calidad Educativa de la Secretaría de Educación Departamental, asumiendo el hecho de que la Gestión Académica encierra en sus procesos el principal eje misional de todos los establecimientos educativos y por ende, deben concentrarse los mayores esfuerzos de mejora en esta área para evitar que permanezca entre las más bajas puntuaciones.



Al hacer un análisis más detallado en estos promedios a nivel departamental, se encuentra que los cinco procesos donde se tienen las mayores dificultades en las instituciones educativas oficiales del Valle del Cauca son en su orden:

1. Administración de la planta física y de los recursos (2,61) Proceso que abarca la necesidad garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios educativos, lo que implica el mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, entre otros.

2. Prevención de riesgos (2,65) Proceso que se ocupa de contar con estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de las instituciones y el bienestar de la comunidad educativa. Esto incluye la prevención de riesgos físicos y psicosociales, así como programas de seguridad.

3. Accesibilidad (2,71) Proceso que busca que todos los estudiantes independientemente de su situación personal, social y cultural reciban una atención apropiada y pertinente que responda a sus expectativas. Debe considerar la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales, grupos étnicos,

expectativas y proyectos de vida de sus estudiantes.

4. Prácticas Pedagógicas (2,72) Proceso que valora la organización de actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias, considerando opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares, uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje.

5. Administración de servicios complementarios (2,74) Proceso que se interesa por asegurar la adecuada prestación de los servicios complementarios disponibles en las instituciones para facilitar la asistencia de los estudiantes, mejorar sus procesos de aprendizaje y desarrollar sus competencias. Incluye servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología), apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales.

En la dirección opuesta, los cinco procesos que obtienen las mejores valoraciones a nivel ETC Valle del Cauca y que por ende, permiten interpretar que han logrado una mejor consolidación en su implementación en las instituciones educativas oficiales son:

1. Apoyo financiero y contable (3,43) Proceso referido a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las



actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

2. Apoyo a la gestión académica (3,32)

Proceso que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

3. Relaciones con el entorno (2,94) Proceso que se ocupa de aunar y coordinar esfuerzos entre el establecimiento y otros estamentos para cumplir su misión y lograr los objetivos específicos de su PEI y su plan de mejoramiento. Incluye: padres de familia, autoridades educativas, otras instituciones y sector productivo.

4. Gestión de aula (2,94) Proceso que se ocupa de revisar cómo se concretan los actos de enseñanza y aprendizaje en el aula de clase a partir de aspectos como la relación y estilo pedagógico, la planeación de clases y la evaluación en el aula.

5. Direccionamiento estratégico y horizonte institucional (2,92). Proceso directivo que se ocupa de como se establecen los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo, teniendo en cuenta el planteamiento estratégico (misión, visión, valores institucionales metas), como también los conocimientos y apropiación del direccionamiento, política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural.

La siguiente tabla presenta los puntajes promedios de cada uno de los procesos a nivel departamental destacando los anteriormente descritos:

ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA						ÁREA: GESTIÓN ADMVA Y FINANCIERA					ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA				ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD			
Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horiz. institucional	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Admón. planta física y recursos	Admón. servicios complementarios	Apoyo a la gestión académica	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia
2.89	2.91	2.92	2.94	2.87	2.81	2.90	3.43	2.61	2.74	3.32	2.90	2.77	2.72	2.94	2.88	2.65	2.71	2.89

Gráfico 11. Procesos focalizados ETC Valle. Elaboración Propia



En lo que respecta a los Grupos de Apoyo a la Gestión Educativa Municipal - GAGEM, es importante recordar que dentro de la estructura administrativa de la Secretaría de Educación, se cuenta con ocho (8) equipos de esta naturaleza que cubren según proximidad geográfica los 34 municipios no certificados en educación a cargo de la Gobernación del Valle del Cauca. El siguiente mapa, retoma la jurisdicción de cada GAGEM:

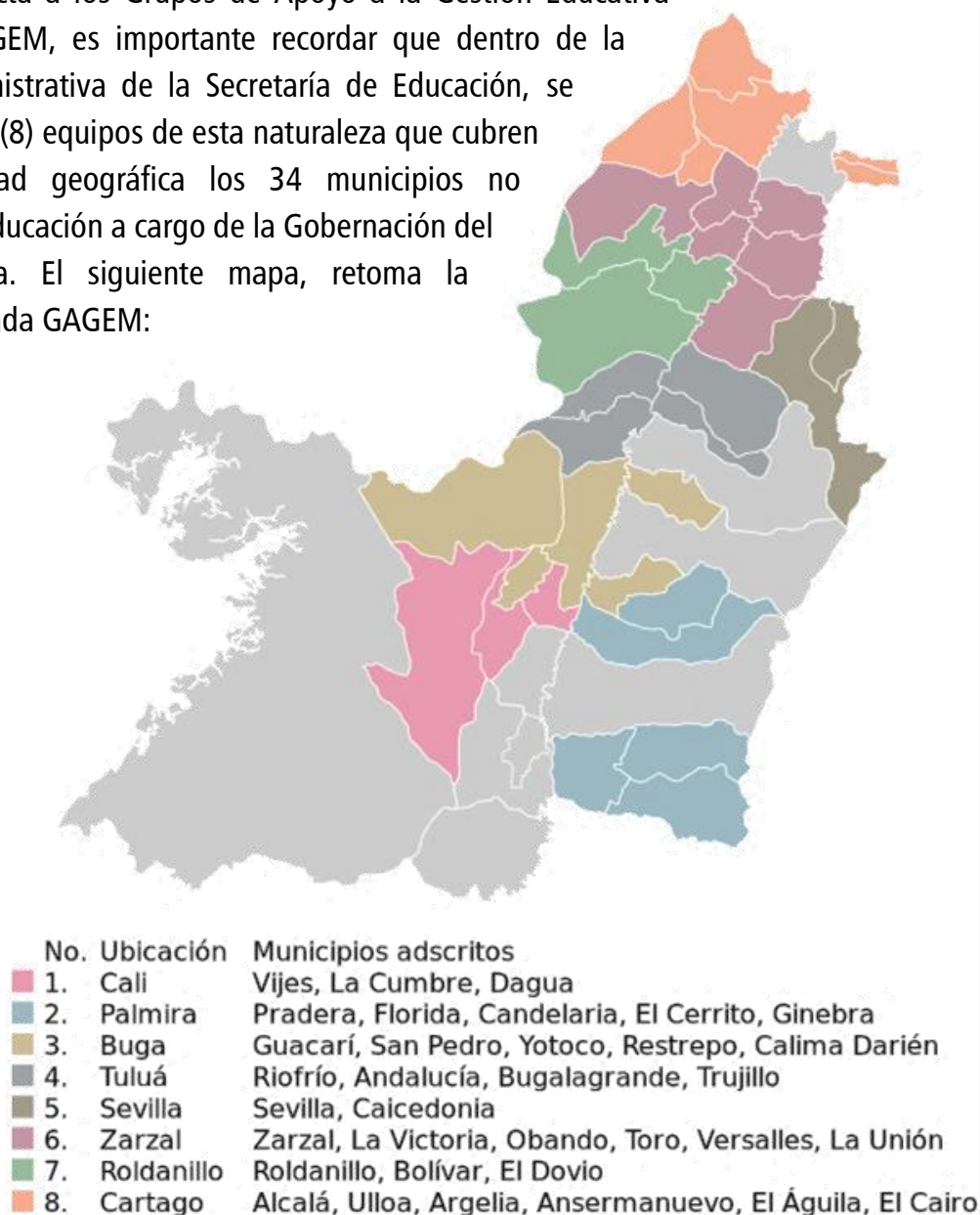


Gráfico 12. Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Grupos_Apoyo_Gestion_Educativa_Municipal_\(GAGEM\)_Valle_01.svg](https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Grupos_Apoyo_Gestion_Educativa_Municipal_(GAGEM)_Valle_01.svg)

Al consolidar la información de autoevaluaciones por GAGEM, se obtiene que los ocho obtienen puntajes promedio dentro del rango considerado nivel 3 - Apropriación, siendo ligeramente más alto el puntaje promedio obtenido por el GAGEM Nro. 8 - Cartago (3,02) y en el lado opuesto puntúa más bajo en promedio el GAGEM Nro. 1 - Cali

(2,72). De los ocho GAGEM la gran mayoría, es decir seis de ocho (6 de 8) coinciden en registrar la más baja puntuación por área en la Gestión Comunitaria, mientras dos de ocho (2 de 8) registran el más bajo puntaje en la Gestión Académica. La siguiente tabla resume los puntajes promedios generales por GAGEM y sus puntajes promedios por área de gestión:



GAGEM	PROM. G. DIRECTIVA	PROM. G. ADMVA /F.	PROM. G. ACADÉMICA	PROM. G. COMUNIDAD	PROM. TOTAL AUTOEVAL.
Nro. 1 CALI	2.72	2.82	2.72	2.63	2.72
Nro. 2 PALMIRA	3.00	3.06	2.87	2.81	2.94
Nro. 3 BUGA	3.02	3.03	2.94	2.86	2.96
Nro. 4 TULUA	2.76	2.99	2.75	2.61	2.77
Nro. 5 SEVILLA	2.86	3.04	2.79	2.75	2.86
Nro. 6 ZARZAL	2.81	2.92	2.65	2.80	2.79
Nro. 7 ROLDANILLO	2.83	3.00	3.17	2.81	2.95
Nro. 8 CARTAGO	3.07	3.16	2.85	3.00	3.02

Gráfico 13. Promedios en áreas de gestión por GAGEM. Elaboración Propia

En lo referente al comportamiento de los resultados arrojados en las autoevaluaciones de la presente vigencia de análisis (año lectivo 2019) en comparación con los resultados de autoevaluaciones de la vigencia inmediatamente anterior (año lectivo 2018), se encuentra que la mayoría de las instituciones educativas de la ETC Valle, es decir 91 de 147 (equivalente al 61,90%) obtuvieron mejores puntajes. 46 instituciones (es decir el 31,29%) presentaron puntajes más bajos, es decir, desmejoraron; mientras que 10 instituciones (que equivalen al 6,80%) permanecieron igual.

Debe aclararse que de este cálculo comparativo entre los dos últimos años, se está exceptuando la I.E. La Selva de Ginebra, puesto que esta institución no presentó datos de autoevaluación en la vigencia anterior.

La siguiente gráfica representa estos porcentajes:

Variación Resultados Autoevaluación 2018 - 2019

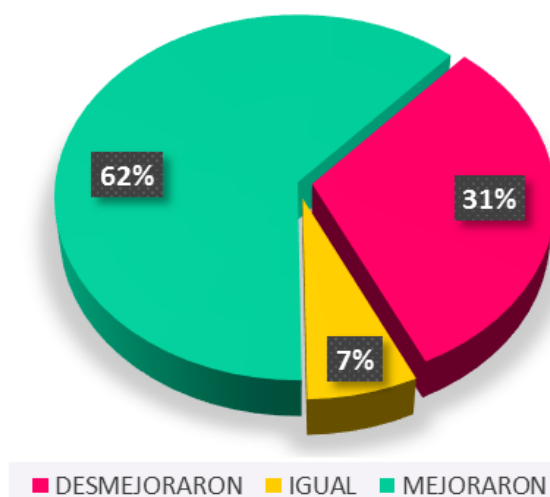


Gráfico 14. Variación puntajes 2018 - 2019. Elaboración Propia

A continuación se presentará un análisis más detallado por municipio acerca de los resultados de las autoevaluaciones 2019 en cada una de las 148 instituciones educativas reportadas pertenecientes a la ETC Valle del Cauca. Para este análisis municipal se sigue un orden estrictamente alfabético.



▪ | Alcalá

- Arturo Gómez Jaramillo
- San José



© Google - Street View

Por parte del municipio de Alcalá se recibió el consolidado a través del GAGEM Nro. 8 Cartago con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de las dos Instituciones Educativas oficiales del municipio: Arturo Gómez Jaramillo y San José.

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las dos instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 3,0 que lo ubica en el tercer nivel de desarrollo de la escala, denominado «Apropiación». Este de acuerdo a la tipología del MEN, es uno de los niveles altos y deseables y equivale a que en general, las acciones realizadas por las instituciones educativas de Alcalá tienen un mayor grado

de articulación y son conocidas por la comunidad educativa, pese a no realizarse todavía un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento.

Si bien este promedio municipal sólo alcanza estrictamente el umbral del tercer nivel, debe mencionarse que la I.E. Arturo Gómez Jaramillo alcanza un puntaje de 3,4; con tres de sus gestiones promediadas por encima de 3,3 lo que significa que en general hay un buen desempeño en las gestiones de esta institución. Por su parte la I.E. San José, no logra alcanzar el tercer nivel de desarrollo, siendo sobre todo bajo su puntaje en el área de gestión académica (2,3) como se revisará más adelante.

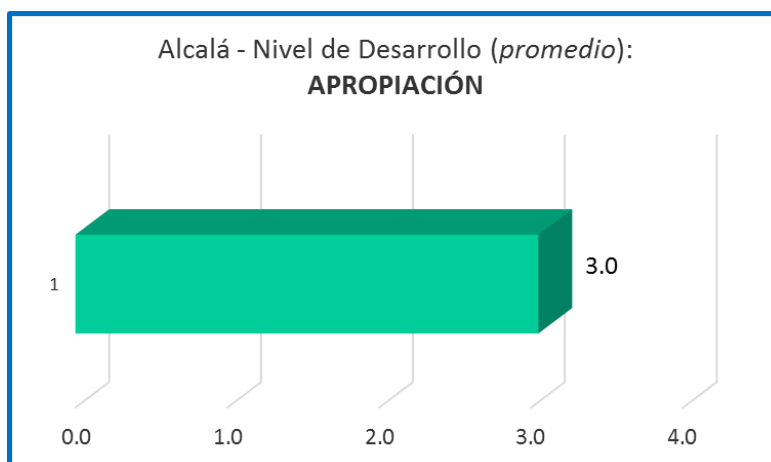


Gráfico 15. Nivel desarrollo promedio municipio Alcalá. Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se da en los procesos que conforman el área de Gestión Directiva (3,43), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de Alcalá. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,79) se obtiene en el área de Gestión Administrativa, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones.

Llama la atención este aspecto del municipio de Alcalá por cuanto se aleja de la tendencia a nivel departamental según la cual, la Gestión Administrativa y Financiera es la de mejor desempeño. En este caso, al ir sentido contrario y ser la de más baja calificación, invita a revisar en detalle las razones por las cuales aquellos procesos administrativos y financieros están teniendo un bajo desempeño en el municipio, centrándose en factores como la administración de planta física y servicios complementarios.

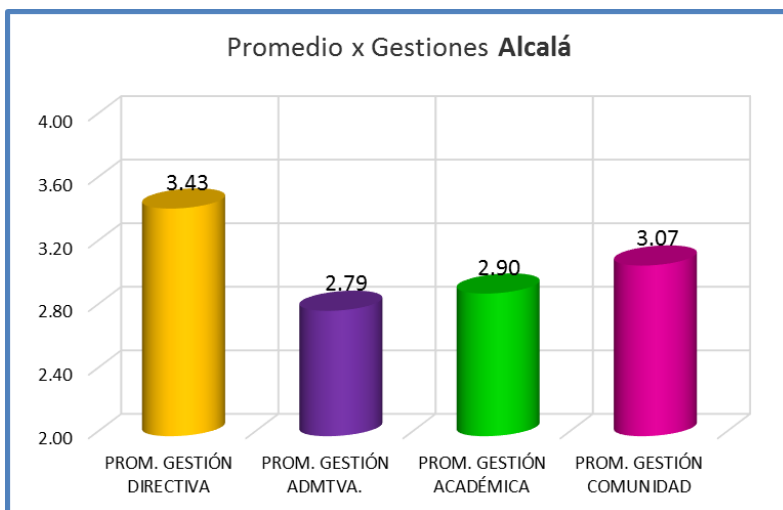


Gráfico 16. Promedio por Gestiones Alcalá. Elaboración Propia

En línea con lo anteriormente señalado, un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más debilidades a nivel municipal en Alcalá están en el área Administrativa y son:

Institución Educativa	Administración de servicios complement.	Administración planta física y recursos	Apoyo financiero y contable	Direcciónam. estratégico y horizonte
Arturo Gómez Jaram.	2.25	2.29	3.30	4.00
San José	2.00	2.42	3.75	4.00
Promedio Alcalá	2.13	2.36	3.53	4.00



a). **Administración de servicios complementarios** (puntaje promedio 2,13). Este proceso incluido en el área de Gestión Administrativa y Financiera, apunta a la necesidad de asegurar la adecuada prestación de los servicios complementarios disponibles en las instituciones para facilitar la asistencia de los estudiantes, mejorar sus procesos de aprendizaje y desarrollar sus competencias.

Gráfico 17. Procesos focalizados Alcalá. Elaboración Propia



b). Administración de la planta física y de los recursos (puntaje promedio 2,36), abarca la necesidad garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios educativos, lo que implica el mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, entre otros.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en los establecimientos de Alcalá, los dos procesos con las mayores fortalezas son:

a). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 3,53), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

b). Direccionamiento estratégico y horizonte institucional (puntaje promedio 4,00), del área de Gestión Directiva, se ocupa de como se establecen los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo, teniendo en cuenta el planteamiento estratégico (misión, visión, valores institucionales metas), como también los conocimientos y

apropiación del direccionamiento, política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural.

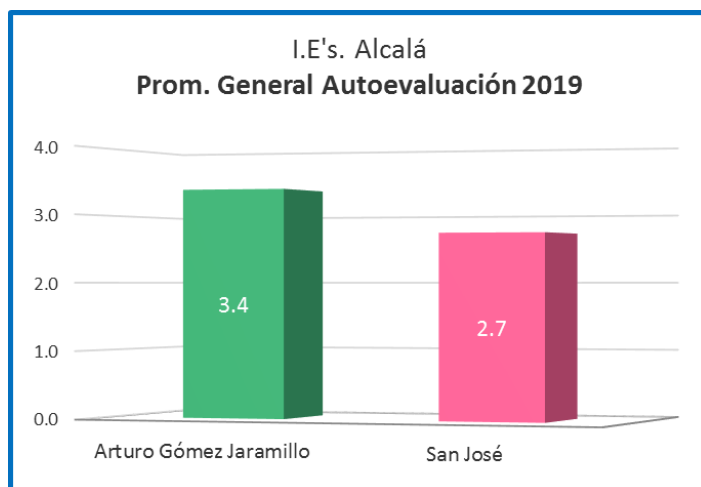


Gráfico 18. Promedio I.E.s Alcalá. Elaboración Propia

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados de autoevaluación de manera individual en las instituciones educativas oficiales de Alcalá en todas sus áreas de gestión, se puede determinar que si bien hay diferencias significativas en la valoración de sus diferentes áreas y procesos, ambas coinciden en determinar que su Gestión Directiva es la de mejor desempeño, destacando el puntaje perfecto que le ha correspondido al proceso direccionamiento estratégico y horizonte institucional al cual ambas instituciones han asignado el máximo: 4,00. La I.E. Arturo Gómez Jaramillo, tiene en Gestión Administrativa y Financiera, el único componente valorado por debajo del tercer nivel, con tres de sus procesos en esta área puntuados entre 2,3 y 2,7. La I.E. San José, por su lado, sólo alcanza el umbral del tercer nivel en su Gestión Directiva (3,0), mientras las otras tres áreas se quedan en el segundo nivel, siendo su Gestión Académica (2,27) la de más baja calificación con tres procesos



especialmente bajos: Prácticas Pedagógicas (2,0), Diseño Pedagógico (curricular) (2,16) y Gestión de Aula (2,25).

Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada área de gestión en las instituciones educativas de Alcalá:

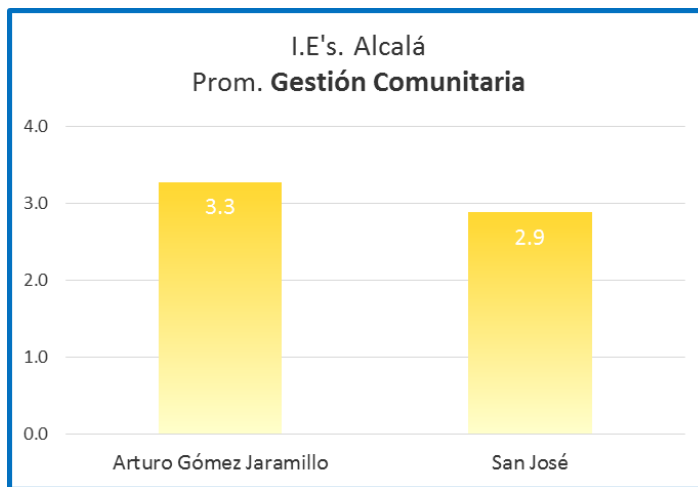
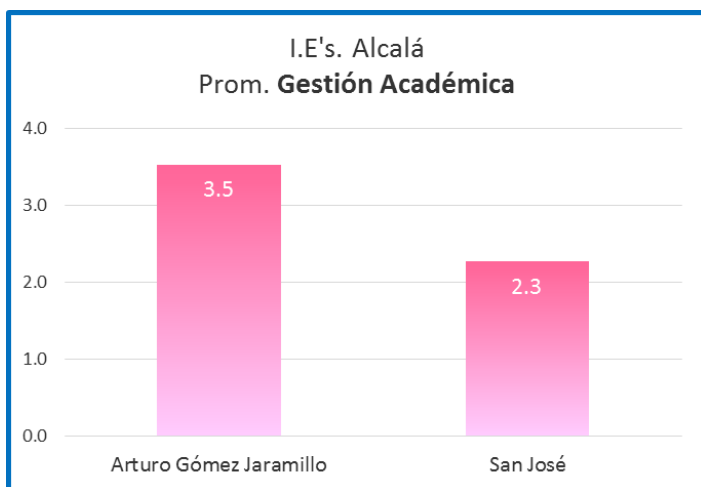
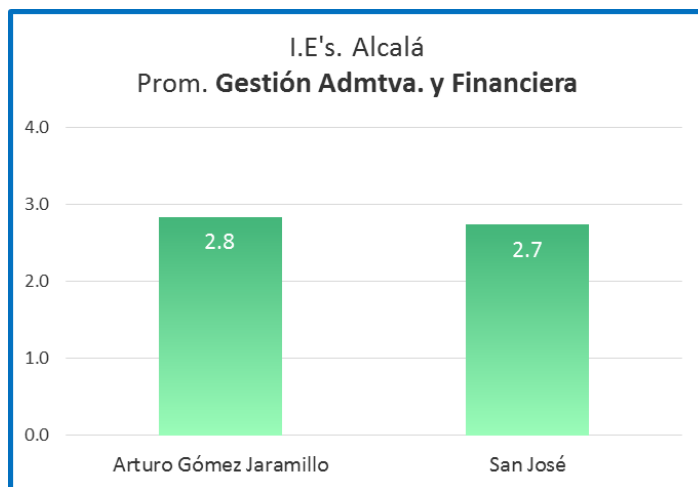
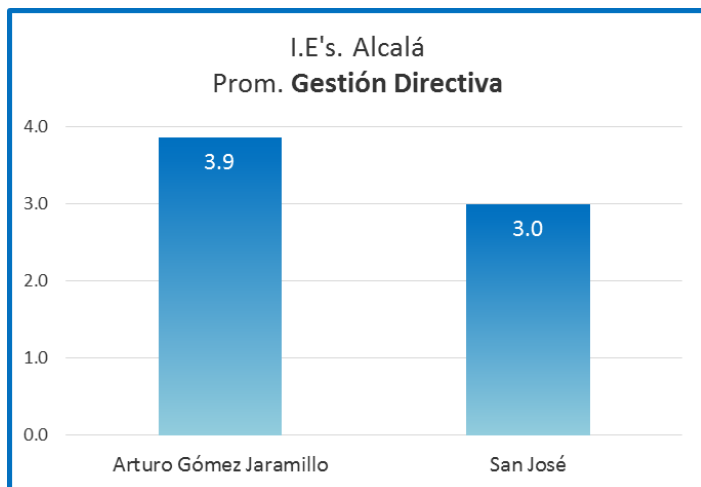


Gráfico 19. Cuadros Promedios I.E.'s por área de gestión Alcalá. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de Alcalá:

ALCALÁ	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA							ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA				ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración	planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD
Arturo Gómez Jaram.	3.75	4.00	4.00	3.75	3.87	3.82	3.87	3.70	3.30	2.29	2.25	2.66	2.84	3.50	3.83	3.28	3.50	3.53	3.25	3.50	3.33	3.00	3.27	3.4
San José	3.00	3.00	4.00	2.50	3.00	2.50	3.00	2.77	3.75	2.42	2.00	2.75	2.74	2.16	2.66	2.00	2.25	2.27	3.25	3.25	2.35	2.66	2.88	2.7
Promedio Alcalá	3.38	3.50	4.00	3.13	3.44	3.16	3.43	3.24	3.53	2.36	2.13	2.71	2.79	2.83	3.25	2.64	2.88	2.90	3.25	3.38	2.84	2.83	3.07	3.0

Gráfico 20. Tabla consolidado Alcalá. Elaboración Propia



▪ | Andalucía

- Eleazar Libreros Salamanca
- Agrícola Campo Alegre



© Google - Street View

Desde el municipio de Andalucía se recibió el consolidado oportunamente a través del GAGEM Nro. 4 - Tuluá con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de las dos Instituciones Educativas oficiales existentes en esta localidad: Institución Educativa Eleazar Libreros Salamanca e Institución Educativa Agrícola Campo Alegre.

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las dos instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 2,9 que corresponde al segundo nivel de desarrollo de la escala, denominado «Pertinencia», aunque muy cerca del nivel 3 - Apropriación. De acuerdo a

la tipología del MEN, este es uno de los niveles bajos e indica que en general, en las instituciones del municipio hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para cumplir sus metas y objetivos, pero aún se aleja del nivel deseable de mejoramiento continuo.

Lo anterior se da pese a que la I.E. Eleazar Libreros Salamanca, sí alcanza en su promedio general la valoración de (3,0) para ubicarse en el tercer nivel, pero el puntaje obtenido por la I.E. Agrícola Campo Alegre (2,7) hace descender la balanza del puntaje del municipio hacia el nivel dos como se detallará más adelante.

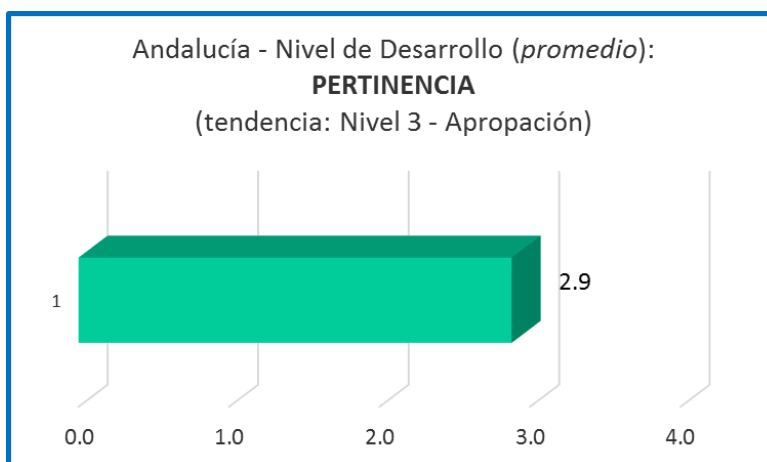


Gráfico 21. Nivel de desarrollo promedio Andalucía. Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, la puntuación más alta se da en los procesos que conforman el área de Gestión Académica (2,99), dejando en evidencia que en este conjunto de procesos hay más fortaleza en las instituciones educativas oficiales de Andalucía. Mientras que por el contrario, el puntaje más bajo (2,74) del área de Gestión

Directiva, permite deducir que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presenta el municipio. Conviene además resaltar que ambos establecimientos municipales coinciden en ubicar sus puntajes en las áreas de gestión Directiva por debajo del nivel 3 al asignarse 2,50 y 2,97 además de señalar los procesos de Gobierno Escolar como aspectos muy críticos en ambos casos.

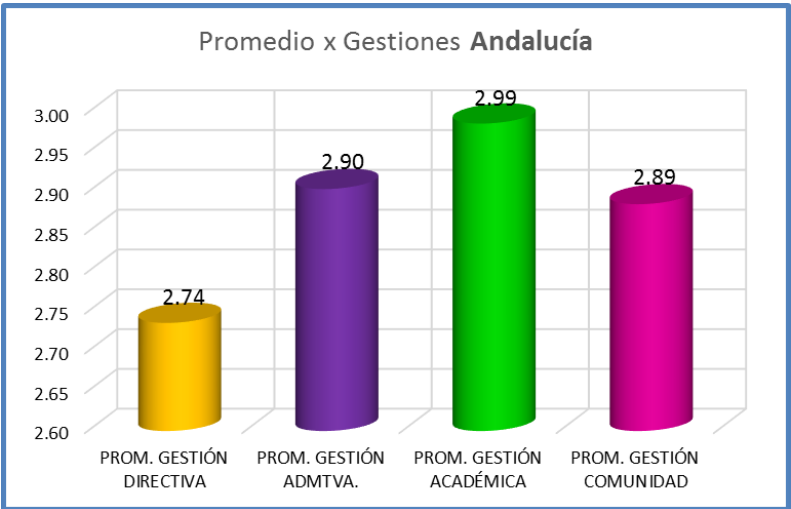


Gráfico 22. Promedio por Gestiones Andalucía. Elaboración Propia

En lo que respecta al análisis de puntajes en los procesos específicos del municipio, se identifica que en promedio, en las instituciones educativas de Andalucía, los dos que presentan más debilidades son:

a). Administración de la planta física y de los recursos (puntaje promedio 2,29), que hace parte del área de Gestión Administrativa y que se refiere a la necesidad garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios educativos, lo que implica el mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, entre otros.

Institución Educativa	Administración planta física y recursos	Gobierno escolar	Apoyo a la gestión académica	Apoyo financiero y contable
Eleazar Libreros Salamanca	2.57	2.63	3.67	4.00
Agrícola Campo Alegre	2.00	2.00	3.00	3.00
Promedio Andalucía	2.29	2.32	3.34	3.50



Gráfico 21. Procesos focalizados Andalucía. Elaboración Propia



b). Gobierno escolar (puntaje promedio 2,32), lo que incumbe las estrategias para favorecer la participación y la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias y dentro de sus competencias y ámbitos de acción, considerando instancias como: consejos directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, entre otros.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de Andalucía, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 3,43), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

b). Apoyo a la gestión académica (puntaje promedio 3,61), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un

buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados individuales en la autoevaluación de los procesos de cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de Andalucía en todas las áreas de gestión, se puede determinar que la Institución Educativa Eleazar Libreros Salamanca, logra un mejor desempeño al rondar el tercer nivel de desarrollo en la mayoría de sus áreas de gestión con un puntaje promedio total de 3,0 destacándose el área de Gestión Administrativa y Financiera cómo la de mejor valoración (3,2), siendo especialmente buenos los procesos administrativos relacionados con el Apoyo a la Gestión Académica. Por su parte, la Institución Agrícola Campo Alegre, con su puntuación invita a revisar principalmente los procesos de la Gestión Directiva donde aspecto tales como el Gobierno Escolar, Clima Escolar y Gerencia Estratégica son especialmente débiles.

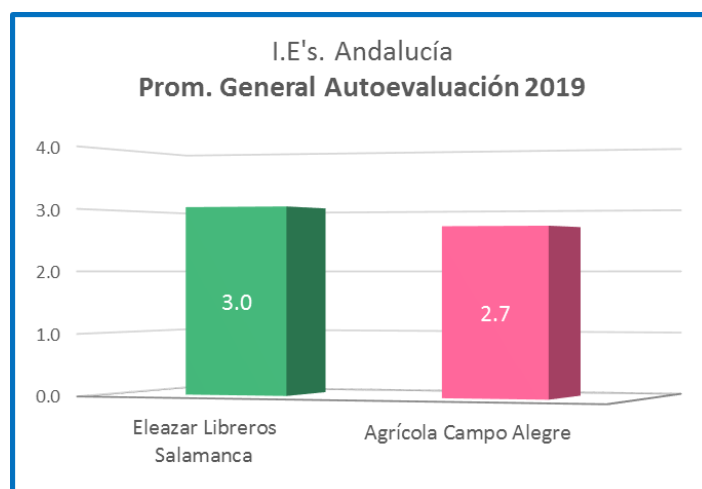


Gráfico 22. Promedios I.E.s Andalucía. Elaboración Propia



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedio por cada una de las cuatro áreas de gestión en los establecimientos de Andalucía.

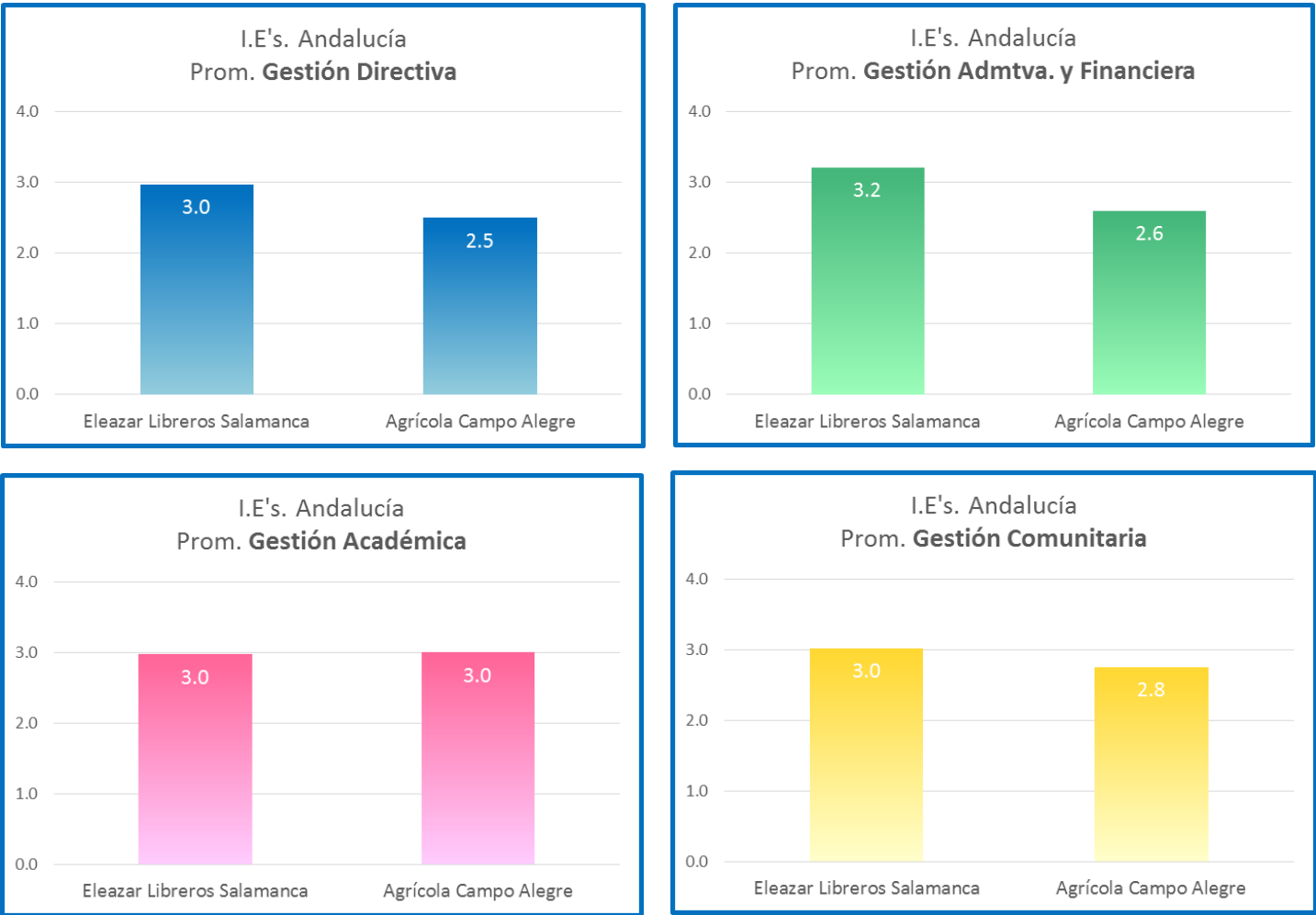


Gráfico 23. Cuadros promedios por Gestión Andalucía. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de Andalucía:

ANDALUCÍA	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA						ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD	
Eleazar Libreros Salamanca	3.00	3.20	3.25	2.75	3.00	2.63	2.97	2.80	4.00	2.57	3.00	3.67	3.21	3.00	2.89	3.00	3.00	2.97	3.00	3.00	2.75	3.33	3.02	3.0
Agrícola Campo Alegre	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.50	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.60	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.75	2.7
Promedio Andalucía	3.00	2.60	3.13	2.88	2.50	2.32	2.74	2.40	3.50	2.29	3.00	3.34	2.90	3.00	2.95	3.00	3.00	2.99	3.00	2.50	2.88	3.17	2.89	2.9

Gráfico 24. Tabla puntajes consolidados Andalucía. Elaboración Propia



■ | Ansermanuevo

- Santa Ana de los Caballeros
- El Placer
- Jorge Isaacs
- Santa Inés



Desde el municipio de Ansermanuevo se recibió el consolidado a través del GAGEM Nro. 8 - Cartago con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de la totalidad de Instituciones Educativas oficiales del municipio: Santa Ana de los Caballeros, El Placer, Jorge Isaacs y Santa Inés.

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las cuatro instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 2,9 del segundo nivel de desarrollo de la escala «Pertinencia», aunque con fuerte tendencia a nivel 3 - Apropiación. De acuerdo a la tipología del MEN, este es uno de los niveles bajos e indica que en general, en las instituciones del

municipio hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para cumplir sus metas y objetivos, pero aún se aleja del nivel deseable de mejoramiento continuo.

Dentro de este promedio municipal, destaca el hecho de que las cuatro instituciones registran puntajes muy similares en su promedio general que varía entre 2,9 y 3,0. No obstante, sólo la mitad, es decir, dos de las cuatro I.E.s logran superar el umbral del tercer nivel, mientras las otras dos se quedan en el segundo nivel de desarrollo, indicando que aún se requiere implementar muchas mejoras en la mayoría de procesos de los establecimientos educativos del municipio.

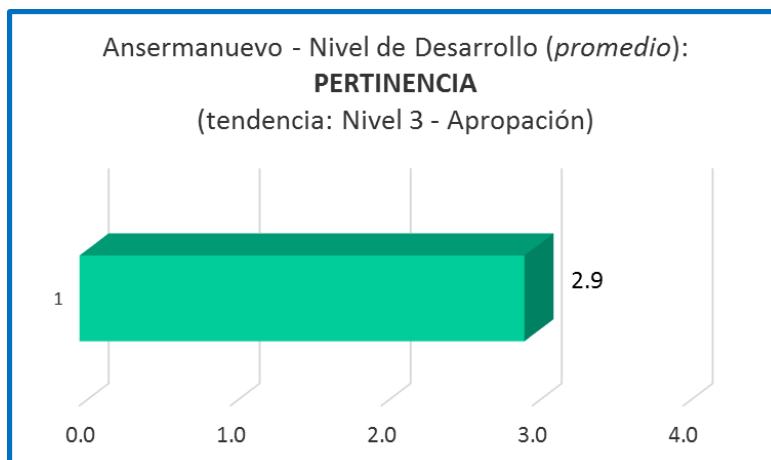


Gráfico 25. Nivel de desarrollo promedio Ansermanuevo. Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se registra en el área de Gestión Administrativa y Financiera (3,10), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de Ansermanuevo. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,29) se obtiene en el área de Gestión Académica, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan los establecimientos del municipio.

De lo anteriormente anotado, debe observarse que el promedio municipal en Gestión Administrativa es el único que supera el tercer nivel de desarrollo, en lo cual aporta sobre todo, el puntaje de dos instituciones que lo valoran por encima de 3,4. Respecto al promedio de la Gestión Académica, debe señalarse que ésta es la única área que ninguna de las cuatro instituciones ubica en el tercer nivel, lo cual invita a enfocar allí los mayores esfuerzos, dado que la dimensión académica es la razón de ser de las I.E.s

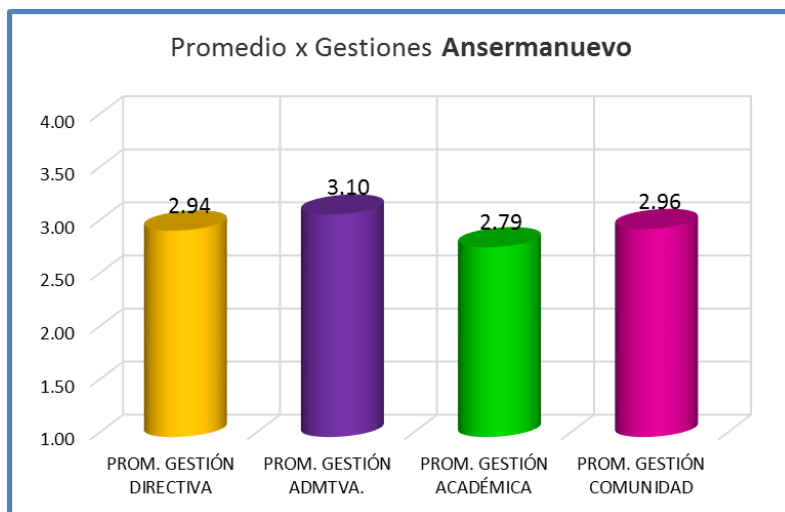


Gráfico 26. Promedios por Gestión Ansermanuevo. Elaboración Propia

Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más debilidades a nivel municipal en Ansermanuevo son:

a). **Prevención de riesgos** (puntaje promedio 2,50), que hace parte del área de Gestión de la Comunidad y que se refiere a la necesidad de contar con estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de las instituciones y el bienestar de la comunidad educativa. Esto incluye la prevención de riesgos físicos y psicosociales, así como programas de seguridad.

Institución Educativa	Prevención de riesgos	Prácticas pedagógicas	Apoyo a la gestión académica	Talento humano
Sta Ana Caballeros	2.33	2.26	3.33	4.00
El Placer	3.00	2.57	4.00	3.44
Jorge Isaacs	3.00	2.70	3.00	3.00
Santa Inés	1.67	2.67	3.33	3.60
Promedio Ansermanuevo	2.50	2.55	3.42	3.51



Gráfico 27. Procesos focalizados Ansermanuevo. Elaboración Propia



b). Prácticas Pedagógicas (puntaje promedio 2,55), que hace parte del área de Gestión Académica y que mide la organización de actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias, considerando opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares, uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de Ansermanuevo, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

b). Talento Humano (puntaje promedio 3,51), proceso del área de Gestión Administrativa y Financiera que se ocupa de garantizar buenas condiciones de trabajo y desarrollo profesional a las personas vinculadas a los establecimientos educativos, teniendo en cuenta perfiles, inducción, formación y capacitación, asignación académica, bienestar entre otros.

b). Apoyo a la Gestión Académica (puntaje promedio 3,42), también proceso del área de Gestión Administrativa y Financiera que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

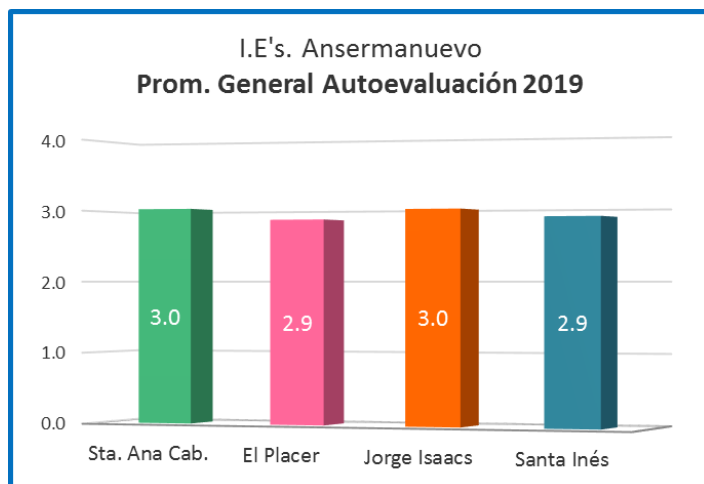


Gráfico 28. Promedios I.E.'s Ansermanuevo. Elaboración Propia

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados de autoevaluación de manera individual en cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de Ansermanuevo en todas sus áreas de gestión, se puede determinar que el desempeño general en los cuatro establecimientos es similar, identificándose una leve ventaja en la valoración obtenida por la I.E. Santa Ana de los Caballeros (3,0) la cual tiene dos de sus áreas de gestión en el tercer nivel (Administrativa y Comunitaria), mientras en la gestión Académica registra su más bajo puntaje (2,60). La I.E. Jorge Isaacs (3,0) ronda el tercer nivel en sus cuatro áreas, siendo la Comunitaria (3,1) la de mejor puntuación y un poco debajo la gestión Directiva (2,92). La I.E. Santa Inés (2,9) destaca en su gestión Directiva (3,51) en oposición a su gestión Administrativa (2,53) mientras la I.E. El Placer (2,9) registra su mejor puntaje en la gestión Administrativa (3,43). La calificación de un proceso de la gestión Directiva (Relaciones con el Entorno), no se registró correctamente en el consolidado del GAGEM, por lo que el valor dado sólo es un promedio calculado.



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de Ansermanuevo:

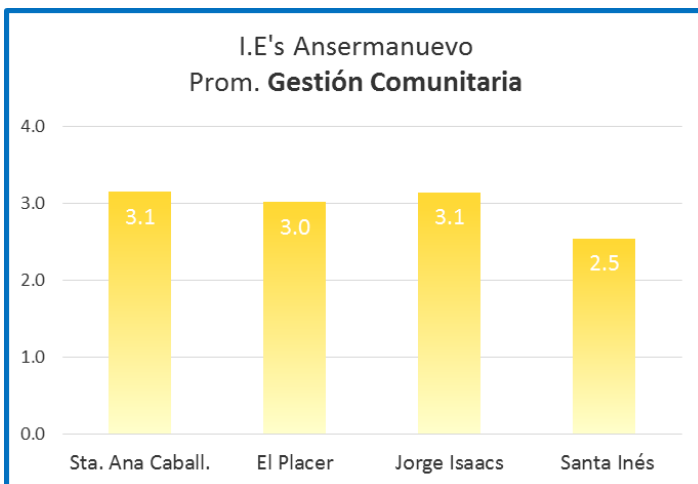
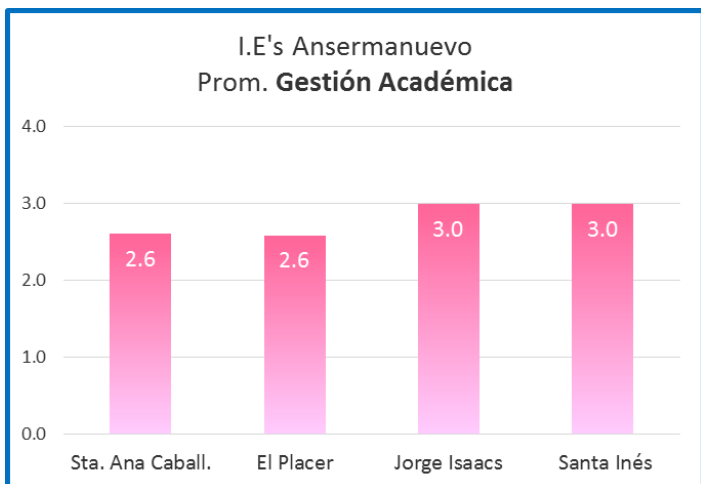
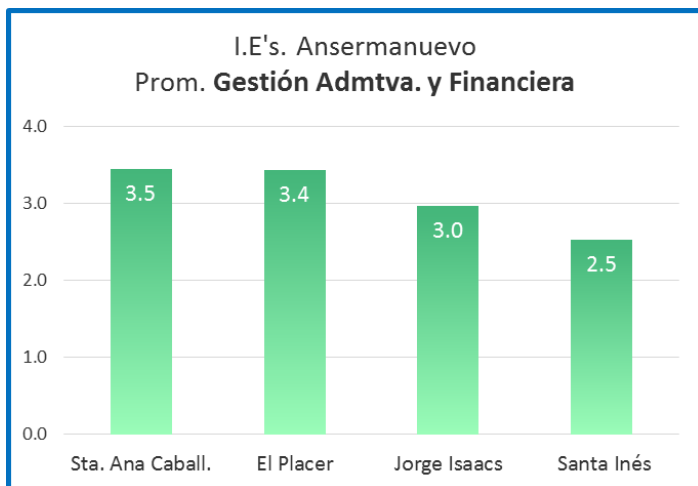
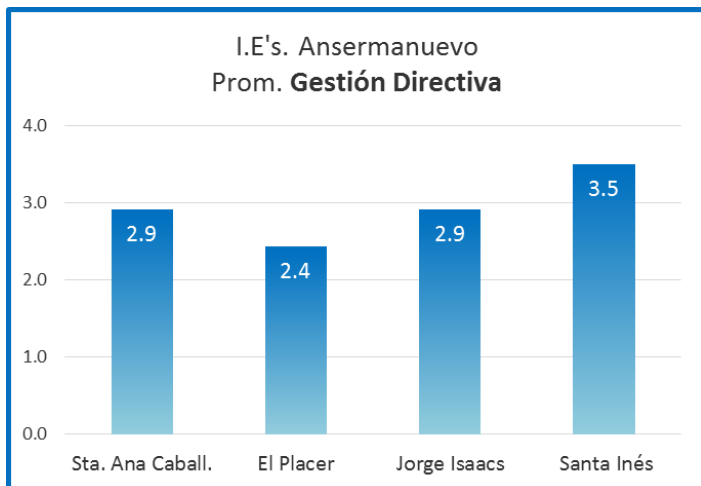


Gráfico 29. Cuadros promedios por gestión Ansermanuevo. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de Ansermanuevo:

ANSERMANUEVO	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA						ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD	
Sta Ana Caballeros	3.00	3.00	3.00	2.50	3.00	3.00	2.92	4.00	4.00	3.42	2.50	3.33	3.45	2.80	2.33	2.26	3.00	2.60	3.25	2.33	3.00	4.00	3.15	3.0
El Placer	2.50	2.83	2.75	2.00	2.44	2.10	2.44	3.44	3.44	3.29	3.00	4.00	3.43	3.00	2.50	2.57	2.25	2.58	3.00	3.00	2.75	3.30	3.01	2.9
Jorge Isaacs	3.00	2.50	2.75	3.00	3.00	3.25	2.92	3.00	3.00	2.86	3.00	3.00	2.97	3.00	3.00	2.70	3.25	2.99	3.00	3.00	3.25	3.30	3.14	3.0
Santa Inés	3.75	3.80	3.75	3.50	3.11	3.13	3.51	3.60	0.00	2.71	3.00	3.33	2.53	3.60	3.17	2.67	2.50	2.99	2.75	1.67	2.75	3.00	2.54	2.9
Promedio Ansermanuevo	3.06	3.03	3.06	2.75	2.89	2.87	2.94	3.51	2.61	3.07	2.88	3.42	3.10	3.10	2.75	2.55	2.75	2.79	3.00	2.50	2.94	3.40	2.96	2.9

Gráfico 30. Tabla consolidados procesos Ansermanuevo. Elaboración Propia



▪ | Argelia

- Gilberto Alzate Avendaño
- Santiago Gutiérrez Ángel



© Google - Street View

Por parte del municipio de Argelia se recibió el consolidado a través del GAGEM Nro. 8 Cartago con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de las dos Instituciones Educativas oficiales del municipio: Gilberto Alzate Avendaño y Santiago Gutiérrez Ángel.

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las dos instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 3,0 con lo que logra ubicarse en el tercer nivel de desarrollo de la escala, denominado «Apropiación». Este de acuerdo a la tipología del MEN, es uno de los niveles deseables y equivale a que en general, las

acciones realizadas por las instituciones educativas tienen un mayor grado de articulación y son conocidas por la comunidad educativa, pese a no realizarse todavía un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento.

No obstante esta clasificación del municipio en el tercer nivel, debe observarse que si bien el puntaje promedio de las dos instituciones es muy similar, sólo una de ellas, Santiago Gutiérrez Ángel alcanza el puntaje de 3,0 mientras la I.E. Gilberto Alzate Avendaño llega a 2,9 puntos, lo cual indica que aún se requieren múltiples acciones de mejora en ambas instituciones del municipio de Argelia.

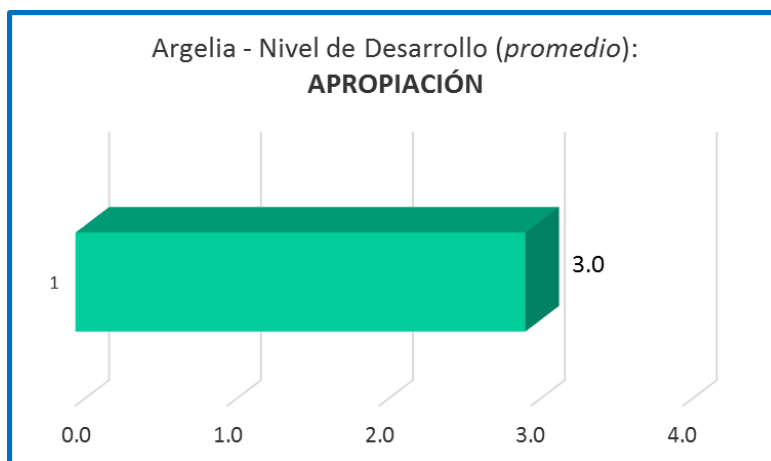


Gráfico 31. Nivel de desarrollo promedio Argelia. Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se da en los procesos que conforman el área de Gestión Administrativa y Financiera (3,39), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de Argelia. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,76) se obtiene en el área de Gestión Académica, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones.

Conviene observar además que si bien el promedio municipal en la Gestión Administrativa, puede considerarse alto, en las otras tres áreas de gestión se distingue una diferencia significativa y debe considerarse imperativo focalizar las acciones de mejora en los procesos de la Gestión Académica, comprendiendo que es éste el eje principal de todo establecimiento académico y que es por tanto en esta área donde se espera se puedan obtener los mejores resultados en beneficio de los estudiantes.

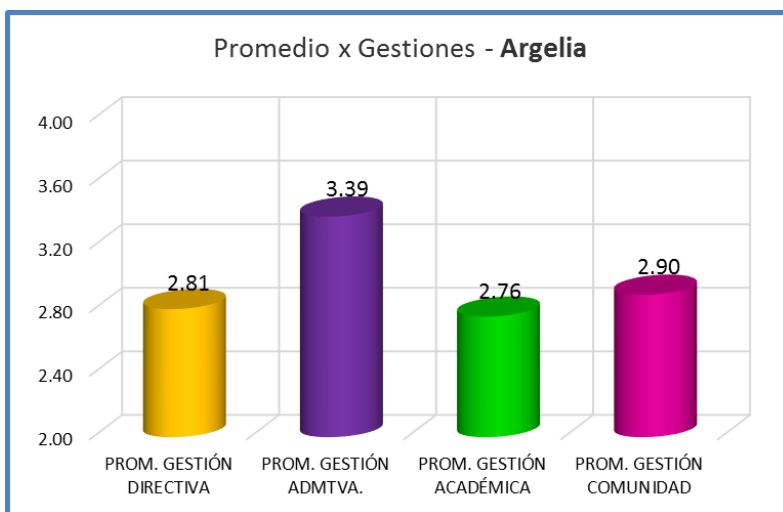


Gráfico 32. Promedios por Gestión Argelia. Elaboración Propia

Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más debilidades a nivel municipal en Argelia son:

a). **Seguimiento académico** (puntaje promedio 2,42), de la Gestión Académica, se ocupa de los resultados de las actividades en términos de asistencia de los estudiantes, calificaciones, pertinencia de la formación recibida, promoción y recuperación de problemas de aprendizaje, uso pedagógico de las evaluaciones externas, apoyos pedagógicos adicionales para estudiantes con necesidades educativas especiales.

Institución Educativa	Seguimiento académico	Clima escolar	Apoyo a la gestión académica	Apoyo financiero y contable
Gilberto Alzate Av.	2.50	3.10	3.67	3.80
Santiago Gut. Ángel	2.33	2.20	3.63	4.00
Promedio Argelia	2.42	2.65	3.65	3.90



Gráfico 33. Procesos consolidados Argelia. Elaboración Propia



b). Clima escolar (puntaje promedio 2,65), que hace parte del área de Gestión Directiva y apunta a la tarea de generar un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución. Aquí se incluyen componentes como: pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, manual de convivencia, actividades extracurriculares, entre otros.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de Argelia, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 3,90), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

b). Apoyo a la gestión académica (puntaje promedio 3,65), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un

buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

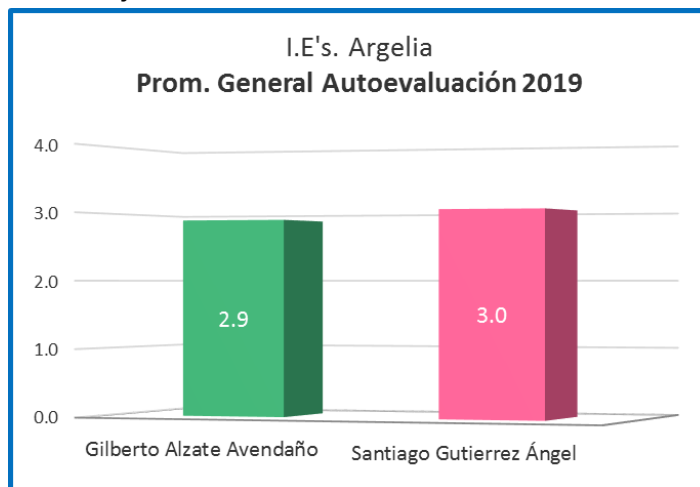


Gráfico 34. Promedios I.E.'s Argelia. Elaboración Propia

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados de autoevaluación de manera individual en cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de Argelia en todas sus áreas de gestión, se puede determinar que la I.E. Santiago Gutiérrez Ángel (3,0) está especialmente fortalecida en sus procesos del área de Gestión Administrativa y Financiera (3,43) y el área de Gestión de la Comunidad (3,21). En sentido opuesto, sus mayores dificultades se presentan en el área de Gestión Directiva (2,62) en dónde especialmente crítico el proceso de Clima Escolar (2,20) y Gerencia Estratégica (2,40). Por su parte la I.E. Gilberto Alzate Avendaño (2,9) tiene sus mayores fortalezas en los procesos del área de Gestión Administrativa y Financiera (3,34) y Directiva (2,99, redondeado en 3,0); mientras que en la Gestión de la Comunidad (2,59) evidencia sus mayores retos de mejora, con características similares en sus procesos de Gestión Académica (2,65).



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de Argelia:

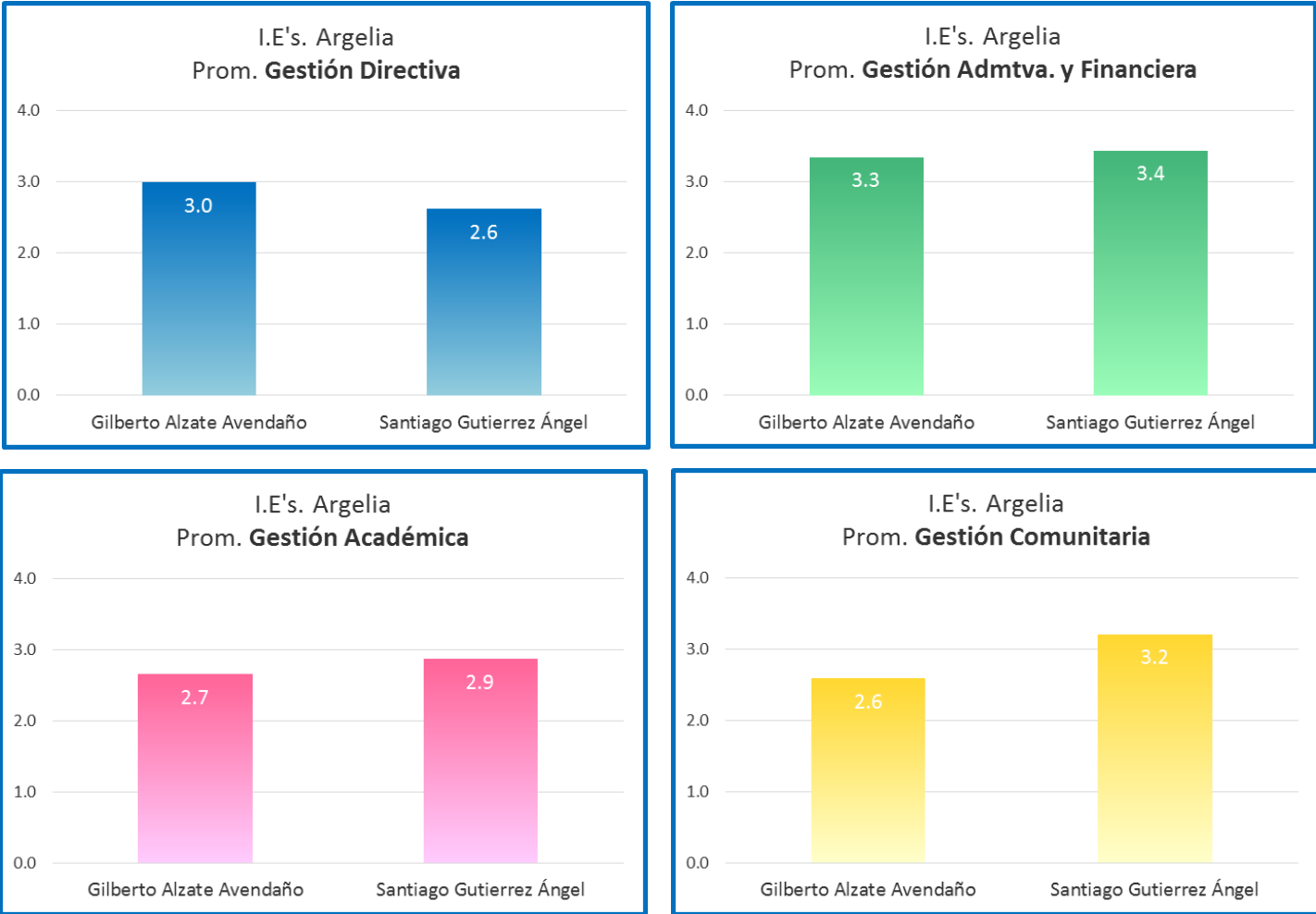


Gráfico 35. Cuadros promedios por Gestión Argelia. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de Argelia:

ARGELIA	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA						ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD	
Gilberto Alzate Av.	3.00	3.00	3.00	3.10	3.10	2.75	2.99	3.10	3.80	3.14	3.00	3.67	3.34	2.50	2.50	2.85	2.75	2.65	2.25	2.75	2.67	2.67	2.59	
Santiago Gut. Ángel	2.57	2.40	2.50	3.50	2.20	2.55	2.62	3.40	4.00	3.14	3.00	3.63	3.43	3.00	2.33	3.14	3.00	2.87	3.33	3.50	3.00	3.00	3.21	
Promedio Argelia	2.79	2.70	2.75	3.30	2.65	2.65	2.81	3.25	3.90	3.14	3.00	3.65	3.39	2.75	2.42	3.00	2.88	2.76	2.79	3.13	2.84	2.84	2.90	

Gráfico 36. Tabla resumen procesos Argelia. Elaboración Propia



▪ | Bolívar

- Betania ▪ Naranjal
- La Tulia ▪ Primavera
- Rodrigo Lloreda Caicedo
- Manuel Dolores Mondragón



© Google - Street View

Desde el municipio de Bolívar se recibió el consolidado a través del GAGEM Nro. 7 - Roldanillo con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de la totalidad de Instituciones Educativas oficiales de esta localidad: Betania, Naranjal, Primavera, La Tulia, Rodrigo Lloreda Caicedo y Manuel Dolores Mondragón.

Con base en la información recibida y promediados los puntajes totales de los seis establecimientos, el municipio alcanza un puntaje de 2,6 del segundo nivel de desarrollo de la escala: «Pertinencia», aunque por tendencia, se acerca al nivel 3 -

Apropiación. De acuerdo a la tipología del MEN, este es uno de los niveles bajos e indica que en general, en las instituciones del municipio hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para cumplir sus metas y objetivos, pero aún se aleja del nivel de mejoramiento continuo.

Para la estadística a nivel municipal vale mencionar que de las seis instituciones, sólo una logra superar el umbral de 3,0 en su promedio general y se encuentra además en el puntaje de una de las instituciones del municipio, un promedio de 2,0 siendo de los más bajos a nivel departamental.

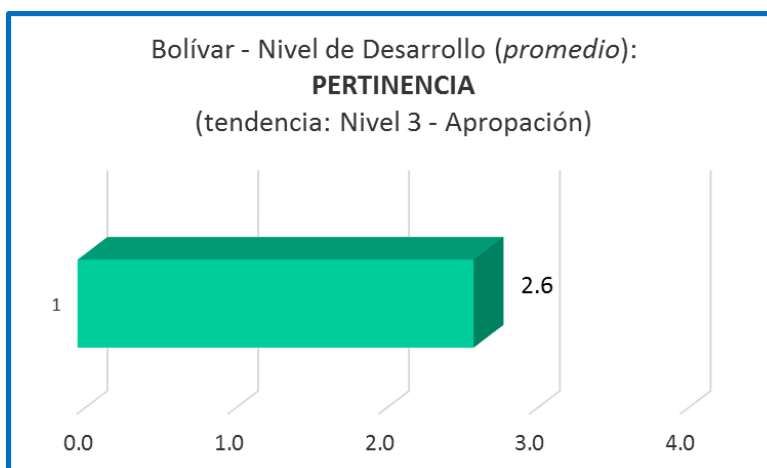


Gráfico 37. Nivel de desarrollo promedio Bolívar. Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, la mejor valoración se tiene en los procesos que conforman el área de Gestión Académica (2,95), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de Bolívar. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,40) se obtiene en el área de Gestión de la Comunidad, con lo que se deduce que, en general, están en esta área las principales debilidades de las instituciones del municipio.

Como puede observarse en la gráfica inferior, en este promedio municipal de Bolívar, ninguna de las áreas de gestión logra superar el umbral del tercer nivel, aunque por aproximación matemática, se considera que dos de ellas pueden considerarse parte del nivel de desarrollo tres: la Gestión Académica y la Administrativa Y financiera; mientras que la Gestión Directiva y Comunitaria, obtienen muy similares y que reflejan la necesidad de enfocar los mayores esfuerzos en la mejora de los procesos institucionales.

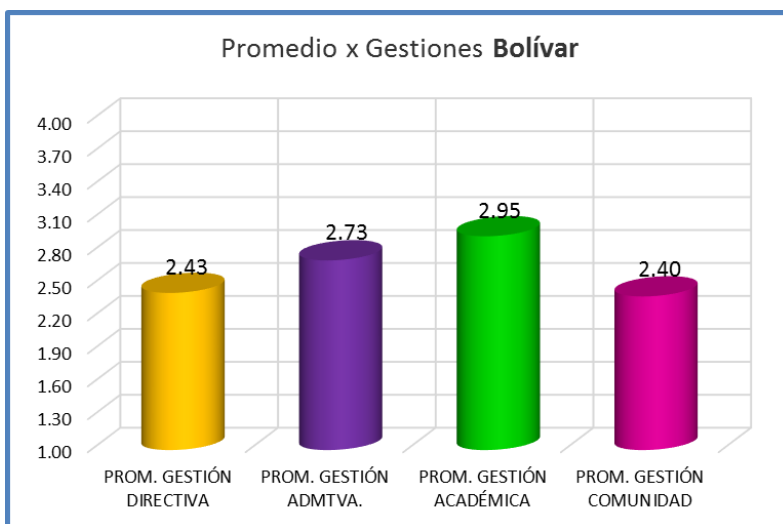


Gráfico 38. Promedios por gestión Bolívar. Elaboración Propia

Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más debilidades a nivel municipal en Bolívar son:

a). **Prevención de riesgos** (puntaje promedio 2,16), que hace parte del área de Gestión de la Comunidad y que se refiere a la necesidad de contar con estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de las instituciones y el bienestar de la comunidad educativa. Esto incluye la prevención de riesgos físicos y psicosociales, así como programas de seguridad.

Institución Educativa	Prevención de riesgos	Administración planta física y recursos	Apoyo a la gestión académica	Apoyo financiero y contable
Betania	3.33	2.10	3.60	3.70
La Tulia	1.67	2.57	3.67	4.00
Manuel Dol. Mondr.	1.00	2.90	3.33	4.00
Naranjal	2.00	3.00	4.00	3.25
Primavera	2.66	1.50	3.00	3.75
Rodrigo Ll. Caicedo	2.30	1.10	2.30	2.00
Promedio Bolívar	2.16	2.20	3.32	3.45



Gráfico 39. Procesos focalizados Bolívar. Elaboración Propia



b). Administración de la planta física y de los recursos (puntaje promedio 2,20), del área de Gestión Administrativa, se refiere a la necesidad garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios educativos, lo que implica el mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, entre otros.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en los establecimientos de Bolívar, los dos procesos con las mayores fortalezas son:

a). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 3,45), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

b). Apoyo a la gestión académica (puntaje promedio 3,32), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un

buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

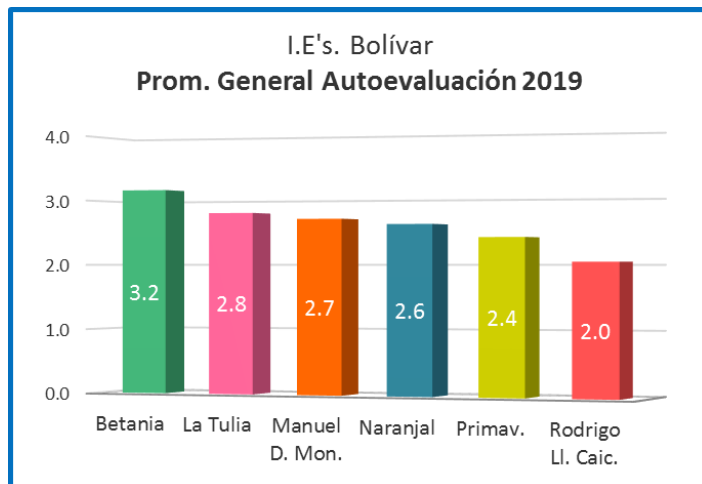


Gráfico 40. Promedios I.E.s Bolívar. Elaboración Propia

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados de autoevaluación de manera individual en cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de Bolívar en todas sus áreas de gestión, se puede determinar que la Institución Educativa Betania, es la que mejor valoración logra de sus procesos, destacándose especialmente el área de gestión Académica (3,35) con el proceso de Gestión de Aula como el más consolidado (3,75). Le sigue en puntaje promedio la I.E. La Tulia, que obtiene su mejor registro en la Gestión Administrativa (3,20). En la mitad de la tabla, se ubican las I.E.s Manuel Dolores Mondragón (2,7), Naranjal, (2,6), Primavera, (2,4) y el caso más crítico se observa en la I.E. Rodrigo Lloreda Caicedo (2,0) que tiene dos de sus gestiones promediadas en el nivel 1: Gestión Directiva (1,55) y Gestión Administrativa (1,84) lo cual invita a concentrar los mayores esfuerzos y acciones de mejora.



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de Bolívar:

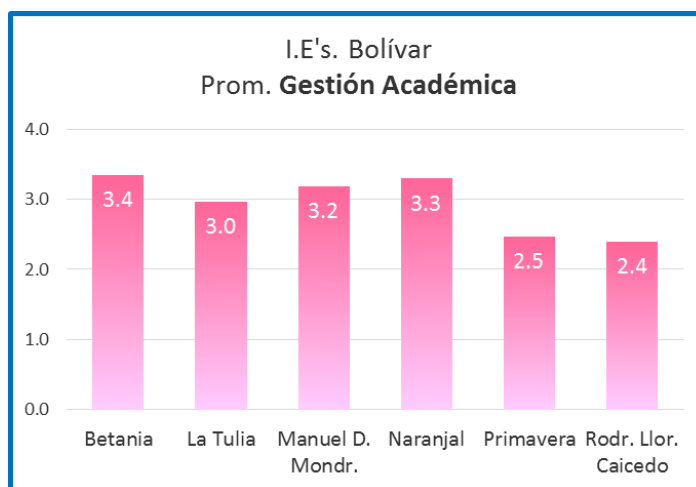
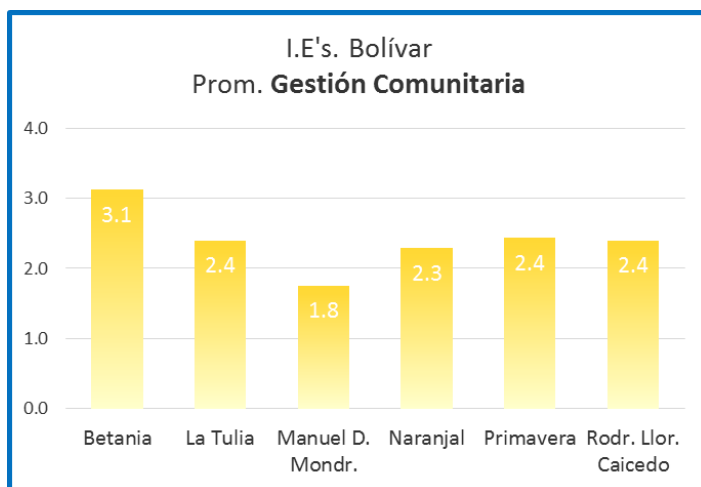
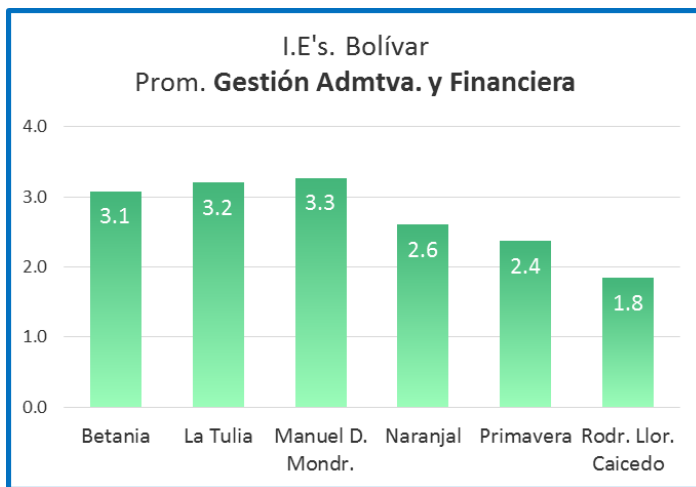
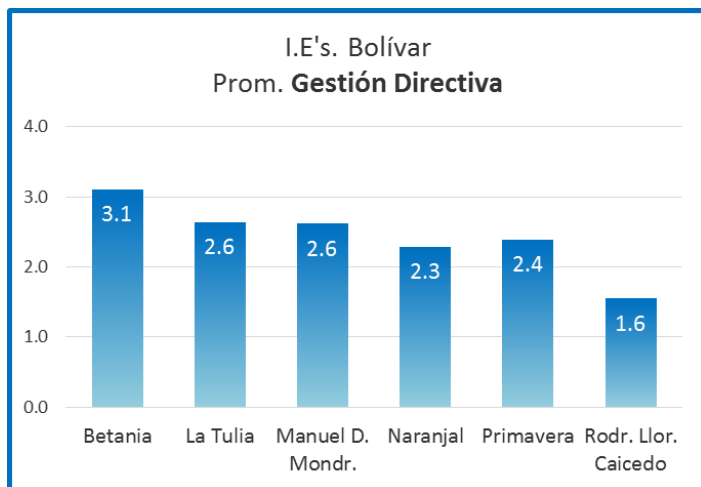


Gráfico 41. Cuadros promedio por Gestión I.E's Bolívar. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de Bolívar:

Gráfico 42. Tabla resumen procesos Bolívar. Elaboración Propia

BOLÍVAR	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA							ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA				ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración de planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD	
Betania	3.50	3.20	3.25	2.80	2.77	3.12	3.11	3.00	3.70	2.10	3.00	3.60	3.08	3.00	3.16	3.50	3.75	3.35	2.25	3.33	3.25	3.66	3.12	3.2
La Tulia	3.00	2.40	2.75	2.75	2.67	2.25	2.64	2.78	4.00	2.57	3.00	3.67	3.20	3.20	2.67	3.00	3.00	2.97	3.00	1.67	2.67	2.25	2.40	2.8
Manuel Dol. Mondr.	2.00	3.00	2.50	3.00	2.70	2.50	2.62	2.60	4.00	2.90	3.50	3.33	3.27	3.00	3.00	3.25	3.50	3.19	2.00	1.00	2.00	2.00	1.75	2.7
Naranjal	2.00	2.60	2.00	2.50	2.37	2.24	2.29	1.77	3.25	3.00	1.00	4.00	2.60	3.00	3.50	3.50	3.20	3.30	2.75	2.00	1.75	2.66	2.29	2.6
Primavera	2.00	2.37	2.75	2.75	2.11	2.37	2.39	2.10	3.75	1.50	1.50	3.00	2.37	2.40	2.50	2.50	2.50	2.48	2.00	2.66	2.75	2.33	2.44	2.4
Rodrigo Ll. Caicedo	1.50	1.80	1.70	1.00	1.60	1.70	1.55	1.80	2.00	1.10	2.00	2.30	1.84	2.20	2.00	2.70	2.70	2.40	3.00	2.30	1.70	2.60	2.40	2.0
Promedio Bolívar	2.33	2.56	2.49	2.47	2.37	2.36	2.43	2.34	3.45	2.20	2.33	3.32	2.73	2.80	2.81	3.08	3.11	2.95	2.50	2.16	2.35	2.58	2.40	2.6



▪ | Bugalagrande

- Antonio Nariño
- Mariano González
- Ceilán
- Diego Rengifo Salazar



© Google - Street View

Desde el municipio de Bugalagrande se recibió el consolidado oportunamente a través del GAGEM Nro. 4 - Tuluá con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de la totalidad de Instituciones Educativas oficiales existentes en esta localidad: Antonio Nariño, Mariano González, Ceilán y Diego Rengifo Salazar.

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las cuatro instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 2,4 lo que indica que éste se ubica en el segundo nivel de desarrollo de la escala, denominado «Pertinencia». De acuerdo a la tipología del

MEN, este es uno de los niveles bajos e indica que en general, en las instituciones del municipio hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para cumplir sus metas y objetivos, pero aún se aleja del nivel deseable de mejoramiento continuo.

Este promedio es particularmente llamativo y debe ser analizado a nivel territorial dado que ninguna de las cuatro instituciones educativas oficiales de Bugalagrande se ha ubicado por encima del nivel 3. Se ha dado incluso el caso de áreas de gestión en dos instituciones que se quedan en la escala de puntuación más baja (1 - existencia).

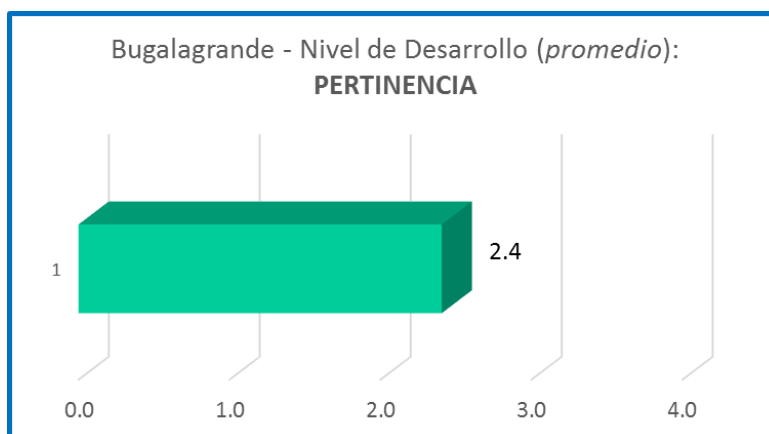


Gráfico 43. Nivel de desarrollo promedio Bugalagrande. Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más aceptable se da en los procesos que conforman el área de Gestión Administrativa y Financiera (2,51), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde hay ciertas fortalezas en las instituciones educativas oficiales de Bugalagrande. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,29) se obtiene en el área de Gestión con la Comunidad, con lo que se deduce que, en

general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones. Para el ejemplo, La Institución Educativa Ceilán ha obtenido una valoración de 1,88 en su Gestión Comunitaria indicando serias debilidades en esta dimensión. Debe señalarse además que la I.E. Mariano González ha también puntuado 1,88 en su área de Gestión Directiva lo que debe constituir un factor de revisión por parte del municipio y de la Secretaría de Educación.

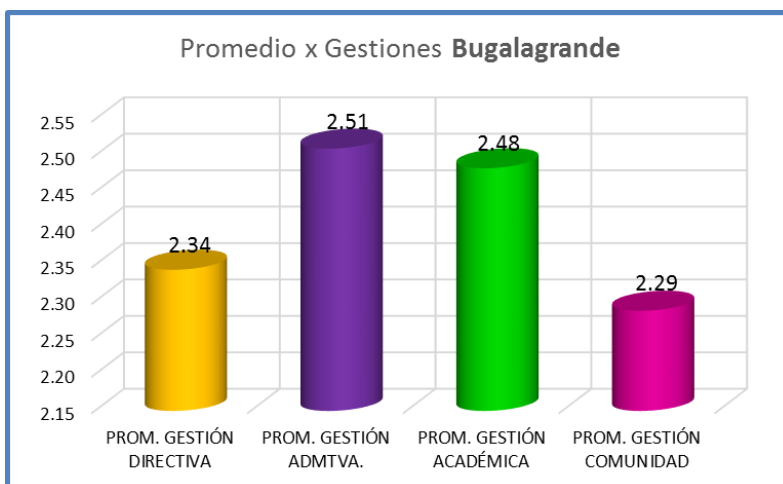


Gráfico 44. Promedios por área de Gestión Bugalagrande. Elaboración Propia

En lo que respecta al análisis de puntajes en los procesos específicos del municipio, se identifica que en promedio, en las instituciones educativas de Bugalagrande, los dos que presentan más debilidades son:

a). **Gobierno escolar** (puntaje promedio 2,04), lo que incumbe las estrategias para favorecer la participación y la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias y dentro de sus competencias y ámbitos de acción, considerando instancias como: consejos

directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, entre otros.

b). **Administración de la planta física y de los recursos** (puntaje promedio 2,11), que hace parte del área de Gestión Administrativa y que se refiere a la necesidad garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios educativos, lo que implica el mantenimiento, adecuación y



embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, entre otros.

Institución Educativa	Gobierno escolar	Administración planta física y rec.	Apoyo financiero y contable	Apoyo a la gestión académica
Antonio Nariño	2.25	2.00	3.50	3.00
Mariano González	1.28	1.57	2.50	3.00
Ceilán	1.87	2.00	2.00	3.00
Diego Rengifo Sal.	2.75	2.85	3.25	3.00
Promedio Bugalagrande	2.04	2.11	2.81	3.00



Gráfico 45. Procesos focalizados Bugalagrande. Elaboración Propia

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de Bugalagrande, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). **Apoyo a la gestión académica** (puntaje promedio 3,00), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

b). **Apoyo financiero y contable** (puntaje promedio 2,81), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los

establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados individuales en la autoevaluación de los procesos de cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de Bugalagrande en todas las áreas de gestión, se puede determinar que todos los establecimientos allí presentes urgen la implementación de planes de mejoramiento que permita mejorar todas sus gestiones. Así por ejemplo en la I.E. Ceilán tres de sus gestiones son valoradas con 2,27 y una cuarta con 1,88, caso crítico; la I.E. Mariano González sólo llega a 2,23 en Gestión Comunitaria como su puntaje más alto y tiene como caso crítico 1,88 en Gestión Directiva. La I.E. Antonio Nariño sólo alcanza a promediar 2,38 en su Gestión Directiva, mientras que la I.E. Diego Rengifo Salazar es la única que logra pasar el umbral del tercer nivel en alguna gestión con 3,02 en su área Administrativa.

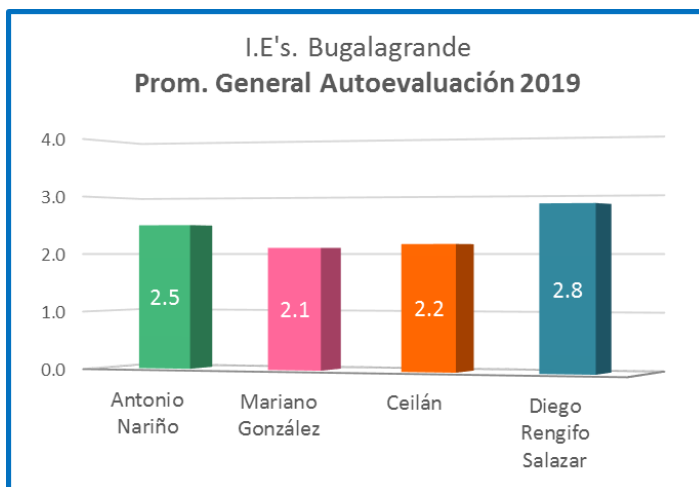


Gráfico 46. Promedios I.E.s Bugalagrande. Elaboración Propia



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedio por cada una de las cuatro áreas de gestión en los establecimientos de Bugalagrande.

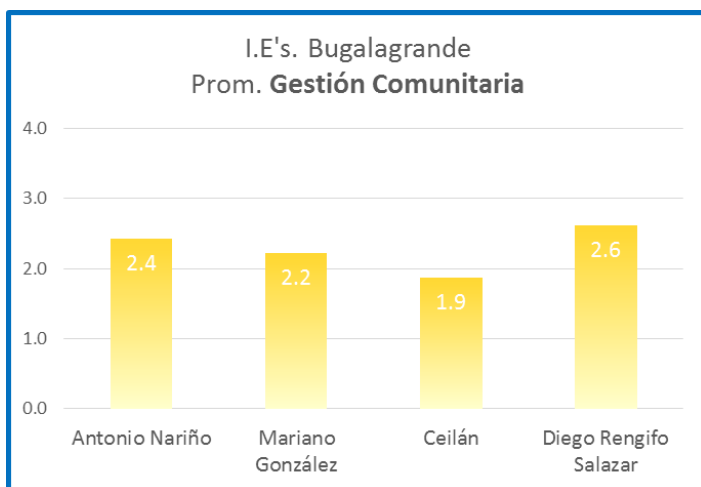
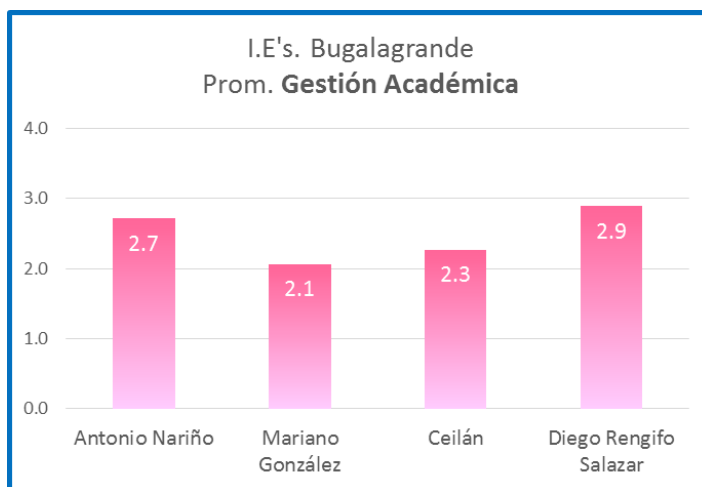
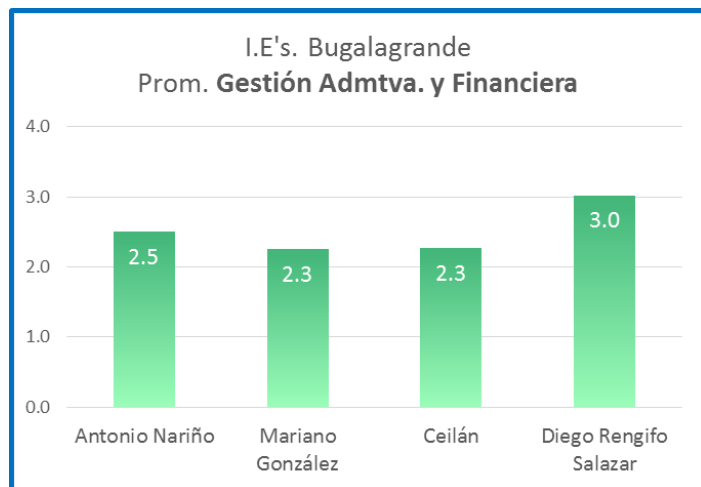
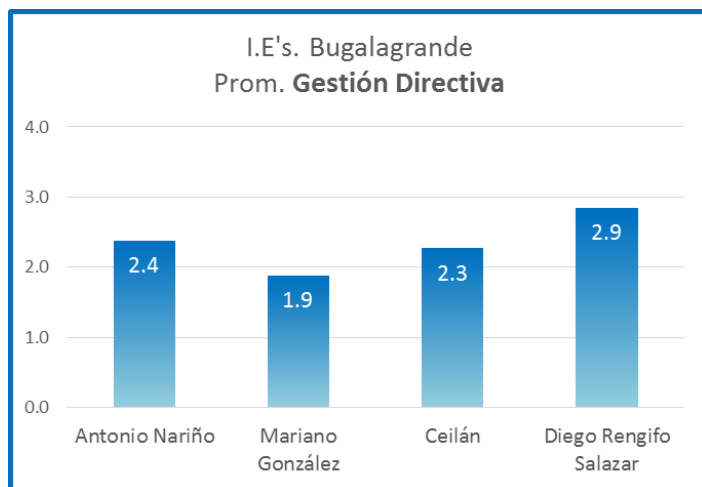


Gráfico 47. Cuadros promedios por Gestión I.E.s Bugalagrande. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de Bugalagrande:

Gráfico 48. Tabla resumen procesos Bugalagrande. Elaboración Propia

BUGALAGRANDE	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA					ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL	
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia		PROM. GESTIÓN COMUNIDAD
Antonio Nariño	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.25	2.38	2.00	3.50	2.00	2.00	3.00	2.50	2.60	2.66	2.60	3.00	2.72	2.25	2.60	2.25	2.60	2.43	2.5
Mariano González	2.00	2.00	1.75	2.50	1.75	1.28	1.88	2.20	2.50	1.57	2.00	3.00	2.25	2.00	1.50	2.25	2.50	2.06	2.25	2.33	2.00	2.33	2.23	2.1
Ceilán	2.25	2.00	2.50	2.50	2.50	1.87	2.27	2.00	2.00	2.00	2.33	3.00	2.27	2.66	1.66	2.00	2.75	2.27	2.00	2.00	1.75	1.75	1.88	2.2
Diego Rengifo Sal.	3.60	2.60	2.75	3.00	2.40	2.75	2.85	3.00	3.25	2.85	3.00	3.00	3.02	2.80	3.00	3.00	2.75	2.89	2.75	2.66	2.75	2.33	2.62	2.8
Promedio Bugalagrande	2.46	2.40	2.50	2.50	2.16	2.04	2.34	2.30	2.81	2.11	2.33	3.00	2.51	2.52	2.21	2.46	2.75	2.48	2.31	2.40	2.19	2.25	2.29	2.4



▪ | Caicedonia

- Normal S. María Inmaculada
- Bolivariano
- Sagrado Corazón de Jesús
- La Consolita
- Gilberto Alzate Avendaño
- Antonia Santos



© Google - Street View

Desde el municipio de Caicedonia se recibió el consolidado oportunamente a través del GAGEM Nro. 5 - Sevilla con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de la totalidad de Instituciones Educativas oficiales existentes en esta localidad: Normal Superior María Inmaculada, Bolivariano, Sagrado Corazón de Jesús, La Consolita, Gilberto Alzate Avendaño y Antonia Santos

Con base en la información recibida y promediados los puntajes totales de los seis establecimientos, el municipio alcanza un puntaje de 2,9 que corresponde al segundo nivel de desarrollo de la escala, denominado «Pertinencia», aunque por aproximación está más cercano, al nivel 3 - Apropiación. De

acuerdo a la tipología del MEN, este es uno de los niveles bajos e indica que en general, en las instituciones del municipio hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para cumplir sus metas y objetivos, pero aún se aleja del nivel deseable de mejoramiento continuo.

Debe tenerse en cuenta que dentro de este promedio municipal, la mitad de las instituciones oficiales del municipio, sí logran ubicarse en el tercer nivel de desarrollo, pero las otras tres instituciones con promedio por debajo de 3,0 inclinan la balanza hacia el nivel inferior. Debe llamar la atención el caso de la Normal Superior María Inmaculada con promedio de 2,4 como el puntaje más bajo.

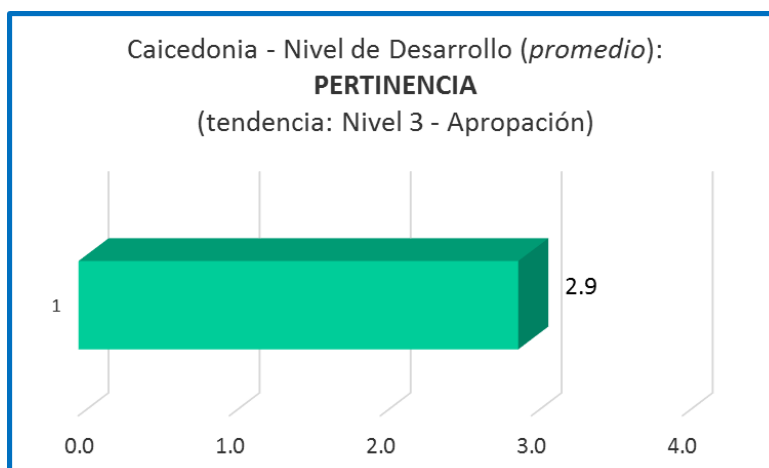


Gráfico 49.
Nivel de desarrollo
promedio Caicedonia.
Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se da en los procesos que conforman el área de Gestión Directiva (3,09), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de Caicedonia. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,77) se obtiene en el área de Gestión Académica, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones.

En este sentido, como se observará en la tabla, tres de las cuatro gestiones promediadas no logran superar el puntaje de 3,0 correspondiente al tercer nivel de desarrollo de la escala, con excepción del área de Gestión Directiva que lo logra pasar con un margen de 0,09. Es necesario a su vez revisar los resultados de la Gestión Académica, pues el hecho de que sea el de puntaje más bajo, es un aspecto crítico teniendo en cuenta que la labor académica es la razón de ser de todo establecimiento educativo.

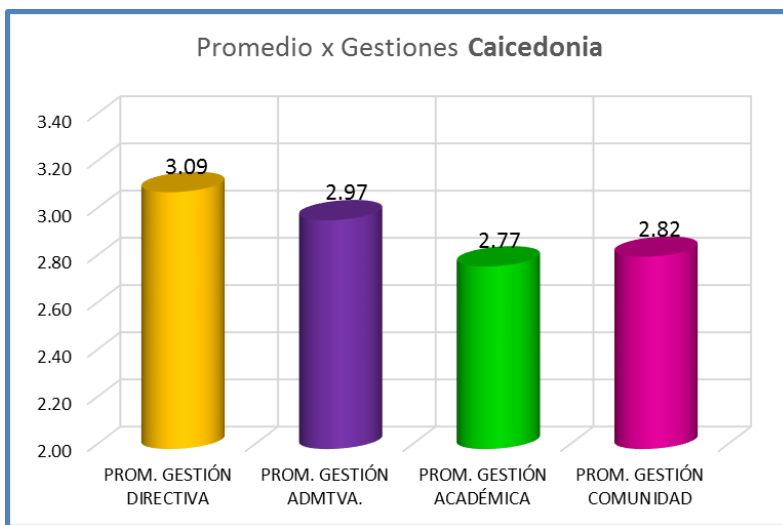


Gráfico 50. Promedios Gestión Caicedonia. Elaboración Propia

Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más debilidades a nivel municipal en Caicedonia son:

a). **Accesibilidad** (puntaje promedio 2,38), que hace parte del área de Gestión de la Comunidad, y que se refiere a buscar que todos los estudiantes independientemente de su situación personal, social y cultural reciban una atención apropiada y pertinente que responda a sus expectativas. Debe considerar la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales, grupos étnicos, expectativas y proyectos de vida de sus estudiantes.

Institución Educativa	Accesibilidad	Administración planta física y recursos	Apoyo a la gestión académica	Apoyo financiero y contable
Normal Ma. Inmacul.	2.25	1.43	3.00	3.00
Bolivariano	1.50	2.71	4.00	4.00
Sg. Corazón de Jesús	2.00	2.43	3.66	3.50
La Consolita	2.75	3.00	3.33	4.00
Gilberto Alzate Av.	2.75	2.85	3.00	2.83
Antonia Santos	3.00	2.85	3.00	3.00
Promedio Caicedonia	2.38	2.55	3.33	3.39



Gráfico 51. Procesos focalizados Caicedonia. Elaboración Propia



b). Administración de la planta física y de los recursos (puntaje promedio 2,55), que hace parte del área de Gestión Administrativa y que se refiere a la necesidad garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios educativos, lo que implica el mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, entre otros.

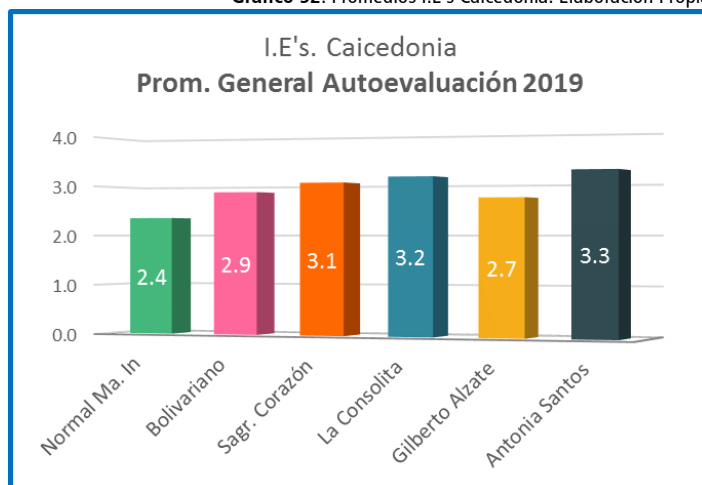
En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de Caicedonia, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 3,39), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

b). Apoyo a la gestión académica (puntaje promedio 3,33), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y

carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

Gráfico 52. Promedios I.E's Caicedonia. Elaboración Propia



De otro lado, revisados los resultados individuales de los procesos de cada una de las instituciones educativas oficiales de Caicedonia en todas las áreas de gestión, se encuentra que las Instituciones Educativas Antonia Santos (3,3), La Consolita (3,2) y Sagrado Corazón de Jesús (3,1) alcanzan el tercer nivel de desarrollo, siendo Antonia Santos la única institución del municipio cuyas cuatro áreas de gestión se mantienen por encima de 3 puntos, además de lograr en su gestión académica la más alta valoración (3,61), única institución con en esa área en el tercer nivel. La Consolita por su parte destaca en su Gestión Directiva (3,82) con un puntaje que se acerca al óptimo nivel 4. En la parte media de la tabla aparecen la I.E. Bolivariano (2,9) y Gilberto Alzate (2,7) y en el último lugar la I.E. Normal Superior María Inmaculada (2,4) que contrario a la tendencia del ETC Valle, explicita en sus procesos Administrativos y Financieros su más grande



dificultad con puntajes de 1,90 en talento humano, 1,43 en la administración de planta física y recursos y 1,50 en administración de servicios complementarios, lo cual exige una revisión y acciones de mejora en estos

aspectos administrativos del establecimiento. Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión y el resumen de puntajes en las instituciones educativas de Caicedonia:

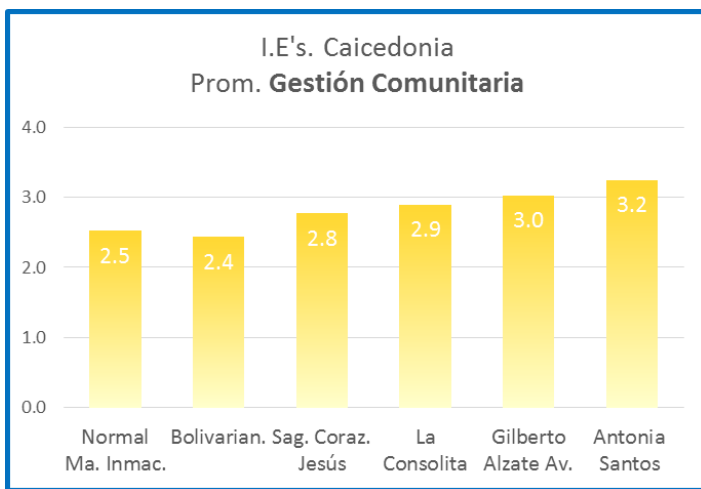
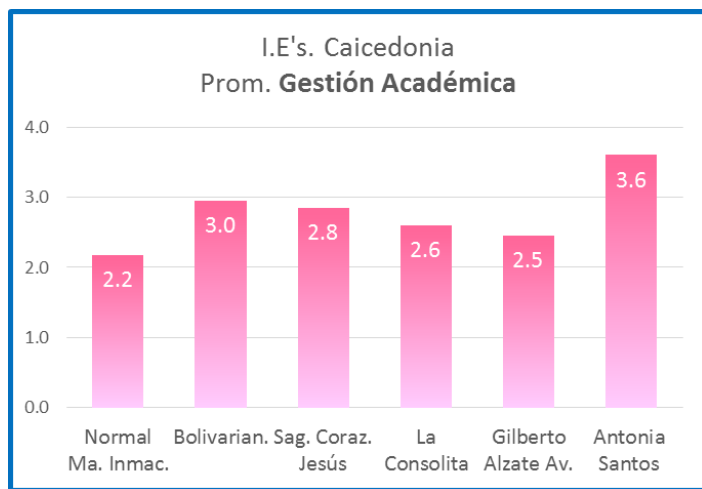
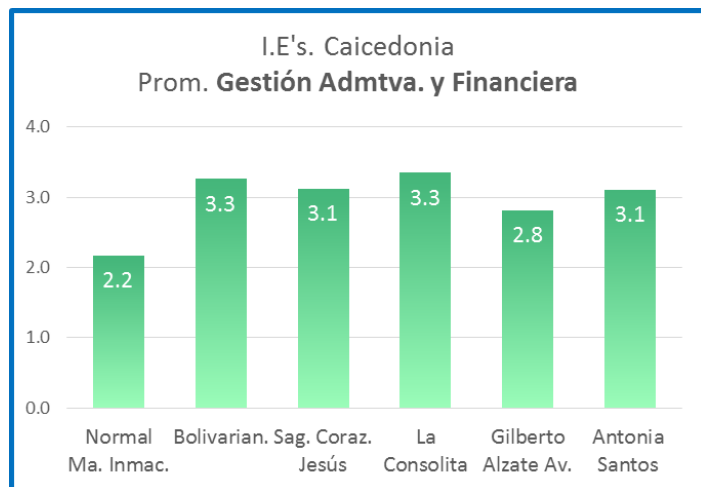
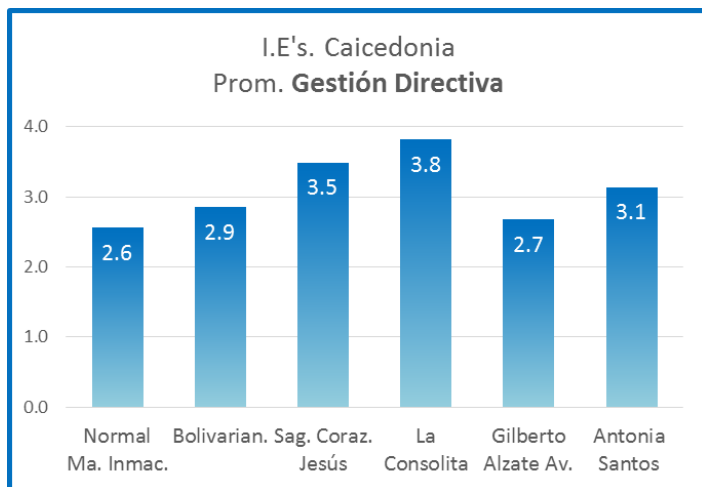


Gráfico 53. Cuadros promedios por Gestión Caicedonia. Elaboración Propia

CAICEDONIA	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA					ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL	
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y recursos	Administración de servicios complementarios	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia		PROM. GESTIÓN COMUNIDAD
Normal Ma. Inmacul.	2.25	2.16	2.00	2.25	3.33	3.37	2.56	1.90	3.00	1.43	1.50	3.00	2.17	2.67	1.67	2.14	2.25	2.18	2.50	3.00	2.25	2.33	2.52	2.4
Bolivariano	3.00	2.60	2.75	3.00	2.77	3.00	2.85	3.10	4.00	2.71	2.50	4.00	3.26	2.80	2.50	3.00	3.50	2.95	3.25	2.33	1.50	2.66	2.44	2.9
Sg. Corazón de Jesús	4.00	3.83	3.25	3.25	3.22	3.37	3.49	2.50	3.50	2.43	3.50	3.66	3.12	2.50	3.50	2.14	3.25	2.85	2.75	3.00	2.00	3.33	2.77	3.1
La Consolita	3.75	4.00	3.75	4.00	3.67	3.75	3.82	3.40	4.00	3.00	3.00	3.33	3.35	2.83	2.50	2.57	2.50	2.60	2.50	3.67	2.75	2.66	2.90	3.2
Gilberto Alzate Av.	2.75	2.50	2.50	2.75	2.44	3.12	2.68	2.90	2.83	2.85	2.50	3.00	2.82	2.83	2.00	2.00	3.00	2.46	3.00	2.67	2.75	3.67	3.02	2.7
Antonia Santos	3.50	2.50	3.00	3.25	3.44	3.12	3.14	3.20	3.00	2.85	3.50	3.00	3.11	3.50	3.50	3.42	4.00	3.61	3.00	3.33	3.00	3.66	3.25	3.3
Promedio Caicedonia	3.21	2.93	2.88	3.08	3.15	3.29	3.09	2.83	3.39	2.55	2.75	3.33	2.97	2.86	2.61	2.55	3.08	2.77	2.83	3.00	2.38	3.05	2.82	2.9

Gráfico 54. Tabla resumen puntajes de procesos Caicedonia. Elaboración Propia



▪ | Calima El Darién

- CE Gimnasio del Calima
- John F. Kennedy
- Pablo Sexto
- Simón Bolívar



© Google - Street View

Del municipio de Calima El Darién se recibió oportunamente la información consolidada por parte del GAGEM Nro. 3 - Buga de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de la totalidad de Instituciones Educativas oficiales presentes en esta localidad: Gimnasio del Calima, John F. Kennedy, Pablo Sexto y Simón Bolívar.

De acuerdo con la información recibida y promediando los puntajes totales de las cuatro instituciones educativas oficiales, el municipio alcanza un puntaje de 3,0 con lo cual logra ubicarse en el tercer nivel de desarrollo de la escala, denominado «Apropiación». Este de acuerdo a la tipología

del MEN, es uno de los niveles altos y deseables; equivale a que en general, se considera que las acciones realizadas por las instituciones educativas del municipio tienen un mayor grado de articulación y son conocidas por la comunidad educativa, pese a no realizarse todavía un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento.

No obstante, al reconocer este buen puntaje promedio obtenido por el municipio, conviene subrayar que éste se da sobre todo debido al muy alto puntaje de la I.E. Gimnasio del Calima que suma 3,8 distante de los puntajes de las otras tres instituciones que no logran superar la escala 3,0.

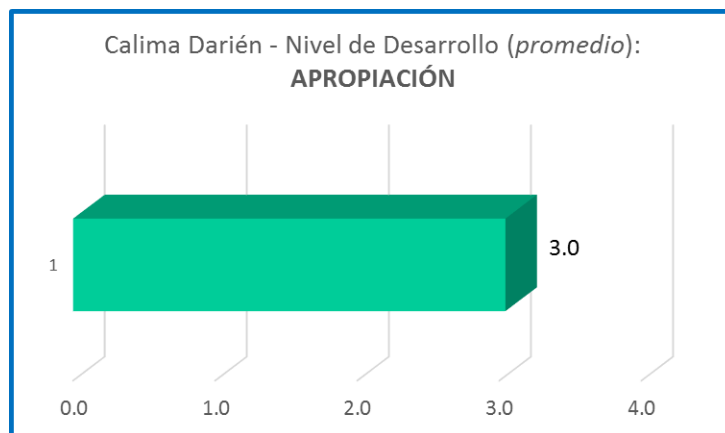


Gráfico 55. Nivel de desarrollo promedio Calima El Darién. Elaboración Propia



De las cuatro áreas de gestión institucional, el puntaje promedio más alto del municipio (3,17) se obtiene en los procesos que conforman el área de Gestión Administrativa y Financiera, dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de Calima El Darién. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,96) se obtiene en el área de Gestión de la Comunidad, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de

gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones. No obstante la lectura anterior, conviene también observar que los cuatro puntajes promedios obtenidos en cada una de las áreas de gestión, son muy similares; esto es, la diferencia es sólo de 0,21 entre el puntaje más alto y el más bajo en cada área, lo que por aproximación significa que se guarda un balance en las cuatro áreas de gestión ubicándose todas muy cerca en el nivel 3 de la escala del MEN.

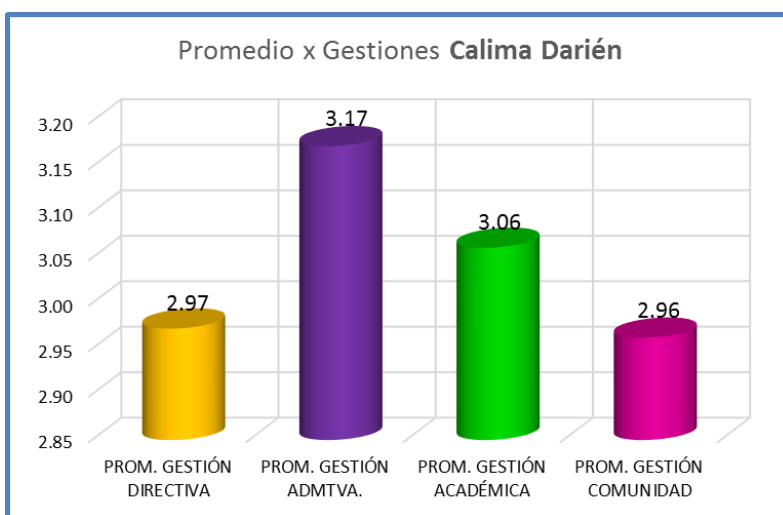


Gráfico 56. Promedios por Gestión Calima El Darién. Elaboración Propia

En lo que respecta a la revisión de puntajes en los procesos específicos, se identifica que en promedio, en las instituciones educativas de Calima El Darién, los dos procesos que presentan más debilidades son:

a). **Prevención de riesgos** (puntaje promedio 2,61), que hace parte del área de Gestión de la Comunidad y que se refiere a la necesidad de contar con estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funciona-

Institución Educativa	Clima escolar	Apoyo financiero y contable	Prevención de riesgos	Participación y convivencia
John F. Kennedy	2.50	2.14	1.50	2.58
Gimnasio del Calima	3.58	3.94	3.92	3.83
Pablo Sexto	2.90	3.00	3.00	3.00
Simón Bolívar	2.33	4.00	2.00	4.00
Promedio Calima Darién	2.83	3.27	2.61	3.35



Gráfico 57. Procesos focalizados Calima El Darién. Elaboración Propia



miento de las instituciones y el bienestar de la comunidad educativa. Esto incluye la prevención de riesgos físicos y psicosociales, así como programas de seguridad.

b). Clima escolar (puntaje promedio 2,83), que hace parte del área de Gestión Directiva y apunta a la tarea de generar un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución. Aquí se incluyen componentes como: pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, manual de convivencia, actividades extracurriculares, entre otros.

En el otro extremo, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de Calima El Darién, los dos procesos en dónde se cuenta con las mayores fortalezas son:

a) Participación y convivencia (puntaje promedio 3,35), este proceso hace parte del área de Gestión de la Comunidad y que se refiere a aquellas estrategias y actividades que permiten contar con instancias de apoyo a las instituciones educativas que favorezcan una sana convivencia basada en el respeto por los demás, la tolerancia y la valoración de las diferencias, promoviendo la participación de estudiantes y padres de familia, asamblea y consejo de padres.

b). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 3,27), del área de Gestión

Administrativa y Financiera, lo cual abarca aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

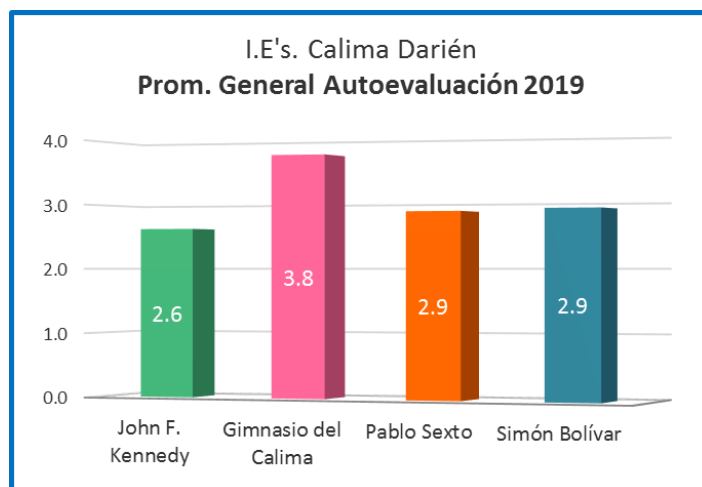


Gráfico 58. Promedios I.E.s Calima. Elaboración Propia

De otra parte, al entrar a revisar en detalle los resultados particulares en la autoevaluación de los procesos de cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de Calima El Darién en todas las áreas de gestión, se puede determinar que la I.E. Gimnasio del Calima arroja unos resultados de su autoevaluación muy superiores a los de las otras tres instituciones educativas del municipio, puntuando casi la valoración máxima (4,0) en las cuatro áreas de gestión; sus puntajes por área rondan entre 3,7 y 3,8. En el otro lado se ubica la Institución Educativa John F. Kennedy cuyo puntaje promedio es 2,6 siendo la valoración más baja del municipio; el área más crítica de esta institución se encuentra en los procesos del área de Gestión Comunitaria donde ob-



-tiene un puntaje de 2,4. Las otras dos instituciones educativas: Pablo Sexto y Simón Bolívar obtienen puntajes similares en las cuatro áreas y se ubican en la parte media de la tabla muy cerca del puntaje promedio

correspondiente al tercer nivel, obtienen 2,9. A continuación se detallan los respectivos puntajes de las cuatro instituciones educativas por cada área de gestión y tabla resumen de puntajes:

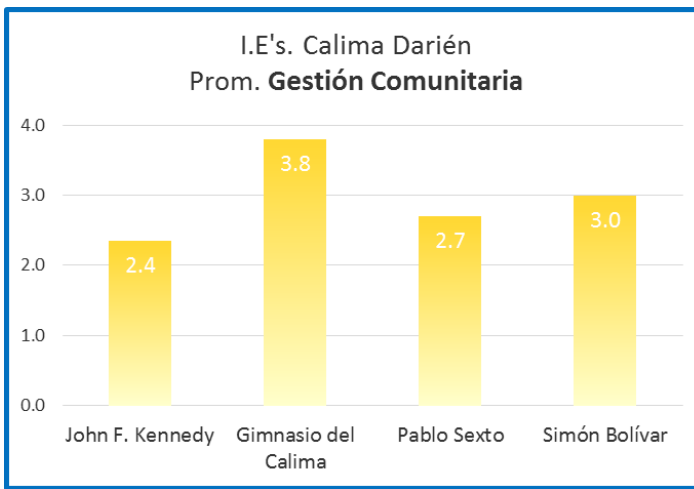
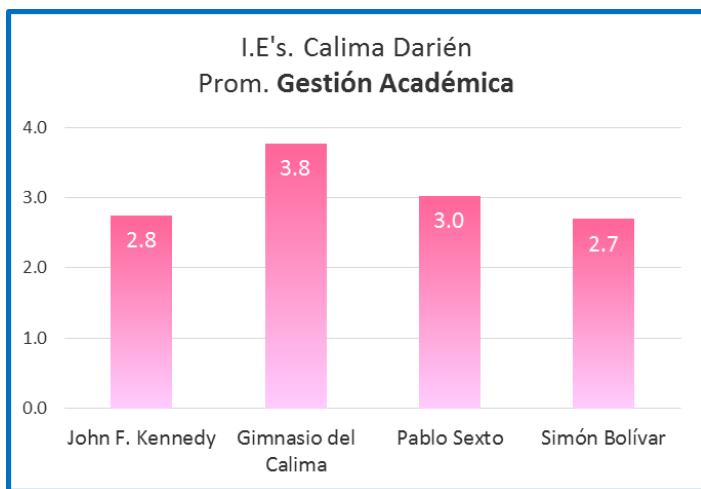
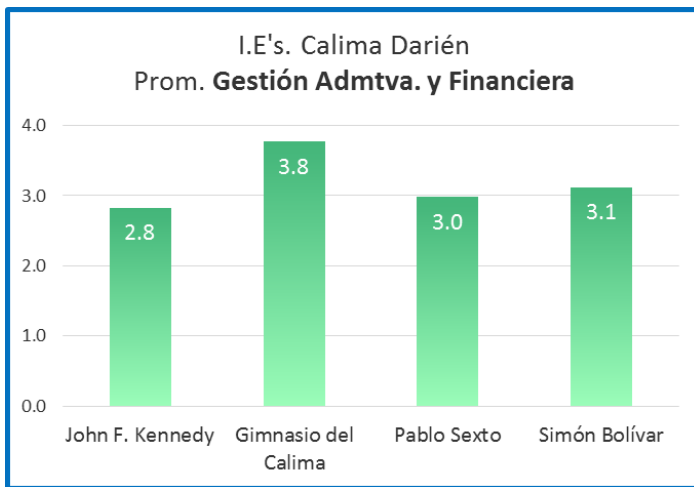
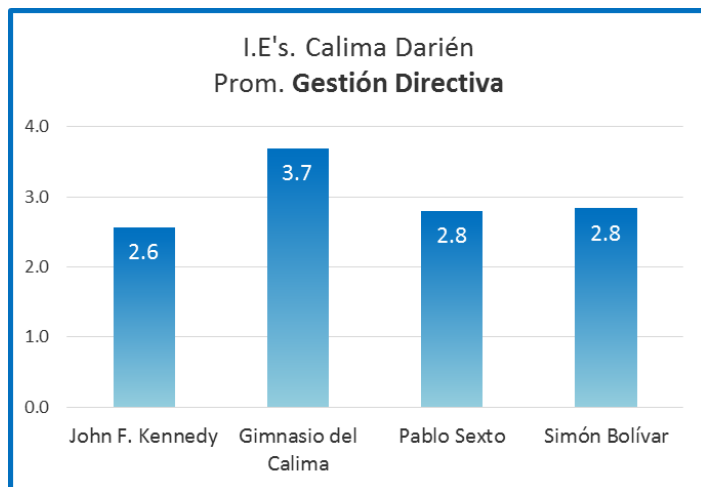


Gráfico 59. Cuadros de Promedios por área de Gestión I.E.s Calima El Darién. Elaboración Propia

CALIMA DARIÉN	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA					ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL		
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración de la planta física y de los servicios	Administración de apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD			
John F. Kennedy	2.50	2.75	2.00	3.00	2.50	2.63	2.56	3.50	2.14	2.50	3.00	2.98	2.82	2.67	3.00	3.25	2.08	2.75	2.33	1.50	3.00	2.58		2.35	2.6
Gimnasio del Calima	3.75	3.95	3.88	3.25	3.58	3.72	3.69	3.45	3.94	3.57	3.88	4.00	3.77	3.80	3.79	3.69	3.81	3.77	3.56	3.92	3.88	3.83		3.80	3.8
Pablo Sexto	2.80	2.60	3.00	3.00	2.90	2.50	2.80	3.00	3.00	2.90	3.00	3.00	2.98	2.80	3.00	3.00	3.30	3.03	2.50	3.00	2.30	3.00		2.70	2.9
Simón Bolívar	2.75	3.20	3.00	3.25	2.33	2.50	2.84	2.60	4.00	3.00	3.00	3.00	3.12	2.80	2.66	2.33	3.00	2.70	3.50	2.00	2.50	4.00		3.00	2.9
Promedio Calima Darién	2.95	3.13	2.97	3.13	2.83	2.84	2.97	3.14	3.27	2.99	3.22	3.25	3.17	3.02	3.11	3.07	3.05	3.06	2.97	2.61	2.92	3.35		2.96	3.0

Gráfico 60. Tabla resumen puntajes procesos Calima El Darién. Elaboración Propia



■ | Candelaria

- Nuestra Sra. de la Candelaria
- Panebianco Americano
- Rodrigo Lloreda Caicedo
- Inmaculada Concepción
- Marino Renjifo Salcedo



© Google - Street View

Desde el municipio de Candelaria se recibió el consolidado a través del GAGEM Nro. 2 - Palmira con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de la totalidad de Instituciones Educativas oficiales de este municipio: Nuestra Señora de la Candelaria, Panebianco Americano, Rodrigo Lloreda Caicedo, Inmaculada Concepción y Marino Renjifo Salcedo.

Con base en la información recibida y al promediar los puntajes totales de las cinco instituciones, el municipio alcanza un puntaje de 3,2 que lo ubica en el tercer nivel de desarrollo de la escala, denominado «Apropiación». Este de acuerdo a la tipología del MEN, es uno de los niveles altos y

deseables y equivale a que en general, las acciones realizadas por las instituciones educativas de Candelaria tienen un mayor grado de articulación y son conocidas por la comunidad educativa, pese a no realizarse todavía un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento.

Este promedio es especialmente significativo si se tiene en cuenta que de las cinco (5) instituciones del municipio, cuatro (4) efectivamente se ubican dentro del tercer nivel de desarrollo. Sólo la I.E. Panebianco Americano es la excepción con su promedio de 2,5 mientras que la I.E. Nuestra Señora de la Candelaria alcanza un puntaje casi perfecto (3,8) con dos de sus gestiones en el nivel 4.

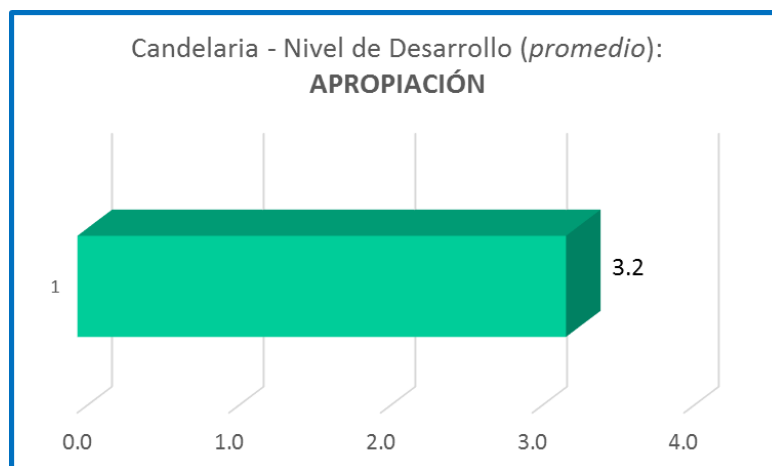
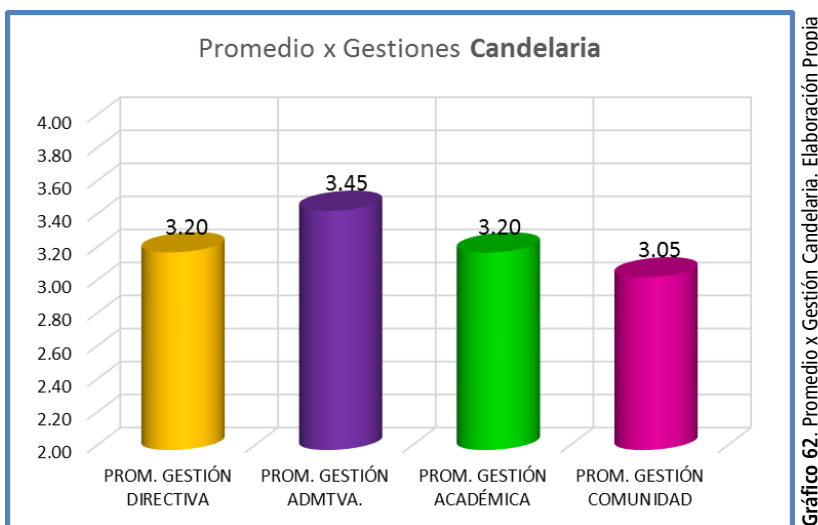


Gráfico 61. Nivel de desarrollo promedio Candelaria.
Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se da en los procesos que conforman el área de Gestión Administrativa y Financiera (3,45), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de Candelaria. Por el contrario, el puntaje más bajo (3,05) se obtiene en el área de Gestión Comunitaria, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones.

Vale la pena resaltar además el hecho de que el municipio logra mantener sus promedios sobre el tercer nivel en todas sus áreas de gestión, lo cual por supuesto constituye un buen indicador, pese a que a nivel individual sí se logran identificar puntajes especialmente bajos en las gestiones de algunas instituciones como en el caso de la Gestión Comunitaria en la I.E. Panebianco Americano (2,0) o la Gestión Directiva en la I.E. Inmaculada Concepción (2,63) casos en los que deben enfocarse los esfuerzos.



Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más debilidades a nivel municipal en Candelaria son:

a). Direccionamiento estratégico y horizonte institucional (puntaje promedio 2,82), que hace parte del área de Gestión Directiva, y está referida al establecimiento de los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo, teniendo en cuenta el

planteamiento estratégico (misión, visión, valores institucionales metas), como también los conocimientos y apropiación del direccionamiento, política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural.

b). Prevención de riesgos (puntaje promedio 2,94), que hace parte del área de Gestión de la Comunidad y que se refiere a la necesidad de contar con estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar



el buen funcionamiento de las instituciones y el bienestar de la comunidad educativa. Esto incluye la prevención de riesgos físicos y psicosociales, así como programas de seguridad.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de Candelaria, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 3,80), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

b). Apoyo a la gestión académica (puntaje promedio 3,56), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a

Institución Educativa	Direcc. estratégico y horizonte	Prevención de riesgos	Apoyo a la gestión académica	Apoyo financiero y contable
Nta. Sra. Candelaria	3.00	3.00	4.00	4.00
Panebianco Americ.	2.80	2.00	3.30	3.00
Rodrigo Lloreda	2.50	3.00	3.30	4.00
Inmac. Concepción	2.50	3.70	4.00	4.00
Marino Rengifo	3.30	3.00	3.20	4.00
Promedio Candelaria	2.82	2.94	3.56	3.80



Gráfico 64. Procesos focalizados Candelaria. Elaboración Propia

los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

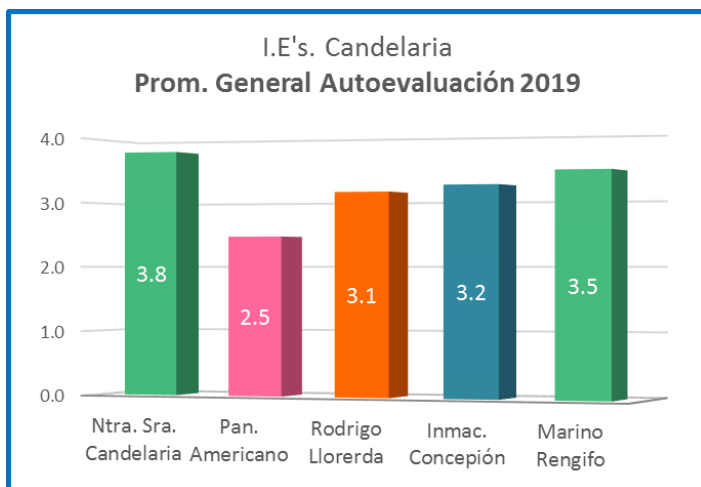


Gráfico 63. Promedios I.E.s Candelaria. Elaboración Propia

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados de autoevaluación de manera individual en cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de Candelaria en todas sus áreas de gestión, se puede determinar, como ya se mencionó, que la Institución Educativa Nuestra Señora de la Candelaria tiene una valoración muy superior y cercana a números perfectos, que bien puede servir de referente para el municipio y la ETC Valle. También la I.E. Marino Renjifo S., presenta unos promedios destacables especialmente a nivel Directivo y Académico. En la parte media de la tabla, las I.E.s Rodrigo Lloreda Caicedo e Inmaculada Concepción tienen buenos puntajes, aunque la Gestión Directiva evidencia dificultades. Por último, la I.E. Panebianco Americano con puntajes bajos en tres de sus áreas de gestión, debe concentrar las acciones de acompañamiento y mejora para unos mejores resultados.



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de Candelaria:

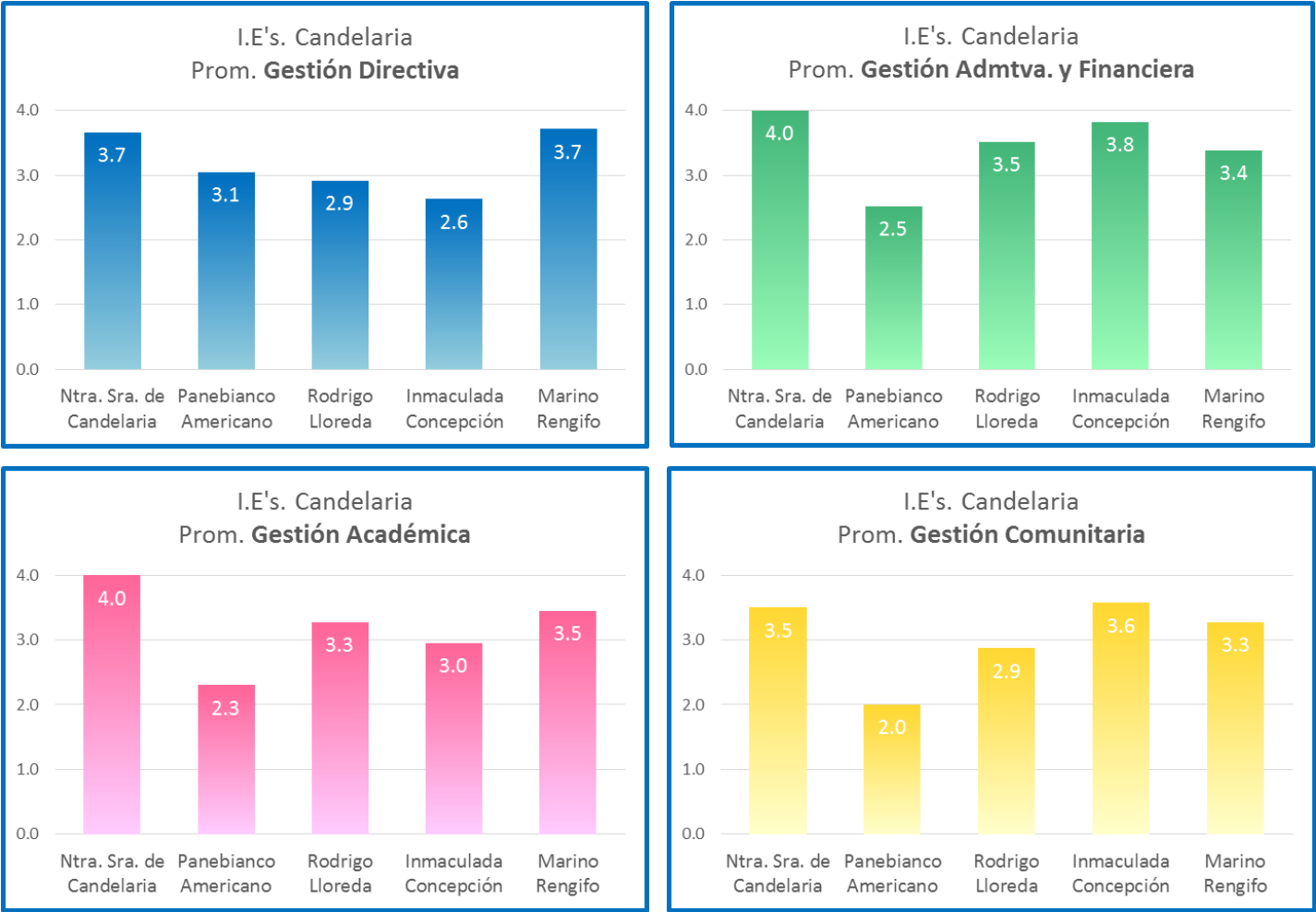


Gráfico 65. Cuadros de Promedios por área de gestión I.E.s Candelaria. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de Candelaria:

CANDELARIA	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA						ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD	
Nta. Sra. Candelaria	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.67	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.50	3.8
Panebianco Americ.	3.00	3.60	2.80	3.30	2.60	3.00	3.05	2.40	3.00	1.40	2.50	3.30	2.52	2.40	2.20	1.80	2.80	2.30	1.50	2.00	1.80	2.70	2.00	2.5
Rodrigo Lloreda	2.80	3.20	2.50	3.30	2.70	3.00	2.92	3.60	4.00	3.20	3.50	3.30	3.52	3.20	3.30	3.30	3.30	3.28	3.00	3.00	2.50	3.00	2.88	3.1
Inmac. Concepción	2.80	2.80	2.50	3.00	2.20	2.50	2.63	3.60	4.00	3.50	4.00	4.00	3.82	3.00	2.50	3.00	3.30	2.95	4.00	3.70	3.60	3.00	3.58	3.2
Marino Rengifo	4.00	3.80	3.30	3.80	3.70	3.70	3.72	3.10	4.00	3.10	3.50	3.20	3.38	3.20	3.30	3.30	4.00	3.45	3.50	3.00	3.30	3.30	3.28	3.5
Promedio Candelaria	3.32	3.48	2.82	3.48	3.04	3.04	3.20	3.34	3.80	3.04	3.50	3.56	3.45	3.16	3.06	3.08	3.48	3.20	3.00	2.94	3.04	3.20	3.05	3.2

Gráfico 66. Tabla resumen de puntajes en procesos Candelaria. Elaboración Propia



▪ | Dagua

- | | |
|-------------------|-----------------------------|
| ▪ El Palmar | ▪ San Pedro Claver |
| ▪ El Queremal | ▪ Guillermo Valencia |
| ▪ IE Del Dagua | ▪ Miguel Antonio Caro |
| ▪ Camilo Torres | ▪ Pedro Fermín de Vargas |
| ▪ Cristóbal Colón | ▪ Sta Teresita del N. Jesús |
| ▪ Borrero Ayerbe | |



© Google - Street View

Desde el municipio de Dagua se recibió la información a través del GAGEM Nro. 1 - Cali con los resultados de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de la totalidad de Instituciones Educativas oficiales en esta municipalidad: Borrero Ayerbe, Camilo Torres Cristóbal Colón, IE Del Dagua, El Palmar, El Queremal, Guillermo Valencia, Miguel Antonio Caro, Pedro Fermín de Vargas, San Pedro Claver y Santa Teresita Del Niño Jesús.

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las once instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 2,8 que corresponde al segundo nivel de desarrollo de la escala, «Pertinencia», con tendencia al nivel 3 - Apropiación. De acuerdo a la tipología del MEN, este es uno de los niveles bajos e indica que en general, en las instituciones del municipio hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para cumplir sus metas y objetivos, pero aún se aleja del nivel deseable de

mejoramiento continuo, según la descripción de la escala del MEN.

Este promedio en Dagua se obtiene teniendo en cuenta que de las once (11) instituciones del municipio, ocho (8) se ubican en el segundo nivel de desarrollo, es decir, con puntajes por debajo de 3,0 siendo los casos más críticos la I.E. Cristóbal Colón y la I.E. Del Dagua con 2,2 en sus promedios. En el otro lado, se encuentran dos instituciones: San Pedro Claver y Santa Teresita del Niño Jesús alcanzan unos promedios destacados de 3,4 y 3,5 respectivamente, siendo especialmente fuertes en sus gestiones Administrativa y Académica de acuerdo a los valores asignados a estas áreas.

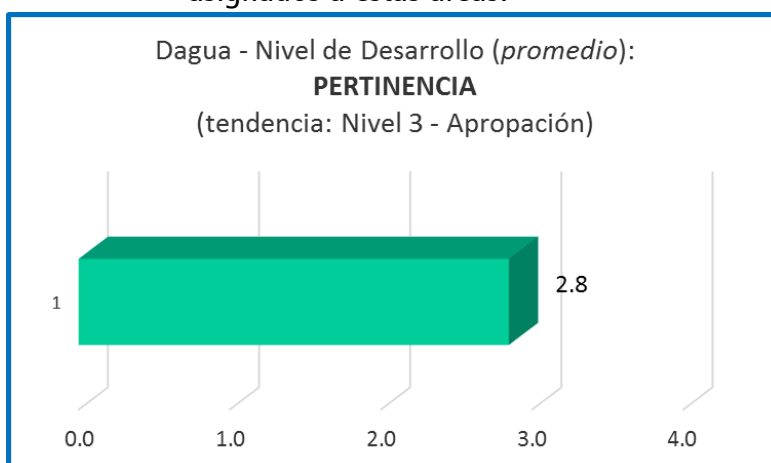


Gráfico 67. Nivel de desarrollo promedio Dagua. Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se da en los procesos que conforman el área de Gestión Administrativa y Financiera (2,89), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de Dagua.

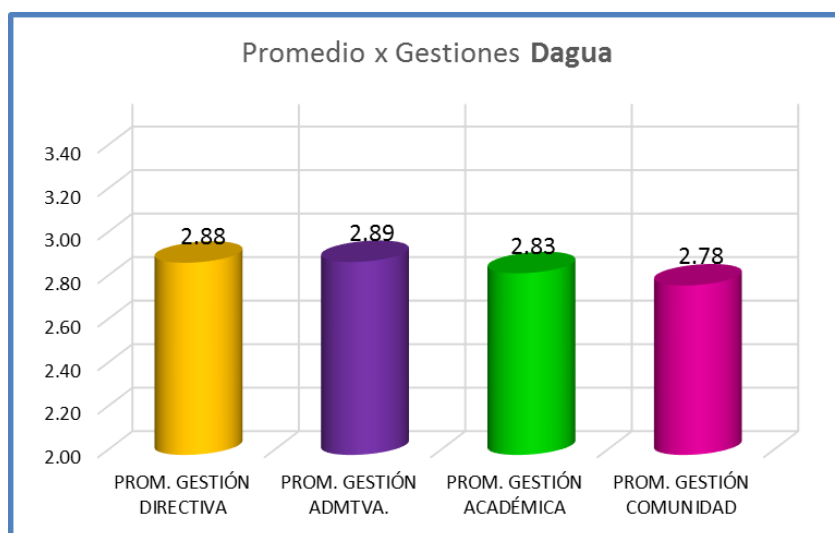


Gráfico 68. Nivel de desarrollo promedio Dagua. Elaboración Propia

Por el contrario, el puntaje más bajo (2,78) se obtiene en el área de Gestión de la Comunidad, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones del municipio.

Como se observa en la tabla, ninguna de las cuatro gestiones promediadas a nivel municipal, logra superar el puntaje de 3,0 correspondiente al tercer nivel de desarrollo de la escala. De hecho hay un relativo equilibrio en los cuatro puntajes cuya diferencia entre el más bajo y el más alto es de solo 0,11. A nivel individual sin embargo, siete instituciones si logran tener al menos

una de sus áreas de gestión en el tercer nivel, aspecto que podrá notarse con mayor detalle en la tabla resumen que se incluirá en la parte final del informe de Dagua.

Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos en donde se presentan las mayores debilidades a nivel municipal en Dagua son:

a). **Administración de servicios complementarios** (puntaje promedio 2,49), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que se refiere a la necesidad de asegurar la adecuada prestación de los servicios complementarios disponibles en las instituciones

para facilitar la asistencia de los estudiantes, mejorar sus procesos de aprendizaje y desarrollar sus competencias.

Institución Educativa	Admón. de servicios complen.	Prevención de riesgos	Apoyo a la gestión académica	Apoyo financiero y contable
Borrero Ayerbe	2.67	2.67	3.00	3.00
Camilo Torres	3.00	2.67	3.33	3.17
Cristóbal Colón	2.00	2.00	2.67	2.83
Del Dagua	1.50	2.00	2.50	3.00
El Palmar	2.25	2.00	3.00	2.56
El Queremal	2.25	2.00	4.00	4.00
Guillermo Valencia	1.75	3.00	3.67	2.83
Miguel Ant. Caro	2.50	3.00	2.33	3.83
Pedro Ferm. Vargas	2.50	2.67	3.00	3.17
San Pedro Claver	3.25	2.33	4.00	4.00
Sta. Teresita Niño J.	3.75	3.00	3.33	3.67
Promedio Dagua	2.49	2.49	3.17	3.28

Gráfico 69. Procesos focalizados Dagua. Elaboración Propia





b). Prevención de riesgos (puntaje promedio 2,49), del área de Gestión de la Comunidad referida a la necesidad de contar con estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de las instituciones y el bienestar de la comunidad educativa. Esto incluye la prevención de riesgos físicos y psicosociales, así como programas de seguridad.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de Dagua, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 3,28), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

b). Apoyo a la gestión académica (puntaje promedio 3,17), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados de autoevaluación de manera individual en cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de Dagua en todas sus áreas de gestión, se puede observar que la I.E. Santa Teresita del Niño Jesús alcanza una valoración superior a la de los demás establecimientos del municipio, revelando que tiene su mayor fortaleza en la Gestión Académica (3,59) dentro de la cual atribuye al proceso de Gestión de Aula un puntaje perfecto de 4,0. Muy cerca, se encuentra la I.E. San Pedro Claver (3,4), la cual atribuye su mejor promedio al área de Gestión Administrativa y Financiera (3,67). Otro buen promedio es el de la I.E. Camilo Torres (3,1) que mantiene sus cuatro áreas de

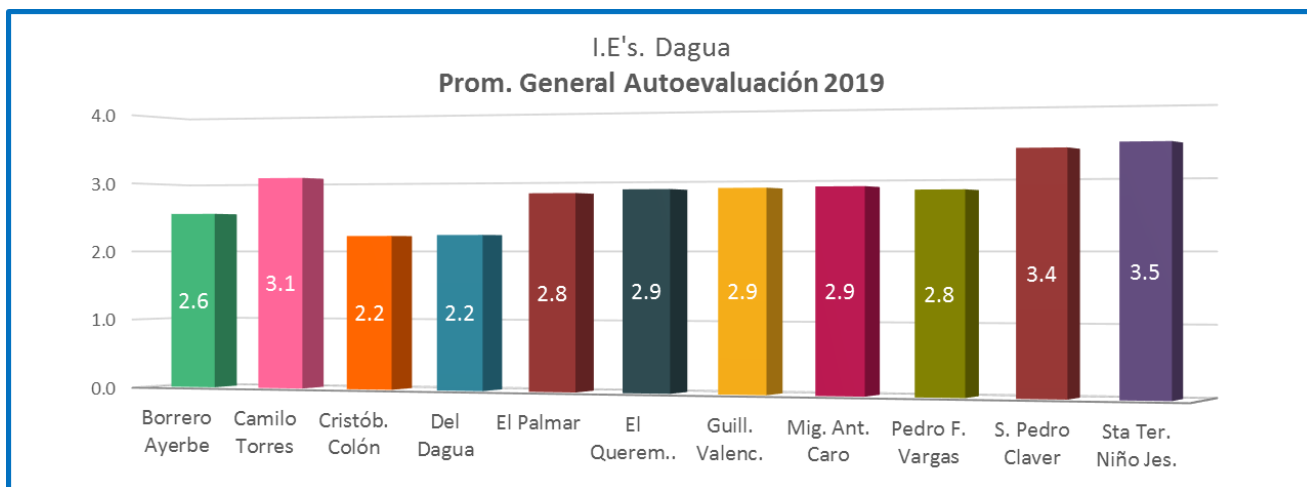


Gráfico 70. Promedios I.E.s Dagua. Elaboración Propia



gestión con puntajes sobre 3,0 destacando la Gestión Académica (3,11) como su mejor área de desempeño.

En la parte media de la tabla, muy cerca del tercer nivel, pero sin alcanzarlo aún, se ubican cinco establecimientos: El Queremal, Guillermo Valencia y Miguel Antonio Caro, todas con 2,9 en promedio, Pedro Fermín de Vargas y El Palmar con 2,8 puntos. Casi todas estas cinco instituciones logran ubicar al menos uno de sus procesos en el tercer nivel de desarrollo. Un poco más abajo en la tabla, aparece la I.E. Borrero Ayerbe (2,6) revelando que es la Gestión Académica (2,16) la que tiene más aspectos por fortalecer y mejorar.

Por último en la parte baja de la tabla están con igual puntaje las I.E.s Cristóbal Colón y I.E del Dagua (2,2) en las cuales hay procesos críticos tales como Talento Humano, Administración de Servicios Complementarios, Prácticas Pedagógicas entre otros, siendo en estas dos instituciones donde más urge la implementación de acciones de mejora efectivas que ayuden mejorar los procesos con debilidades apremiantes.

Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas del municipio de Dagua:

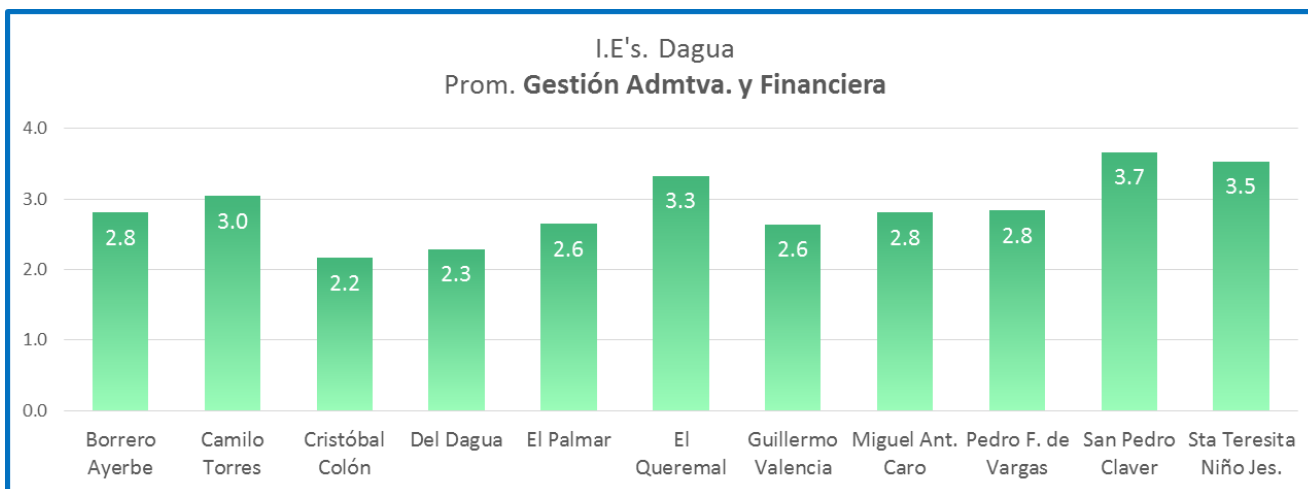
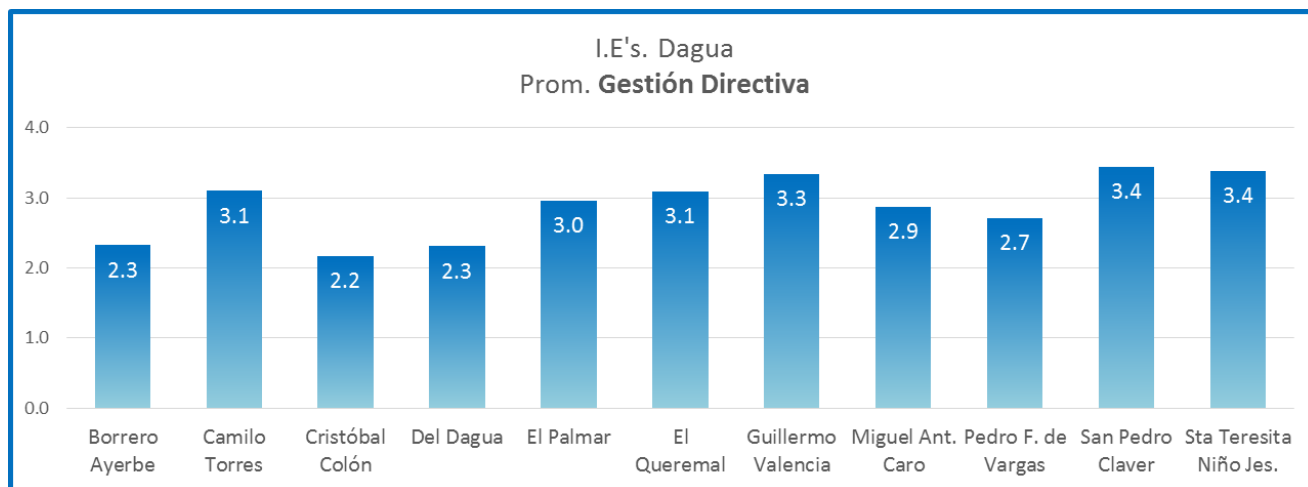
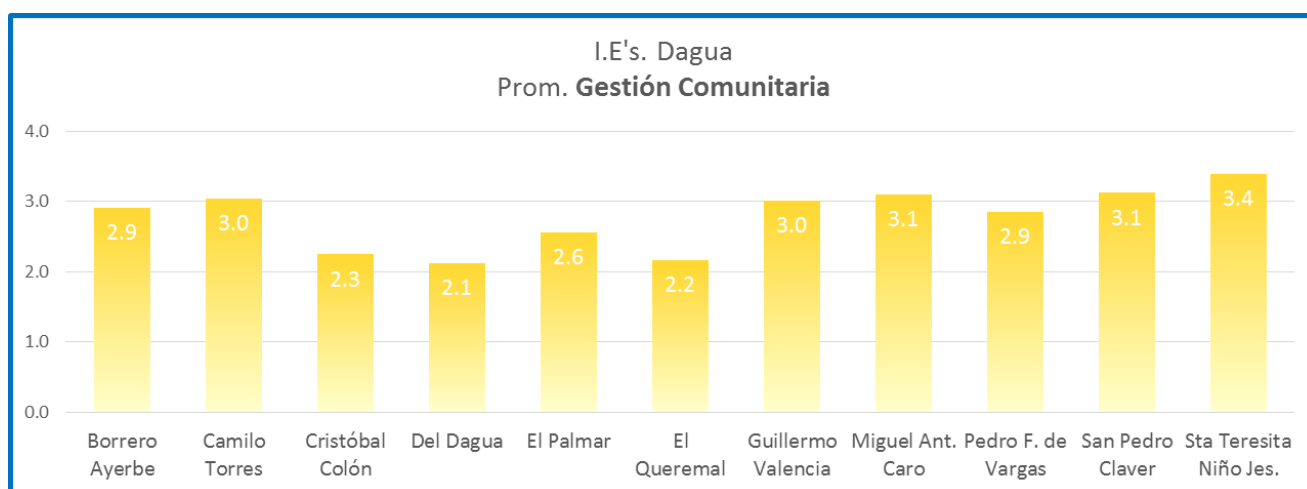
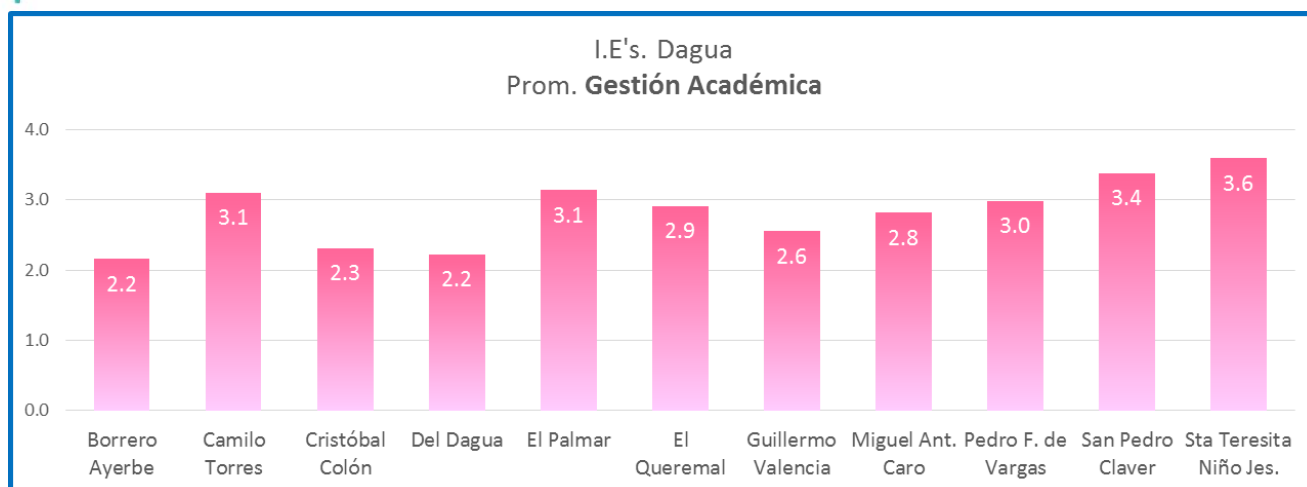


Gráfico 71. Promedios por área de gestión I.E.s Dagua. Elaboración Propia



La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de Dagua:

Gráfico 72. Tabla resumen puntajes de procesos Dagua. Elaboración Propia

DAGUA	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA						ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOT.
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. Estratég. y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD	
Borrero Ayerbe	2.25	2.40	2.00	2.50	2.44	2.38	2.33	2.80	3.00	2.57	2.67	3.00	2.81	2.67	2.33	2.14	1.50	2.16	3.25	2.67	2.75	3.00	2.92	2.6
Camilo Torres	3.25	3.00	3.00	3.50	3.00	2.86	3.10	3.00	3.17	2.71	3.00	3.33	3.04	3.00	3.17	3.00	3.25	3.11	3.50	2.67	3.00	3.00	3.04	3.1
Cristóbal Colón	2.25	2.17	2.00	2.25	2.11	2.25	2.17	1.60	2.83	1.71	2.00	2.67	2.16	2.50	2.00	2.00	2.75	2.31	2.00	2.00	2.00	3.00	2.25	2.2
Del Dagua	2.25	2.00	2.25	2.75	2.22	2.38	2.31	2.30	3.00	2.14	1.50	2.50	2.29	2.50	2.83	1.57	2.00	2.23	2.25	2.00	2.25	2.00	2.13	2.2
El Palmar	2.75	2.67	2.75	3.50	3.11	3.00	2.96	3.00	2.56	2.43	2.25	3.00	2.65	3.17	3.00	3.14	3.25	3.14	2.50	2.00	2.75	3.00	2.56	2.8
El Queremal	3.75	2.83	3.00	3.00	3.11	2.88	3.10	3.40	4.00	3.00	2.25	4.00	3.33	2.83	3.00	2.57	3.25	2.91	2.67	2.00	2.00	2.00	2.17	2.9
Guillermo Valencia	3.25	3.00	3.00	3.50	3.78	3.50	3.34	2.50	2.83	2.43	1.75	3.67	2.64	2.50	2.67	2.29	2.75	2.55	2.75	3.00	3.00	3.33	3.02	2.9
Miguel Ant. Caro	2.75	2.83	3.00	3.00	2.89	2.75	2.87	2.80	3.83	2.57	2.50	2.33	2.81	3.00	2.83	2.43	3.00	2.82	3.00	3.00	2.75	3.67	3.11	2.9
Pedro Ferm. Vargas	2.75	2.67	3.00	3.25	3.11	1.50	2.71	2.80	3.17	2.71	2.50	3.00	2.84	3.33	3.00	2.86	2.75	2.99	2.75	2.67	3.00	3.00	2.86	2.8
San Pedro Claver	3.75	3.33	3.75	3.25	3.44	3.13	3.44	3.80	4.00	3.29	3.25	4.00	3.67	3.17	3.75	2.86	3.75	3.38	3.00	2.33	3.50	3.67	3.13	3.4
Sta. Teresita Niño J.	3.50	3.60	3.50	3.00	3.44	3.25	3.38	3.90	3.67	3.00	3.75	3.33	3.53	3.67	3.50	3.20	4.00	3.59	3.75	3.00	3.50	3.33	3.40	3.5
Promedio Dagua	2.95	2.77	2.84	3.05	2.97	2.72	2.88	2.90	3.28	2.60	2.49	3.17	2.89	2.94	2.92	2.55	2.93	2.83	2.86	2.49	2.77	3.00	2.78	2.8



▪ | El Águila

- El Águila
- Justiniano Echavarría
- Santa Marta



© Google - Street View

Por parte del municipio de El Águila se recibió el consolidado a través del GAGEM Nro. 8 Cartago con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de las dos Instituciones Educativas oficiales del municipio: El Águila, Justiniano Echavarría y Santa Marta.

Con base en la información recibida y al promediar los puntajes totales de las tres instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 3,0; con este logra ubicarse en el tercer nivel de desarrollo de la escala, denominado «Apropiación». De acuerdo a la tipología del MEN, este es uno de los niveles deseables y equivale a que en general, las

acciones realizadas por los establecimiento tienen un mayor grado de articulación y son conocidas por la comunidad educativa, aunque todavía no se lleve un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento.

Cabe señalar que este promedio que logra ubicar al municipio en el tercer nivel de la escala, está impulsado principalmente por el puntaje promedio obtenido en la I.E. El Águila (3,3) siendo el único caso en donde tres de las cuatro gestiones se mantienen con puntajes por encima de 3,1. Si bien los puntajes promedio de las otras dos instituciones están relativamente cercanos, no logran pasar el umbral del tercer nivel de desarrollo.

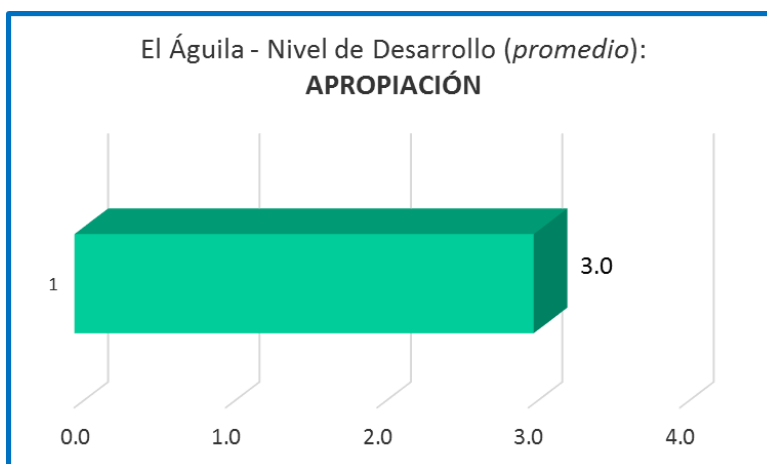


Gráfico 73. Nivel de desarrollo promedio El Águila. Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se da en los procesos que conforman el área de Gestión Administrativa y Financiera (3,29), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de El Águila. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,74) se obtiene en el área de Gestión Académica, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones.

Es importante detenerse en el hecho de que sea precisamente en la Gestión Académica donde más baja calificación se obtiene en el municipio y con una diferencia más notable en comparación con las demás áreas. Esta es la única gestión que las tres instituciones, coinciden en mantener con puntajes por debajo de 2,9. Dicha valoración amerita una revisión detallada de las causas de este bajo puntaje e implementar acciones de mejora en este componente que constituye el núcleo fundamental de toda institución educativa.

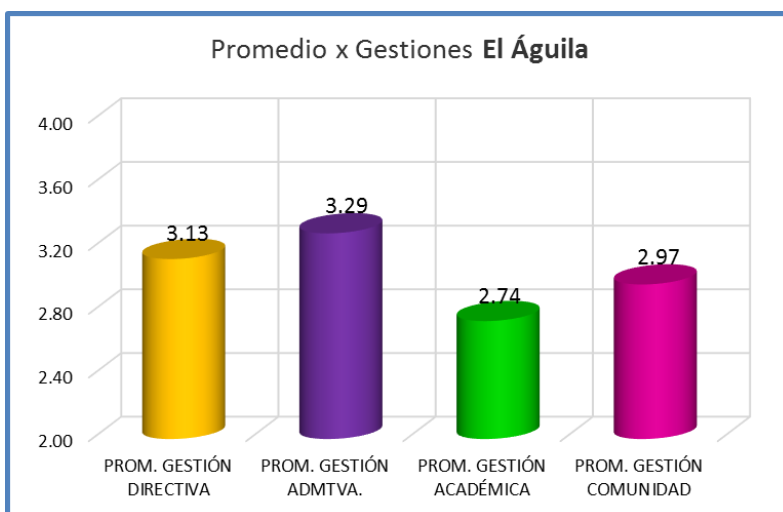


Gráfico 74. Promedios por área de gestión El Águila. Elaboración Propia

Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más debilidades a nivel municipal en El Águila son:

a). **Gestión de aula** (puntaje promedio 2,42) del área de Gestión académica, se ocupa de revisar cómo se concretan los actos de enseñanza y aprendizaje en el aula de clase a partir de aspectos como la relación y estilo pedagógico, la planeación de clases y la evaluación en el aula.

Institución Educativa	Gestión de aula	Prácticas pedagógicas	Apoyo a la gestión académica	Apoyo financiero y contable
El Águila	2.25	3.00	4.00	4.00
Justiniano Echavarría	2.25	2.28	4.00	4.00
Santa Marta	2.75	2.87	2.33	3.00
Promedio El Águila	2.42	2.72	3.44	3.67



Gráfico 75. Procesos focalizados El Águila. Elaboración Propia



b). Prácticas Pedagógicas (puntaje promedio 2,72), también del área de Gestión Académica, mide la organización de actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias, considerando opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares, uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de El Águila, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 3,67), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

b). Apoyo a la gestión académica (puntaje promedio 3,44), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un

buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

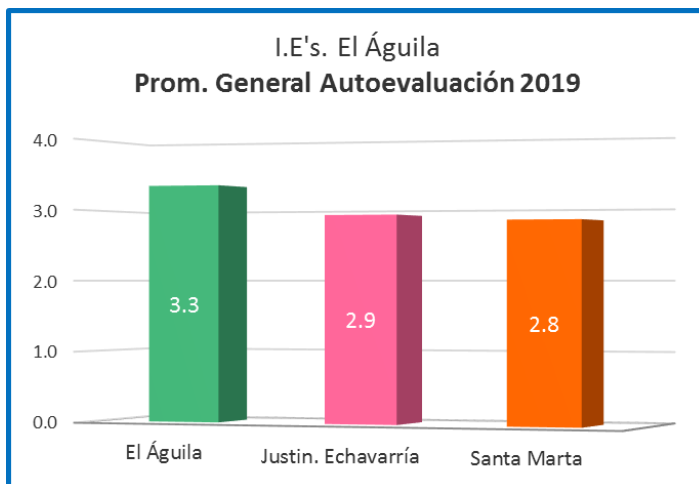


Gráfico 76. Promedios I.E.s El Águila. Elaboración Propia

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados de autoevaluación de manera individual en cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de El Águila en todas sus áreas de gestión, se puede determinar que la Institución Educativa El Águila es la de mejor desempeño con un puntaje promedio de 3,3, siendo especialmente alto el puntaje en sus gestiones Administrativa (3,73) y Directiva (3,68). Sólo su gestión Académica no alcanza el tercer nivel (2,86). En la I.E. Justiniano Echavarría (2,9), sólo la gestión Administrativa (3,44) se ubica en el tercer nivel mientras que la gestión Académica es la de más baja puntuación (2,55). La I.E. Santa Marta registra su mejor puntaje en la gestión de la Comunidad (3,02) y contrario a las otras dos instituciones, asigna la menor calificación a su gestión Administrativa (2,70).



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de El Águila:

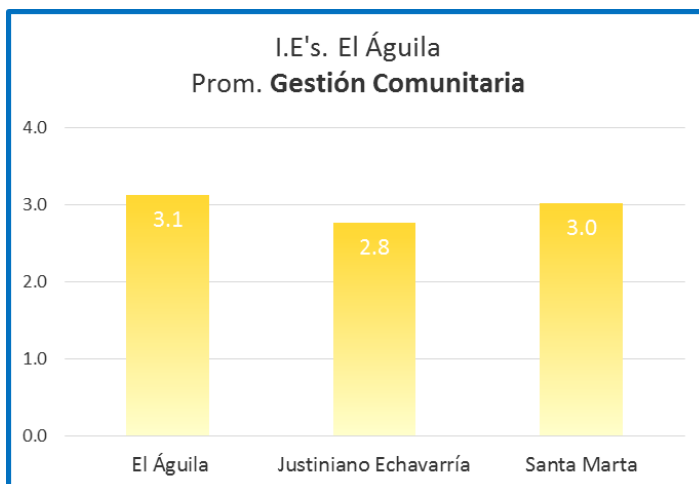
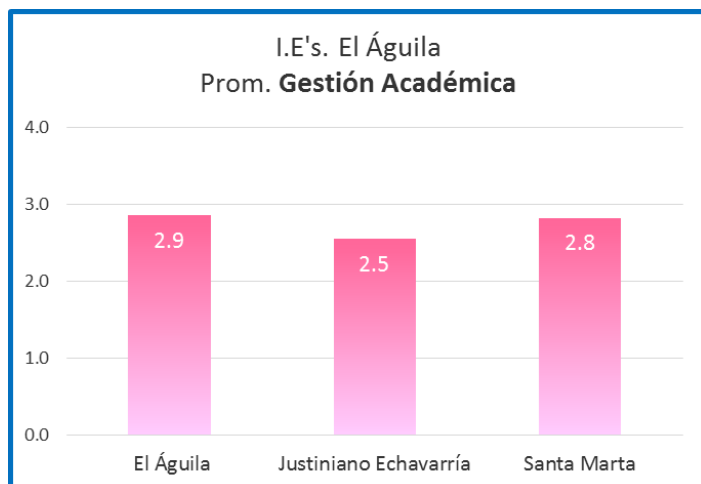
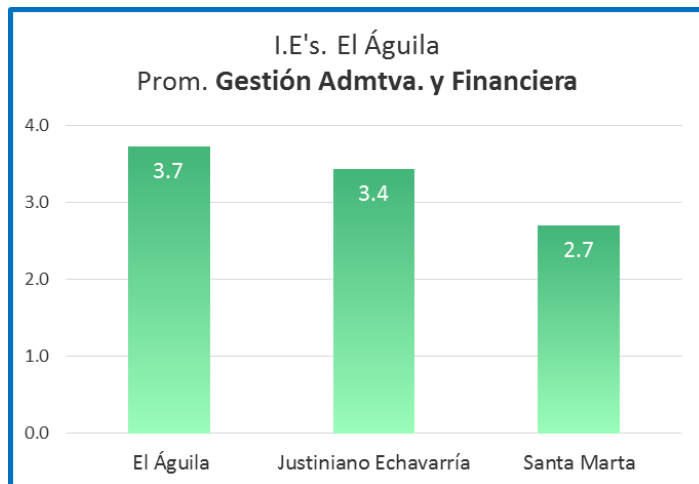
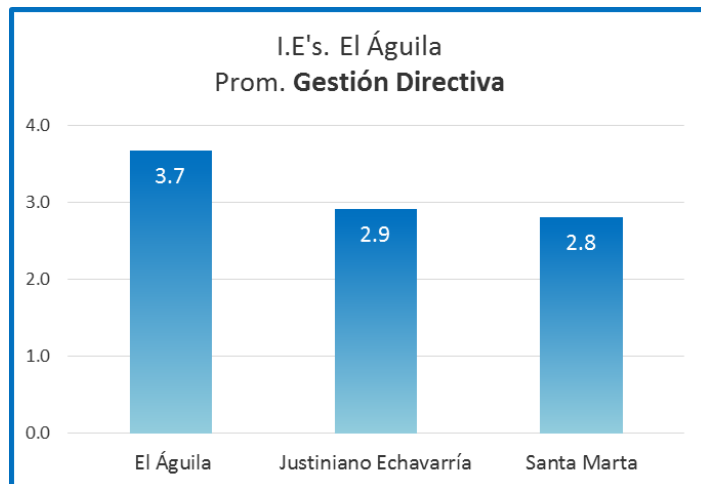


Gráfico 77. Cuadros promedio por gestión I.E.s El Águila. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de El Águila:

Gráfico 78. Tabla resumen por procesos El Águila. Elaboración Propia

EL ÁGUILA	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA					ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL	
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia		PROM. GESTIÓN COMUNIDAD
El Águila	4.00	3.80	3.75	3.75	3.00	3.75	3.68	3.60	4.00	3.57	3.50	4.00	3.73	3.00	3.17	3.00	2.25	2.86	3.00	3.50	3.00	3.00	3.13	3.3
Justiniano Echavarría	2.75	2.83	3.00	3.00	2.77	3.12	2.91	2.90	4.00	3.29	3.00	4.00	3.44	3.16	2.50	2.28	2.25	2.55	2.75	3.00	2.66	2.66	2.77	2.9
Santa Marta	3.00	2.83	2.75	3.00	2.50	2.75	2.81	3.00	3.00	2.86	2.33	2.33	2.70	3.00	2.66	2.87	2.75	2.82	3.00	3.00	2.75	3.33	3.02	2.8
Promedio El Águila	3.25	3.15	3.17	3.25	2.76	3.21	3.13	3.17	3.67	3.24	2.94	3.44	3.29	3.05	2.78	2.72	2.42	2.74	2.92	3.17	2.80	3.00	2.97	3.0



▪ | El Cairo

- Gilberto Alzate Avendaño
- La Presentación



© Google - Street View

Desde el municipio de El Cairo se recibió el consolidado a través del GAGEM Nro. 8 - Cartago con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de las dos Instituciones Educativas oficiales: Gilberto Alzate Avendaño y La Presentación.

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las dos instituciones educativas oficiales, el municipio obtiene un puntaje de 2,9 correspondiente al segundo nivel de desarrollo de la escala: «Pertinencia», pero con fuerte tendencia al nivel 3 - Apropiación. De acuerdo a la tipología del MEN, este es uno de los niveles bajos e indica que en

general, en las instituciones del municipio hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para cumplir sus metas y objetivos, pero aún se aleja del nivel deseable de mejoramiento continuo.

Pese a este dato estadístico a nivel global en El Cairo, es importante aclarar que una de las dos instituciones educativas, sí alcanza a ubicarse en el tercer nivel de desarrollo por cuanto obtiene un puntaje promedio de 3,0, mientras que la otra institución educativa, es decir, La Presentación, suma un puntaje promedio un poco inferior (2,8) razón por la cual permanece en el nivel 2 de la escala. Ambos puntajes son en todo caso cercanos.

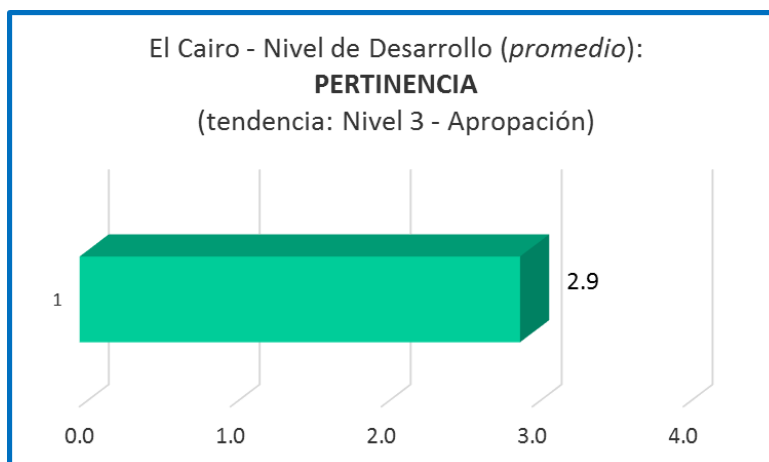


Gráfico 79.
Nivel de desarrollo promedio El Cairo.
Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se da en los procesos que conforman el área de Gestión Directiva (3,01), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de El Cairo. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,83) se obtiene en el área de Gestión Académica, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones.

Ahora bien, como se observa en la tabla, hay

un relativo balance en los promedios de las cuatro áreas de gestión, con tan sólo una diferencia de 0,18 entre el puntaje más alto y el más bajo. Debe sin embargo enfatizarse en el hecho de que sea precisamente en la gestión Académica en donde se obtiene el puntaje más bajo a nivel municipal, teniendo en cuenta que es esta la razón de ser de todo establecimiento educativo; coinciden además ambas instituciones en identificar el proceso de Seguimiento Académico como el de más baja calificación (2,33) lo cual invita a tomar las acciones de mejora necesarias para obtener mejores resultados en este proceso.

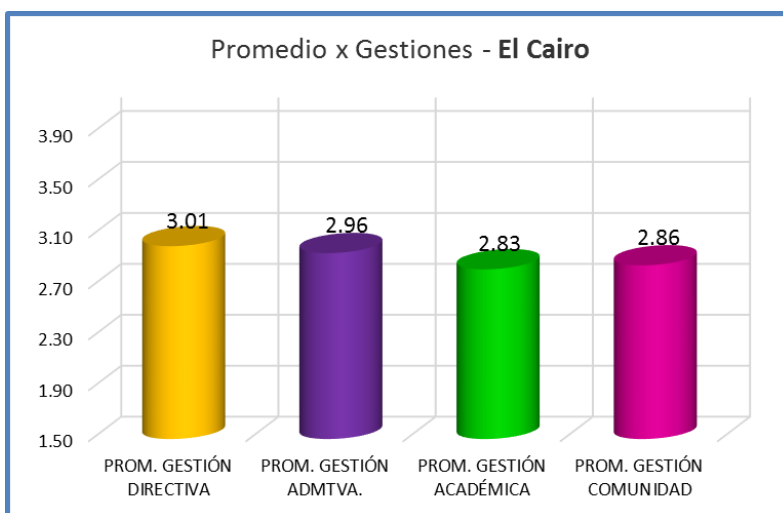


Gráfico 80.
Promedios por gestión El Cairo.
Elaboración Propia

Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más debilidades a nivel municipal en El Cairo son:

a). Seguimiento académico (puntaje promedio 2,33), que se ocupa de los resultados de las actividades en términos de asistencia de los estudiantes, calificaciones, pertinencia de la formación recibida, promoción y recuperación de problemas de aprendizaje, uso pedagógico de las evaluaciones externas, apoyos pedagógicos adicionales para estudiantes con necesidades educativas especiales.

Institución Educativa	Seguimiento académico	Participación y convivencia	Gestión (gerencia) estratégica	Talento humano
Gilberto Alzate Av.	2.33	2.66	3.30	3.80
La Presentación	2.33	2.00	3.00	2.88
Promedio El Cairo	2.33	2.33	3.15	3.34



Gráfico 81. Procesos focalizados El Cairo. Elaboración propia



b). Participación y convivencia (puntaje promedio 2,33), proceso del área de Gestión Comunitaria referido a las estrategias y actividades que permiten contar con instancias de apoyo a los establecimientos que favorezcan una sana convivencia basada en el respeto por los demás, la tolerancia y la valoración de las diferencias, promoviendo la participación de estudiantes y padres de familia, asamblea y consejo de padres.

De otro lado, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de El Cairo, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Talento Humano (puntaje promedio 3,34), proceso del área de Gestión Administrativa y Financiera que se ocupa de garantizar buenas condiciones de trabajo y desarrollo profesional a las personas vinculadas a los establecimientos educativos, teniendo en cuenta perfiles, inducción, formación y capacitación, asignación académica, bienestar entre otros.

b). Gestión Estratégica (puntaje promedio 3,15), proceso que se ocupa de las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales. Dentro de este proceso se valoran componentes como el liderazgo, la articulación de planes, proyectos y acciones, la estrategia pedagógica, el uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación.

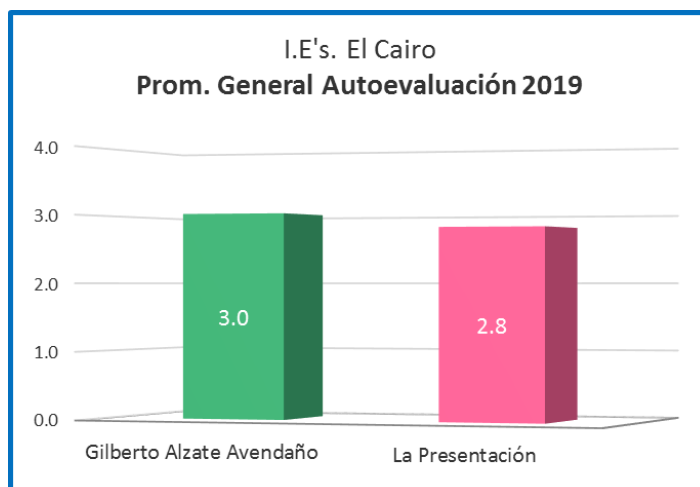


Gráfico 82. Promedios I.E.s El Cairo. Elaboración Propia

Al hacer la revisión detallada de los resultados de autoevaluación de manera individual en cada una de las instituciones de El Cairo en todas sus áreas de gestión, se puede observar que en la Institución Educativa Gilberto Alzate Avendaño algunos procesos han logrado consolidarse satisfactoriamente, tales como: Direccionamiento estratégico y horizonte institucional (3,50) y Talento Humano (3,80); dos de sus gestiones superan el umbral del tercer nivel: Gestión Directiva (3,15) y Gestión Administrativa - Financiera (3,13) y muy cerca de alcanzarlo está también la Gestión de la Comunidad (2,98). En la gestión Académica, la de más bajo puntaje (2,83), principalmente hay debilidades en los procesos de Seguimiento Académico. Por su lado la I.E. La Presentación, en su área de gestión comunitaria, su mayor debilidad (2,75) afincado principalmente en el proceso de Participación y Convivencia (2,0) mientras sus mayores fortalezas las tiene en su gestión Directiva (2,88) aunque haciendo evidente que aún falta consolidar varios procesos.



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de El Cairo:

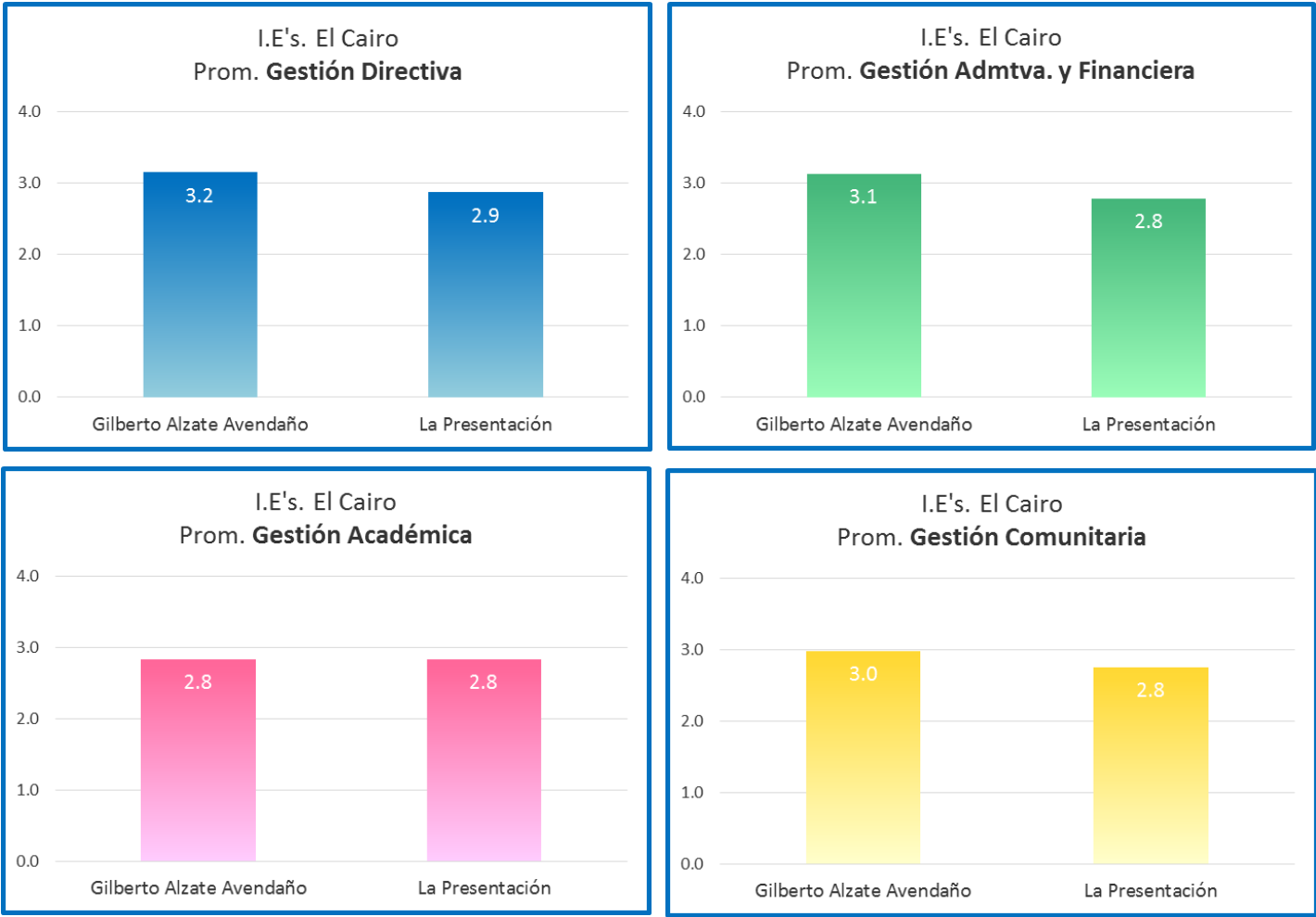


Gráfico 83. Cuadros de promedios por área de Gestión I.E.s El Cairo. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de El Cairo:

EL CAIRO	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA							ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA				ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD	
Gilberto Alzate Av.	3.00	3.30	3.50	3.00	3.00	3.12	3.15	3.80	3.00	2.86	3.00	3.00	3.13	3.00	2.33	3.00	3.00	2.83	3.25	3.00	3.00	2.66	2.98	3.0
La Presentación	3.00	3.00	2.75	3.00	2.80	2.70	2.88	2.88	2.88	3.00	2.85	2.33	2.79	3.00	2.33	3.00	3.00	2.83	3.00	3.00	3.00	2.00	2.75	2.8
Promedio El Cairo	3.00	3.15	3.13	3.00	2.90	2.91	3.01	3.34	2.94	2.93	2.93	2.67	2.96	3.00	2.33	3.00	3.00	2.83	3.13	3.00	3.00	2.33	2.86	2.9

Gráfico 84. Tabla resumen procesos El Cairo. Elaboración Propia



■ | El Cerrito

- Jorge Isaacs
- Sagrado Corazón
- Jorge Isaacs El Placer
- Hernando Borrero Cuadros
- Santa Elena



© Google - Street View

Desde el municipio de El Cerrito se recibió el consolidado a través del GAGEM Nro. 2 - Palmira con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de la totalidad de Instituciones Educativas oficiales de este municipio: Jorge Isaacs, Sagrado Corazón, Jorge Isaacs El Placer, Hernando Borrero Cuadros y Santa Elena.

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las cinco instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 3,0 que lo ubica en el tercer nivel de desarrollo de la escala, denominado «Apropiación». Este de acuerdo a la tipología del MEN, es uno de los niveles altos y

deseables y equivale a que en general, las acciones realizadas por las instituciones educativas de El Cerrito tienen un mayor grado de articulación y son conocidas por la comunidad educativa, pese a no realizarse todavía un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento.

Si bien este promedio municipal sólo alcanza estrictamente el umbral del tercer nivel, debe anotarse que dos instituciones tienen puntajes por encima de 3,4 mientras que una de las instituciones inclina la balanza hacia el lado descendente con un promedio de 2,0 registrando incluso áreas de gestión en el nivel 1 lo cual constituye un caso crítico.

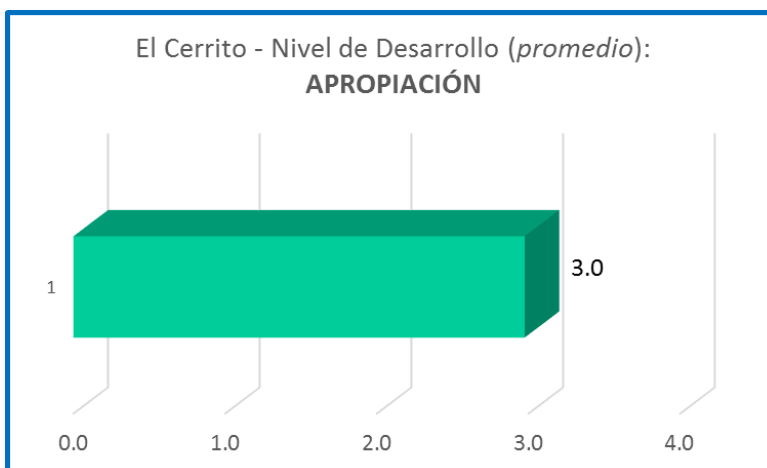


Gráfico 85.
Nivel de desarrollo promedio
El Cerrito. Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se obtiene en los procesos que conforman el área de Gestión Administrativa y Financiera (3,10), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de El Cerrito. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,84) se presenta en el área de Gestión Comunitaria, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones.

En términos generales puede considerarse que en este promedio municipal hay un balance en las cuatro áreas de gestión teniendo en cuenta que, entre el menor calificado y más alto, sólo aplica una diferencia de 0,26. No obstante, el escenario deseable es lograr que las cuatro gestiones puedan ubicarse por encima del umbral del tercer nivel, para lo cual debe concentrarse el esfuerzo sobre todo, en mejorar los promedios de las instituciones que registran valoraciones muy por debajo del promedio.

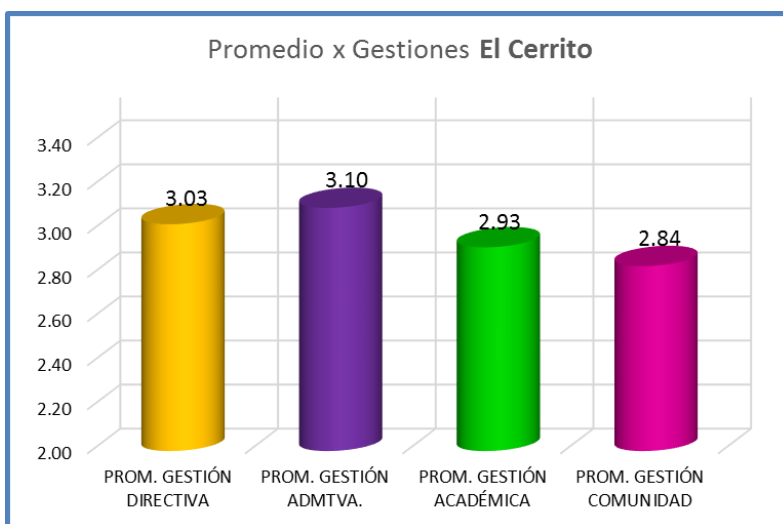


Gráfico 86. Promedios por Gestión El Cerrito. Elaboración Propia

Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más debilidades a nivel municipal en El Cerrito son:

a). **Administración de la planta física y de los recursos** (puntaje promedio 2,56), dentro del área de Gestión Administrativa, referida a la necesidad garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios educativos, lo que implica el mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje,

Institución Educativa	Administración planta física y rec.	Prevención de riesgos	Apoyo financiero y contable	Apoyo a la gestión académica
Jorge Isaacs	1.80	2.80	4.00	4.00
Sagrado Corazón	3.40	3.00	3.80	3.70
Jorge El Placer	3.30	3.30	4.00	4.00
Hernando Borrero C.	1.30	1.30	1.50	3.00
Santa Elena	3.00	2.70	4.00	3.70
Promedio El Cerrito	2.56	2.62	3.46	3.68



Gráfico 87. Procesos focalizados El Cerrito. Elaboración Propia



suministros, dotación y mantenimiento de equipos, entre otros.

b). Prevención de riesgos (puntaje promedio 2,62), dentro del área de Gestión Comunitaria y referida a la necesidad de contar con estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad educativa. Esto incluye la prevención de riesgos físicos y psicosociales, así como programas de seguridad.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en los establecimientos de El Cerrito, los dos procesos con las mayores fortalezas son:

a). Apoyo a la gestión académica (puntaje promedio 3,68) del área de Gestión Administrativa y Financiera, que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

b). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 3,46), del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

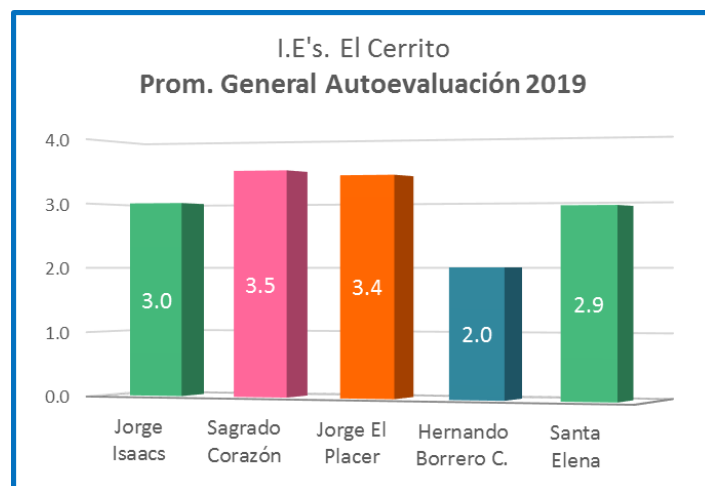


Gráfico 88. Promedios I.E.s El Cerrito. Elaboración Propia

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados de autoevaluación de manera individual en cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de El Cerrito en todas sus áreas de gestión, se puede determinar que dos instituciones educativas registran un muy buen desempeño: Sagrado Corazón (3,5) y Jorge El Placer (3,4), las cuales son las únicas que mantienen promedios por encima de tres en sus cuatro áreas de gestión. Por su parte las I.E.s Jorge Isaacs y Santa Elena, alcanzan promedios similares, aunque la primera logra una valoración sobre 3 en dos de sus cuatro gestiones mientras la segunda, solo lo logra en su gestión administrativa y financiera. Por último en la tabla, se encuentra la I.E. Hernando Borrero Cuadros con un puntaje promedio que sólo alcanza a superar el umbral del segundo nivel. Dos de sus áreas de gestión: Académica y Comunitaria, evidencian las mayores dificultades, con procesos muy críticos como la gestión de aula (0,80) o la prevención de riesgos (1,30) lo que amerita acciones de mejora efectivas.



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de El Cerrito:

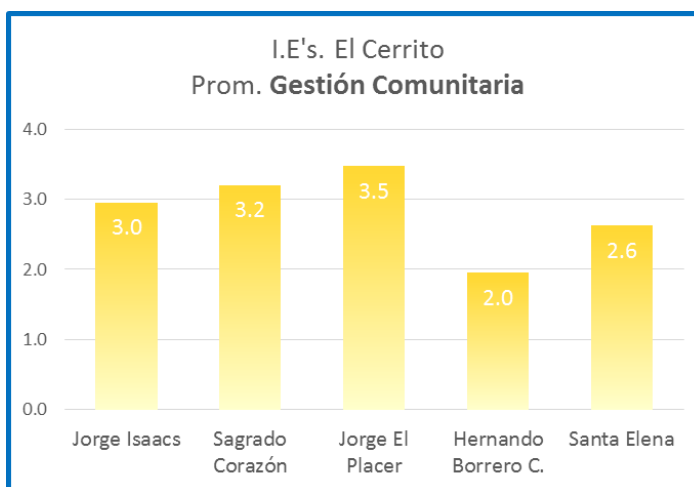
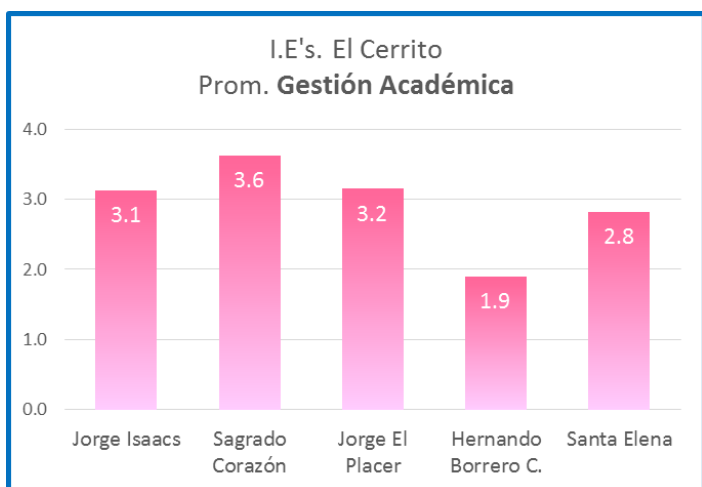
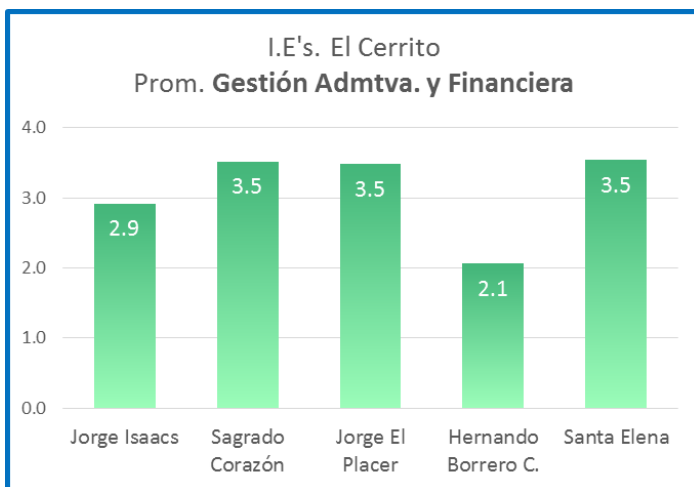
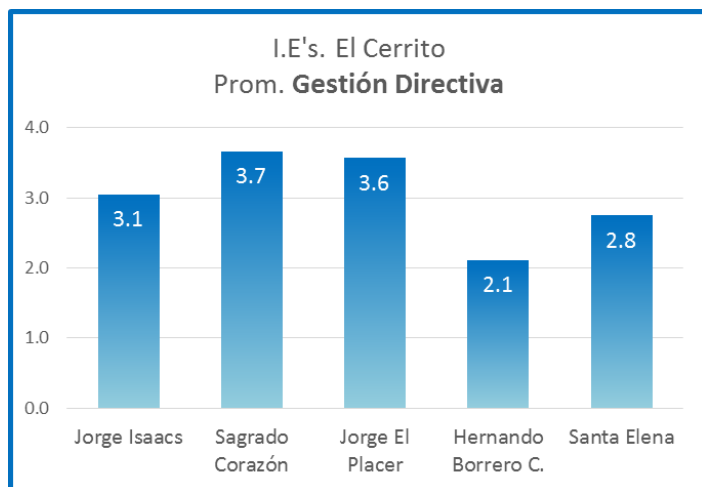


Gráfico 89. Cuadros de Promedios por área de gestión I.E.s El Cerrito. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de El Cerrito:

EL CERRITO	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA						ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL	
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD		
Jorge Isaacs	3.00	3.00	3.00	3.00	3.20	3.10	3.05	2.30	4.00	1.80	2.50	4.00	2.92	2.80	3.30	3.10	3.30	3.13	3.00	2.80	3.00	3.00	2.95		3.0
Sagrado Corazón	3.30	4.00	4.00	3.80	3.40	3.50	3.67	3.20	3.80	3.40	3.50	3.70	3.52	3.80	3.70	3.50	3.50	3.63	3.30	3.00	2.80	3.70	3.20		3.5
Jorge El Placer	4.00	3.80	3.80	3.00	3.70	3.10	3.57	3.10	4.00	3.30	3.00	4.00	3.48	3.40	3.30	2.90	3.00	3.15	3.80	3.30	3.80	3.00	3.48		3.4
Hernando Borrero C.	1.70	2.00	2.00	2.50	2.40	2.10	2.12	2.00	1.50	1.30	2.50	3.00	2.06	2.00	2.50	2.30	0.80	1.90	2.00	1.30	1.80	2.70	1.95		2.0
Santa Elena	2.00	3.20	2.70	3.00	3.10	2.50	2.75	3.00	4.00	3.00	4.00	3.70	3.54	3.00	3.00	2.50	2.80	2.83	3.50	2.70	2.30	2.00	2.63		2.9
Promedio El Cerrito	2.80	3.20	3.10	3.06	3.16	2.86	3.03	2.72	3.46	2.56	3.10	3.68	3.10	3.00	3.16	2.86	2.68	2.93	3.12	2.62	2.74	2.88	2.84	3.0	

Gráfico 90. Tabla resumen puntajes de procesos El Cerrito. Elaboración Propia



▪ | El Dovio

- ACERG*

(*Asociación de Centros Educativos del Cañón del Río Garrapatas)

- José María Falla



© Google - Street View

Desde el municipio de El Dovio se recibió el consolidado a través del GAGEM Nro. 7 - Roldanillo con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de las dos Instituciones Educativas oficiales de esta localidad: ACERG (Asociación de Centros Educativos del Cañón del Río Garrapatas) y José María Falla.

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de ambas instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 3,1 con lo que logra ubicarse en el tercer nivel de desarrollo de la escala, denominado «Apropiación». Este de acuerdo a la tipología del MEN, es uno de los niveles

altos y deseables y equivale a que en general, las acciones realizadas por las instituciones educativas oficiales de El Dovio tienen un mayor grado de articulación y son conocidas por la comunidad educativa, pese a no realizarse todavía un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento.

Dentro de este dato estadístico a nivel del municipio es importante destacar que las dos instituciones logran superar en su promedio general el umbral del tercer nivel de desarrollo con puntajes de 3,0 y 3,2. Así mismo, cada una mantiene los promedios de tres de sus áreas gestión con puntajes en iguales características del nivel 3.

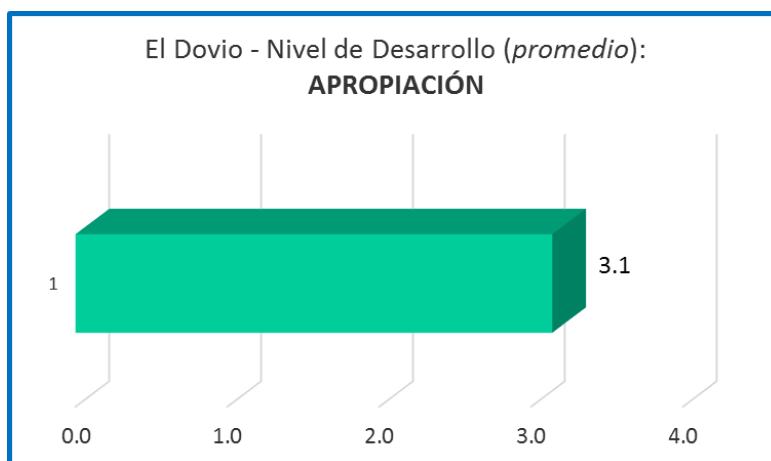


Gráfico 91. Nivel de desarrollo promedio El Dovio. Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se da en los procesos que conforman el área de Gestión Académica (3,51), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de El Dovio. Por el contrario, el puntaje más bajo, (2,86) se obtiene en el área de Gestión Administrativa y Financiera, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones.

Debe destacarse el hecho de que ambas instituciones coinciden en asignar a su área de gestión académica el puntaje más alto de sus cuatro gestiones, y en algunos procesos de ésta área se registran puntajes superiores como en el caso de Gestión de Aula, Diseño Pedagógico (Curricular) y Seguimiento Académico. Respecto al área con más baja calificación (Administrativa y Financiera), en ambos casos, se evidencia una especial debilidad en el proceso de Administración de Planta Física y Recursos.

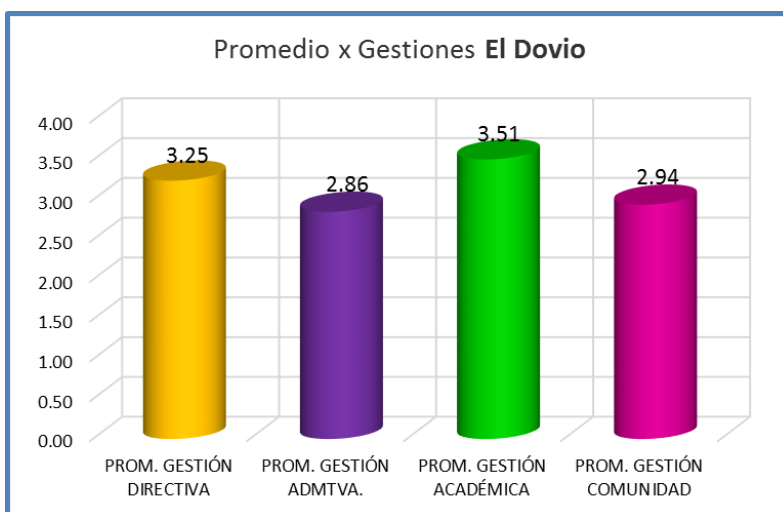


Gráfico 92. Promedios por área de gestión El Dovio. Elaboración Propia

Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más debilidades a nivel municipal en El Dovio son:

a). **Administración de la planta física y de los recursos** (puntaje promedio 1,95), que hace parte del área de Gestión Administrativa y que se refiere a la necesidad garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios educativos, lo que implica el mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, entre otros.

Institución Educativa	Administración planta física y recursos	Prevención de riesgos	Participación y convivencia	Gestión de aula
ACERG	2.20	2.00	3.50	4.00
José María Falla	1.70	2.60	3.75	3.50
Promedio El Dovio	1.95	2.30	3.63	3.75



Gráfico 93. Procesos focalizados El Dovio. Elaboración Propia



b). Prevención de riesgos (puntaje promedio 2,30), que hace parte del área de Gestión de la Comunidad y que se refiere a la necesidad de contar con estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de las instituciones y el bienestar de la comunidad educativa. Esto incluye la prevención de riesgos físicos y psicosociales, así como programas de seguridad.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de El Dovio, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Gestión de aula (puntaje promedio 3,75) del área de Gestión académica, se ocupa de revisar cómo se concretan los actos de enseñanza y aprendizaje en el aula de clase a partir de aspectos como la relación y estilo pedagógico, la planeación de clases y la evaluación en el aula.

b). Participación y convivencia (puntaje promedio 3,63), este proceso hace parte del área de Gestión de la Comunidad y que se refiere a aquellas estrategias y actividades que permiten contar con instancias de apoyo a las instituciones educativas que favorezcan una sana convivencia basada en el respeto por los demás, la tolerancia y la valoración de las diferencias, promoviendo la participación de estudiantes y padres de familia, asamblea y consejo de padres.

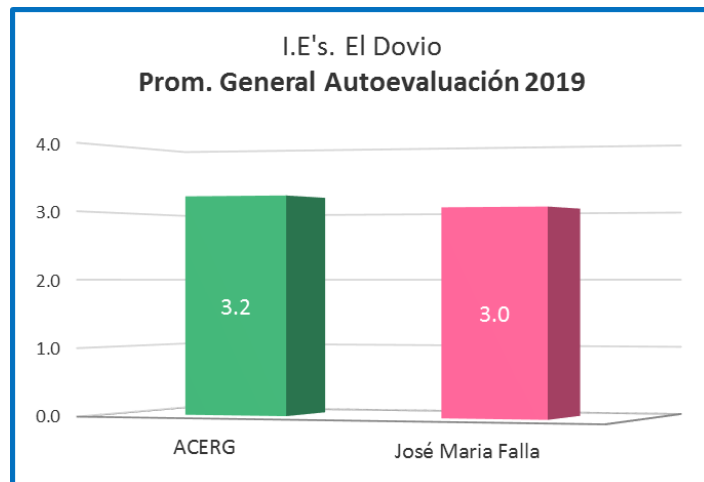


Gráfico 94. Promedios I.E.s El Dovio. Elaboración Propia

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados de autoevaluación de manera individual en cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de El Dovio en todas sus áreas de gestión, se puede determinar que en la I.E. ACERG, se encuentran procesos especialmente consolidados en el área de gestión Académica donde se registra un puntaje de 3,73 y dos procesos con puntajes perfectos (4,0): Diseño Pedagógico (Curricular) y Gestión de Aula. En la dirección opuesta, las mayores dificultades se observan en el área de Gestión de la Comunidad (2,85), con dos procesos en los que más se concentran las debilidades: Prevención de Riesgos y Accesibilidad. En cuanto a la I.E. José María Falla, el mejor puntaje por área, también se registra en la gestión Académica (3,30), con el proceso de gestión De Aula como el más consolidado (3,50), mientras que registra el puntaje más bajo en el área de Gestión Administrativa y Financiera (2,63) con dos procesos que concentran las mayores dificultades: Apoyo Financiero y Contable (1,75) y Administración de Planta Física y Recursos (1,70).



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de El Dovio:

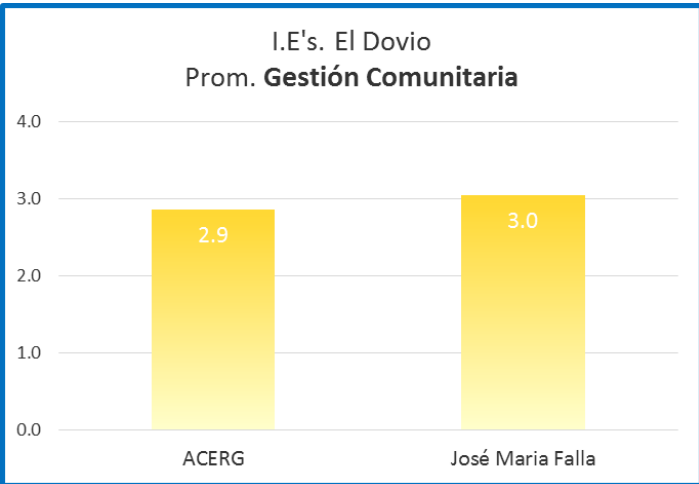
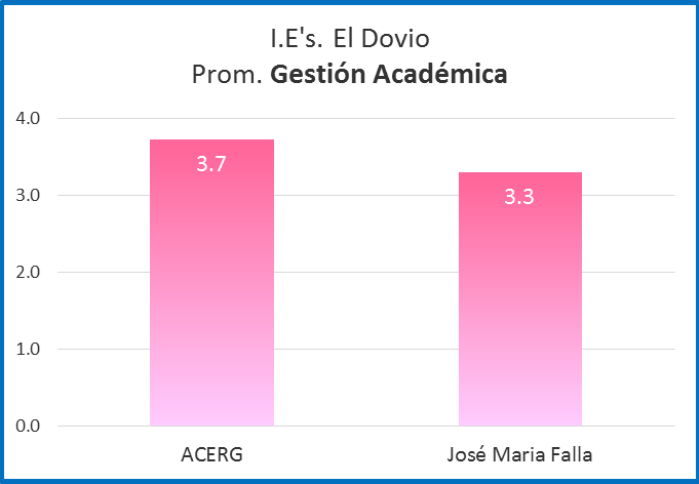
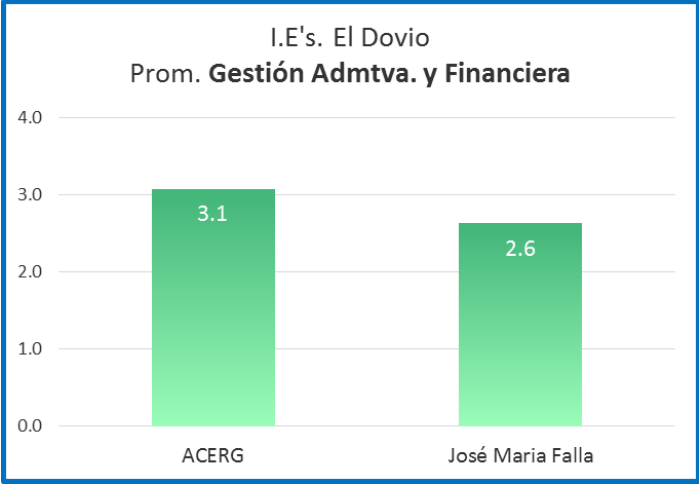
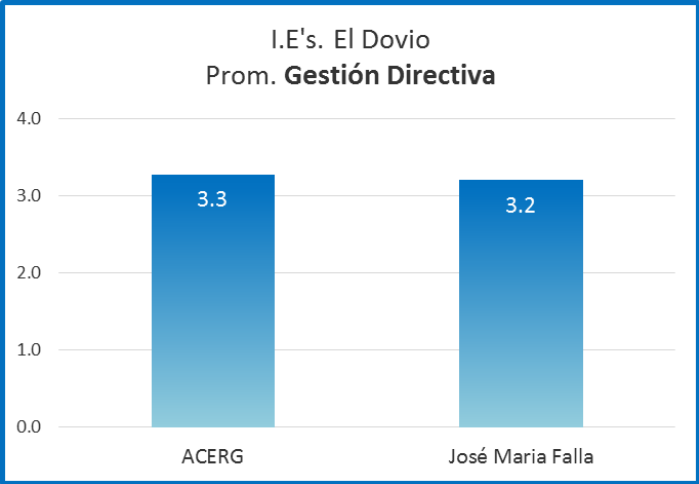


Gráfico 95. Cuadros de promedios por áreas de gestión I.E.s El Dovio. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de El Dovio:

EL DOVIO	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA						ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD	
ACERG	3.00	3.20	3.50	3.70	3.50	2.80	3.28	3.00	3.70	2.20	3.00	3.50	3.08	4.00	3.50	3.40	4.00	3.73	3.20	2.00	2.70	3.50	2.85	3.2
José Maria Falla	3.50	3.00	3.00	3.25	3.00	3.50	3.21	3.10	1.75	1.70	3.00	3.60	2.63	3.20	3.30	3.20	3.50	3.30	3.20	2.60	2.60	3.75	3.04	3.0
Promedio El Dovio	3.25	3.10	3.25	3.48	3.25	3.15	3.25	3.05	2.73	1.95	3.00	3.55	2.86	3.60	3.40	3.30	3.75	3.51	3.20	2.30	2.65	3.63	2.94	3.1

Gráfico 96. Tabla resumen puntajes de procesos El Dovio. Elaboración Propia



■ | Florida

- Ciudad Florida
- Absalón Torres Camacho
- Las Américas
- Regional Simón Bolívar
- Atanasio Girardot
- José María Córdoba



Desde el municipio de Florida se recibió el consolidado a través del GAGEM Nro. 2 - Palmira con la información de autoevaluación del año lectivo 2019 de seis establecimientos oficiales: Ciudad Florida, Absalón Torres Camacho, Las Américas, Regional Simón Bolívar, Atanasio Girardot y José María Córdoba. Se exceptúa: IDEBIC que dada su naturaleza no reporta esta información.

Con base en la información recibida y al promediar los puntajes totales de los seis establecimientos, el municipio tiene un puntaje de 2,8 que corresponde al segundo nivel de desarrollo de la escala: «Pertinencia», con tendencia al nivel 3 - Apropiación. De acuerdo a la tipología del MEN, este es uno

de los niveles bajos e indica que en general, en las instituciones del municipio hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para cumplir sus metas y objetivos, pero aún se aleja del nivel deseable de mejoramiento continuo.

Este puntaje municipal se obtiene pese a que dos instituciones del municipio sí logran superar el umbral del tercer nivel por un escaso margen, sin embargo, las otras cuatro instituciones se mantienen por debajo de este nivel, lo cual amerita revisar las gestiones al interior de las instituciones de esta localidad con el ánimo de obtener mejores resultados, sobre todo en el área académica, que registra puntaje más bajo.

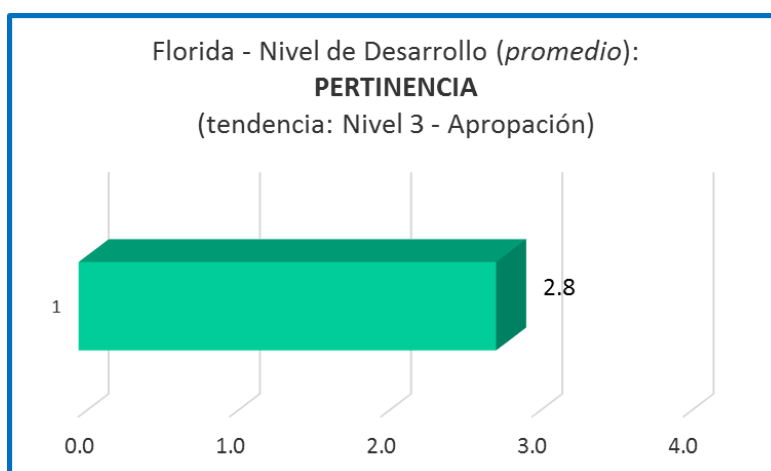


Gráfico 97.
Nivel de desarrollo
promedio Florida.
Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, la Gestión Administrativa y Financiera (2,93), obtiene una mejor valoración, dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de Florida. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,64) se obtiene en el área de Gestión Académica, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones.

Es de observarse que en las cuatro áreas de gestión, al promediarse el puntaje del municipio, todas se mantienen por debajo de 3,0 pese a que en algunas instituciones a nivel individual sí se logra superar este nivel. El hecho de que el área académica obtenga la valoración más baja debe ser un llamado de atención para revisar la situación de las instituciones de este municipio, e implementar acciones de mejora teniendo en cuenta que la dimensión académica es la razón de ser de todos estos establecimientos.

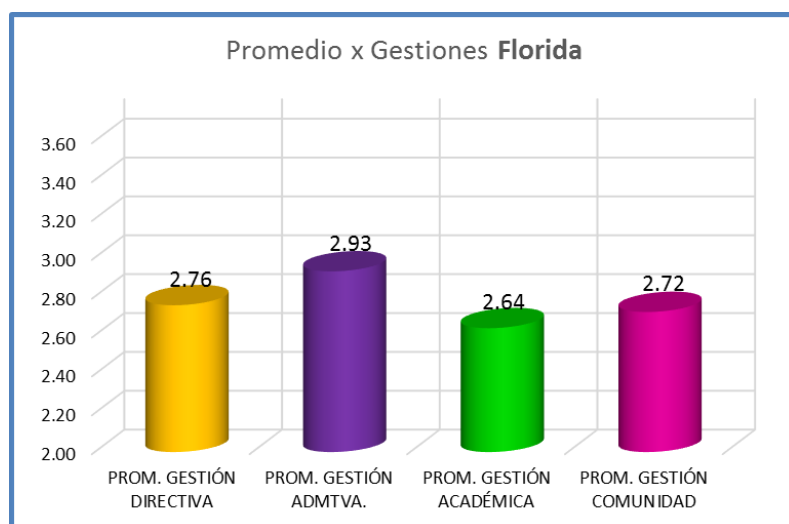


Gráfico 98. Promedios gestión Florida. Elaboración Propia

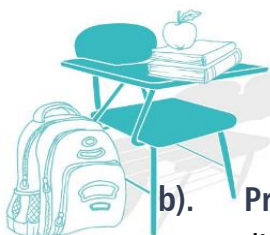
Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más debilidades a nivel municipal en Florida son:

Institución Educativa	Prevención de riesgos	Prácticas pedagógicas	Accesibilidad	Apoyo a la gestión académica
Ciudad Florida	2.30	3.30	2.80	3.70
Absalón Torres Cam.	1.70	2.50	3.00	4.00
Las Américas	2.30	2.00	3.50	3.70
Reg. Simón Bolívar	1.30	1.80	2.50	2.30
Atanasio Girardot	2.30	2.30	3.70	3.30
José María Córdoba	4.00	3.00	3.00	3.00
Promedio Florida	2.32	2.48	3.08	3.33



Gráfico 99. Procesos focalizados Florida. Elaboración Propia

a). **Prevención de riesgos** (puntaje promedio 2,32), que hace parte del área de Gestión de la Comunidad y que se refiere a la necesidad de contar con estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de las instituciones y el bienestar de la comunidad educativa. Esto incluye la prevención de riesgos físicos y psicosociales, así como programas de seguridad.



b). Prácticas Pedagógicas (puntaje promedio 2,48), este proceso del área de Gestión Académica mide la organización de actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias, considerando opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares, uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que, en promedio, en las I.E.s de Florida, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Apoyo a la gestión académica (puntaje promedio 3,33), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

b). Accesibilidad (puntaje promedio 3,08), proceso del área de Gestión Comunitaria, referida a buscar que todos los estudiantes al margen de su situación personal, social y cultural reciban una atención apropiada y pertinente que responda a sus expectativas. Considera, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales y a personas pertenecientes a grupos étnicos, así como las necesidades y expectativas de los estudiantes y sus proyectos de vida.

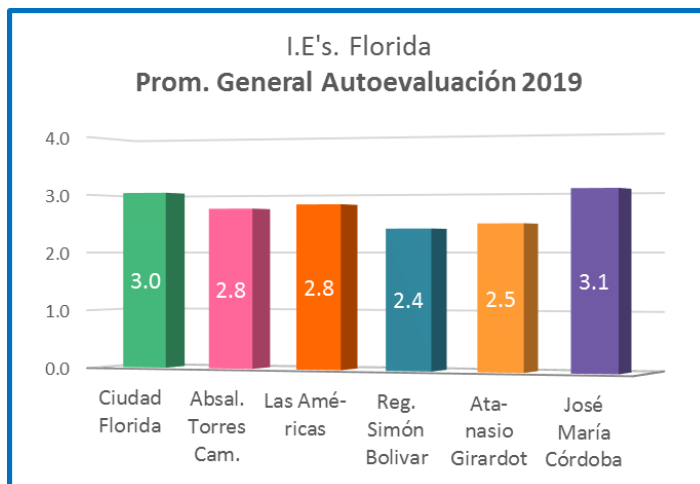


Gráfico 100. Promedio I.E.s Florida. Elaboración Propia

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados de autoevaluación de manera individual en cada una de las instituciones educativas oficiales de Florida en sus áreas de gestión, se encuentra que la I.E. Ciudad Florida alcanza el tercer nivel en promedio, pese a que en su Gestión Comunitaria (2,53) aún está por debajo del tercer nivel. El caso de la I.E. José María Córdoba (3,1) es llamativo, pues pese a ser el puntaje más alto del municipio, revisados sus resultados en cada uno de los procesos se encuentran sólo números enteros (3,0, 2,0, 4,0...) lo cual no es usual por la cantidad de componentes a evaluar y puede ser indicio de que el proceso de autoevaluación se está haciendo de manera inapropiada. Las I.E.s Absalón Torres y Las Américas con igual puntaje (2,8) coinciden en indicar que es en el área académica donde más dificultades presentan (2,50 y 2,25 respectivamente). Por su parte las I.E.s Reg. Simón Bolívar y Atanasio Girardot con puntajes muy similares (2,4 y 2,5) tienen diferentes áreas críticas: la primera, en su gestión comunitaria (1,90) y la segunda, su gestión directiva (1,93).



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de Florida:

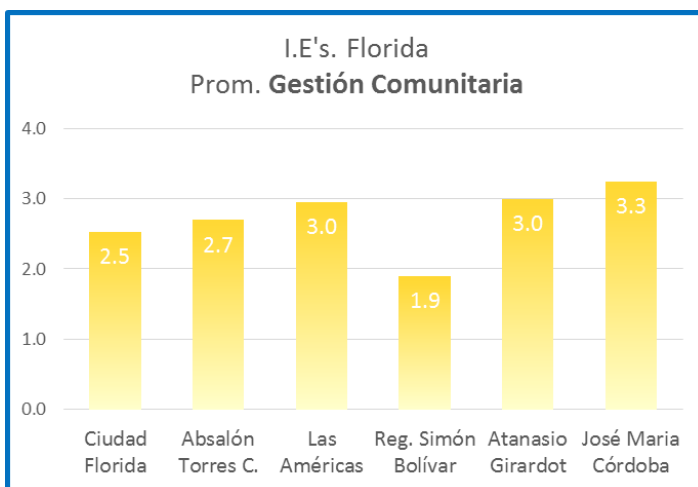
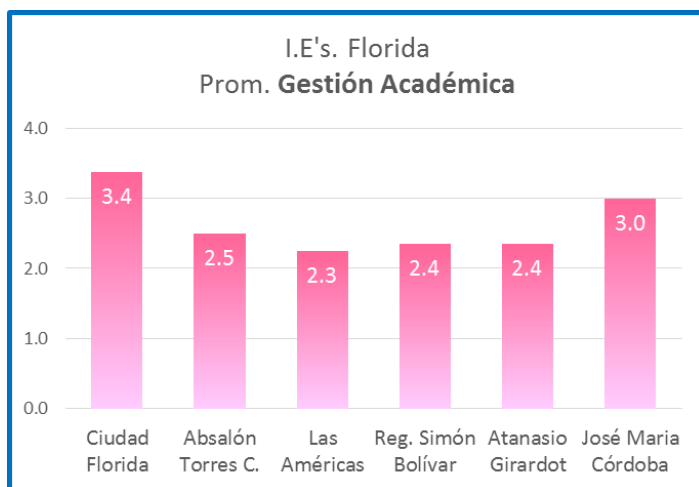
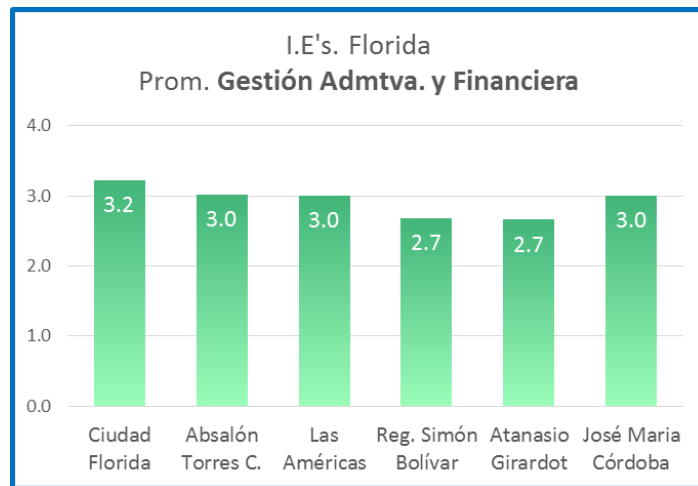
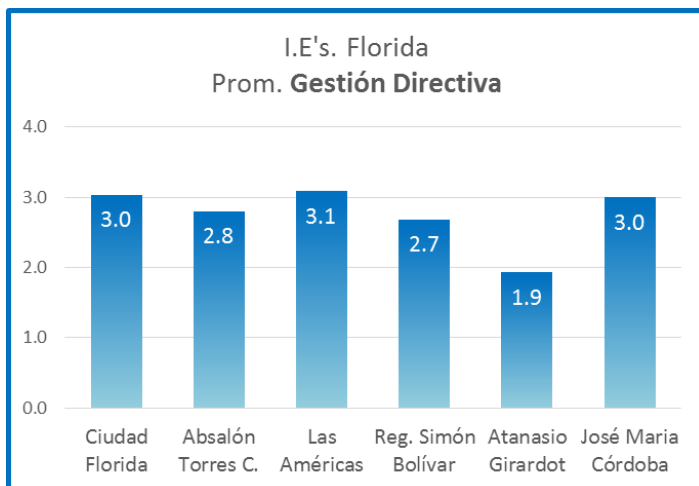


Gráfico 101. Cuadros promedios I.E.s por área de gestión Florida. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de Florida:

Gráfico 102. Tabla resumen puntajes de procesos Florida. Elaboración Propia

FLORIDA	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA							ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA				ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD	
Ciudad Florida	3.00	2.60	3.00	3.70	3.10	2.80	3.03	3.00	3.50	2.90	3.00	3.70	3.22	3.30	3.60	3.30	3.30	3.38	2.70	2.30	2.80	2.30	2.53	3.0
Absalón Torres Cam.	2.30	2.80	2.80	3.00	3.00	2.90	2.80	2.10	4.00	2.50	2.50	4.00	3.02	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	1.70	3.00	3.60	2.70	2.8
Las Américas	3.00	3.40	3.30	2.80	3.10	2.90	3.08	3.00	3.50	2.30	2.50	3.70	3.00	2.80	2.20	2.00	2.00	2.25	3.00	2.30	3.50	3.00	2.95	2.8
Reg. Simón Bolívar	2.50	2.80	2.80	3.00	2.40	2.60	2.68	2.50	3.00	2.60	3.00	2.30	2.68	2.40	2.50	1.80	2.70	2.35	1.50	1.30	2.50	2.30	1.90	2.4
Atanasio Girardot	2.00	2.80	1.50	1.30	2.00	2.00	1.93	2.90	1.00	3.10	3.00	3.30	2.66	2.60	1.70	2.30	2.80	2.35	3.00	2.30	3.70	3.00	3.00	2.5
José María Córdoba	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.25	3.1
Promedio Florida	2.63	2.90	2.73	2.80	2.77	2.70	2.76	2.75	2.83	2.73	3.00	3.33	2.93	2.77	2.58	2.48	2.72	2.64	2.62	2.32	3.08	2.87	2.72	2.8



■ | Ginebra

- Ginebra La Salle
- Inmaculada Concepción
- La Selva
- Manuela Beltrán



© Google - Street View

Desde el municipio de Ginebra se recibió el consolidado a través del GAGEM Nro. 2 - Palmira con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de la totalidad de Instituciones Educativas oficiales de este municipio: Ginebra La Salle, Inmaculada Concepción, La Selva y Manuela Beltrán.

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las cuatro instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 3,0 que lo ubica en el tercer nivel de desarrollo de la escala, denominado «Apropiación». Este de acuerdo a la tipología del MEN, es uno de los niveles altos y deseables y equivale a que en general,

las acciones realizadas por las instituciones educativas de Ginebra tienen un mayor grado de articulación y son conocidas por la comunidad educativa, pese a no realizarse todavía un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento.

Si bien este promedio municipal sólo alcanza estrictamente el umbral del tercer nivel, debe mencionarse que una institución alcanza un puntaje de 3,4 la I.E. Manuela Beltrán con tres de sus gestiones promediadas por encima de 3,6 lo que resulta un caso destacable en el municipio. El puntaje de las otras tres instituciones es muy similar entre sí aunque la I.E. Selva logra también un promedio que la ubica en el tercer nivel con 3,0 puntos.

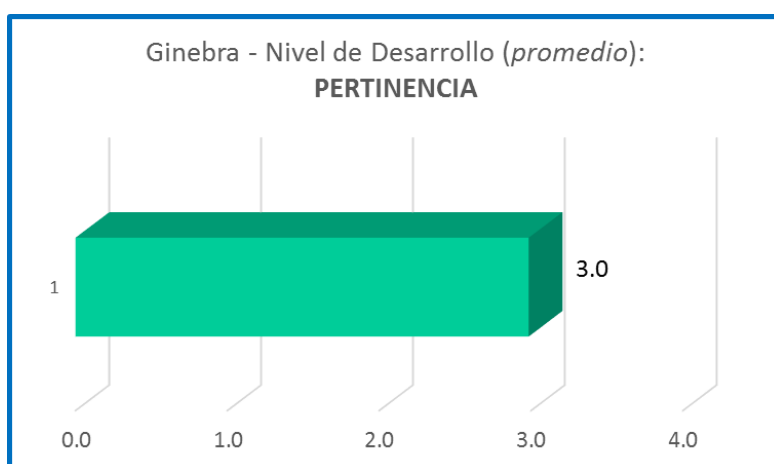


Gráfico 103. Nivel promedio Ginebra. Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se da en los procesos que conforman el área de Gestión Directiva (3,20), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de Ginebra. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,71) se obtiene en el área de Gestión de la Comunidad, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones.

De este promedio por gestiones a nivel municipal, se observa que dos gestiones están en el tercer nivel de desarrollo (Directiva y Administrativa), mientras que las otras dos (Académica y Comunitaria), se quedan en el segundo nivel. Llama además la atención, el hecho de que las cuatro instituciones del municipio han coincidido en asignar puntajes por debajo de 3,0 en la gestión comunitaria advirtiendo que en procesos como Prevención de Riesgos, son especialmente débiles las instituciones del municipio.

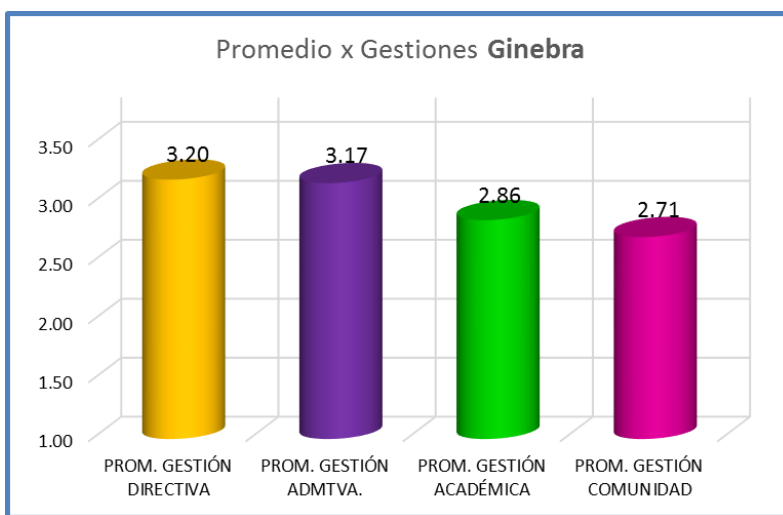


Gráfico 104. Promedio por gestión Ginebra. Elaboración Propia

Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más debilidades a nivel municipal en Ginebra son:

a). **Prevención de riesgos** (puntaje promedio 2,40), que hace parte del área de Gestión de la Comunidad y que se refiere a la necesidad de contar con estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de las instituciones y el bienestar de la comunidad educativa. Esto incluye la prevención de riesgos físicos y psicosociales, así como programas de seguridad.

Gráfico 105. Procesos focalizados Ginebra. Elaboración Propia

Institución Educativa	Prevención de riesgos	Seguimiento académico	Apoyo a la gestión académica	Apoyo financiero y contable
La Salle	2.30	2.30	2.30	4.00
Inmaculada	2.30	2.00	3.70	3.80
La Selva	2.00	2.50	3.70	4.00
Manuela Beltrán	3.00	3.30	4.00	4.00
Promedio Ginebra	2.40	2.53	3.43	3.95





b). Seguimiento académico (puntaje promedio 2,53), de la Gestión Académica, se ocupa de los resultados de las actividades en términos de asistencia de los estudiantes, calificaciones, pertinencia de la formación recibida, promoción y recuperación de problemas de aprendizaje, uso pedagógico de las evaluaciones externas, apoyos pedagógicos adicionales para estudiantes con necesidades educativas especiales.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de Ginebra, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 3,95), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

b). Apoyo a la gestión académica (puntaje promedio 3,43), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un

buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

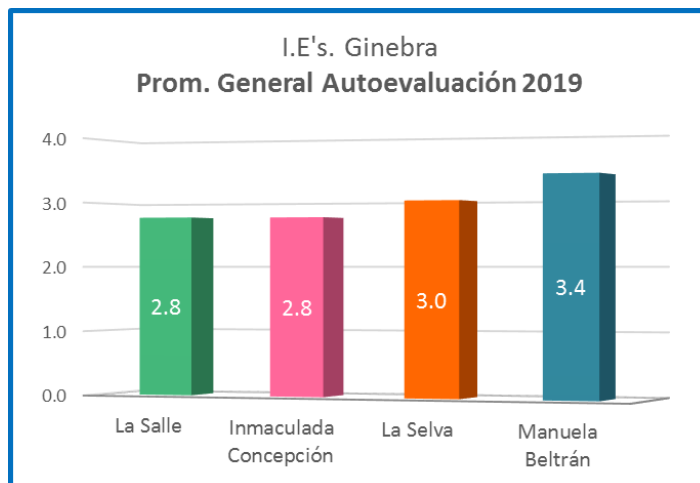


Gráfico 106. Promedios I.E.s Ginebra. Elaboración Propia

Por otra parte, al hacer la revisión detallada de los resultados de autoevaluación de manera individual en cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de Ginebra en todas sus áreas de gestión, se puede determinar que el desempeño de la I.E. Manuela Beltrán es valorado con una calificación alta, con 7 de sus procesos con calificación de 3,8 o superior y únicamente con debilidades significativas en su Gestión Comunitaria. La I.E. La Selva alcanza puntajes más o menos equilibrados en sus cuatro gestiones, pero dos de ellas (Académica y Comunitaria) no logran alcanzar el tercer nivel de desarrollo. La Salle, tiene su mayor debilidad en la Gestión Administrativa sobre todo a causa del proceso de Administración de Planta Física y Recursos, mientras la I.E. Inmaculada Concepción, en su Gestión de la Comunidad presenta más dificultades, sobre todo en el proceso de Proyección a la Comunidad.



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de Ginebra:

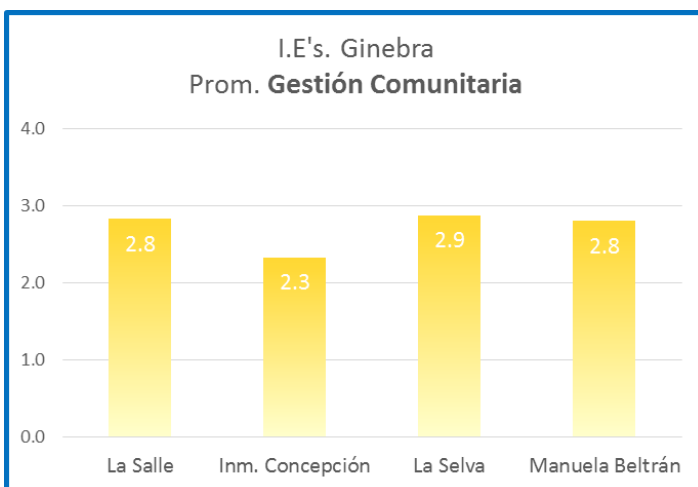
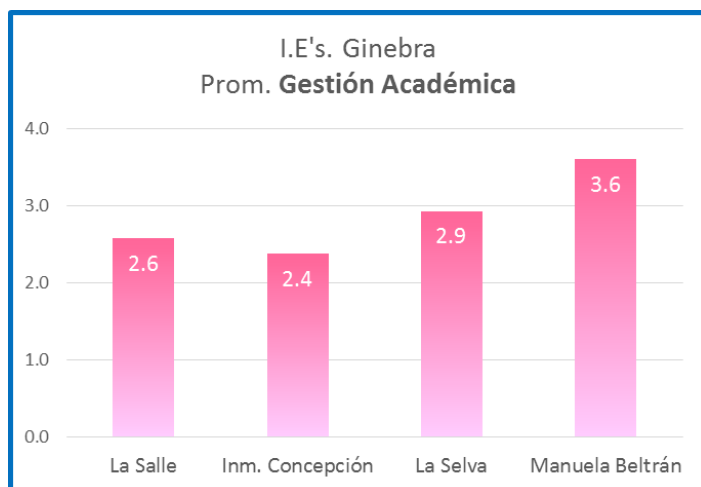
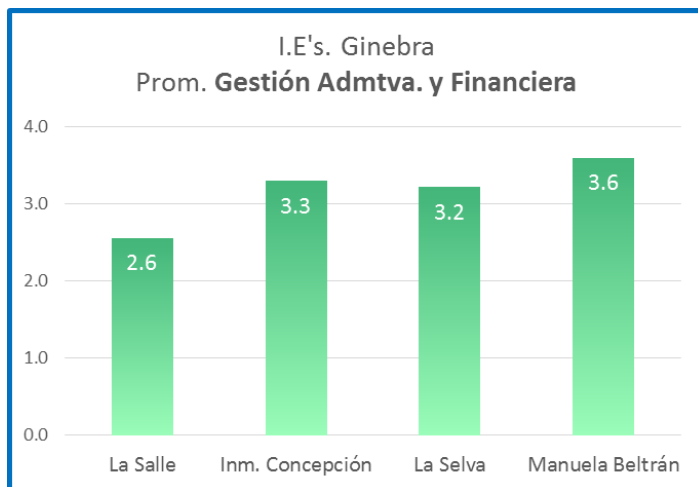
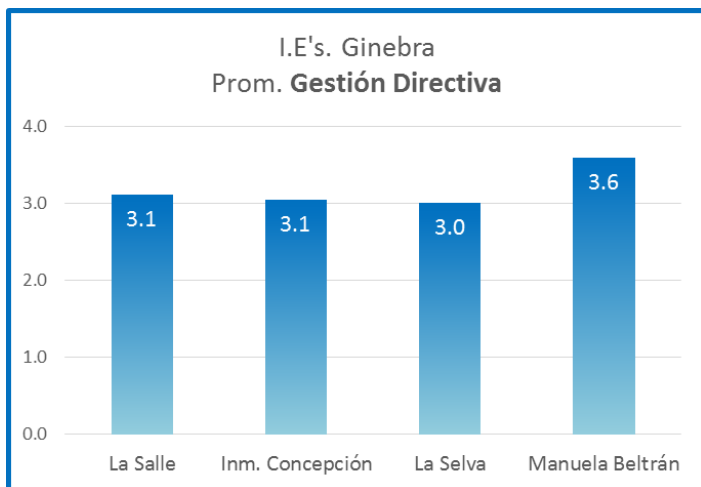


Gráfico 107. Cuadros promedios por Gestión Ginebra. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de Ginebra:

Gráfico 108. Tabla resumen puntajes de procesos Ginebra. Elaboración Propia

GINEBRA	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA						ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD	
La Salle	3.00	3.80	3.30	3.00	2.60	3.00	3.12	2.20	4.00	1.30	3.00	2.30	2.56	2.40	2.30	2.80	2.80	2.58	3.00	2.30	3.00	3.00	2.83	2.8
Inmaculada Concep.	3.00	3.00	2.80	3.30	3.20	3.00	3.05	2.60	3.80	2.90	3.50	3.70	3.30	3.00	2.00	2.00	2.50	2.38	2.00	2.30	2.30	2.70	2.33	2.8
La Selva	3.80	2.30	2.80	3.00	3.60	2.60	3.02	2.70	4.00	2.70	3.00	3.70	3.22	3.00	2.50	2.70	3.50	2.93	4.00	2.00	3.50	2.00	2.88	3.0
Manuela Beltrán	3.50	3.70	3.80	3.50	3.40	3.80	3.62	3.60	4.00	3.90	2.50	4.00	3.60	3.80	3.30	3.30	3.80	3.55	2.30	3.00	2.50	3.50	2.83	3.4
Promedio Ginebra	3.33	3.20	3.18	3.20	3.20	3.10	3.20	2.78	3.95	2.70	3.00	3.43	3.17	3.05	2.53	2.70	3.15	2.86	2.83	2.40	2.83	2.80	2.71	3.0



▪ | Guacarí

- General Santander
- José Celestino Mutis
- José Ignacio Ospina
- Normal Miguel de Cervantes
- Pedro Vicente Abadía
- Simón Bolívar



Del municipio de Guacarí se recibió de manera oportuna el consolidado por parte del GAGEM Nro. 3 - Buga con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de la totalidad de Instituciones Educativas oficiales de esta municipalidad: Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra, General Santander, José Celestino Mutis, José Ignacio Ospina, Pedro Vicente Abadía y Simón Bolívar.

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las seis instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 3,0 con lo que logra ubicarse

en el tercer nivel de desarrollo de la escala, denominado «Apropiación». Este de acuerdo a la tipología del MEN, es uno de los niveles altos y deseables y equivale a que en general, las acciones realizadas por las instituciones educativas oficiales de Guacarí tienen un mayor grado de articulación y son conocidas por la comunidad educativa, pese a no realizarse todavía un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento.

Cabe mencionar que en el puntaje promedio del municipio destaca la Institución Educativa Simón Bolívar que alcanza un total de 3,9 muy cerca del puntaje máximo (4,0).

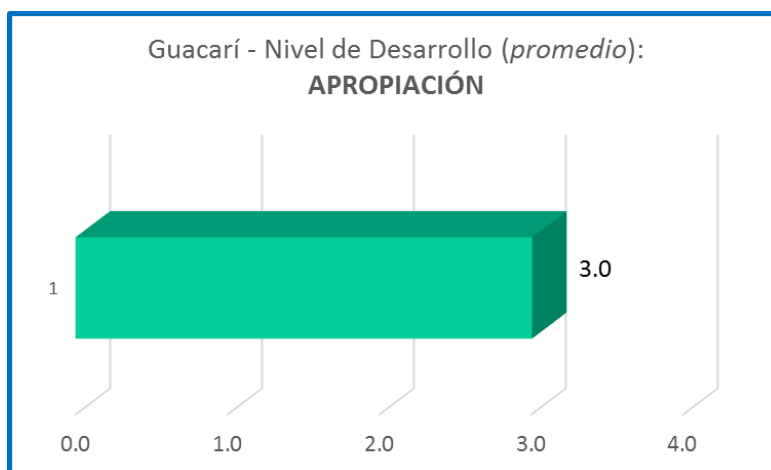


Gráfico 109. Nivel promedio Guacarí. Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se da en los procesos que conforman el área de Gestión Directiva (3,10), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de Guacarí. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,93) se obtiene en el área de Gestión Administrativa y financiera, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde

mayor debilidad presentan las instituciones. No obstante la lectura anterior, conviene también observar que los cuatro puntajes promedios obtenidos en cada una de las áreas de gestión, son muy similares; esto es, la diferencia es sólo de 0,17 entre el puntaje más alto y el más bajo en cada área, lo que por aproximación significa que se guarda un balance en las cuatro áreas de gestión ubicándose todas muy cerca en el nivel 3 de la escala del MEN.

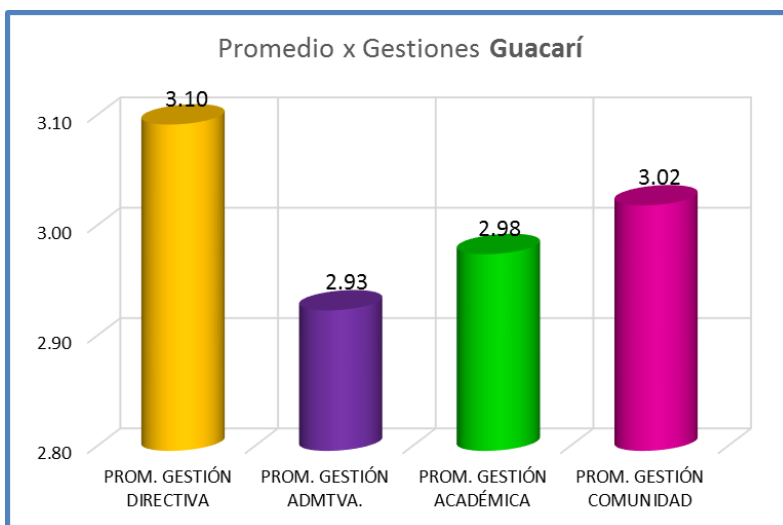


Gráfico 110. Promedios por gestión Guacarí. Elaboración Propia

En relación con el análisis de puntajes en los procesos específicos del municipio, se identifica que en promedio, en las instituciones educativas de Guacarí, los dos que presentan más debilidades son:

a). **Administración de la planta física y de los recursos** (puntaje promedio 2,38), que hace parte del área de Gestión Administrativa y que se refiere a la necesidad garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios educativos, lo que impli-

Institución Educativa	Administración planta física y recursos	Administración de servicios complement. Direcc.	estratégico y horiz. instituc.	Apoyo financiero y contable
Normal Miguel Cerv.	1.10	1.50	2.30	2.30
General Santander	3.00	2.50	2.80	4.00
José Celestino Mutis	1.86	2.00	3.50	3.75
José Ignacio Ospina	1.60	3.00	3.50	3.50
Pedro V/te. Abadía	2.71	3.00	3.75	4.00
Simón Bolívar	4.00	4.00	4.00	4.00
Promedio Guacarí	2.38	2.67	3.31	3.59



Gráfico 111. Procesos focalizados Guacarí. Elaboración Propia



ca el mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, entre otros.

b). Administración de servicios complementarios (puntaje promedio 2,67), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que se refiere a la necesidad de asegurar la adecuada prestación de los servicios complementarios disponibles en las instituciones para facilitar la asistencia de los estudiantes, mejorar sus procesos de aprendizaje y desarrollar sus competencias.

En el otro lado, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de Guacarí, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 3,59), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

b). Direccionamiento estratégico y horizonte institucional (puntaje promedio 3,31), que hace parte del área de Gestión

Directiva, y está referida al establecimiento de los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo, teniendo en cuenta el planteamiento estratégico (misión, visión, valores institucionales metas), como también los conocimientos y apropiación del direccionamiento, política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural.

Por otra parte, al entrar a revisar en detalle los resultados particulares en la autoevaluación de los procesos de cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de Guacarí en todas las áreas de gestión, se puede determinar que la Institución Educativa Simón Bolívar arroja unos resultados de su autoevaluación muy superiores a los de las otras cinco instituciones educativas del municipio, puntuando casi la valoración máxima (4,0) en las cuatro áreas de gestión; sus puntajes por área rondan entre 3,8 y 4,0, registrando un puntaje perfecto en las áreas de Gestión Directiva y Gestión Comunitaria; podría constituir un caso exitoso de referencia.

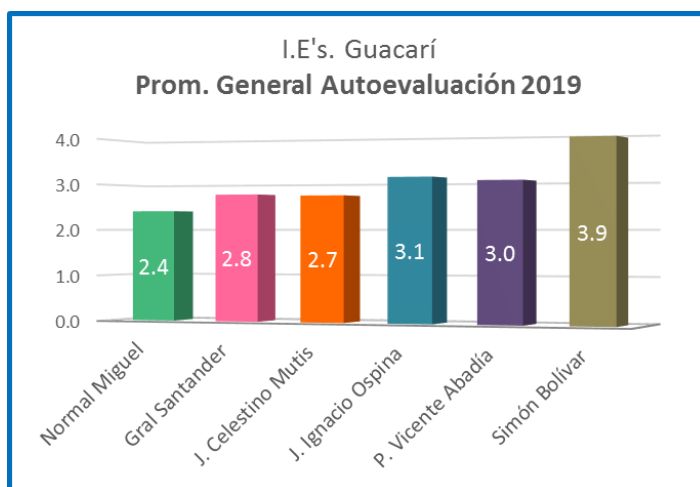


Gráfico 112. Promedios I.E.s Guacarí. Elaboración Propia



Por su lado, la Escuela Normal Superior Miguel de Cervantes Saavedra se ubica en la parte más baja de la tabla del municipio con un puntaje promedio de 2,4 en sus gestiones; el área más crítica de esta institución se encuentra en los procesos de Gestión Administrativa y Financiera dónde obtiene un puntaje de 1,70. Cerca se encuentra, la Institución Educativa José Celestino Mutis con un puntaje promedio general de 2,7 y con las mayores debilidades en los procesos de Gestión Comunitaria (2,4) y Gestión Administrativa y Financiera (2,56). Las otras

instituciones educativas: General Santander, José Ignacio Ospina, y Pedro Vicente Abadía obtienen puntajes similares en las cuatro áreas y se ubican en la parte media de la tabla muy cerca del puntaje promedio correspondiente al tercer nivel, con una variación en sus valoraciones entre 2,8 y 3,1 en promedio en sus áreas de gestión.

Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de Guacarí:

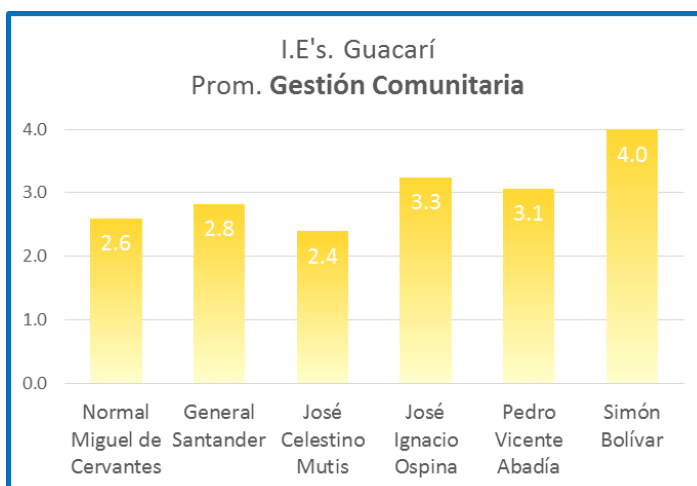
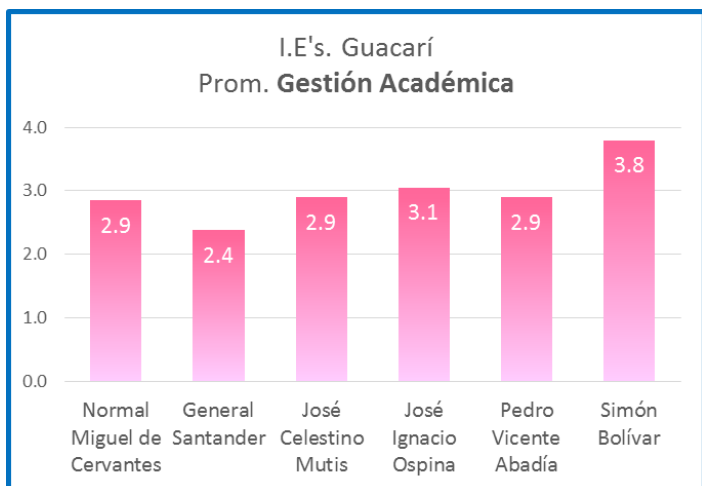
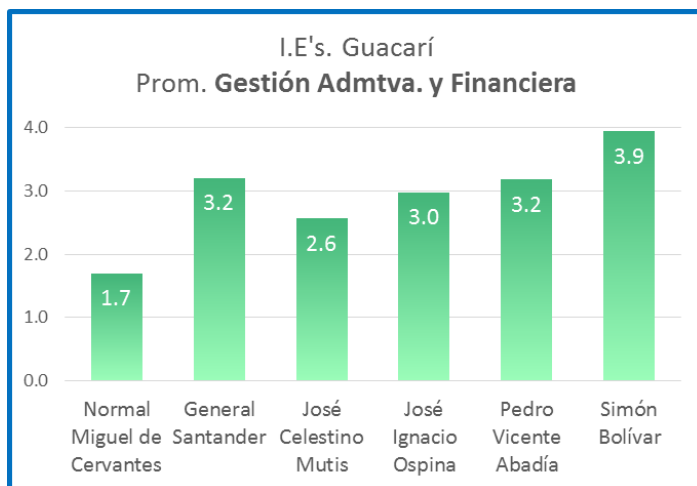
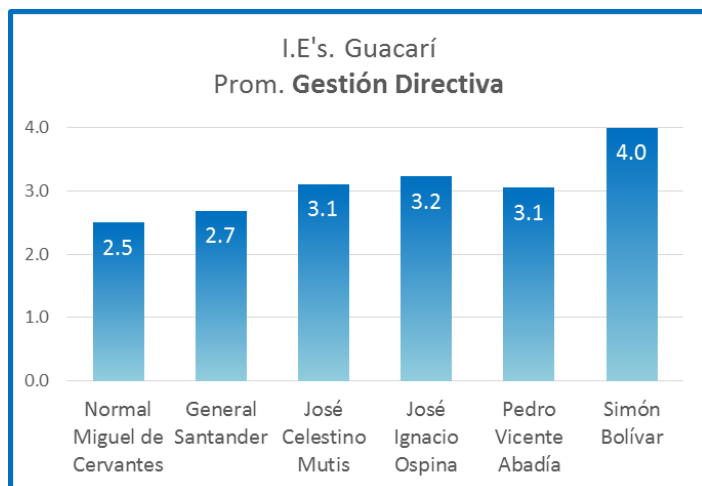


Gráfico 113. Cuadros promedios por Gestión I.E.s Guacarí. Elaboración Propia



La siguiente es la tabla de resumen con los consolidados de todos los puntajes por procesos y gestiones de las seis instituciones educativas oficiales existentes en el municipio de Guacarí de acuerdo a la información registrada por el GAGEM de Buga:

Gráfico 114. Tabla resumen puntajes procesos Guacarí. Elaboración Propia

GUACARÍ	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA						ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración de la planta física y de los servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADEMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD		
Normal Miguel Cerv.	3.00	2.50	2.30	2.00	2.30	2.90	2.50	1.90	2.30	1.10	1.50	1.70	1.70	2.50	3.00	2.90	3.00	2.85	3.00	2.30	2.30	2.80	2.60	2.4
General Santander	2.50	2.80	2.80	2.80	2.80	2.40	2.68	3.50	4.00	3.00	2.50	3.00	3.20	2.00	2.70	2.30	2.50	2.38	3.00	2.30	3.00	3.00	2.83	2.8
José Celestino Mutis	2.75	3.40	3.50	3.25	3.00	2.75	3.11	2.20	3.75	1.86	2.00	3.00	2.56	2.60	2.00	4.00	3.00	2.90	2.75	1.67	2.50	2.67	2.40	2.7
José Ignacio Ospina	3.30	3.00	3.50	3.80	2.90	2.90	3.23	3.10	3.50	1.60	3.00	3.70	2.98	3.40	2.50	3.30	3.00	3.05	2.80	3.70	3.50	3.00	3.25	3.1
Pedro V/te. Abadía	2.75	2.80	3.75	3.50	3.00	2.50	3.05	3.20	4.00	2.71	3.00	3.00	3.18	3.00	2.83	3.00	2.75	2.90	3.00	3.00	3.25	3.00	3.06	3.0
Simón Bolívar	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.70	4.00	4.00	4.00	4.00	3.94	4.00	3.70	3.80	3.70	3.80	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.9
Promedio Guacarí	3.05	3.08	3.31	3.23	3.00	2.91	3.10	2.93	3.59	2.38	2.67	3.07	2.93	2.92	2.79	3.22	2.99	2.98	3.09	2.83	3.09	3.08	3.02	3.0



■ | La Cumbre

- Francisco de Paula Santander
- La Libertad
- María Auxiliadora
- San Pio X
- Simón Bolívar



© Google - Street View

Desde el municipio de La Cumbre se recibió la información a través del GAGEM Nro. 1 - Cali con los resultados de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de la totalidad de Instituciones Educativas oficiales: Francisco de Paula Santander, La Libertad, María Auxiliadora, San Pio X y Simón Bolívar.

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las cinco instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 2,6 del segundo nivel de desarrollo de la escala: «Pertinencia», con tendencia al nivel 3 - Apropiación. De acuerdo a la tipología del MEN, este es uno de los niveles bajos e indica que en general, en las

instituciones del municipio hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para cumplir sus metas y objetivos, pero aún se aleja del nivel deseable de mejoramiento continuo.

Dentro de este promedio municipal, debe llamar la atención que la I.E. Francisco de Paula Santander con 2,0 en promedio configura el caso más preocupante con dos de sus gestiones (Directiva y Académica) ubicadas en el nivel 1 (existencia). San Pío X por su parte, logra cruzar el umbral del tercer nivel (apropiación) con 3,0 en promedio siendo su mayor fortaleza la gestión académica.

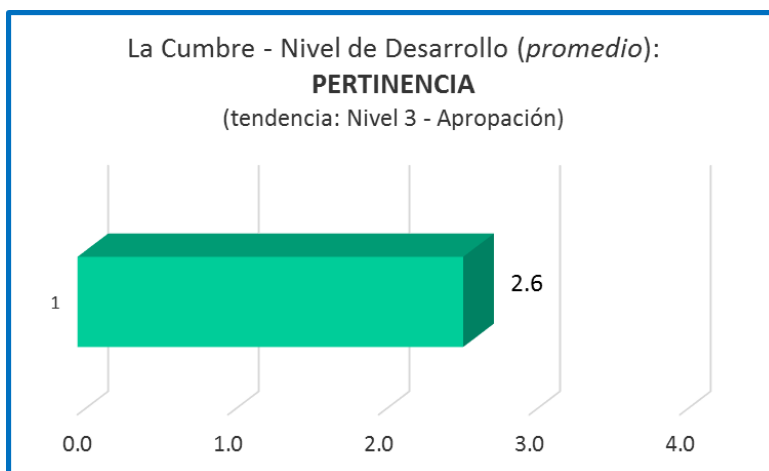


Gráfico 115. Tabla La Cumbre. Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se da en los procesos que conforman el área de Gestión Administrativa y Financiera (2,80), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de La Cumbre. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,47) se obtiene en el área de Gestión Comunitaria, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones.

Debe observarse sin embargo que, con excepción de la Gestión Administrativa, los resultados en las otras tres gestiones son casi idénticos con una diferencia de sólo 0,02 por debajo de 2,5 puntos, lo que revela múltiples dificultades en la mayoría de procesos de los establecimientos de La Cumbre que ameritan la implementación efectiva de acciones de mejora para obtener mejores resultados a nivel general. Trabajar por ejemplo, en los procesos de prácticas pedagógicas cuya valoración es particularmente baja.

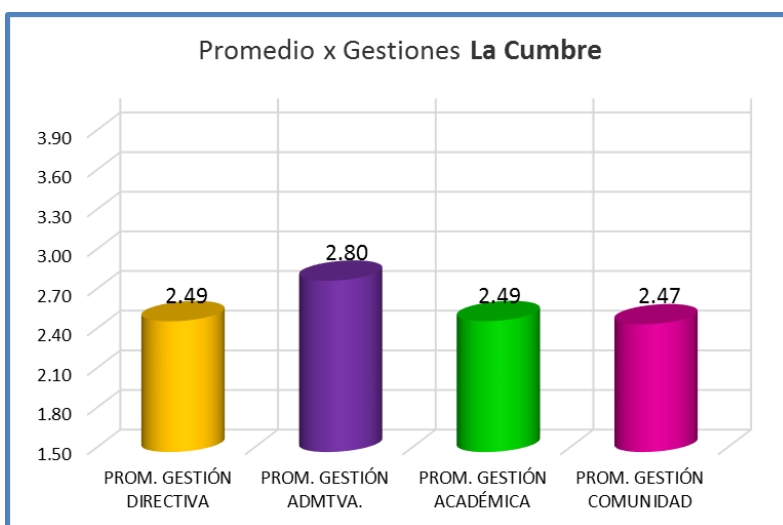


Gráfico 116. Promedio por gestion La Cumbre. Elaboración Propia

Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más debilidades a nivel municipal en La Cumbre son:

a). **Cultura institucional** (2,20) del área de Gestión Directiva que se refiere a la tarea de dar sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales, a través de elementos como los mecanismos de comunicación, trabajo en equipo,

reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas.

Institución Educativa	Cultura institucional	Prácticas pedagógicas	Apoyo a la gestión académica	Apoyo financiero y contable
Fco. Paula Santander	1.00	1.71	3.00	3.33
La Libertad	2.75	1.86	3.00	3.33
María Auxiliadora	2.25	2.86	3.33	3.67
San Pio X	2.50	2.86	3.00	3.00
Simón Bolívar	2.50	1.86	3.00	3.83
Promedio La Cumbre	2.20	2.23	3.07	3.43



Gráfico 117. Procesos focalizados La Cumbre. Elaboración Propia



b). Prácticas Pedagógicas (puntaje promedio 2,23), del área de Gestión Académica, mide la organización de actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias, considerando opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares, uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de La Cumbre, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 3,43), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

b). Apoyo a la gestión académica (puntaje promedio 3,07), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

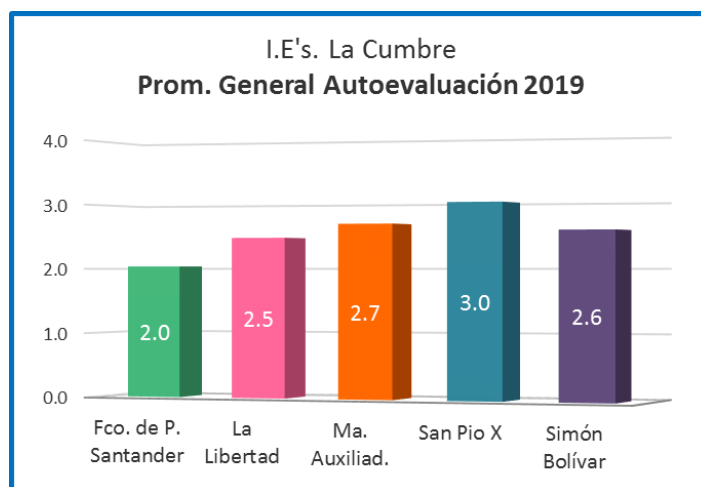


Gráfico 118. Promedio I.E.s La Cumbre. Elaboración Propia

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados de autoevaluación de manera individual en cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de La Cumbre en todas sus áreas de gestión, se puede notar que la I.E. San Pío X alcanza un mejor desempeño general que las demás instituciones del municipio, fortalecido especialmente por su Gestión Académica (3,32) y Directiva (3,05), siendo la gestión de aula su conjunto de procesos más destacados (3,75). Las I.E. María Auxiliadora (2,7), Simón Bolívar (2,6) y la Libertad (2,5) ocupan la parte media de la tabla con resultados similares, coincidiendo las tres en destacar la Gestión Administrativa y Financiera como su mayor fortaleza. El caso de la I.E. Francisco de Paula Santander (2,0) como ya se mencionaba anteriormente, es especialmente crítico y debe sobre todo acoger acciones de mejora significativas en su Gestión Directiva (1,67) y Gestión Académica (1,82).

Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas



de gestión en las instituciones educativas del municipio de La Cumbre:

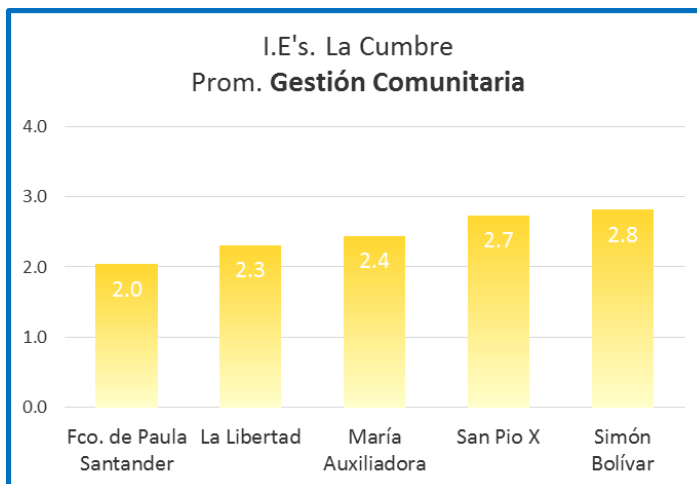
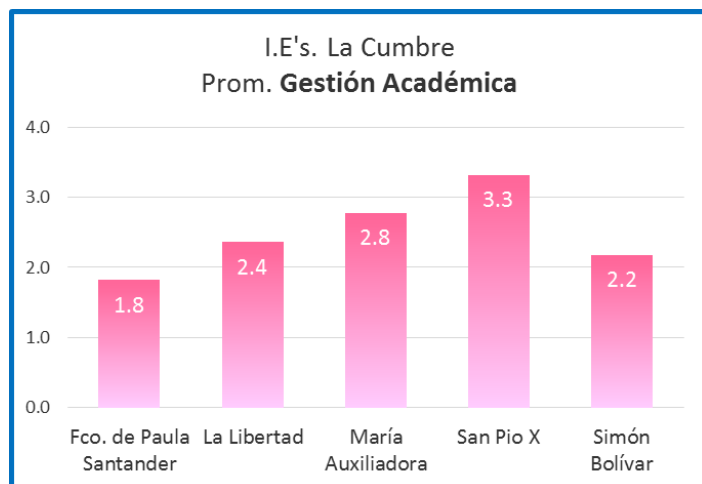
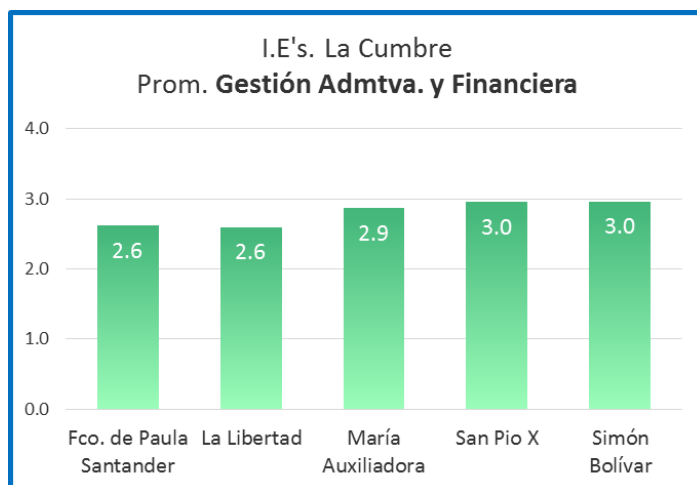
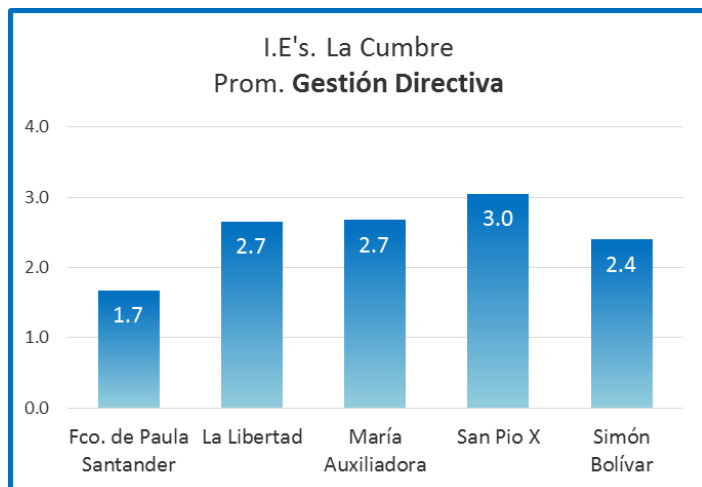


Gráfico 119. Cuadros promedios por gestión I.E.s La Cumbre. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de La Cumbre:

LA CUMBRE	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA					ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL	
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia		PROM. GESTIÓN COMUNIDAD
Fco. Paula Santander	1.00	1.83	1.50	1.50	1.88	2.33	1.67	2.20	3.33	2.29	2.25	3.00	2.61	2.00	1.83	1.71	1.75	1.82	1.75	2.33	1.75	2.33	2.04	2.0
La Libertad	2.75	2.50	2.25	3.25	2.78	2.38	2.65	2.30	3.33	2.00	2.33	3.00	2.59	3.00	2.33	1.86	2.25	2.36	2.00	2.67	2.25	2.33	2.31	2.5
María Auxiliadora	2.25	3.00	2.50	3.00	2.44	2.88	2.68	2.90	3.67	2.43	2.00	3.33	2.87	2.83	2.67	2.86	2.75	2.78	2.25	2.33	2.50	2.67	2.44	2.7
San Pio X	2.50	2.83	3.57	3.75	3.00	2.63	3.05	2.90	3.00	2.86	3.00	3.00	2.95	3.33	3.33	2.86	3.75	3.32	2.75	2.67	2.50	3.00	2.73	3.0
Simón Bolívar	2.50	2.00	2.50	2.25	2.89	2.25	2.40	2.40	3.83	2.57	3.00	3.00	2.96	2.17	2.17	1.86	2.50	2.18	2.75	3.00	2.50	3.00	2.81	2.6
Promedio La Cumbre	2.20	2.43	2.46	2.75	2.60	2.49	2.49	2.54	3.43	2.43	2.52	3.07	2.80	2.67	2.47	2.23	2.60	2.49	2.30	2.60	2.30	2.67	2.47	2.6

Gráfico 120. Tabla resumen puntajes de procesosLa Cumbre. Elaboración Propia



▪ | La Unión

- Quebradagrande
- Argemiro Escobar Cardona
- Juan de Dios Girón
- Magdalena Ortega
- San José



Desde el municipio de La Unión se recibió oportunamente el consolidado a través del GAGEM Nro. 6 - Zarzal con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de la totalidad de Instituciones Educativas oficiales allí presentes: Quebradagrande, Argemiro Escobar Cardona, Juan de Dios Girón, Magdalena Ortega y San José.

Basados en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las cinco instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 3,1 lo que indica que éste se ubica en el tercer nivel de desarrollo de la escala, denominado «Apropiación». Este de acuerdo a la tipología del MEN, es uno de los niveles altos, deseables y equivale a que en

general, las acciones realizadas por las instituciones educativas oficiales de La Unión tienen un mayor grado de articulación y son conocidas por la comunidad educativa, pese a no realizarse todavía un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento.

Dicho lo anterior, no obstante, debe observarse que en términos prácticos este nivel en el municipio está impulsado sobre todo por el resultado de la I.E. San José, cuyo puntaje promedio de autoevaluación (3,9), supera de lejos las demás instituciones del municipio e incluso del Valle con un puntaje casi perfecto en sus gestiones, mientras que tres instituciones municipales no logran superar el segundo nivel de desarrollo.

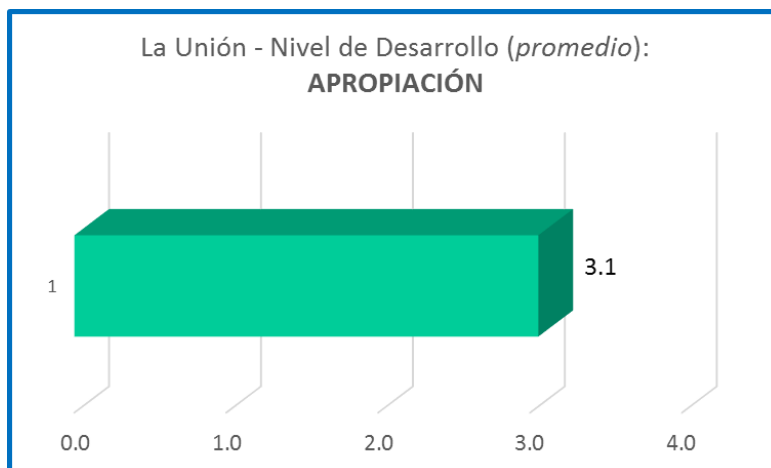


Gráfico 121.
Nivel promedio La Unión.
Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se da en los procesos que conforman el área de Gestión Directiva (3,16), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de La Unión. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,82) se obtiene en el área de Gestión Académica, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones.

Lo anterior debe ser significativo, por cuanto la gestión académica ha de ser el mayor centro de los esfuerzos de mejora en sus procesos como razón de ser de todas las instituciones educativas. Pese a esto, debe notarse que los promedios en las otras tres áreas de gestión, ubicadas en el tercer nivel, mantienen unos puntajes muy similares con una variación de sólo 0,08 entre sí, advirtiendo que la I.E. Argemiro Escobar es la única cuyas cuatro áreas de gestión se mantienen por debajo del tercer nivel.

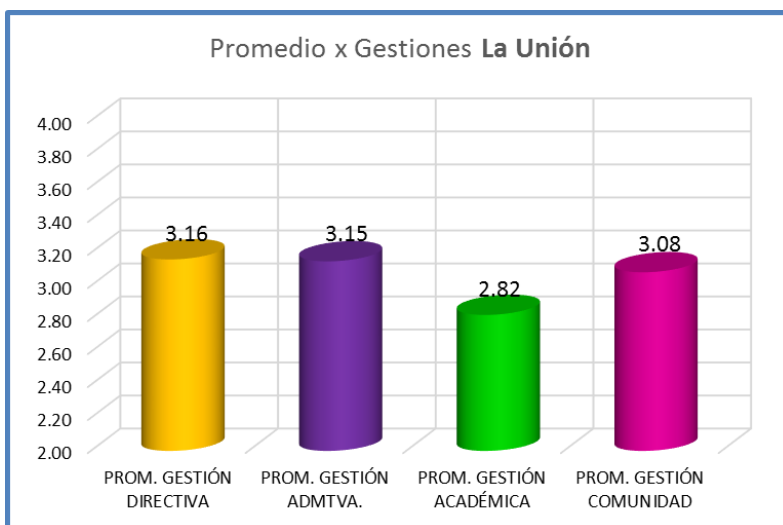


Gráfico 122. Promedio por gestión La Unión. Elaboración Propia

Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más debilidades a nivel municipal en La Unión son:

a). **Seguimiento académico** (puntaje promedio 2,66), que se ocupa de los resultados de las actividades en términos de asistencia de los estudiantes, calificaciones, pertinencia de la formación recibida,

Institución Educativa	Seguimiento académico	Diseño pedagógico (curricular)	Apoyo a la gestión académica	Apoyo financiero y contable
Quebradagrande	3.16	2.83	3.00	3.50
Argemiro Escobar C.	2.00	2.33	3.00	3.50
Juan de Dios Girón	1.83	2.50	3.66	3.66
Magdalena Ortega	2.50	1.83	3.00	3.00
San José	3.83	4.00	4.00	4.00
Promedio La Unión	2.66	2.70	3.33	3.53



Gráfico 123. Procesos focalizados La Unión. Elaboración Propia



promoción y recuperación de problemas de aprendizaje, uso pedagógico de las evaluaciones externas, apoyos pedagógicos adicionales para estudiantes con necesidades educativas especiales.

b). Diseño Pedagógico (puntaje promedio 2,70) referido a la definición de lo que los estudiantes van a aprender en cada área, asignatura, grado y proyecto transversal, el momento en el que lo van a aprender, los recursos a emplear, y la forma de evaluar los aprendizajes. Esto incluye: Plan de estudios, enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje, jornada escolar, evaluación.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de La Unión, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 3,53), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

b). Apoyo a la gestión académica (puntaje promedio 3,33), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a

los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

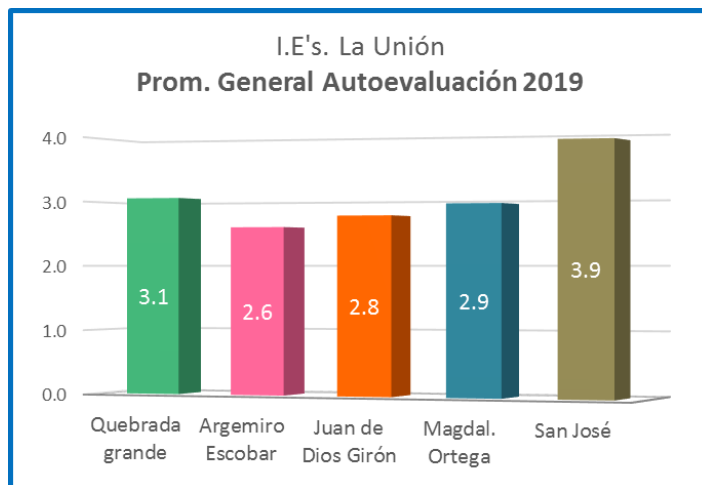


Gráfico 124. Promedios I.E.s La Unión. Elaboración Propia

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados individuales en la autoevaluación de los procesos de cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de La Unión en todas las áreas de gestión, es claro, como ya se mencionó que la I.E. San José valora sus procesos con un nivel muy elevado de calidad, lo cual de ser coherente con sus resultados en pruebas de Estado de sus estudiantes, deberá ser un notable caso de éxito que debe estudiarse y multiplicarse a nivel territorial en el Valle. Por su lado, las I.E. Quebradagrande, Juan de Dios Girón y Magdalena Ortega en la parte media de la tabla deben fortalecer sobre todo sus procesos académicos donde más baja valoración obtienen; mientras que la I.E. Argemiro Escobar Cardona con el puntaje más bajo del municipio debe concretar acciones efectivas en sus planes de mejora que permitan unos mejores resultados.



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de La Unión:

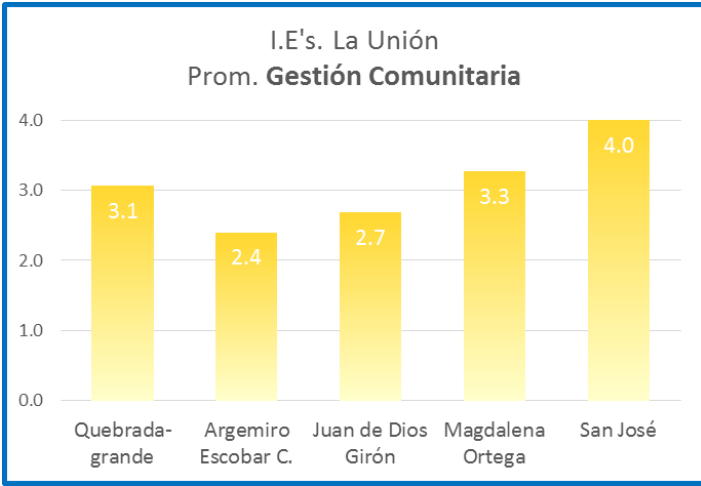
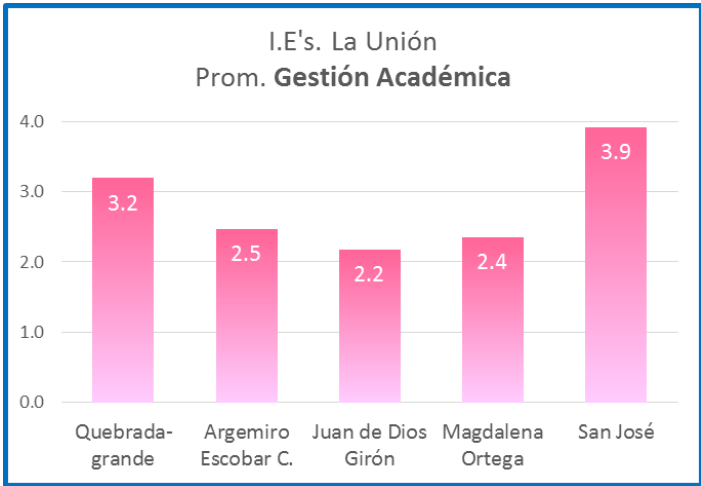
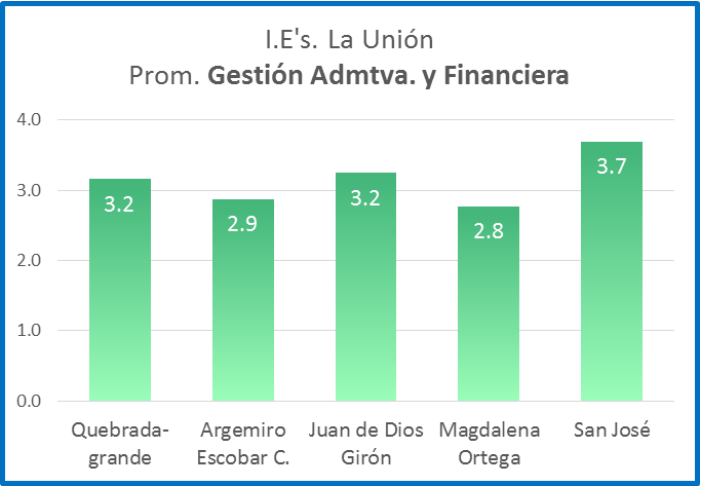
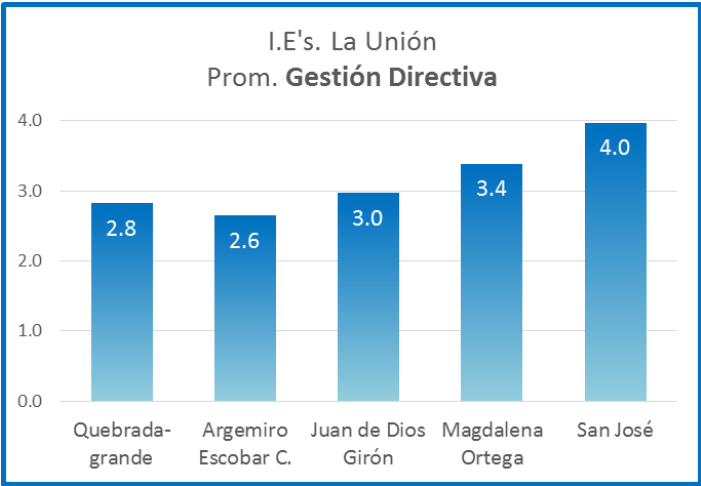


Gráfico 125. Cuadros promedios por gestión I.E.s La Unión. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de La Unión:

LA UNIÓN	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA						ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD						
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complen.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD	PUNTAJE PROMEDIO TOTAL	
Quebradagrande	2.75	2.50	2.50	2.75	3.44	3.00	2.82	2.90	3.50	3.14	3.25	3.00	3.16	2.83	3.16	3.28	3.50	3.19	3.25	3.00	3.00	3.00	3.06	3.1	
Argemiro Escobar C.	2.75	2.50	2.75	2.50	2.88	2.50	2.65	2.80	3.50	2.57	2.50	3.00	2.87	2.33	2.00	2.57	3.00	2.48	2.75	2.00	2.50	2.33	2.40	2.6	
Juan de Dios Girón	2.75	2.83	2.75	4.00	2.63	2.86	2.97	3.10	3.66	2.55	3.25	3.66	3.24	2.50	1.83	2.14	2.25	2.18	2.75	3.66	2.00	2.33	2.69	2.8	
Magdalena Ortega	3.75	3.50	3.50	3.25	3.22	3.12	3.39	2.30	3.00	2.57	3.00	3.00	2.77	1.83	2.50	2.57	2.50	2.35	3.00	3.33	2.75	4.00	3.27	2.9	
San José	4.00	3.83	4.00	4.00	4.00	4.00	3.97	3.40	4.00	3.57	3.50	4.00	3.69	4.00	3.83	3.86	4.00	3.92	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.9	
Promedio La Unión	3.20	3.03	3.10	3.30	3.23	3.10	3.16	2.90	3.53	2.88	3.10	3.33	3.15	2.70	2.66	2.88	3.05	2.82	3.15	3.20	2.85	3.13	3.08	3.1	

Gráfico 126. Tabla resumen puntajes de procesos La Unión. Elaboración Propia



▪ | La Victoria

- Manuel Antonio Bonilla
- Nuestra Señora de la Paz
- San José
- Santa Teresita



© Google - Street View

De La Victoria se recibió de manera oportuna el consolidado a través del GAGEM Nro. 6 - Zarzal con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de la totalidad de Instituciones Educativas oficiales de este municipio: Manuel Antonio Bonilla, Nuestra Señora de la Paz, San José y Santa Teresita.

A partir de la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las cuatro instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 2,4 lo que indica que éste se ubica en el segundo nivel de desarrollo de la escala, denominado «Pertinencia». De acuerdo a la tipología del

MEN, este es uno de los niveles bajos e indica que en general, en las instituciones del municipio hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para cumplir sus metas y objetivos, pero aún se aleja del nivel deseable de mejoramiento continuo.

Dentro de este puntaje de La Victoria, debe considerarse que todas las I.E. oficiales permanecen con puntajes promedio por debajo de 3,0 considerando que tres de ellas obtienen casi idéntico puntaje en promedio: 2.7, 2.6 y 2.6; mientras que el caso más crítico se identifica en la I.E. San José con sólo 1,6 en promedio lo que equivale al nivel inferior.

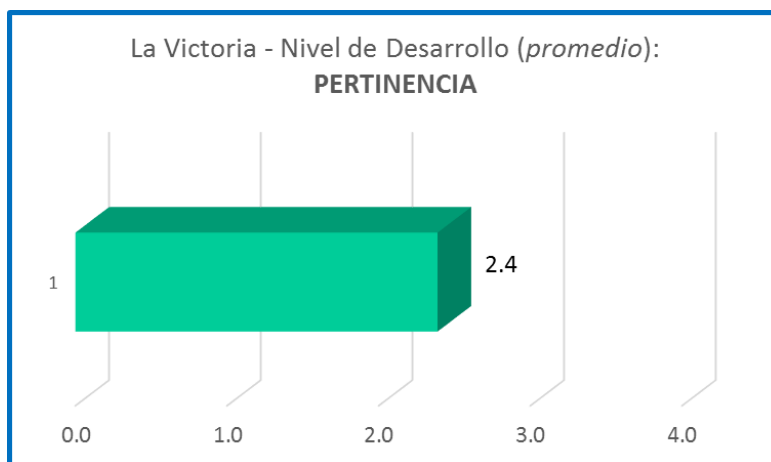


Gráfico 127.
Nivel promedio La Victoria.
Elaboración Propia



En la revisión de los promedios de La Victoria en las cuatro áreas de gestión, el puntaje más alto se da en los procesos que conforman el área de Gestión Administrativa y Financiera (2,59), dejando entrever que es en este conjunto de procesos donde hay mejor desempeño las instituciones educativas oficiales del municipio. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,19) se obtiene en el área de Gestión de la Comunidad, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad tienen las instituciones educativas.

En términos generales, los promedios en las cuatro áreas de gestión presentan poca variación entre sí; en tres de ellas (Directiva, Administrativa y Académica) la diferencia es de sólo 0,24 lo cual guarda coherencia con el hecho de que ninguna de las I.E. del municipio logra una calificación por encima de 3,0 en alguna de sus áreas de gestión y por el contrario, los promedios por área descienden hasta 1,58 como sucede en la I.E. San José. Tales puntajes en el municipio, deben invitar a revisar e implementar planes de mejora oportunos y efectivos.

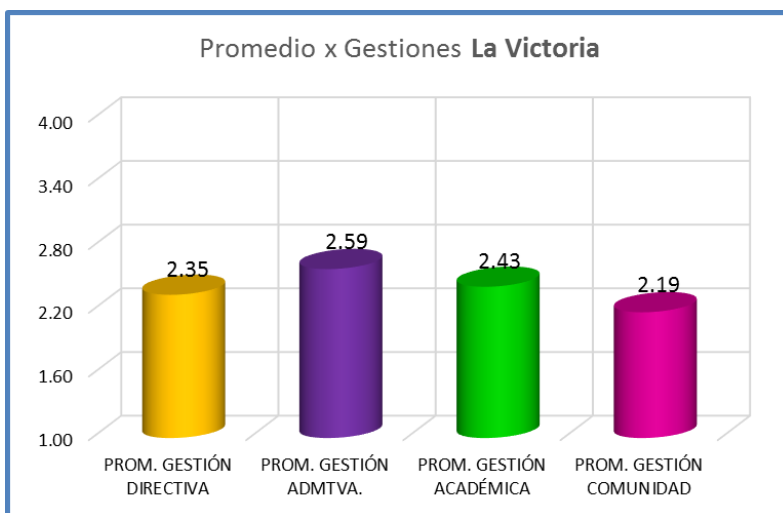


Gráfico 128. Promedios por gestión La Victoria. Elaboración Propia

Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más debilidades a nivel municipal en la Victoria son:

a). **Accesibilidad** (puntaje promedio 1,99), que hace parte del área de Gestión de la Comunidad, y que se refiere a buscar que todos los estudiantes independientemente de su situación personal, social y cultural reciban una atención apropiada y pertinente que responda a sus expectativas. Debe considerar por tanto la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales y a personas pertenecientes a grupos étnicos, así como

Institución Educativa	Accesibilidad	Administración planta física y recursos	Apoyo a la gestión académica	Apoyo financiero y contable
Manuel Ant. Bonilla	3.00	2.14	3.33	3.00
Ntra Sra de la Paz	1.70	2.10	3.00	3.30
San José	1.00	1.14	2.33	2.50
Santa Teresita	2.25	2.57	3.33	3.50
Promedio La Victoria	1.99	1.99	3.00	3.08



Gráfico 129. Procesos focalizados La Victoria. Elaboración Propia



las necesidades y expectativas de los estudiantes y sus proyectos de vida.

b). Administración de la planta física y de los recursos (puntaje promedio 1,99), que hace parte del área de Gestión Administrativa y que se refiere a la necesidad garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios educativos, lo que implica el mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, entre otros.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de La Victoria, los dos procesos en dónde se tienen algunas fortalezas son:

a). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 3,08), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

b). Apoyo a la gestión académica (puntaje promedio 3,00), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que

cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

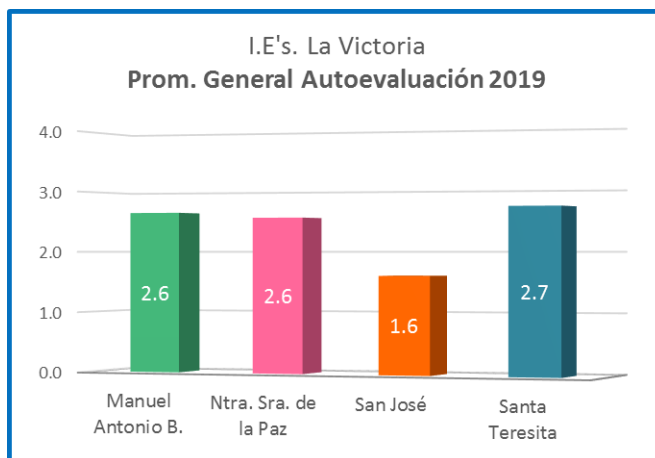


Gráfico 130. Promedios I.E.s La Victoria. Elaboración Propia

Desde otro ángulo, al hacer la revisión detallada de los resultados de modo individual en la autoevaluación de los procesos de cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de La Victoria en todas las áreas de gestión, se puede determinar que el caso de la I.E. San José es especialmente crítico especialmente en sus gestiones académica y comunitaria (1,58 y 1,23 respectivamente), lo que amerita focalizar esfuerzos revisando toda la gestión en busca de mejora. En el caso de las otras tres instituciones: Manuel Antonio Bonilla, Nuestra Señora de La Paz y Santa Teresita, si bien los resultados tampoco son muy alentadores, la implementación de acciones de mejora, puede al menos verse más cerca de llevar estas instituciones al tercer nivel de desarrollo deseable, sin perder de vista sobre todo las mejoras necesarias en el área de gestión académica.



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de La Victoria:

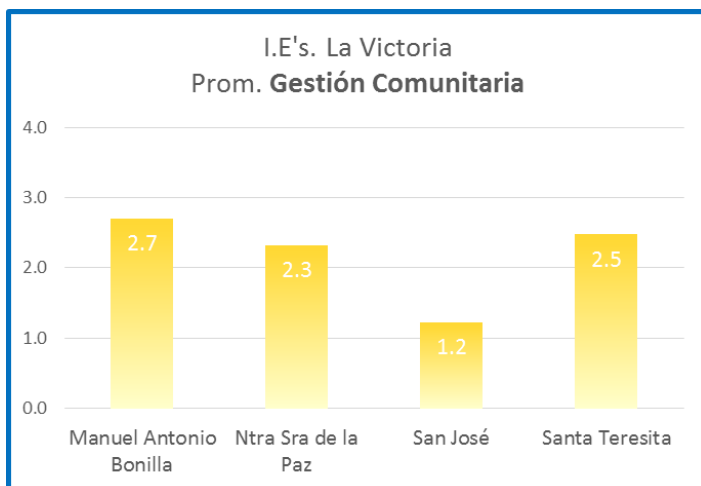
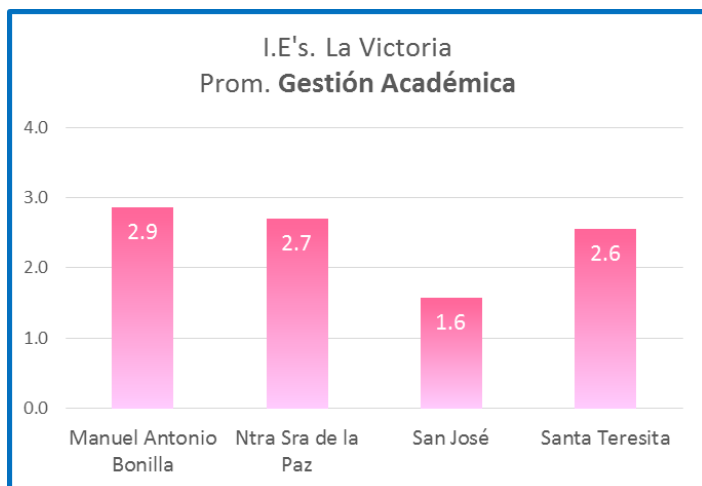
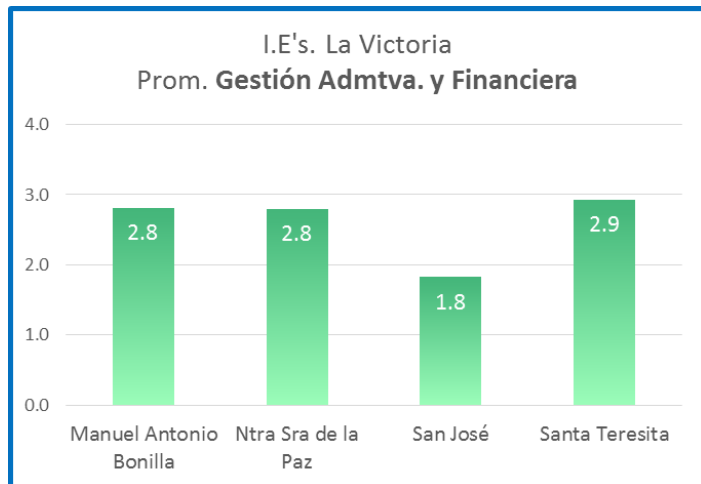
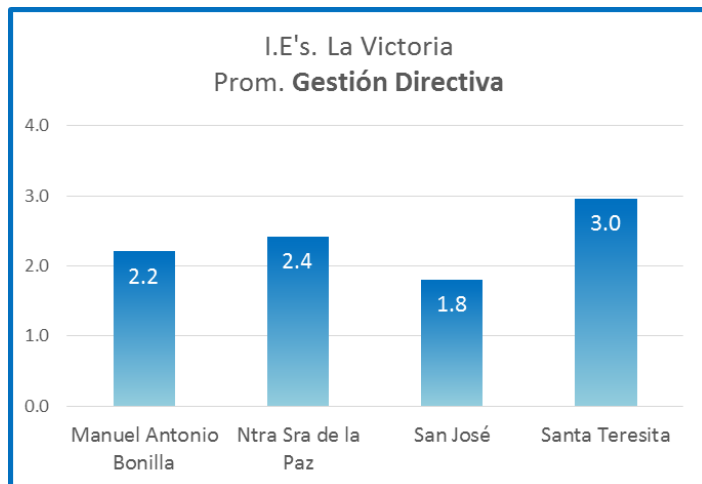


Gráfico 131. Cuadros promedios I.E.s por gestión La Victoria. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de La Victoria:

LA VICTORIA	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA						ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD	
Manuel Ant. Bonilla	1.75	2.00	2.00	2.25	1.75	3.50	2.21	3.10	3.00	2.14	2.50	3.33	2.81	3.10	2.50	2.85	3.00	2.86	2.50	2.33	3.00	3.00	2.71	2.6
Ntra Sra de la Paz	2.20	2.50	2.50	2.20	2.40	2.70	2.42	3.40	3.30	2.10	2.20	3.00	2.80	3.00	2.60	2.50	2.70	2.70	3.00	2.00	1.70	2.60	2.33	2.6
San José	2.25	1.33	2.25	1.50	1.77	1.75	1.81	1.90	2.50	1.14	1.25	2.33	1.82	1.83	1.16	1.57	1.75	1.58	1.25	1.33	1.00	1.33	1.23	1.6
Santa Teresita	3.00	2.66	3.25	3.00	2.88	3.00	2.97	2.50	3.50	2.57	2.75	3.33	2.93	2.83	2.20	2.71	2.50	2.56	3.25	2.42	2.25	2.00	2.48	2.7
Promedio La Victoria	2.30	2.12	2.50	2.24	2.20	2.74	2.35	2.73	3.08	1.99	2.18	3.00	2.59	2.69	2.12	2.41	2.49	2.43	2.50	2.02	1.99	2.23	2.19	2.4

Gráfico 132. Tabla resumen puntajes por proceso La Victoria. Elaboración Propia



▪ | Obando

- María Analía Ortiz Hormaza
- Policarpa Salavarrieta
- San José



© Google - Street View

Desde el municipio de Obando se recibió el consolidado oportunamente a través del GAGEM Nro. 6 - Zarzal con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de la totalidad de Instituciones Educativas oficiales existentes en esta localidad: María Analía Ortiz Hormaza, Policarpa Salavarrieta y San José.

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las tres instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 2,7 que corresponde al segundo nivel de desarrollo de la escala, denominado «Pertinencia», no obstante, por aproximación matemática, se encuentra más

cercano al nivel 3 - Apropiación. De acuerdo a la tipología del MEN, este es uno de los niveles bajos e indica que en general, en las instituciones del municipio hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para cumplir sus metas y objetivos, pero aún se aleja del nivel deseable de mejoramiento continuo.

Dicho lo anterior, conviene destacar el hecho de que una de las tres instituciones del municipio: Policarpa Salavarrieta sí obtiene un promedio en su autoevaluación por encima del nivel 3, mientras que son las otras dos instituciones las que revelan mayores dificultades en la valoración de sus procesos.

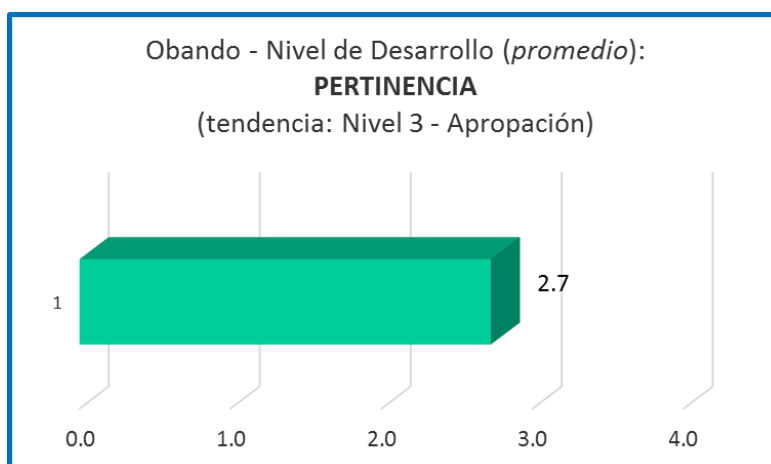


Gráfico 133. Nivel promedio Obando. Elaboración Propia



Acorde con el cálculo del puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, la más alta valoración se da en los procesos del área de Gestión Administrativa y Financiera (2,91), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de Obando. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,34) se obtiene en el área de Gestión Académica, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayores debilidades presentan los establecimientos del municipio.

En concordancia con el puntaje general del municipio, en ninguno de los promedios por áreas se logra superar el umbral del tercer nivel aunque de manera individual sí hay una institución que lo logra; debe además llamar la atención el hecho de que sea precisamente la Gestión Académica la que más bajo desempeño refleja a nivel municipal y en la que las tres I.E.s coinciden en dar más bajo puntaje, teniendo en cuenta que esta gestión es la razón de ser de todo establecimiento educativo, lo cual amerita una revisión de las acciones de mejora y su implementación.

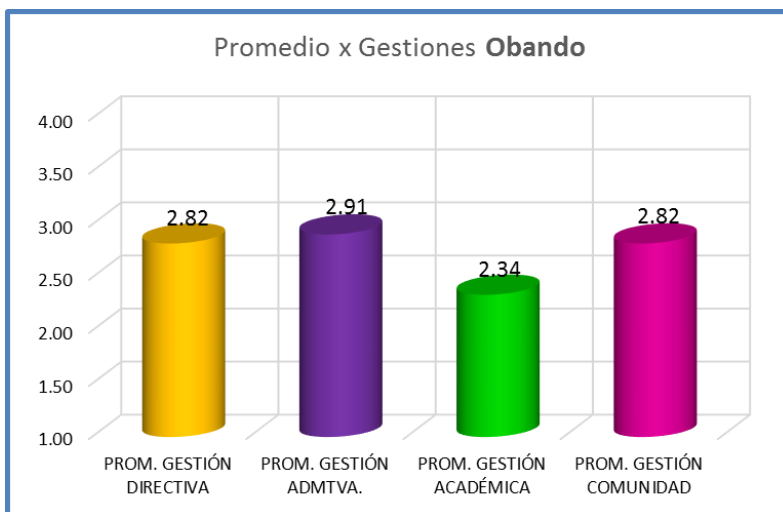


Gráfico 134. Promedio por gestión Obando. Elaboración Propia

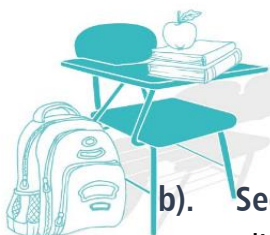
Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más dificultades a nivel municipal en Obando son:

a). **Prácticas Pedagógicas** (puntaje promedio 2,09), que hace parte del área de Gestión Académica y que mide la organización de actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias, considerando opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares, uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje.

Institución Educativa	Prácticas pedagógicas	Seguimiento académico	Apoyo financiero y contable	Apoyo a la gestión académica
Ma. Analía Ortiz Hor.	2.60	2.70	3.00	3.66
Policarpa Salavarieta	2.28	3.00	4.00	3.60
San José	1.40	1.00	3.00	3.00
Promedio Obando	2.09	2.23	3.33	3.42



Gráfico 135. Procesos focalizados Obando. Elaboración Propia



b). Seguimiento académico (puntaje promedio 2,23), que se ocupa de los resultados de las actividades en términos de asistencia de los estudiantes, calificaciones, pertinencia de la formación recibida, promoción y recuperación de problemas de aprendizaje, uso pedagógico de las evaluaciones externas, apoyos pedagógicos adicionales para estudiantes con necesidades educativas especiales.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de Obando, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 3,33), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

b). Apoyo a la gestión académica (puntaje promedio 3,42), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

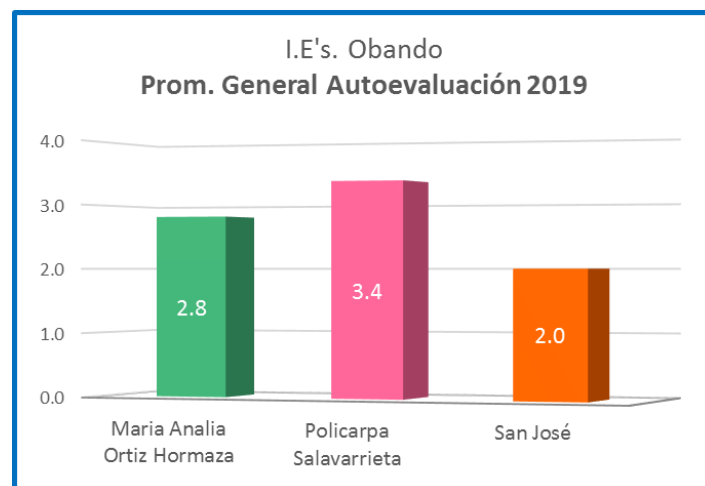


Gráfico 136. Promedio I.E.s Obando. Elaboración Propia

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados de autoevaluación de manera individual en cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de Obando en todas sus áreas de gestión, se puede determinar que la I.E. Policarpa Salavarrieta alcanza una valoración muy superior a la de las otras dos instituciones del municipio (3,4) con tres de sus gestiones promediadas sobre el tercer nivel, lo cual podría servir como referente de buenas prácticas para la revisión de los procesos en las otras dos instituciones.

Por su lado la I.E. María Analia Ortiz Hormaza (2,8) se encuentra cerca del tercer nivel en todas gestiones, aunque es en el aspecto académico y administrativo donde se denotan mayores dificultades. Por último, la I.E. San José con un promedio de 2,0 revela la necesidad de implementar muchas mejoras en sus gestiones, y sobre todo en la gestión académica donde registra un puntaje considerablemente bajo siendo el diseño pedagógico y sus prácticas docentes algunos de los aspectos más críticos.



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de Obando:

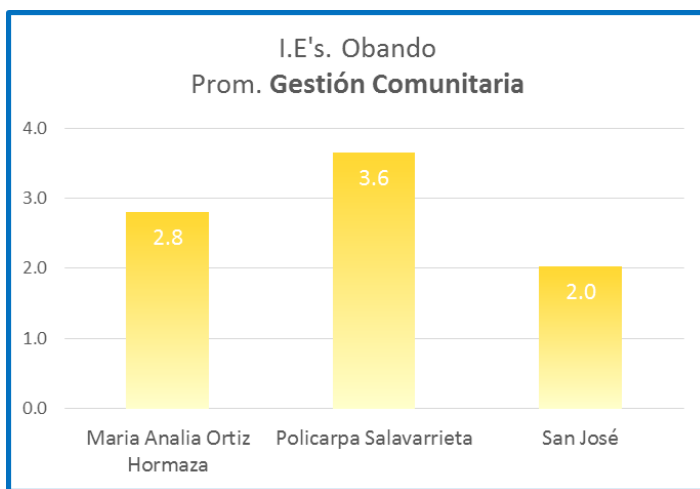
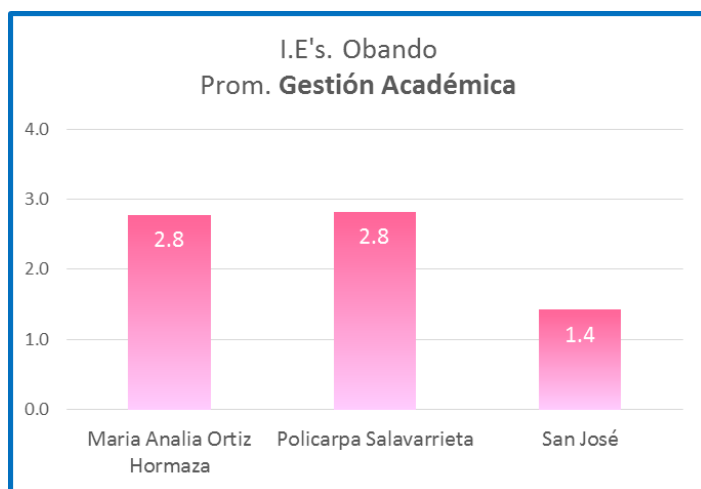
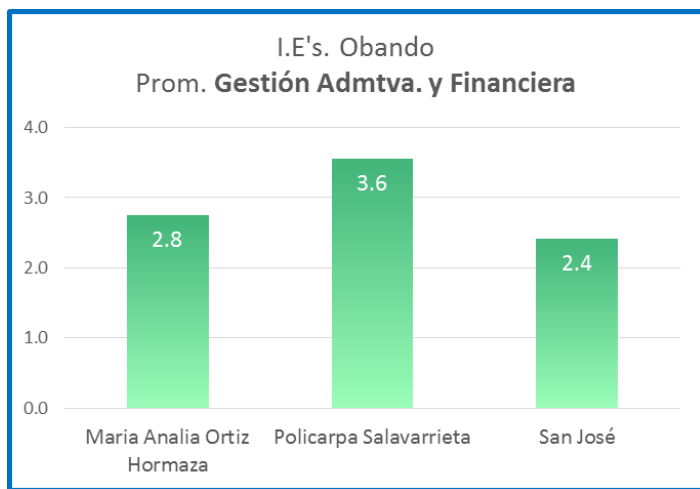
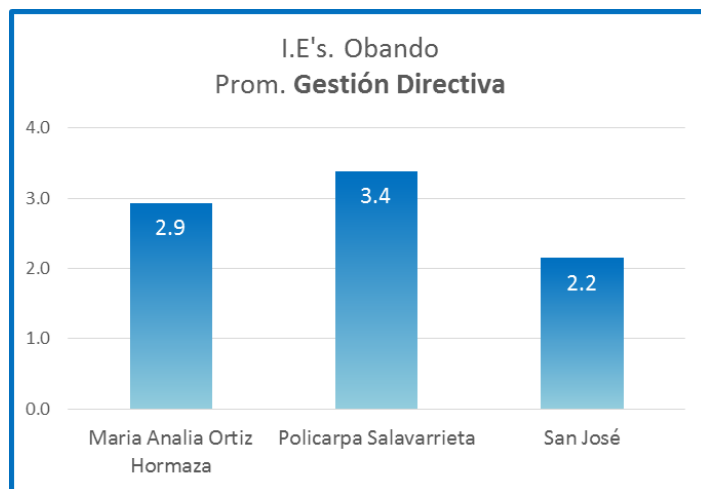


Gráfico 137. Promedio I.E.s por gestión Obando. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de Obando:

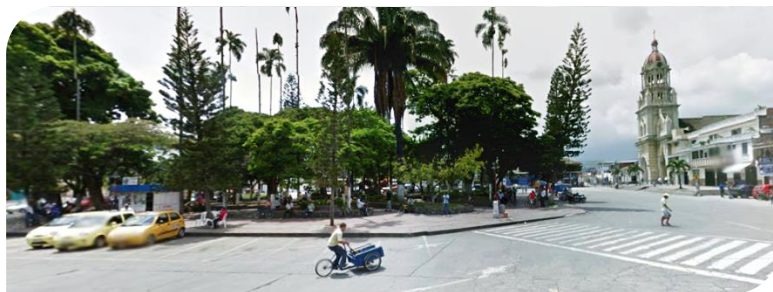
OBANDO	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA						ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL	
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte institutic.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD		
Ma. Analia Ortiz Hor.	2.75	3.30	3.00	2.90	2.90	2.75	2.93	2.10	3.00	2.70	2.30	3.66	2.75	3.00	2.70	2.60	2.80	2.78	2.70	3.00	2.50	3.00	2.80		2.8
Policarpa Salavarrieta	3.50	3.40	3.50	3.25	3.66	3.00	3.39	3.00	4.00	3.70	3.50	3.60	3.56	3.00	3.00	2.28	3.00	2.82	3.25	4.00	4.00	3.33	3.65		3.4
San José	2.50	2.16	2.50	2.25	1.70	1.80	2.15	2.70	3.00	1.71	1.66	3.00	2.41	1.30	1.00	1.40	2.00	1.43	2.00	2.60	2.50	1.00	2.03		2.0
Promedio Obando	2.92	2.95	3.00	2.80	2.75	2.52	2.82	2.60	3.33	2.70	2.49	3.42	2.91	2.43	2.23	2.09	2.60	2.34	2.65	3.20	3.00	2.44	2.82	2.7	

Gráfico 138. Tabla resumen puntajes por proceso Obando. Elaboración Propia



■ | Pradera

- Ateneo
- Francisco Antonio Zea
- Alfredo Posada Correa
- Antonio Nariño
- Marco Fidel Suárez
- Mercedes Abrego



© Google - Street View

Del el municipio de Pradera se recibió el consolidado a través del GAGEM Nro. 2 - Palmira con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de la totalidad de Instituciones Educativas oficiales: Ateneo, Francisco Antonio Zea, Alfredo Posada Correa, Antonio Nariño, Marco Fidel Suárez y Mercedes Abrego.

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las seis instituciones educativas, el municipio obtiene un puntaje de 2,8 que corresponde al segundo nivel de desarrollo de la escala, «Pertinencia» con tendencia al nivel 3 - Apropiación. Según la tipología del MEN, este

es uno de los niveles bajos e indica que en general, en las instituciones del municipio hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para cumplir sus metas y objetivos, pero aún se aleja del nivel deseable de mejoramiento continuo.

No obstante este promedio municipal, es conveniente observar que dos instituciones sí logran obtener promedios para ubicarse en el tercer nivel con puntajes de 3,3 (Alfredo Posada Correa y Antonio Nariño), mientras las otras cuatro instituciones se mantienen en puntajes que oscilan entre 2,5 y 2,7 sin que ninguna de sus áreas de gestión logre superar el umbral del tercer nivel.

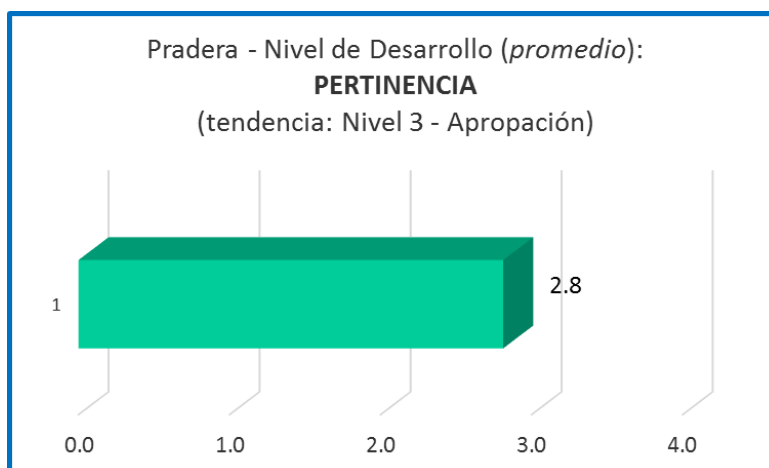


Gráfico 139. Nivel promedio Pradera. Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, es en la Gestión Directiva (2,93) donde se obtiene el puntaje más sobresaliente dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de Pradera. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,75) se obtiene en el área de Gestión Comunitaria, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones.

Sin embargo, como se puede observar en la gráfica siguiente, con excepción de la Gestión Directiva, el promedio municipal por áreas de gestión es casi idéntico en las otras tres áreas: Administrativa, Académica y Comunitaria con una diferencia de sólo 0,05 entre ellas, y con la mayoría de instituciones valorando sus gestiones por debajo de 2,7 puntos. Si bien este equilibrio en las puntuaciones indica que a nivel municipal los establecimientos vienen trabajando de manera similar, conviene realizar ajustes para lograr que todos se ubiquen en el siguiente nivel de la tabla.

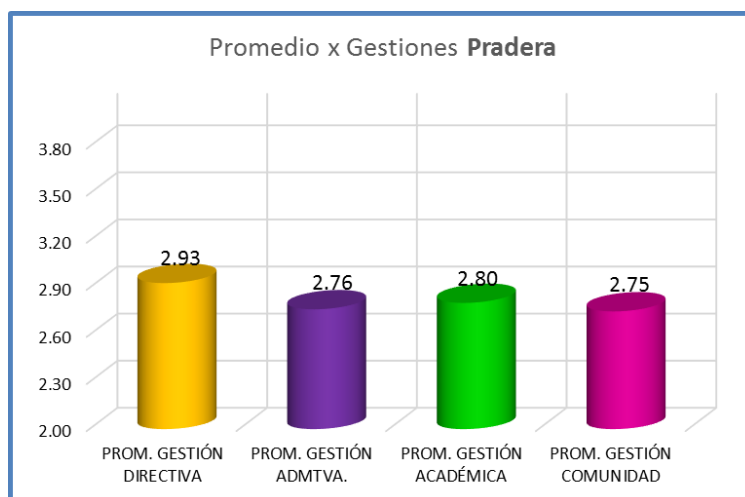


Gráfico 140. Promedio por gestión Pradera. Elaboración Propia

Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más debilidades a nivel municipal en Pradera son:

a). **Administración de servicios complementarios** (puntaje promedio 2,25), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que se refiere a la necesidad de asegurar la adecuada prestación de los servicios complementarios disponibles en las instituciones para facilitar la asistencia de los estudiantes, mejorar sus procesos de aprendizaje y desarrollar sus competencias.

b). **Prevención de riesgos** (puntaje promedio 2,32), que hace parte del área de Gestión de la Comunidad y que se

Institución Educativa	Administración de servicios complement.	Prevención de riesgos	Participación y convivencia	Apoyo a la gestión académica
I.E. Ateneo	2.00	2.00	3.30	3.70
Fco Antonio Zea	2.00	2.30	2.30	2.70
Alfredo Posada C.	2.00	3.50	3.70	3.70
Antonio Nariño	3.50	2.70	3.50	4.00
Marco Fidel Suárez	2.00	1.70	3.00	3.00
Mercedes Abrego	2.00	1.70	3.00	3.00
Promedio Pradera	2.25	2.32	3.13	3.35



Gráfico 141. Procesos focalizados Pradera. Elaboración Propia



refiere a la necesidad de contar con estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de las instituciones y el bienestar de la comunidad educativa. Esto incluye la prevención de riesgos físicos y psicosociales, así como programas de seguridad.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de Pradera, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Apoyo a la gestión académica (puntaje promedio 3,35), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

b). Participación y convivencia (puntaje promedio 3,13), este proceso hace parte del área de Gestión de la Comunidad y que se refiere a aquellas estrategias y actividades que permiten contar con instancias de apoyo a las instituciones educativas que favorezcan una sana convivencia basada en el respeto por los demás, la tolerancia y la valoración de las diferencias, promoviendo la participación de estudiantes y padres de familia, asamblea y consejo de padres.

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados de autoevaluación de manera

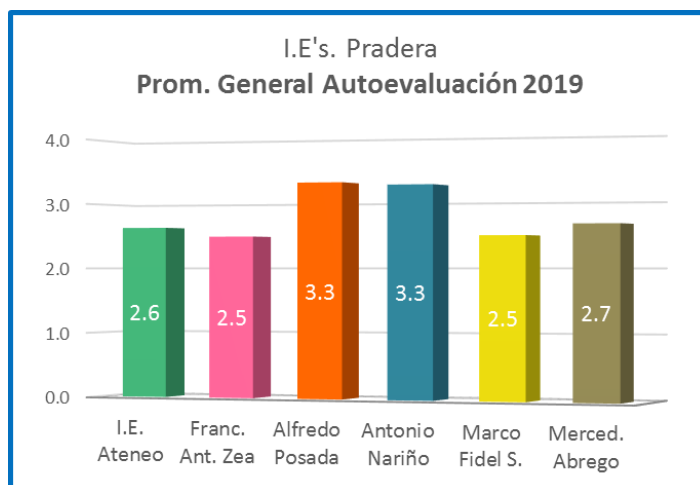


Gráfico 142. Promedios I.E.s Pradera. Elaboración Propia

individual en cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de Pradera en todas sus áreas de gestión, se puede observar que las I.E.S Alfredo Posada Correa y Antonio Nariño tienen un mejor balance que las demás con 3,3 en promedio. Sus 4 áreas de gestión se mantienen también en ese nivel siendo especialmente fuerte la Gestión comunitaria en la primera y la Gestión Académica en la segunda. En la parte media de la tabla Aparecen Mercedes Abrego 2,7 y Ateneo 2,6 y coinciden ambas en registrar el puntaje más bajo en su Gestión Comunitaria. Completan la tabla as I.E.s Marco Fidel Suarez y Francisco Antonio Zea con puntaje de 2,5 con puntajes muy similares en sus gestiones y con algunos procesos críticos que deben enfocar los esfuerzos; se podrán en la tabla resumen de procesos. En cualquier caso, dado que los puntajes son bajos en la mayoría de instituciones, se reitera la necesidad de implementar las acciones necesarias para que las seis instituciones sigan progresando en búsqueda de mejores resultados de acuerdo sus caos particulares y a lo establecido en sus planes de mejoramiento.



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de Pradera:

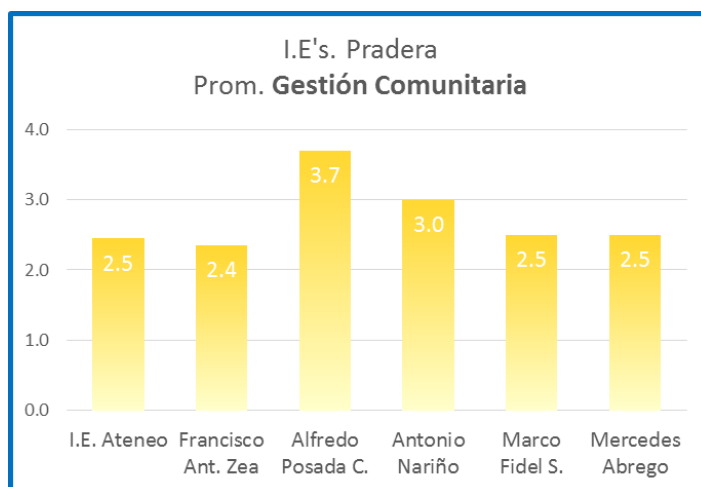
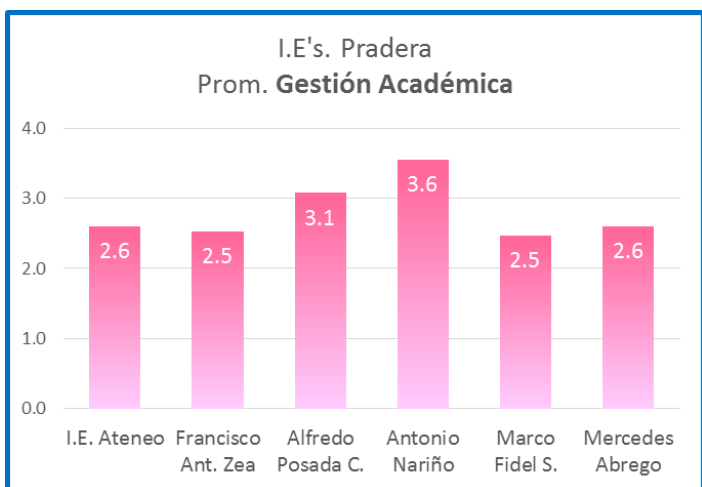
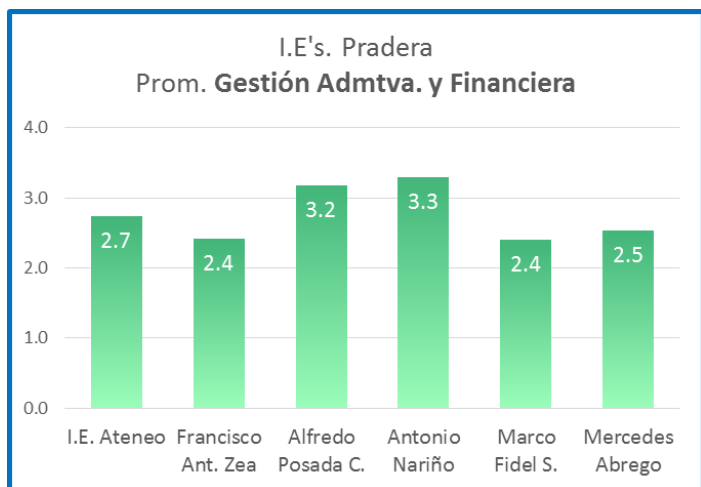
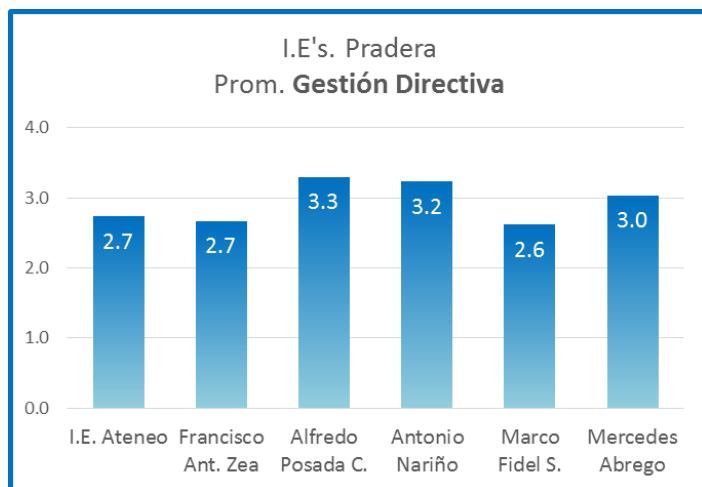


Gráfico 143. Cuadros de promedios I.E.s por gestión Pradera. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de Pradera:

PRADERA	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA						ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD	
I.E. Ateneo	3.00	2.40	2.80	3.00	2.50	2.70	2.73	3.00	3.00	2.00	2.00	3.70	2.74	2.80	2.00	2.80	2.80	2.60	2.00	2.00	2.50	3.30	2.45	2.6
Fco Antonio Zea	2.30	3.00	3.00	2.50	2.60	2.60	2.67	2.00	3.00	2.40	2.00	2.70	2.42	2.80	2.00	2.30	3.00	2.53	2.00	2.30	2.80	2.30	2.35	2.5
Alfredo Posada C.	3.50	3.00	3.00	2.80	4.00	3.50	3.30	3.60	4.00	2.60	2.00	3.70	3.18	2.80	2.70	3.30	3.50	3.08	3.80	3.50	3.80	3.70	3.70	3.3
Antonio Nariño	2.70	3.00	3.40	3.00	3.30	4.00	3.23	3.00	3.00	3.00	3.50	4.00	3.30	3.20	3.80	3.50	3.70	3.55	3.50	2.70	2.30	3.50	3.00	3.3
Marco Fidel Suárez	3.00	2.60	2.50	2.30	2.90	2.40	2.62	2.20	2.80	2.00	2.00	3.00	2.40	2.60	2.00	3.00	2.30	2.48	3.00	1.70	2.30	3.00	2.50	2.5
Mercedes Abrego	3.00	3.50	3.00	3.00	3.00	2.70	3.03	2.30	3.00	2.40	2.00	3.00	2.54	2.60	2.50	3.00	2.30	2.60	3.00	1.70	2.30	3.00	2.50	2.7
Promedio Pradera	2.92	2.92	2.95	2.77	3.05	2.98	2.93	2.68	3.13	2.40	2.25	3.35	2.76	2.80	2.50	2.98	2.93	2.80	2.88	2.32	2.67	3.13	2.75	2.8

Gráfico 144. Tabla resumen puntajes de procesos Pradera. Elaboración Propia



▪ | Restrepo

- Teodoro Múnera Hincapié
- Jorge Eliécer Gaitán
- José Félix Restrepo
- José Acevedo y Gómez
- Julio Fernández Medina



© Google - Street View

Por parte del municipio de Restrepo se recibió de manera oportuna el consolidado desde el GAGEM Nro. 3 - Buga con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de la totalidad de Instituciones Educativas oficiales de este territorio: Teodoro Múnera Hincapié, Jorge Eliécer Gaitán, José Félix Restrepo, José Acevedo y Gómez y Julio Fernández Medina

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las cinco instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 3,0 con lo que logra ubicarse en el tercer nivel de desarrollo de la escala,

denominado «Apropiación», destacando que cuatro de las cinco instituciones obtienen puntajes por encima de 3,0 y sólo una cuya valoración no logra alcanzar este nivel de desarrollo.

Este de acuerdo a la tipología del MEN, es uno de los niveles altos y deseables y equivale a que en general, las acciones realizadas por las instituciones educativas oficiales de Guacarí tienen un mayor grado de articulación y son conocidas por la comunidad educativa, pese a no realizarse todavía un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento.

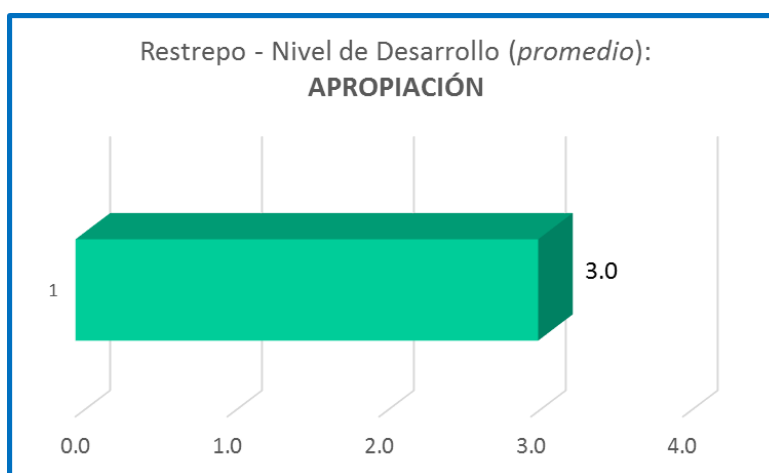


Gráfico 145. Nivel promedio Restrepo. Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se da en los procesos que conforman el área de Gestión Directiva (3,24), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de Restrepo. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,84) se

obtiene en el área de Gestión Académica, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones. Lo anterior debe llamar la atención, por cuanto la Gestión Académica es la que representa la principal razón de ser de los establecimientos educativos y más debe concentrar esfuerzos.

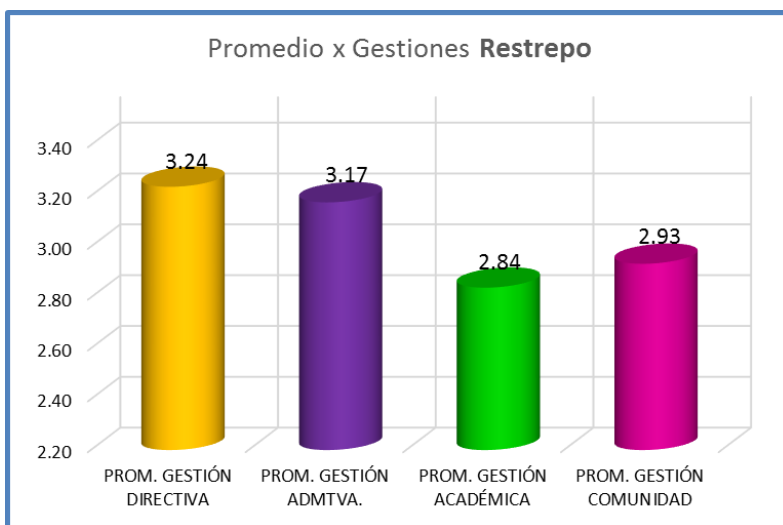


Gráfico 146. Promedio por gestión Restrepo. Elaboración Propia

En el análisis de puntajes en los procesos específicos del municipio, se identifica que en promedio, en las instituciones educativas de Restrepo, los dos que presentan más debilidades son:

a). Prácticas Pedagógicas (puntaje promedio 2,53), que hace parte del área de Gestión Académica y que mide la organización de actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias, considerando opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares, uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje.

b). Accesibilidad (puntaje promedio 2,55), que hace parte del área de Gestión de la Comunidad, y que se refiere a buscar que

Institución Educativa	Prácticas pedagógicas	Accesibilidad	Apoyo a la gestión académica	Apoyo financiero y contable
Teodoro Múnera H.	3.00	2.75	4.00	4.00
Jorge Eliécer Gaitán	3.00	2.75	3.39	4.00
José Félix Restrepo	1.00	1.75	3.67	4.00
José Acevedo y G.	2.67	2.50	3.67	4.00
Julio Fernández M.	3.00	3.00	3.33	3.00
Promedio Restrepo	2.53	2.55	3.61	3.80

Gráfico 147. Procesos focalizados Restrepo.



todos los estudiantes independientemente de su situación personal, social y cultural reciban una atención apropiada y pertinente que



responda a sus expectativas. Debe considerar por tanto la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales y a personas pertenecientes a grupos étnicos, así como las necesidades y expectativas de los estudiantes y sus proyectos de vida.

En el otro lado, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de Guacarí, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 3,80), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

b). Apoyo a la gestión académica (puntaje promedio 3,61), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

Por otra parte, al entrar a revisar en detalle los resultados particulares en la autoevaluación de los procesos de cada una de las instituciones educativas oficiales del

municipio de Restrepo en todas las áreas de gestión, se puede determinar que la Institución Educativa Jorge Eliécer Gaitán es la mejor ubicada de acuerdo su puntaje promedio de autoevaluación (3,4), mientras que la Institución Educativa José Félix Restrepo a diferencia de las demás instituciones del municipio, no alcanza el tercer nivel de desarrollo, y con su puntaje promedio de 2,5 indica la necesidad de una intervención en sus planes de mejoramiento para superar el nivel 2 de «Pertinencia». Llama además la atención que el puntaje más bajo de esta institución se observa en los procesos del área de Gestión Académica donde la valoración es 2,1, lo que debe invitar a dedicar mayor revisión del caso y aunar esfuerzos, teniendo en cuenta que la dimensión académica es el núcleo de la función de todo establecimiento educativo. Las otras tres instituciones educativas: Teodoro Múnera Hincapié, José Acevedo y Gómez y Julio Fernández Medina, conservan unos puntajes promedio muy similares en la mitad de la tabla oscilando entre 3,0 y 3,2 equivalente al tercer nivel de desarrollo del MEN, «Apropiación».

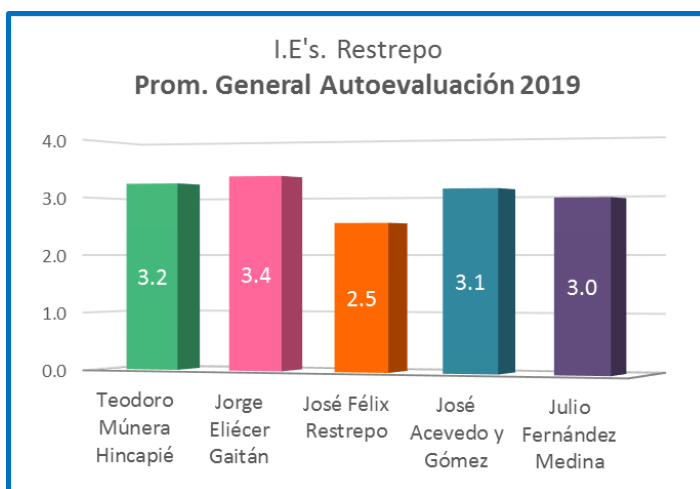


Gráfico 148. Promedio I.E.s Restrepo. Elaboración Propia



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de Restrepo, así como una tabla resumen con los puntajes consolidados en cada institución:

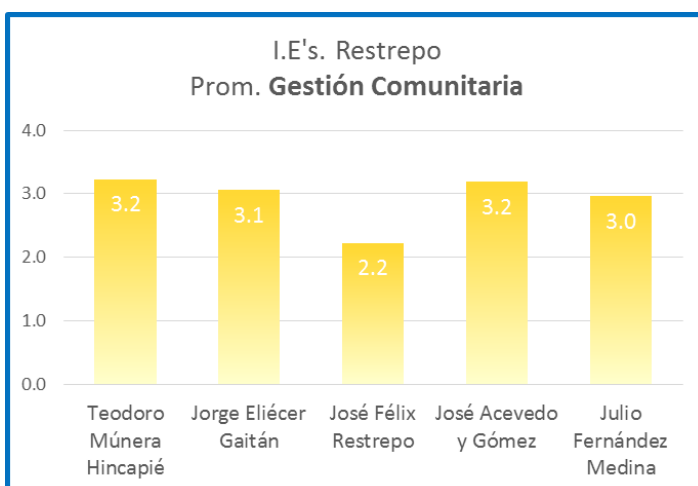
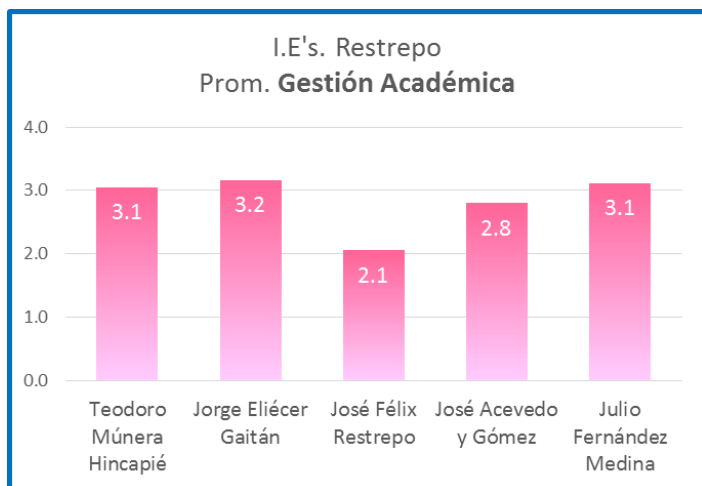
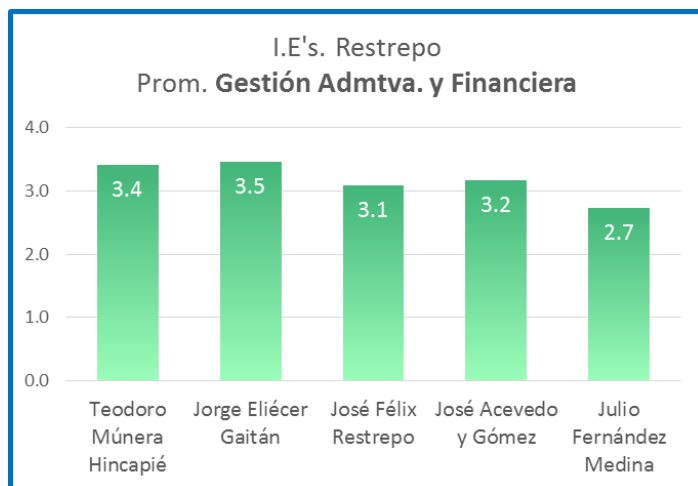
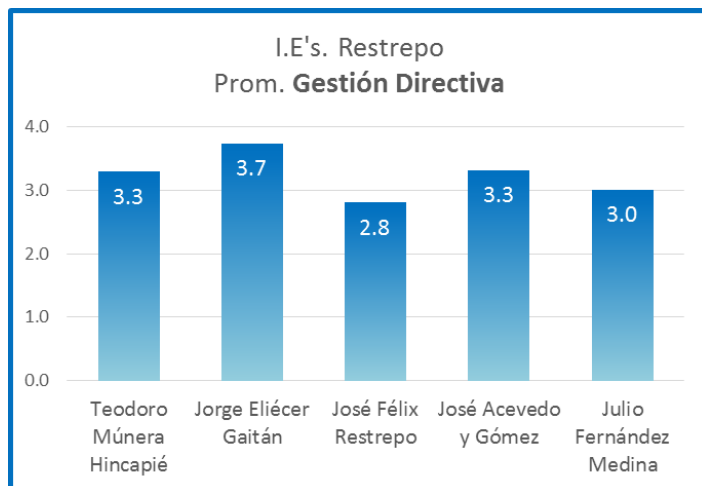


Gráfico 149. Cuadros promedios de I.E.s por gestión Restrepo. Elaboración Propia

RESTREPO	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA						ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD	
Teodoro Múnera H.	3.50	3.20	3.00	3.25	3.44	3.38	3.30	3.20	4.00	2.86	3.00	4.00	3.41	2.80	3.17	3.00	3.25	3.06	3.50	3.00	2.75	3.67	3.23	3.2
Jorge Eliécer Gaitán	3.75	3.80	4.00	3.75	3.67	3.50	3.75	3.30	4.00	3.14	3.50	3.39	3.47	3.00	3.67	3.00	3.00	3.17	3.15	2.67	2.75	3.67	3.06	3.4
José Félix Restrepo	2.25	2.20	2.75	3.00	3.67	3.00	2.81	2.70	4.00	2.57	2.50	3.67	3.09	2.80	1.67	1.00	2.75	2.06	1.50	3.33	1.75	2.33	2.23	2.5
José Acevedo y G.	4.00	3.60	2.75	3.75	2.44	3.38	3.32	2.70	4.00	3.00	2.50	3.67	3.17	2.60	2.67	2.67	3.25	2.80	3.75	2.50	2.50	4.00	3.19	3.1
Julio Fernández M.	3.50	3.00	2.75	3.25	2.67	2.88	3.01	2.70	3.00	2.14	2.50	3.33	2.73	3.40	2.83	3.00	3.25	3.12	2.50	2.67	3.00	3.67	2.96	3.0
Promedio Restrepo	3.40	3.16	3.05	3.40	3.18	3.23	3.24	2.92	3.80	2.74	2.80	3.61	3.17	2.92	2.80	2.53	3.10	2.84	2.88	2.83	2.55	3.47	2.93	3.0

Gráfico 150. Tabla resumen puntajes de procesos Restrepo. Elaboración Propia



▪ | Riofrío

- Alfredo Garrido Tovar
- Nemesio Rodríguez Escobar
- Hernando Llorente Arroyo
- Primitivo Crespo
- Camilo Torres



Desde el municipio de Riofrío se recibió el consolidado oportunamente a través del GAGEM Nro. 4 - Tuluá con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de la totalidad de Instituciones Educativas oficiales existentes en esta localidad: Alfredo Garrido Tovar, Nemesio Rodríguez Escobar, Hernando Llorente Arroyo Primitivo Crespo y Camilo Torres.

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las cinco instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 2,9 correspondiente al nivel de «Pertinencia», aunque muy cerca del nivel 3 - Apropiación. De acuerdo a la tipología del MEN, este es uno de los niveles bajos e indica

que en general, en las instituciones del municipio hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para cumplir sus metas y objetivos, pero aún se aleja del nivel deseable de mejoramiento continuo.

Para la estadística a nivel del municipio es importante mencionar que la mayoría de instituciones (tres de cinco) no logran superar el umbral del tercer nivel deseable, y las dos que lo logran, lo hacen con puntajes promedio de 3,0 y 3,1 lo que indica que aún hay varios aspectos por mejorar en los diferentes procesos de las instituciones educativas oficiales del municipio para afianzarse en tercer nivel de desarrollo.

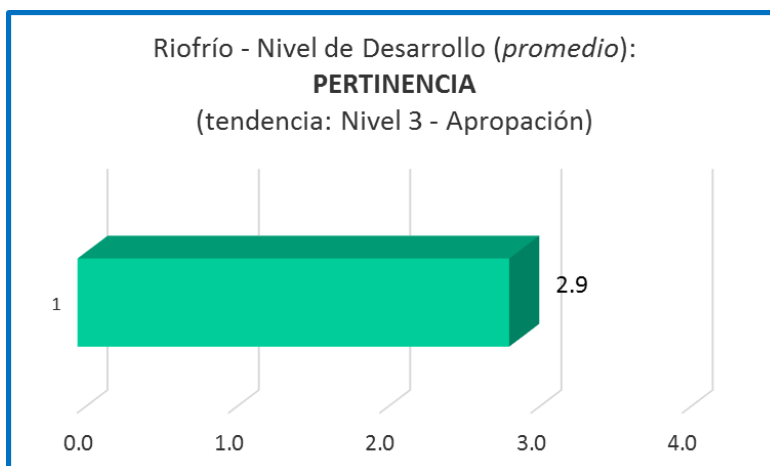


Gráfico 151.
Nivel promedio Riofrío.
Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se da en los procesos que conforman el área de Gestión Administrativa y Financiera (3,04), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de Riofrío. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,65) se obtiene en el área de Gestión Comunitaria, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones.

Ahora bien, como se observa en la tabla, tres de las cuatro gestiones promediadas no logran superar el puntaje de 3,0 correspondiente al tercer nivel de desarrollo de la escala. En el caso del promedio de la Gestión Comunitaria, llama la atención el muy bajo puntaje que aporta la I.E. Hernando Llorente Arroyo (1,71) por debajo del segundo nivel. Mientras que en el promedio de la gestión Administrativa, las I.E. Camilo Torres y Alfredo Garrido aportan puntajes satisfactorios (3,31, y 3,28 respectivamente).

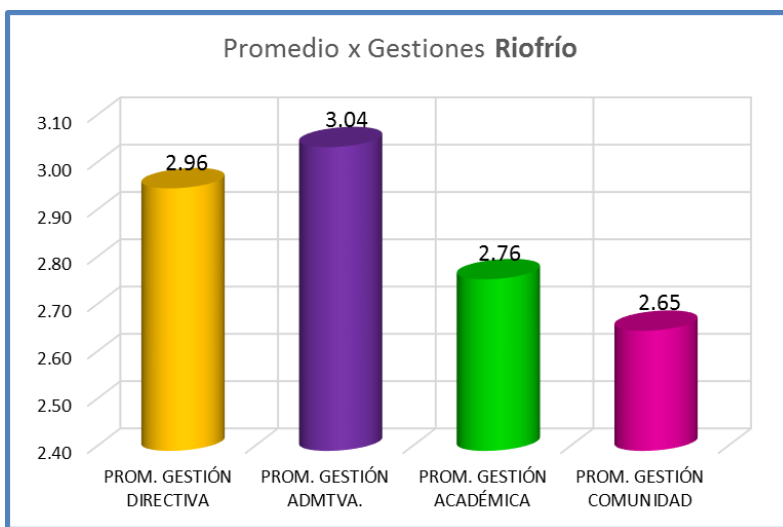


Gráfico 152. Promedio por gestión Riofrío. Elaboración Propia

Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más debilidades a nivel municipal en Riofrío son:

a). **Prevención de riesgos** (puntaje promedio 2,40), que hace parte del área de Gestión de la Comunidad y que se refiere a la necesidad de contar con estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de las instituciones y el bienestar de la comunidad

Institución Educativa	Prevención de riesgos	Seguimiento académico	Apoyo a la gestión académica	Apoyo financiero y contable
Alfredo Garrido Tovar	3.00	3.20	3.40	3.50
Nemesio Rodr. Escob.	2.00	2.70	2.70	3.00
Hernando Llorente A.	1.66	1.83	4.00	4.00
Primitivo Crespo	3.00	2.33	3.00	3.25
Camilo Torres	2.33	3.00	3.33	4.00
Promedio Riofrío	2.40	2.61	3.29	3.55



Gráfico 153. Procesos focalizados Riofrío. Elaboración Propia



educativa. Esto incluye la prevención de riesgos físicos y psicosociales, así como programas de seguridad.

b). Seguimiento académico (puntaje promedio 2,61), que se ocupa de los resultados de las actividades en términos de asistencia de los estudiantes, calificaciones, pertinencia de la formación recibida, promoción y recuperación de problemas de aprendizaje, uso pedagógico de las evaluaciones externas, apoyos pedagógicos adicionales para estudiantes con necesidades educativas especiales.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de Riofrío, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 3,55), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

b). Apoyo a la gestión académica (puntaje promedio 3,29), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un

buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados individuales en la autoevaluación de los procesos de cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de Riofrío en todas las áreas de gestión, se puede determinar que la I.E. Alfredo Garrido Tovar es la de mejor desempeño con un puntaje promedio de 3,1 manteniendo puntajes muy similares en sus cuatro áreas de gestión todas por encima del valor 3,0. La I.E. Camilo Torres alcanza puntajes similares, excepto en la gestión comunitaria donde puntúa 2,7 siendo principalmente los procesos de Prevención de Riesgos su mayor debilidad. Las I.E. Primitivo Crespo y Nemesio Rodríguez Escobar se ubican a mitad de la tabla con 2,8 y 2,9 respectivamente con procesos débiles principalmente en la Gestión Administrativa y académica; mientras que la I.E. Hernando Llorente Arroyo, evidencia la urgencia de implementar acciones de mejoramiento en todas sus gestiones, principalmente la Gestión Comunitaria.

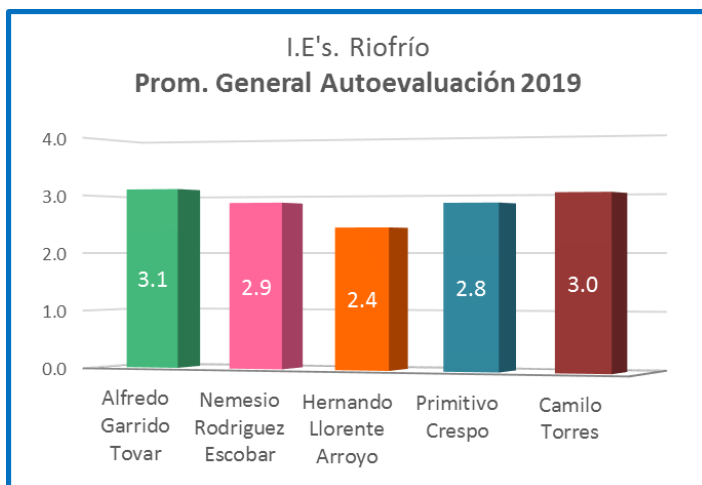


Gráfico 154. Promedios I.E.s Riofrío. Elaboración Propia



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de Riofrío:

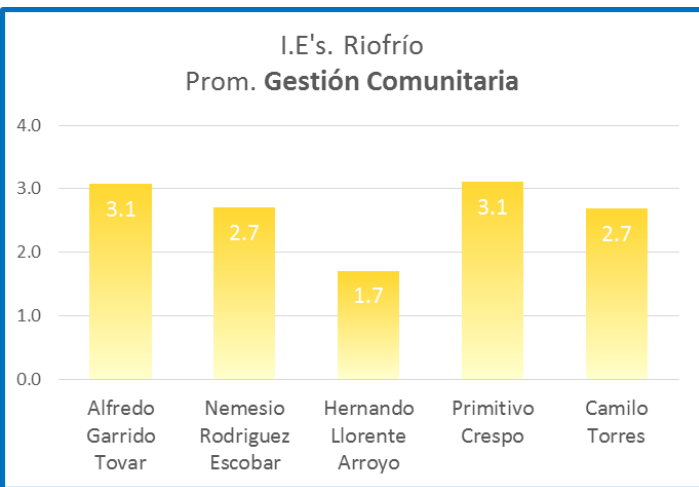
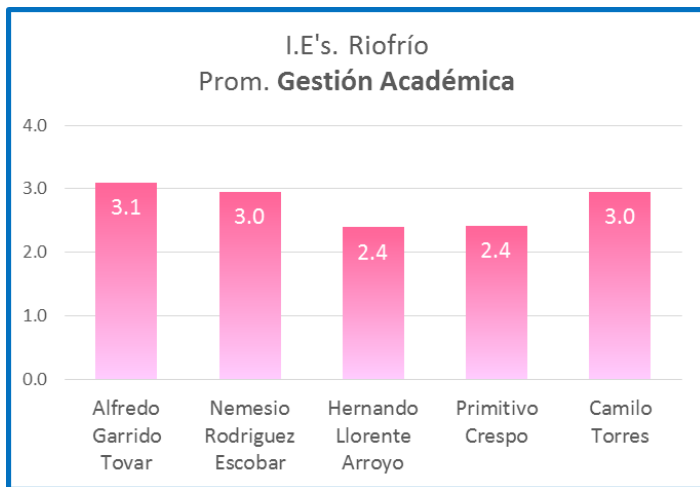
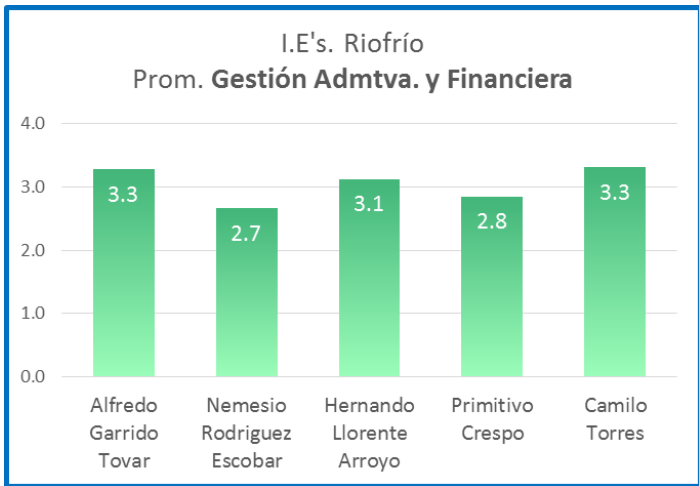
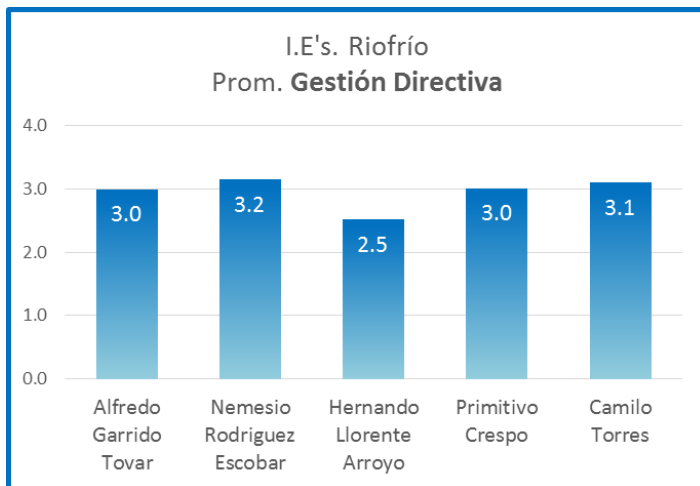


Gráfico 155. Cuadros promedios I.E.s por gestión Riofrío. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de Riofrío:

RIOFRÍO	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA						ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA						ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD		
Alfredo Garrido Tovar	3.00	2.80	3.00	3.30	2.90	3.00	3.00	3.20	3.50	2.80	3.50	3.40	3.28	3.20	3.20	3.00	3.00	3.10	3.30	3.00	3.00	3.00	3.08	3.1	
Nemesio Rodr. Escob.	3.00	2.70	3.30	3.50	3.40	3.00	3.15	2.80	3.00	2.00	2.80	2.70	2.66	3.20	2.70	2.90	3.00	2.95	3.00	2.00	2.80	3.00	2.70	2.9	
Hernando Llorente A.	2.50	3.40	2.50	2.00	2.10	2.60	2.52	2.90	4.00	2.71	2.00	4.00	3.12	3.25	1.83	2.25	2.25	2.40	2.00	1.66	1.50	1.66	1.71	2.4	
Primitivo Crespo	3.50	3.40	2.75	3.00	2.78	2.63	3.01	2.40	3.25	2.57	3.00	3.00	2.84	2.60	2.33	2.00	2.75	2.42	3.50	3.00	3.25	2.67	3.11	2.8	
Camilo Torres	2.75	3.60	3.50	2.75	3.00	3.00	3.10	3.20	4.00	3.00	3.00	3.33	3.31	2.80	3.00	3.00	3.00	2.95	2.75	2.33	2.66	3.00	2.69	3.0	
Promedio Riofrío	2.95	3.18	3.01	2.91	2.84	2.85	2.96	2.90	3.55	2.62	2.86	3.29	3.04	3.01	2.61	2.63	2.80	2.76	2.91	2.40	2.64	2.67	2.65	2.9	

Gráfico 156. Tabla resumen puntajes de procesos Riofrío. Elaboración Propia



▪ | Roldanillo

- CE Rodrigo Lloreda Caicedo
- Belisario Peña Piñeiro
- Normal Superior Jorge Isaacs
- Ntra. Sra. de Chiquinquirá
- Santa Rosalía de Palermo



© Google - Street View

Desde el municipio de Roldanillo se recibió el consolidado a través del GAGEM Nro. 7 con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de las Instituciones Educativas oficiales de esta localidad: Rodrigo Lloreda Caicedo, Belisario Peña Piñeiro, Normal Superior Jorge Isaacs, Nuestra Señora de Chiquinquirá y Santa Rosalía de Palermo.

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las cinco instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 3,3 con lo que logra ubicarse en el tercer nivel de desarrollo de la escala, denominado «Apropiación». Este de acuerdo

a la tipología del MEN, es uno de los niveles altos y deseables y equivale a que en general, las acciones realizadas por las instituciones educativas oficiales de Roldanillo tienen un mayor grado de articulación y son conocidas por la comunidad educativa, pese a no realizarse todavía un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento.

Dentro de este promedio municipal se registra el puntaje de tres instituciones cuyo promedio general en sus autoevaluaciones es superior a 3,4: Rodrigo Lloreda Caicedo, Nuestra Señora de Chiquinquirá y Santa Rosalía de Palermo. Las otras dos instituciones registran un puntaje de 2,9.

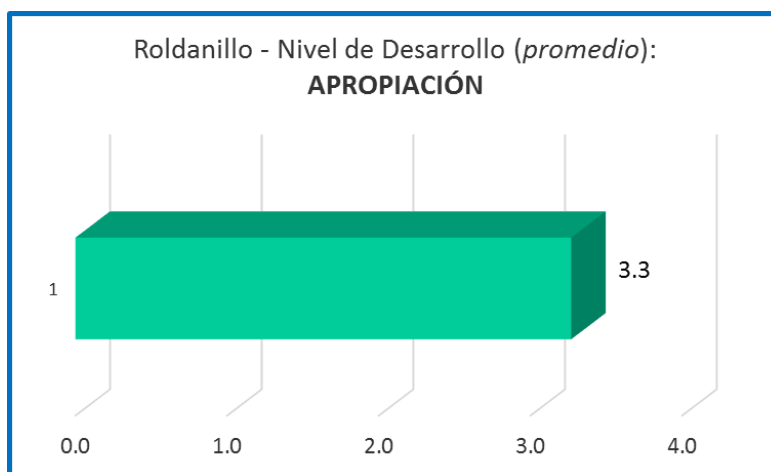


Gráfico 157. Nivel promedio Roldanillo. Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se da en los procesos que conforman el área de Gestión Administrativa y Financiera (3,40), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de Roldanillo. Por el contrario, el puntaje más bajo (3,13) se obtiene en el área de Gestión Directiva, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones.

Tal como se puede observar en la tabla, las cuatro áreas de gestión a nivel municipal en Roldanillo logran ubicarse por encima del umbral del tercer nivel de desarrollo conservando entre ellas un registro en balance entre las áreas con una diferencia de 0,27 entre el puntaje más alto y el más bajo. Entre estos puntajes, destaca sobre todo el de la I.E. Santa Rosalía de Palermo, cuyas puntuaciones en las cuatro áreas de gestión oscilan entre 3,5 y 3,9 siendo de los puntajes más altos del departamento.

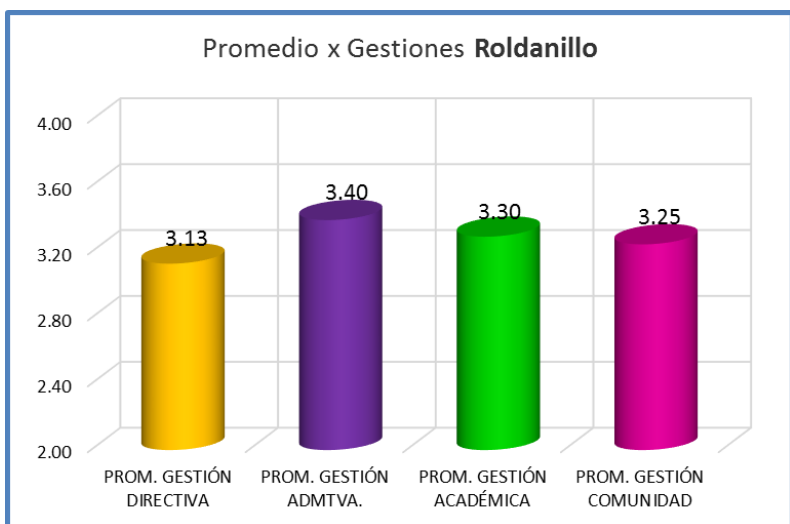


Gráfico 158. Promedio x gestión Roldanillo. Elaboración Propia

Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos donde se concentran las mayores debilidades a nivel municipal en Roldanillo son:

a). Administración de la planta física y de los recursos (puntaje promedio 2,89), que hace parte del área de Gestión Administrativa y que se refiere a la necesidad garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios educativos, lo que implica el mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, entre otros.

Institución Educativa	Administración planta física y recursos	Prácticas pedagógicas	Apoyo a la gestión académica	Apoyo financiero y contable
Rodrigo Ll. Caicedo	2.57	3.00	3.67	4.00
Belisario P. Piñeiro	3.00	2.00	3.00	3.30
Normal Jorge Isaacs	2.66	2.50	3.66	3.75
Ntra. S. Chiquinquirá	3.60	3.20	3.90	4.00
Sta. Rosalia Palermo	2.60	4.00	3.70	4.00
Promedio Roldanillo	2.89	2.94	3.59	3.81



Gráfico 159. Procesos focalizados Roldanillo. Elaboración Propia



b). Prácticas Pedagógicas (puntaje promedio 2,94), que hace parte del área de Gestión Académica y que mide la organización de actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias, considerando opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares, uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de Roldanillo, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 3,81), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

b). Apoyo a la gestión académica (puntaje promedio 3,59), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un

buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

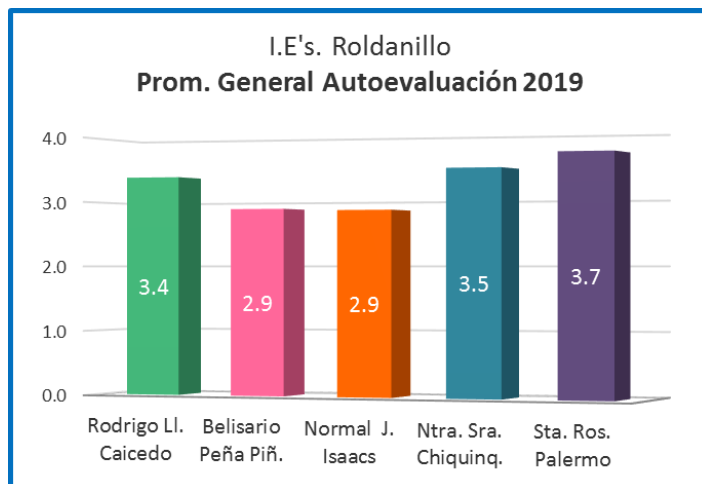


Gráfico 160. Promedios I.E.s Roldanillo. Elaboración Propia

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados de autoevaluación de manera individual en cada una de las instituciones educativas oficiales de Roldanillo en todas sus áreas de gestión, se infiere que la I.E. Santa Rosalía de Palermo ha logrado consolidar la mayoría de sus procesos en todas las áreas de gestión y con mayor fortaleza en las gestiones Académica (3,88) y Directiva (3,83). Le siguen en la tabla, las I.E. Ntra. Sra. de Chichinquirá (3,5) y Rodrigo Lloreda Caicedo (3,4) en cuyos casos también se registran puntajes positivos que se mantienen por encima de 3,2 en todas sus áreas de gestión. Por su parte las I.E.s Belisario Peña Piñeiro y Normal Jorge Isaacs alcanzan un puntaje promedio de 2,9 registrando en ambos casos el puntaje más bajo por área en su Gestión Directiva (2,57 y 2,72 respectivamente) lo cual invita a implementar particularmente acciones de mejora en los procesos de estas áreas.



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada área de gestión; se incluye además una tabla resumen con los respectivos puntajes de cada uno de los procesos en las instituciones educativas de Roldanillo:

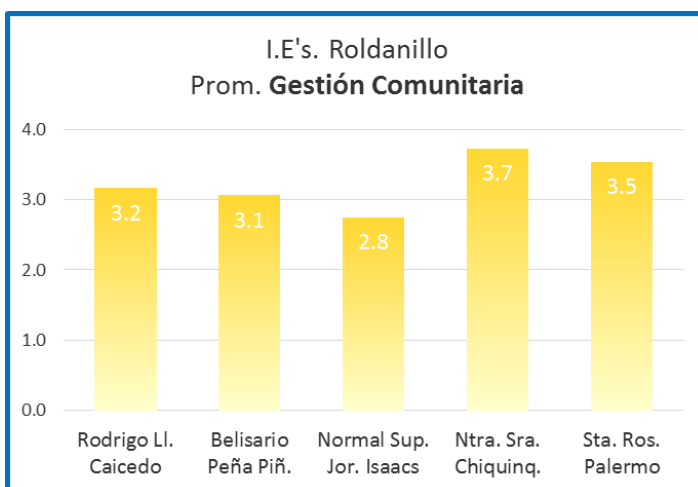
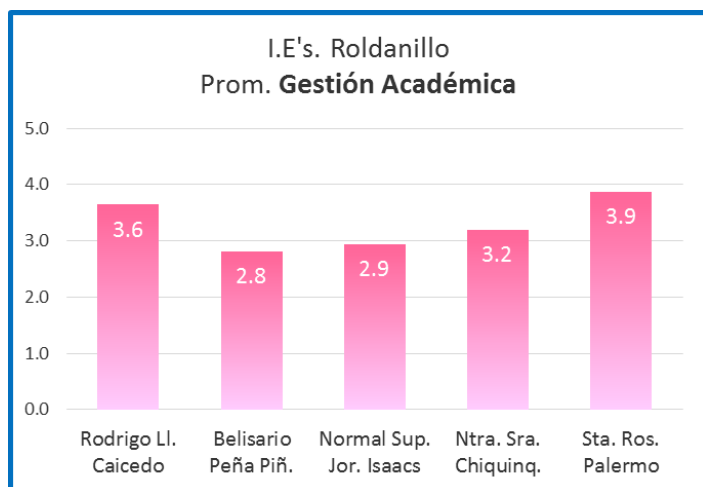
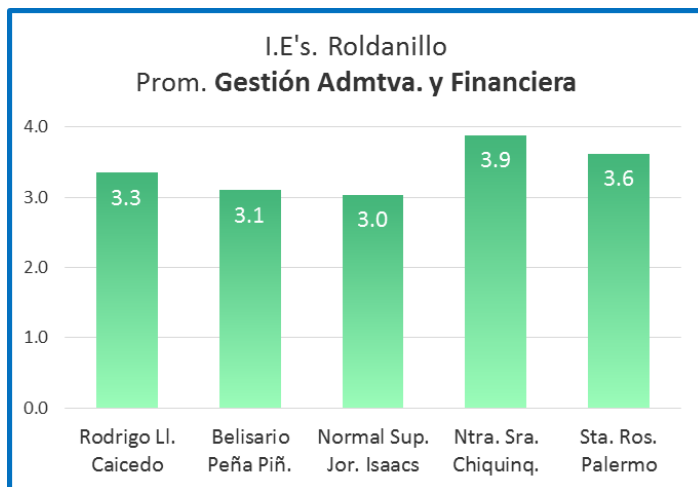
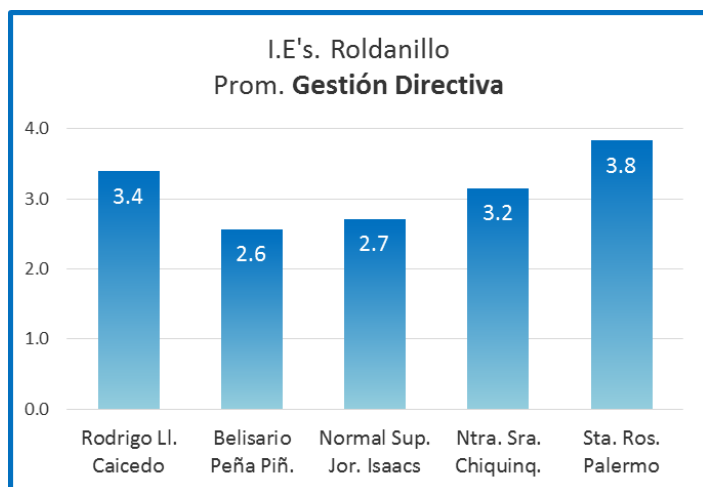


Gráfico 161. Cuadros promedios I.E.s por gestión Roldanillo. Elaboración Propia

ROLDANILLO	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA						ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD	
Rodrigo Ll. Caicedo	3.50	3.25	3.50	4.00	3.22	2.88	3.39	3.50	4.00	2.57	3.00	3.67	3.35	3.83	4.00	3.00	3.75	3.65	3.00	2.67	3.67	3.33	3.17	3.4
Belisario P. Piñeiro	2.00	2.60	2.85	2.25	2.85	2.85	2.57	3.16	3.30	3.00	3.04	3.00	3.10	3.25	3.00	2.00	3.00	2.81	3.25	3.00	3.00	3.06	2.9	
Normal Jorge Isaacs	2.50	3.00	2.75	2.75	2.55	2.75	2.72	2.60	3.75	2.66	2.50	3.66	3.03	3.20	2.83	2.50	3.25	2.95	3.25	2.00	2.75	3.00	2.75	2.9
Ntra. S. Chiquinquirá	3.50	4.00	2.50	3.00	2.90	3.00	3.15	3.90	4.00	3.60	4.00	3.90	3.88	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.50	4.00	3.50	3.90	3.73	3.5
Sta. Rosalia Palermo	4.00	4.00	3.75	4.00	4.00	3.25	3.83	3.80	4.00	2.60	4.00	3.70	3.62	3.80	3.70	4.00	4.00	3.88	4.00	3.33	3.50	3.33	3.54	3.7
Promedio Roldanillo	3.10	3.37	3.07	3.20	3.10	2.95	3.13	3.39	3.81	2.89	3.31	3.59	3.40	3.46	3.35	2.94	3.44	3.30	3.40	3.00	3.28	3.31	3.25	3.3

Gráfico 162. Tabla resumen puntajes de procesos Roldanillo. Elaboración Propia



▪ | San Pedro

- José Antonio Aguilera
- Julio Caicedo Téllez
- Miguel Antonio Caro



© Google - Street View

Desde el municipio de San Pedro se recibió el consolidado oportunamente a través del GAGEM Nro. 3 - Buga con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de la totalidad de Instituciones Educativas oficiales existentes en esta localidad: Institución Educativa José Antonio Aguilera, Institución Educativa Julio Caicedo Téllez e Institución Educativa Miguel Antonio Caro.

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las tres instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 2,5, lo que indica que éste se ubica en el segundo nivel de desarrollo de la

escala, denominado «Pertinencia». De acuerdo a la tipología del MEN, este es uno de los niveles bajos e indica que en general, en las instituciones del municipio hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para cumplir sus metas y objetivos, pero aún se aleja del nivel deseable de mejoramiento continuo.

Lo anterior se da pese a que la I.E. José Antonio Aguilera, sí obtiene una valoración en el tercer nivel, pero los bajos puntajes obtenidos las otras dos instituciones disminuyen el promedio general del municipio como se analizará más adelante.

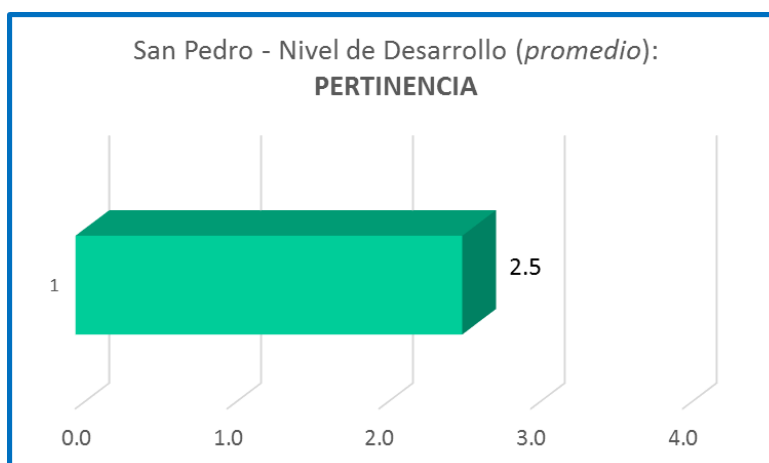


Gráfico 163. Nivel promedio San Pedro. Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se da en los procesos que conforman el área de Gestión Administrativa y Financiera (2,79), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde se tiene menos dificultades en las instituciones educativas oficiales de San Pedro, pese a que en esta área, como en las otras tres, no logra superarse el umbral de 3,0 para ubicar el municipio en el tercer nivel de desarrollo, con

la excepción de la I.E. Jose Antonio Aguilera que sí lo logra. De otro lado, el puntaje más bajo (2,08) se presenta en el área de Gestión de la Comunidad, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones. Este aspecto es además especialmente crítico considerando que el promedio municipal en esta área de gestión sólo logra superar el nivel 2 por escaso margen de 0,8.

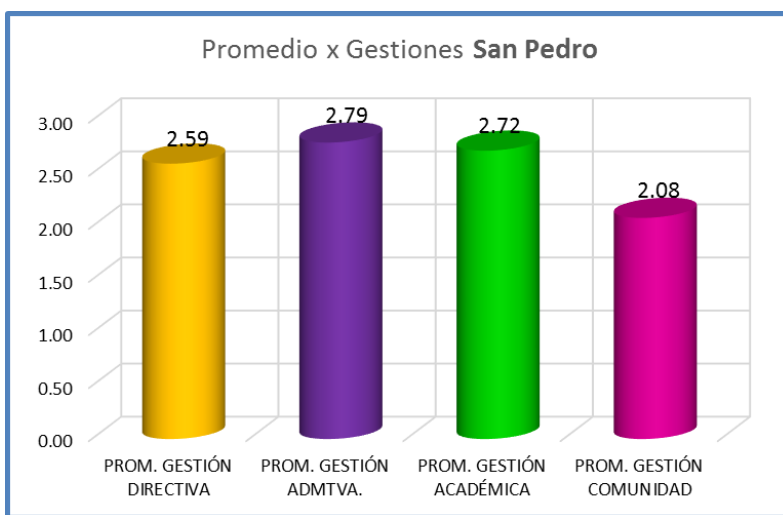


Gráfico 164. Promedio por gestión San Pedro. Elaboración Propia

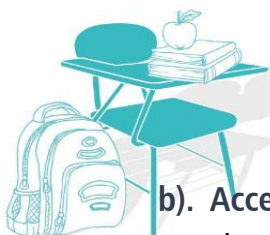
En lo que respecta al análisis de puntajes en los procesos específicos del municipio, se identifica que en promedio, en las instituciones educativas de San Pedro, los dos que presentan más debilidades son:

a). **Prevención de riesgos** (puntaje promedio 1,77), que hace parte del área de Gestión de la Comunidad y que se refiere a la necesidad de contar con estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de las instituciones y el bienestar de la comunidad educativa. Esto incluye la prevención de riesgos físicos y psicosociales, así como programas de seguridad.

Institución Educativa	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Apoyo a la gestión académica	Apoyo financiero y contable
José Ant. Aguilera	2.00	2.30	3.00	4.00
Julio Caicedo Téllez	2.00	2.00	2.10	2.50
Miguel Antonio Caro	1.30	1.50	3.70	3.80
Promedio San Pedro	1.77	1.93	2.93	3.43



Gráfico 165. Procesos focalizados San Pedro. Elaboración Propia



b). Accesibilidad (puntaje promedio 1,93), que hace parte del área de Gestión de la Comunidad, y que se refiere a buscar que todos los estudiantes independientemente de su situación personal, social y cultural reciban una atención apropiada y pertinente que responda a sus expectativas. Debe considerar por tanto la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales y a personas pertenecientes a grupos étnicos, así como las necesidades y expectativas de los estudiantes y sus proyectos de vida.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de San Pedro, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 3,43), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

b). Apoyo a la gestión académica (puntaje promedio 2,93), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un

buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

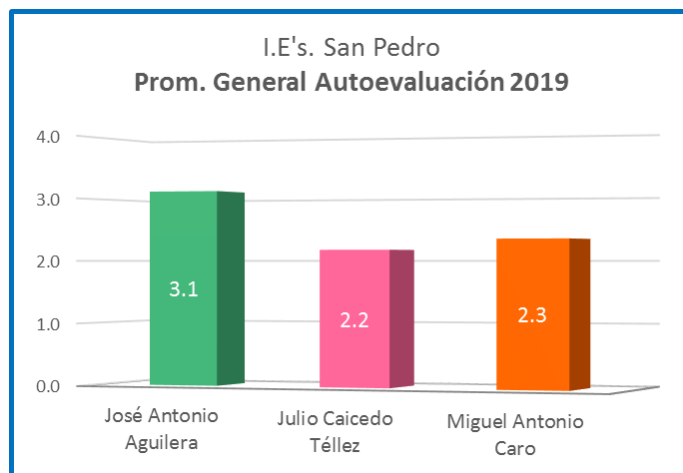


Gráfico 166. Promedio I.E.s San Pedro. Elaboración Propia

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados individuales en la autoevaluación de los procesos de cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de San Pedro en todas las áreas de gestión, se puede determinar que la Institución Educativa José Antonio Aguilera es la única que alcanza el tercer nivel de desarrollo con un puntaje promedio total de 3,1 destacando que es en el área de Gestión Académica donde mejor resultados obtiene (3,63), lo cual, considerando la importancia de este factor de la medición, podría considerarse un caso exitoso y ameritaría una revisión para replicar la experiencia en las otras dos instituciones del municipio. En lo que respecta a las Instituciones Educativas Julio Caicedo Téllez y Miguel Antonio Caro, sus puntajes promedio son muy similares (2,2 y 2,3 respectivamente), y que no logran superar el segundo nivel de desarrollo evidenciando los puntos más críticos en los procesos de Gestión Comunitaria (1,7 en la



I.E. Miguel Antonio Caro) y en Gestión Directiva (2,1, I.E. Julio Caicedo Téllez). Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de San Pedro, así como una tabla resumen con los puntajes consolidados en cada institución:

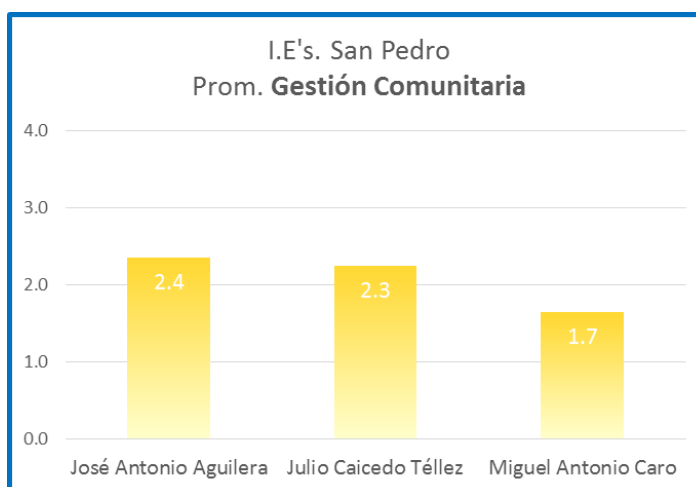
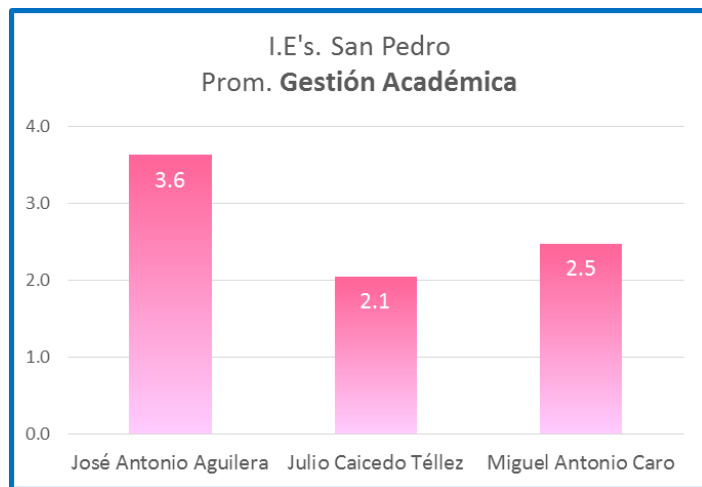
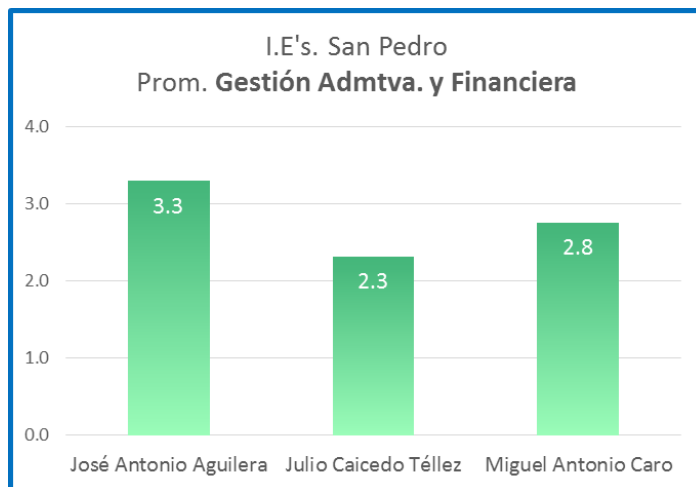
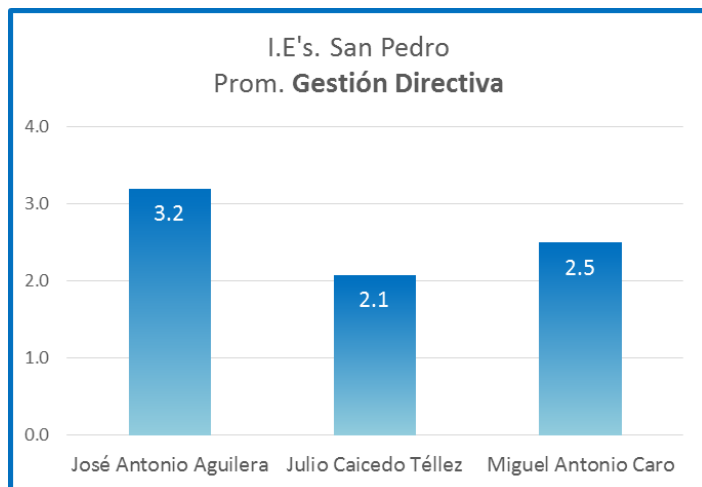


Gráfico 167. Cuadros promedios I.E.s por gestión San Pedro. Elaboración Propia

SAN PEDRO	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA						ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD	
José Ant. Aguilera	3.30	3.20	3.50	2.50	3.40	3.30	3.20	3.50	4.00	3.00	3.00	3.00	3.30	4.00	3.70	3.30	3.50	3.63	1.80	2.00	2.30	3.30	2.35	3.1
Julio Caicedo Téllez	2.00	2.00	2.00	2.50	2.50	1.50	2.08	2.50	2.50	3.00	1.50	2.10	2.32	2.20	2.00	2.00	2.00	2.05	3.00	2.00	2.00	2.00	2.25	2.2
Miguel Antonio Caro	2.30	2.30	2.30	2.50	2.70	2.90	2.50	2.60	3.80	2.00	1.70	3.70	2.76	2.40	2.70	2.30	2.50	2.48	1.80	1.30	1.50	2.00	1.65	2.3
Promedio San Pedro	2.53	2.50	2.60	2.50	2.87	2.57	2.59	2.87	3.43	2.67	2.07	2.93	2.79	2.87	2.80	2.53	2.67	2.72	2.20	1.77	1.93	2.43	2.08	2.5

Gráfico 168. Tabla resumen puntajes por proceso San Pedro. Elaboración Propia



▪ | Sevilla

- General Santander
- I.E. Sevilla
- Jorge Eliecer Gaitán
- Santa Teresita
- Benjamín Herrera
- María Auxiliadora
- Santa Bárbara
- Heraclio Uribe Uribe
- Doce de Octubre



© Google - Street View

Desde el municipio de Sevilla se recibió el consolidado oportunamente a través del GAGEM Nro. 5 con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de la totalidad de Instituciones Educativas oficiales existentes en esta localidad: General Santander, I.E. Sevilla, Jorge Eliecer Gaitán, Santa Teresita, Benjamín Herrera, María Auxiliadora, Santa Bárbara, Heraclio Uribe Uribe y Doce de Octubre.

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las nueve instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 2,8 perteneciente al segundo nivel de desarrollo de la escala, denominado «Pertinencia», aunque más

cercano, por aproximación matemática al nivel 3 - Apropiación. De acuerdo a la tipología del MEN, este es uno de los niveles bajos e indica que en general, en las instituciones del municipio hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para cumplir sus metas y objetivos, pero aún se aleja del nivel deseable de mejoramiento continuo. Para la estadística a nivel del municipio es importante mencionar que la mayoría de instituciones (seis de nueve) no logran superar el umbral del tercer nivel deseable, y las tres que lo logran, lo hacen con puntajes promedio de 3,0 y 3,2 lo que indica que aún hay varios aspectos por mejorar en los diferentes procesos de las instituciones educativas oficiales de Sevilla.

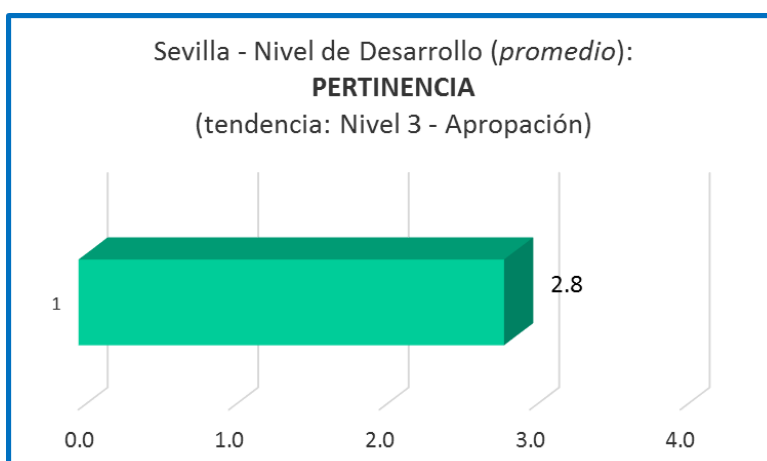


Gráfico 169.
Nivel promedio Sevilla.
Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se da en los procesos que conforman el área de Gestión Administrativa y Financiera (3,09), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de Sevilla. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,70) se obtiene en el área de Gestión Directiva, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones.

Ahora bien, como se observa en la tabla, tan solo la Gestión Administrativa y Financiera logra ubicarse en el tercer nivel de desarrollo; aquí destacan los procesos de Apoyo Financiero y Contable como los de mejor desempeño con puntajes perfectos (4,0) en casi todas las instituciones; por su parte, las otras tres gestiones promediadas no logran alcanzar el puntaje de 3,0. De igual modo conviene fijar la atención en la I. E. Doce de Octubre que presenta los puntajes más bajos del municipio.

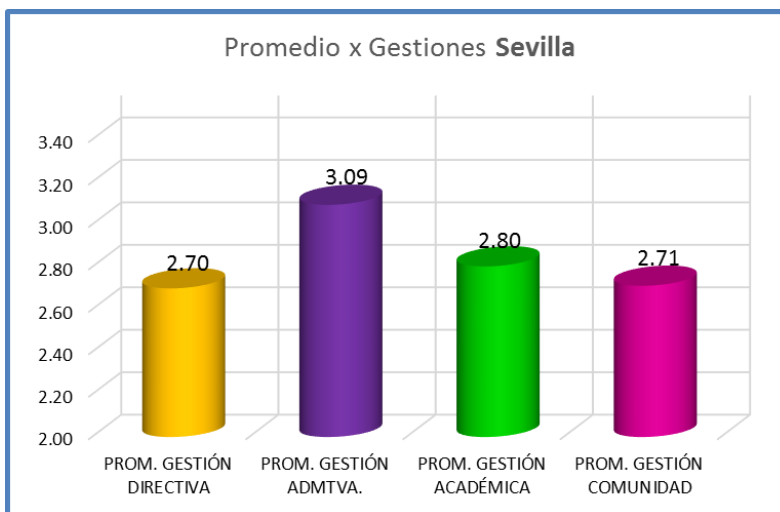


Gráfico 170. Promedio por gestión Sevilla. Elaboración Propia

Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más debilidades a nivel municipal en Sevilla son:

a). **Administración de servicios complementarios** (puntaje promedio 2,44), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que se refiere a la necesidad de asegurar la adecuada prestación de los servicios complementarios disponibles en las instituciones para facilitar

Institución Educativa	Administración de servicios complementarios	Gobierno escolar	Apoyo a la gestión académica	Apoyo financiero y contable
General Santander	3.00	2.62	3.67	4.00
IE Sevilla	2.25	2.63	4.00	3.50
Jorge Eliecer Gaitán	2.75	2.75	3.00	3.66
Santa Teresita	3.00	2.37	3.33	4.00
Benjamín Herrera	2.50	2.50	3.00	3.83
Maria Auxiliadora	2.00	2.62	3.00	4.00
Santa Bárbara	1.75	2.25	3.67	4.00
Heraclio Uribe Uribe	3.00	2.62	4.00	4.00
Doce de Octubre	1.75	2.12	3.00	4.00
Promedio Sevilla	2.44	2.50	3.41	3.89

Gráfico 171. Procesos focalizados Sevilla. Elaboración Propia





la asistencia de los estudiantes, mejorar sus procesos de aprendizaje y desarrollar sus competencias.

b). Gobierno escolar (puntaje promedio 2,50), lo que incumbe las estrategias para favorecer la participación y la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias y dentro de sus competencias y ámbitos de acción, considerando instancias como: consejos directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, entre otros.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de Sevilla, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Apoyo a la gestión académica (puntaje promedio 3,41), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

b). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 3,89), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los

establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados individuales en la autoevaluación de los procesos de cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de Sevilla en todas las áreas de gestión, se puede determinar que la Institución Educativa Heraclio Uribe Uribe es la de mejor desempeño con un puntaje promedio de 3,2 manteniendo puntajes casi idénticos por encima de 3,1 en tres de sus cuatro áreas de gestión (directiva, académica, comunitaria 3,16, 3,12 y 3,15 respectivamente), mientras que en su gestión administrativa alcanza un puntaje más alto (3,48) con lo que logra que todas sus gestiones se ubiquen en el tercer nivel de desarrollo. Cerca de este puntaje están las Instituciones Educativas General Santander y Jorge Eliécer Gaitán ambas con puntaje promedio de 3,0, aunque en ambos casos, se tienen dos gestiones en el nivel tres y las otras dos por debajo de ese puntaje. Con puntajes promedios de 2,7 y 2,8 hay cuatro instituciones: I.E. Sevilla, Santa Teresita, Benjamín Herrera y María Auxiliadora en la parte media de la tabla. Mientras que la I.E. Doce de Octubre con un puntaje 2,5 ocupa la última posición de la tabla siendo su área de Gestión Académica la de inferior puntaje (2,26). A continuación se incluye la tabla con los puntajes promedios de las nueve instituciones educativas oficiales de Sevilla.

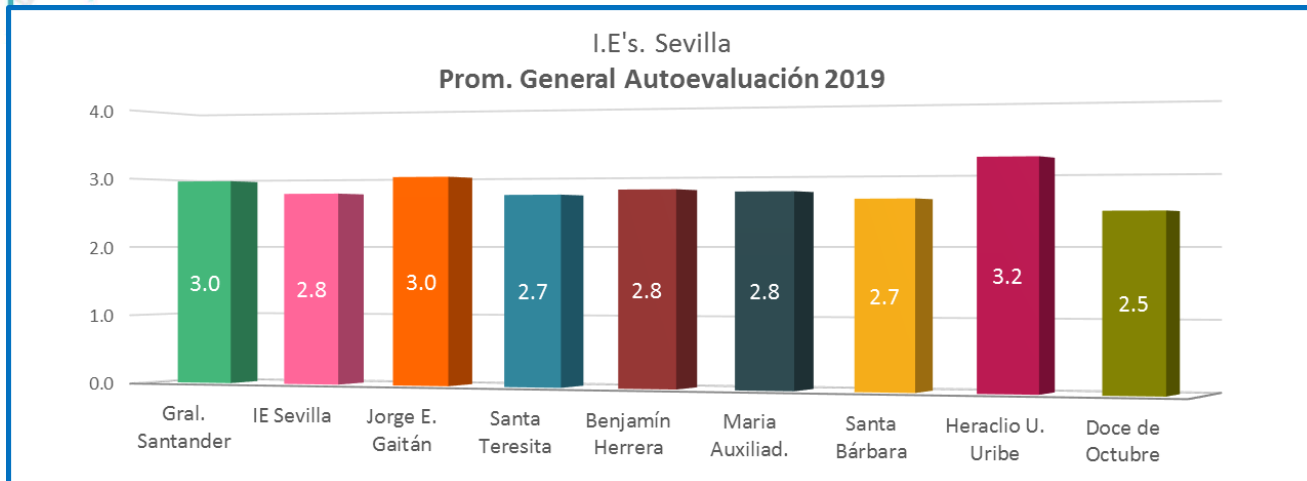
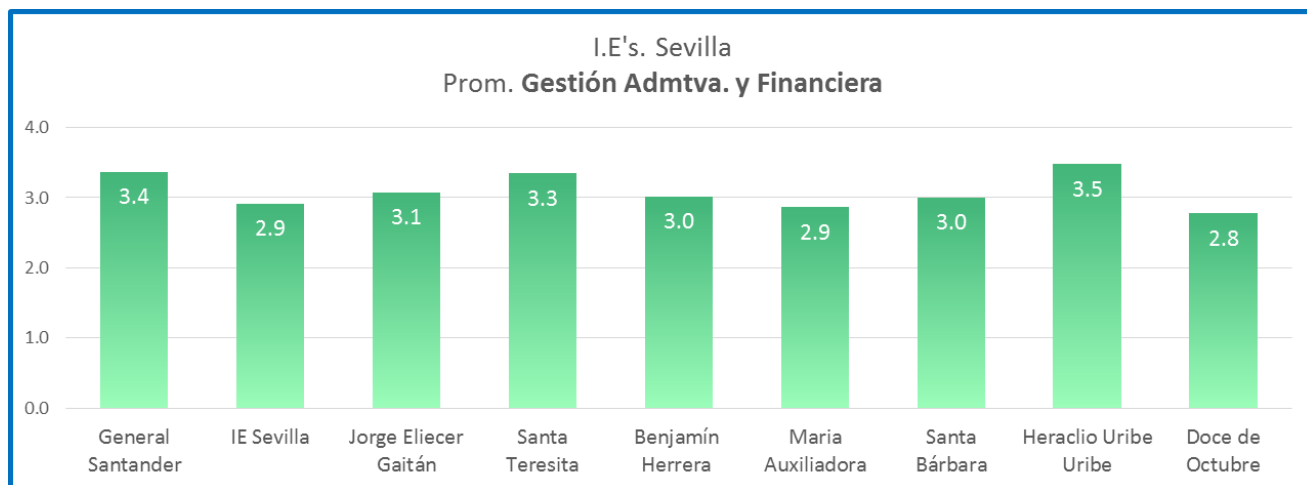
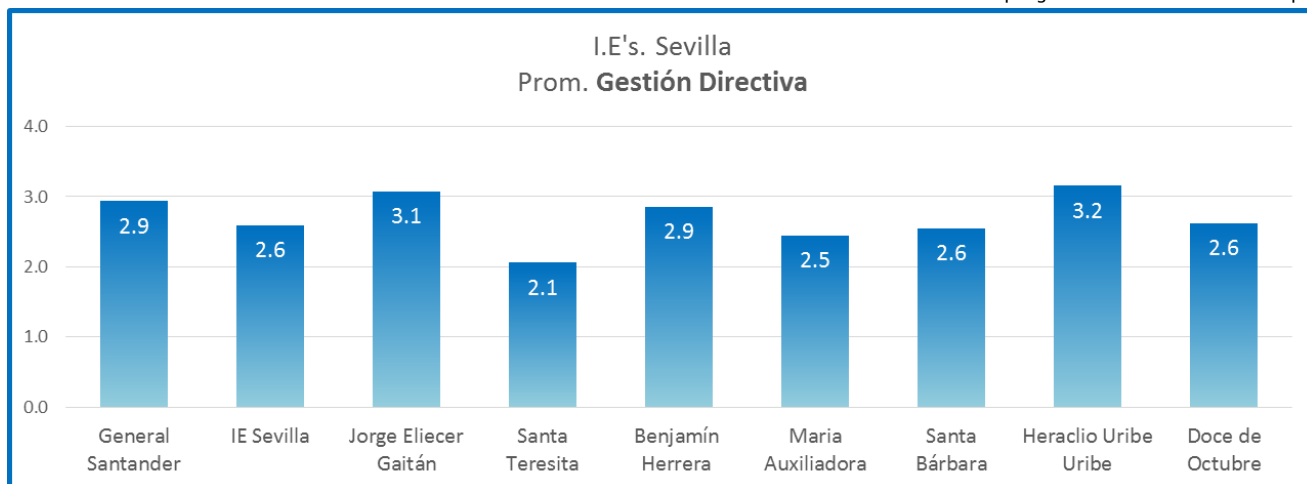
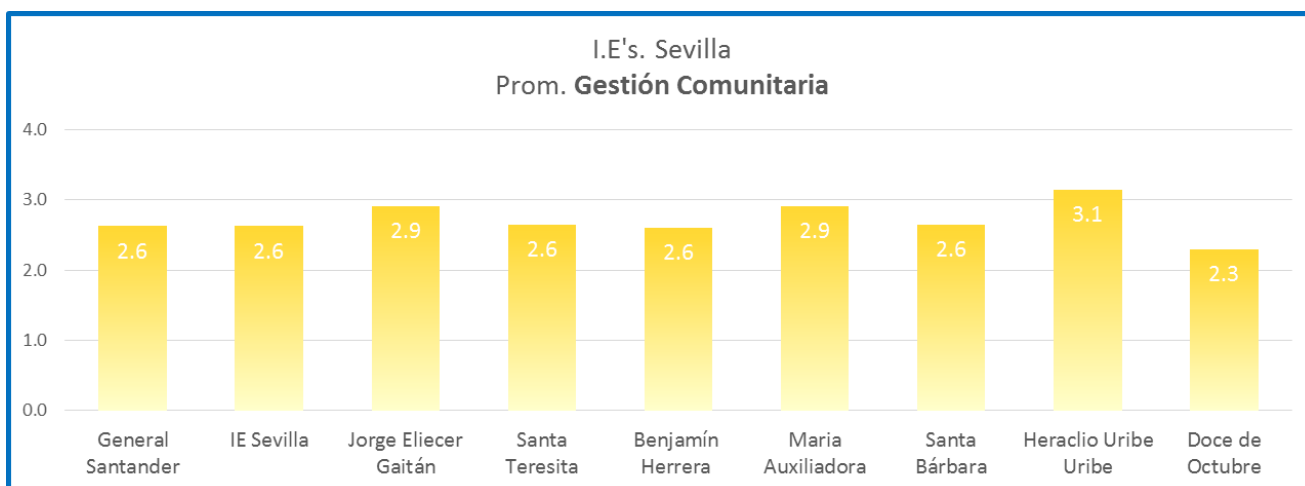
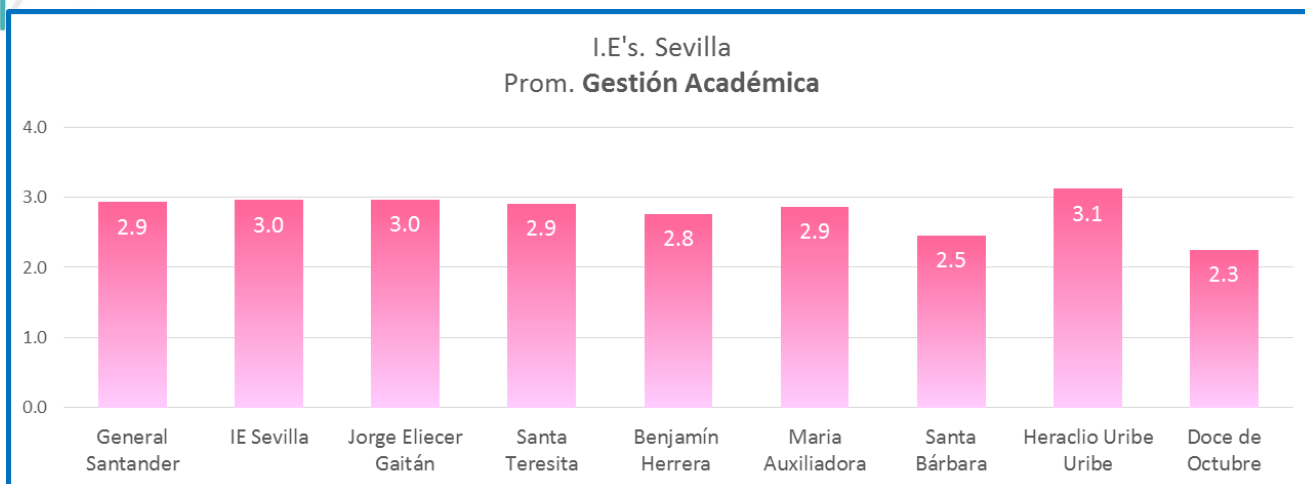


Gráfico 172. Promedios I.E.s Sevilla. Elaboración Propia

Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de Sevilla:

Gráfico 173. Cuadros de Promedios I.E.s por gestión Sevilla. Elaboración Propia





La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de Sevilla:

SEVILLA	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA							ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA				ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD	
General Santander	3.00	3.00	3.25	3.00	2.75	2.62	2.94	2.90	4.00	3.28	3.00	3.67	3.37	3.00	2.83	3.14	2.75	2.93	2.50	3.00	3.00	2.00	2.63	3.0
IE Sevilla	2.50	2.67	3.00	2.25	2.50	2.63	2.59	2.70	3.50	2.14	2.25	4.00	2.92	3.00	3.00	2.85	3.00	2.96	2.50	2.67	3.00	2.33	2.63	2.8
Jorge Eliecer Gaitán	3.25	2.83	3.25	3.25	3.11	2.75	3.07	3.10	3.66	2.85	2.75	3.00	3.07	3.00	3.17	2.71	3.00	2.97	3.00	2.66	3.00	3.00	2.92	3.0
Santa Teresita	1.50	2.00	1.75	2.75	2.00	2.37	2.06	3.40	4.00	3.00	3.00	3.33	3.35	3.00	2.83	2.57	3.25	2.91	3.00	2.67	2.25	2.67	2.65	2.7
Benjamín Herrera	3.00	3.00	3.00	2.75	2.89	2.50	2.86	2.90	3.83	2.85	2.50	3.00	3.02	3.00	2.83	2.71	2.50	2.76	2.75	2.33	3.00	2.33	2.60	2.8
Maria Auxiliadora	1.50	2.83	2.25	2.75	2.75	2.62	2.45	2.60	4.00	2.71	2.00	3.00	2.86	3.16	2.83	2.71	2.75	2.86	3.00	2.66	3.00	3.00	2.92	2.8
Santa Bárbara	2.50	3.00	3.00	2.00	2.55	2.25	2.55	2.60	4.00	3.00	1.75	3.67	3.00	2.17	2.33	2.33	3.00	2.46	2.75	3.00	2.50	2.33	2.65	2.7
Heraclio Uribe Uribe	3.00	2.83	3.50	3.00	4.00	2.62	3.16	3.40	4.00	3.00	3.00	4.00	3.48	3.00	3.67	2.57	3.25	3.12	3.25	3.33	3.00	3.00	3.15	3.2
Doce de Octubre	3.00	2.67	2.50	2.75	2.70	2.12	2.62	2.70	4.00	2.43	1.75	3.00	2.78	2.16	2.33	2.28	2.25	2.26	2.25	2.00	2.25	2.67	2.29	2.5
Promedio Sevilla	2.58	2.76	2.83	2.72	2.81	2.50	2.70	2.92	3.89	2.81	2.44	3.41	3.09	2.83	2.87	2.65	2.86	2.80	2.78	2.70	2.78	2.59	2.71	2.8

Gráfico 174. Tabla resumen puntajes de procesos Sevilla. Elaboración Propia



▪ | Toro

- Técnica Agropecuaria Toro
- Fray José Joaquín Escobar
- Ntra. Sra. de La Consolación



© Google - Street View

Desde el municipio de Toro se recibió el consolidado oportunamente a través del GAGEM Nro. 6 - Zarzal con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de la totalidad de Instituciones Educativas oficiales existentes en esta localidad: Técnica Agropecuaria Toro, Fray José Joaquín Escobar y Nuestra Señora de La Consolación.

Con base en la información recibida y promediados los puntajes totales de los tres establecimientos, el municipio alcanza un puntaje de 2,6 del segundo nivel de desarrollo de la escala: «Pertinencia», aunque por tendencia, se acerca al nivel 3 - Apropiación. De acuerdo a la tipología del MEN, este es uno de los niveles bajos e indica que en general, en las instituciones del

municipio hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para cumplir sus metas y objetivos, pero aún se aleja del nivel de mejoramiento continuo.

Debe añadirse a lo anterior, sin embargo, que pese a este promedio municipal las tres instituciones, se encuentran en realidad en niveles diferentes de acuerdo a sus resultados individuales; así mientras la I.E. Fray José Joaquín Escobar se queda en el nivel uno (1,8), la Técnica Agropecuaria Toro se ubica en el segundo nivel (2,7) y la I.E. Nuestra Señora de La Consolación alcanza el tercer nivel (3,2), lo cual configura una situación particular con variantes significativas en la lectura de desempeño que debe hacerse en cada una de las instituciones del municipio.

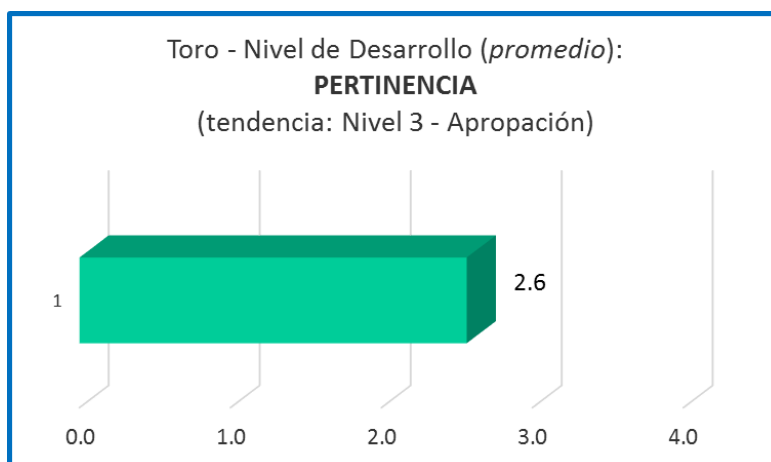


Gráfico 175.
Nivel promedio Toro.
Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se da en los procesos que conforman el área de Gestión Comunitaria (2,85), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de Toro. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,42) se obtiene en el área de Gestión Directiva, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones a nivel municipal.

Ahora bien, como se observa en la tabla, hay un balance promedio en las cuatro áreas con sólo una diferencia de (0,43) entre la mejor valorada y la de menor calificación. En tres de las gestiones (Directiva, Administrativa y Financiera), el promedio es casi idéntico con una variación de (0,08). Las tres instituciones coinciden sin embargo, en asignar a los procesos de Gestión Comunitaria el mejor puntaje frente las otras áreas, mientras que dos de las tres coinciden en que la Gestión Directiva es la que presenta más dificultades.

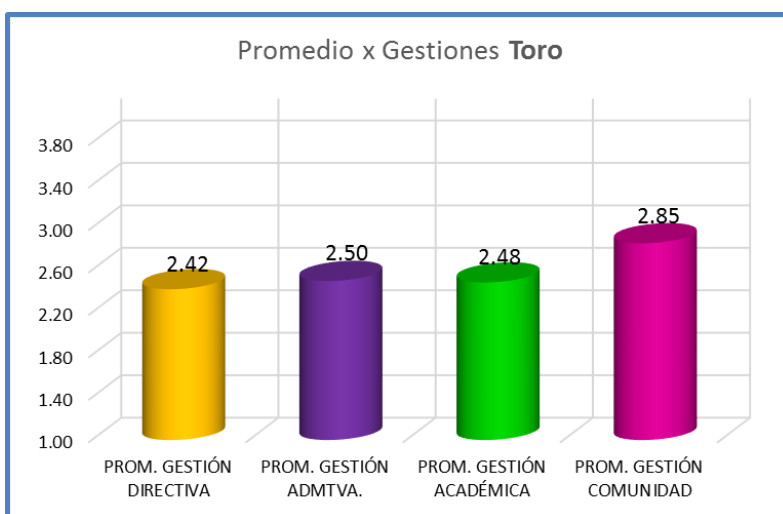


Gráfico 176. Promedio por gestión Toro. Elaboración Propia

Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más debilidades a nivel municipal en Toro son:

a). **Administración de la planta física y de los recursos** (puntaje promedio 1,76), del área de Gestión Administrativa referida a la necesidad garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios educativos, lo que implica el mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios,

Institución Educativa	Administración planta física y recursos	Gestión (gerencia) estratégica	Apoyo financiero y contable	Proyección a la comunidad
Téc. Agropec. Toro	1.28	2.00	2.75	3.25
Fray José Joaquín E.	1.00	1.66	2.10	4.00
Ntra. Sra. Consolación	3.00	2.83	4.00	4.00
Promedio Toro	1.76	2.16	2.95	3.75



Gráfico 177. Procesos Focalizados Toro. Elaboración Propia



adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, entre otros.

b). Gestión Estratégica: (puntaje promedio 2,16), lo cual involucra tener las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales. Dentro de este proceso se valoran componentes como el liderazgo, la articulación de planes, proyectos y acciones, la estrategia pedagógica, el uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de Toro, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Proyección a la comunidad (puntaje promedio 3,75), que hace parte del área de Gestión Comunitaria, y se ocupa de poner a disposición de la comunidad educativa un conjunto de servicios para apoyar su bienestar, esto debe incluir componentes como: escuela de padres, oferta de servicios a la comunidad, uso de la planta física y de medios y servicio social estudiantil.

b). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 2,95), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el

adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

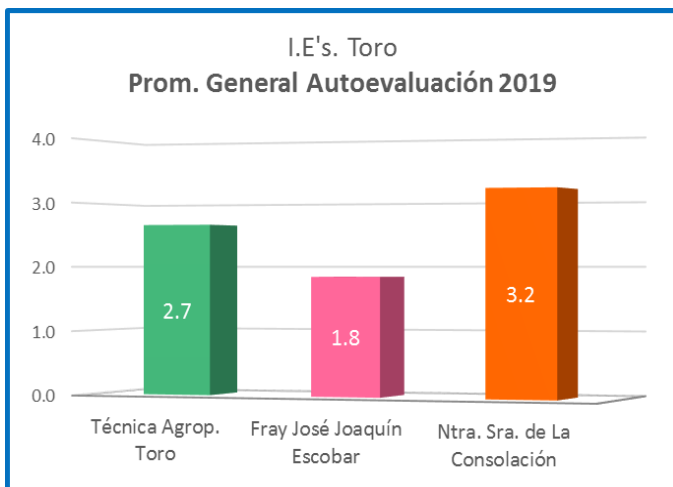


Gráfico 178. Promedio I.E.s. Toro. Elaboración Propia

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados de autoevaluación de manera individual en cada una de las instituciones educativas oficiales de Toro en sus áreas de gestión, se puede determinar que la I.E. Nuestra Señora de la Consolación (3,2) logra una valoración superior, manteniendo sus cuatro áreas con puntajes dentro del tercer nivel y siendo especialmente fuerte su trabajo comunitario donde tiene varios procesos con puntajes perfectos (4,0). Por su parte la I.E. Técnica Agropecuaria Toro (2,7), en mitad de la tabla, destaca también por su gestión comunitaria, aunque señala dificultades importantes en procesos administrativos como los relacionados con planta física (1,28). Por su lado la I.E. Fray José Joaquín Escobar (1,8), genera alerta en la mayoría de sus gestiones, siendo especialmente crítica la gestión directiva y administrativa.



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de Toro:

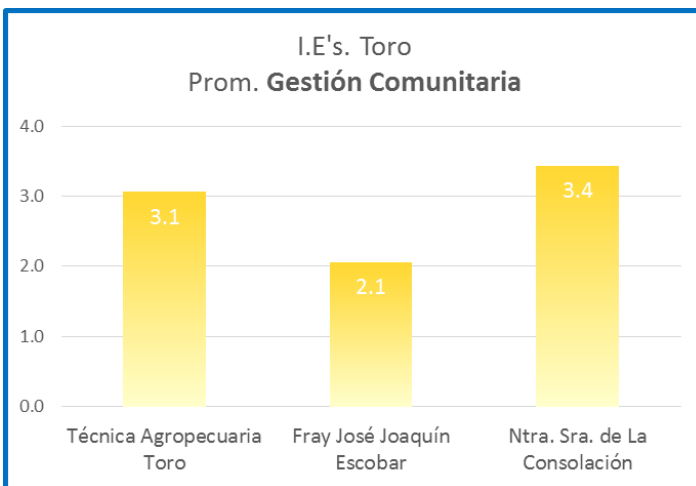
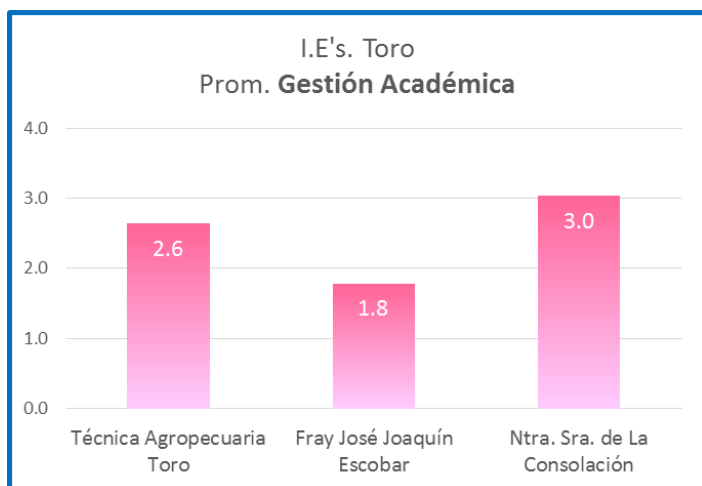
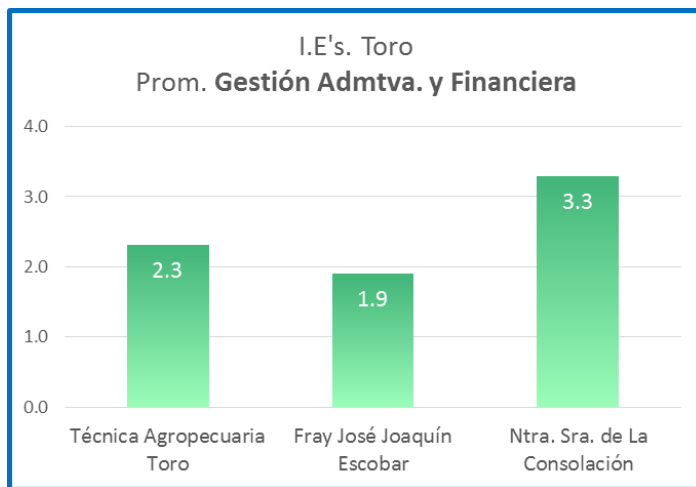
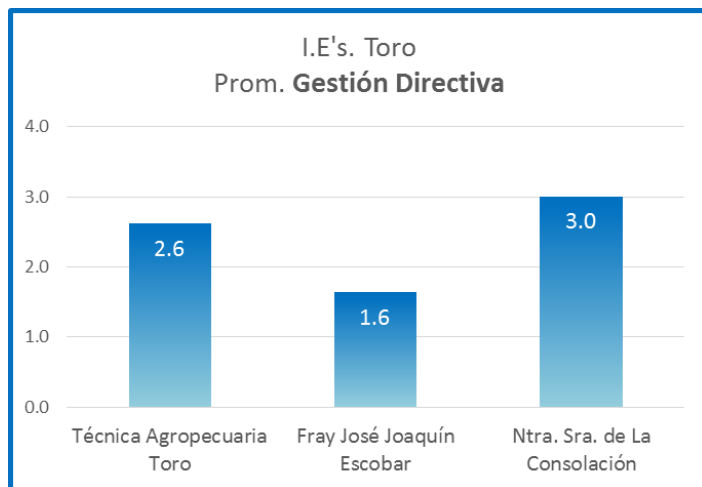


Gráfico 179. Cuadros promedios I.E.s por gestión Toro. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de Toro:

TORO	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA						ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD	
Téc. Agropec. Toro	2.50	2.00	3.00	2.75	2.66	2.80	2.62	2.20	2.75	1.28	2.66	2.66	2.31	2.80	2.60	2.40	2.75	2.64	3.25	2.66	3.00	3.33	3.06	2.7
Fray José Joaquín E.	1.50	1.66	2.00	1.00	1.66	2.00	1.64	1.80	2.10	1.00	2.00	2.60	1.90	1.80	1.33	2.00	2.00	1.78	4.00	2.00	1.25	1.00	2.06	1.8
Ntra. Sra. Consolación	2.75	2.83	3.00	3.50	3.10	2.87	3.01	3.10	4.00	3.00	3.00	3.33	3.29	3.16	2.83	3.14	3.00	3.03	4.00	4.00	2.75	3.00	3.44	3.2
Promedio Toro	2.25	2.16	2.67	2.42	2.47	2.56	2.42	2.37	2.95	1.76	2.55	2.86	2.50	2.59	2.25	2.51	2.58	2.48	3.75	2.89	2.33	2.44	2.85	2.6

Gráfico 180. Tabla resumen puntajes de procesos Toro. Elaboración Propia



▪ | Trujillo

- Julián Trujillo
- Sagrado Corazón de Jesús
- Manuel María Mallarino
- Antonio José de Sucre
- Cristóbal Colón
- San Isidro



© Google - Street View

Desde el municipio de Trujillo se recibió el consolidado oportunamente a través del GAGEM Nro. 4 - Tuluá con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de la totalidad de Instituciones Educativas oficiales existentes en esta localidad: Julián Trujillo, Sagrado Corazón de Jesús, Manuel María Mallarino, Antonio José de Sucre, Cristóbal Colón y San Isidro.

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las seis instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 2,9 que corresponde al segundo nivel de desarrollo de la escala, denominado «Pertinencia», aunque muy cercano al tercer nivel - Apropiación. De

acuerdo a la tipología del MEN, este es uno de los niveles bajos e indica que en general, en las instituciones del municipio hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para cumplir sus metas y objetivos, pero aún se aleja del nivel deseable de mejoramiento continuo.

Es importante tener en cuenta que tres de las instituciones educativas del municipio logran ubicarse en el tercer nivel de desarrollo: Julián Trujillo (3,4), Manuel María Mallarino (3,0) y Cristóbal Colón (3,1); sin embargo las otras tres instituciones se quedan por debajo del umbral del tercer nivel, siendo el caso más crítico el promedio de la I.E. Sagrado Corazón de Jesús cuyo puntaje promedio es de 2,4.

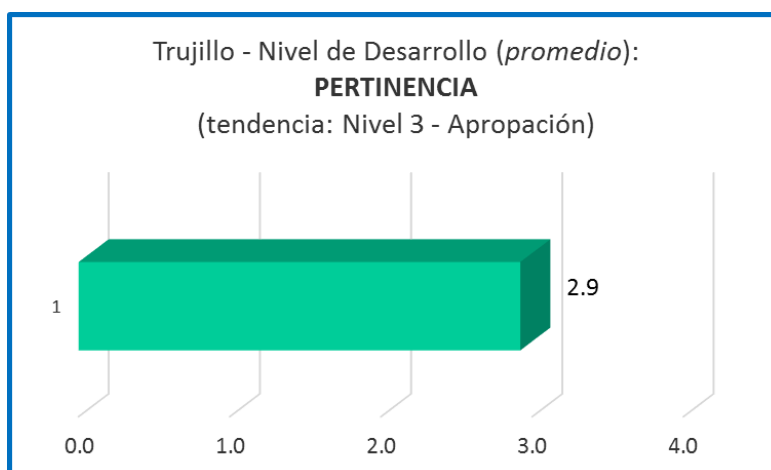


Gráfico 181.
Nivel promedio Trujillo.
Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se da en los procesos que conforman el área de Gestión Administrativa y Financiera (3,28), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de Trujillo. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,69) se obtiene en el área de Gestión Comunitaria, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor

debilidad presentan las instituciones. Ahora bien, como se observa en la tabla, tres de las cuatro gestiones promediadas no logran superar el puntaje de 3,0 correspondiente al tercer nivel de desarrollo de la escala lo que invita a revisar estos procesos en los establecimientos del municipio, y considerar la amplia distancia que hay entre el puntaje promedio de la Gestión Comunitaria y el de la Gestión Administrativa para buscar la mejora.

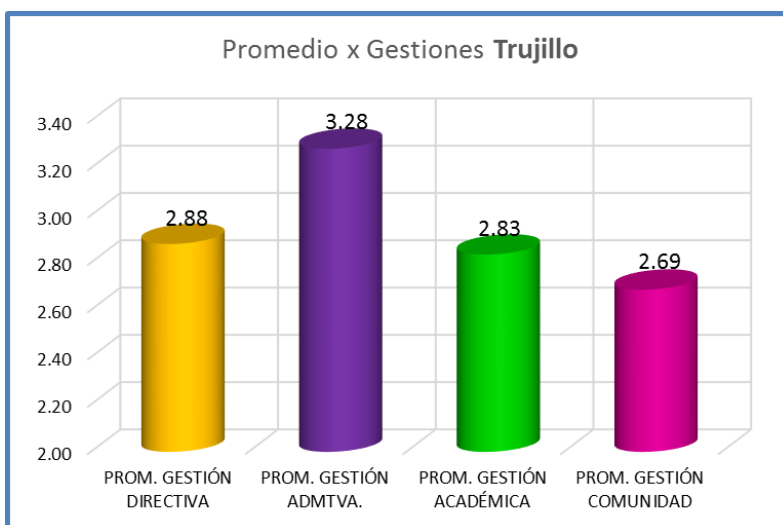


Gráfico 182. Promedios por gestión Trujillo. Elaboración Propia

Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más debilidades a nivel municipal en Trujillo son:

a). **Accesibilidad** (puntaje promedio 2,46), que hace parte del área de Gestión de la Comunidad, y que se refiere a buscar que todos los estudiantes independientemente de su situación personal, social y cultural reciban una atención apropiada y pertinente que responda a sus expectativas. Debe considerar por tanto la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales y a

Institución Educativa	Accesibilidad	Proyección a la comunidad	Apoyo a la gestión académica	Apoyo financiero y contable
Julian Trujillo	2.75	3.00	3.66	4.00
Sagrado Corazon de J.	1.25	2.00	3.60	4.00
Manuel Ma. Mallarino	2.75	2.33	3.66	4.00
Antonio José de Sucre	2.50	3.00	3.33	4.00
Cristobal Colón	2.75	2.50	4.00	4.00
San Isidro	2.75	3.00	3.00	3.75
Promedio Trujillo	2.46	2.64	3.54	3.96

Gráfico 183. Procesos focalizados Trujillo. Elaboración Propia





personas pertenecientes a grupos étnicos, así como las necesidades y expectativas de los estudiantes y sus proyectos de vida.

b). Proyección a la comunidad (puntaje promedio 2,64), que hace parte del área de Gestión Comunitaria, y se ocupa de poner a disposición de la comunidad educativa un conjunto de servicios para apoyar su bienestar, esto debe incluir componentes como: escuela de padres, oferta de servicios a la comunidad, uso de la planta física y de medios y servicio social estudiantil.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de Riofrío, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Apoyo a la gestión académica (puntaje promedio 3,00), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

b). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 2,81), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del

Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados individuales en la autoevaluación de los procesos de cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de Trujillo en todas las áreas de gestión, se puede observar que los procesos de Apoyo Financiero y Contable tienen un desempeño excelente, y logran calificación perfecta de 4,0 en 5 de las 6 instituciones del municipio. Las principales dificultades de la I.E. Sagrado Corazón de Jesús se tienen en la Gestión Directiva, donde el puntaje promedio no supera el primer nivel (1,81), siendo su proceso más crítico el de la Cultura Institucional (1,00). También la Gestión Comunitaria (2,04) evidencia serias dificultades en procesos como Accesibilidad (1,25) y Proyección a la Comunidad (2,0). Pese a los desempeños satisfactorios de tres instituciones del municipio, debe señalarse que ninguna de las logra promediar todas sus gestiones por encima de 3,0 siendo la I.E. Julián Trujillo la que se encuentra más cerca de lograrlo.

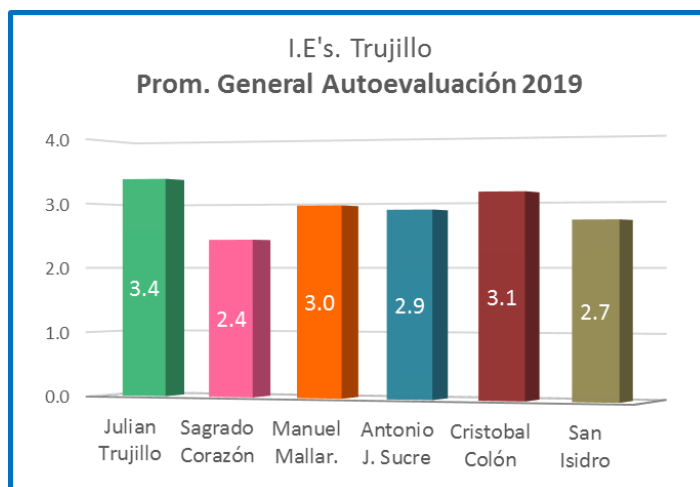


Gráfico 184. Promedios I.E.s. Trujillo. Elaboración Propia



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de Trujillo:

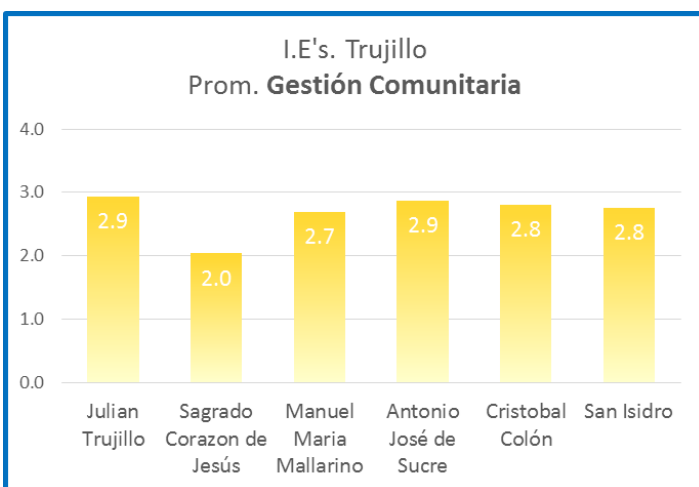
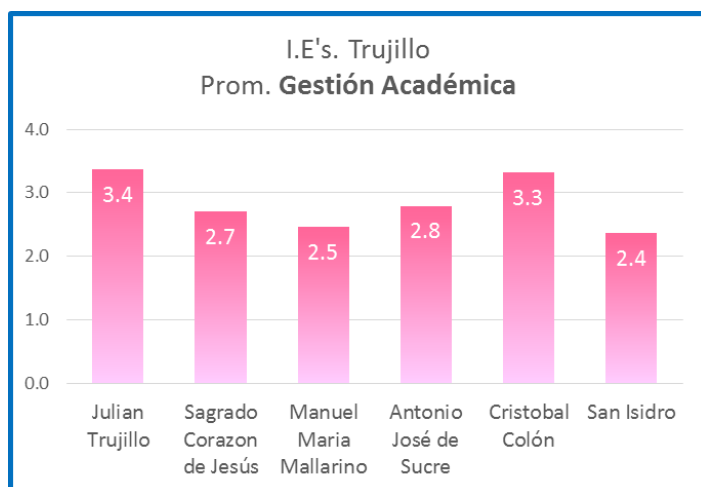
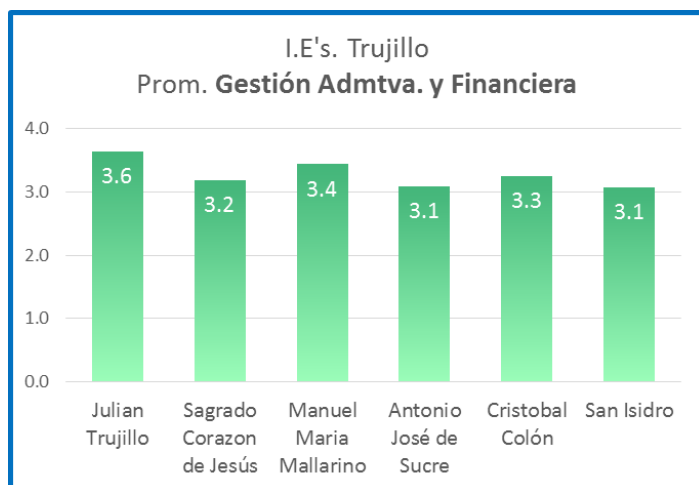
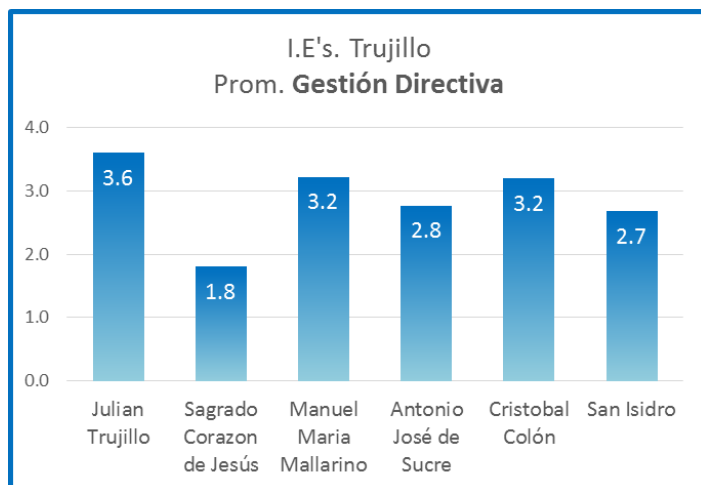


Gráfico 185. Cuadros promedios I.E.s por gestión Trujillo. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de Trujillo:

TRUJILLO	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA						ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD	
Julian Trujillo	3.75	3.80	4.00	3.50	3.44	3.12	3.60	3.40	4.00	3.57	3.58	3.66	3.64	3.60	3.33	3.30	3.25	3.37	3.00	3.00	2.75	3.00	2.94	3.4
Sagrado Corazon de J.	1.00	1.83	2.25	2.00	1.50	2.25	1.81	3.00	4.00	2.85	2.50	3.60	3.19	2.80	2.60	2.42	3.00	2.71	2.00	2.30	1.25	2.60	2.04	2.4
Manuel Ma. Mallarino	3.25	3.20	3.75	3.25	2.78	3.13	3.23	3.20	4.00	2.85	3.50	3.66	3.44	2.40	2.85	2.33	2.25	2.46	2.33	2.69	2.75	3.00	2.69	3.0
Antonio José de Sucre	2.00	3.00	3.25	2.50	2.56	3.29	2.77	3.00	4.00	2.14	3.00	3.33	3.09	3.00	2.50	2.67	3.00	2.79	3.00	3.00	2.50	3.00	2.88	2.9
Cristobal Colón	3.50	3.20	3.50	3.50	2.88	2.61	3.20	4.00	4.00	2.28	2.00	4.00	3.26	3.20	3.83	3.00	3.25	3.32	2.50	3.00	2.75	3.00	2.81	3.1
San Isidro	3.00	2.20	2.50	2.50	2.88	3.00	2.68	2.80	3.75	2.80	3.00	3.00	3.07	2.80	2.60	2.30	1.75	2.36	3.00	2.30	2.75	3.00	2.76	2.7
Promedio Trujillo	2.75	2.87	3.21	2.88	2.67	2.90	2.88	3.23	3.96	2.75	2.93	3.54	3.28	2.97	2.95	2.67	2.75	2.83	2.64	2.72	2.46	2.93	2.69	2.9

Gráfico 186. Tabla resumen puntajes de procesos Trujillo. Elaboración Propia



▪ | Ulloa

- Leocadio Salazar
- María Inmaculada



Desde el municipio de Ulloa se recibió el consolidado a través del GAGEM Nro. 8 - Cartago con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de las dos Instituciones Educativas oficiales de esta localidad: Leocadio Salazar y María Inmaculada.

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las dos instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 3,3 con lo que logra ubicarse en el tercer nivel de desarrollo de la escala, denominado «Apropiación». Este de acuerdo a la tipología del MEN, es uno de los niveles altos y deseables y equivale a que en general,

las acciones realizadas por las instituciones educativas oficiales de Ulloa tienen un mayor grado de articulación y son conocidas por la comunidad educativa, pese a no realizarse todavía un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento.

Vale la pena destacar que ambas instituciones educativas obtienen un promedio general muy similar: 3,3 y 3,2 pese a que la I.E. Leocadio Salazar obtiene un puntaje ligeramente superior y mantiene sus cuatro áreas de gestión con puntajes por encima de 3,18, mientras que la I.E. María Inmaculada, registra un puntaje por debajo de 3 en el área de gestión Académica (2,94).

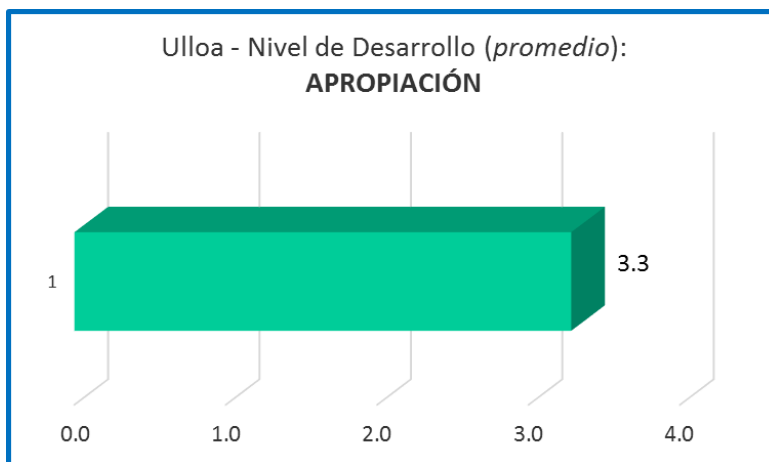


Gráfico 187. Nivel promedio Ulloa. Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se da en los procesos que conforman el área de Gestión Administrativa y Financiera (3,42), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de Ulloa. Por el contrario, el puntaje más bajo (3,21) se obtiene en el área de Gestión Académica, lo cual apunta a la necesidad de acciones de mejora especialmente en esta área de gestión a nivel municipal.

Dicho lo anterior, sin embargo, vale la pena precisar que al margen del bajo puntaje registrado en el municipio en la gestión Académica, de hecho se da un importante contraste en la valoración hecha por las dos instituciones, pues mientras en la I.E. Leocadio Salazar, esta es la mejor valorada (3,48), en la I.E. María Inmaculada es donde se acentúa la mayor dificultad (2,94) siendo la única área que obtiene una calificación por debajo de 3, impactado principalmente por los procesos de Prácticas Pedagógicas.

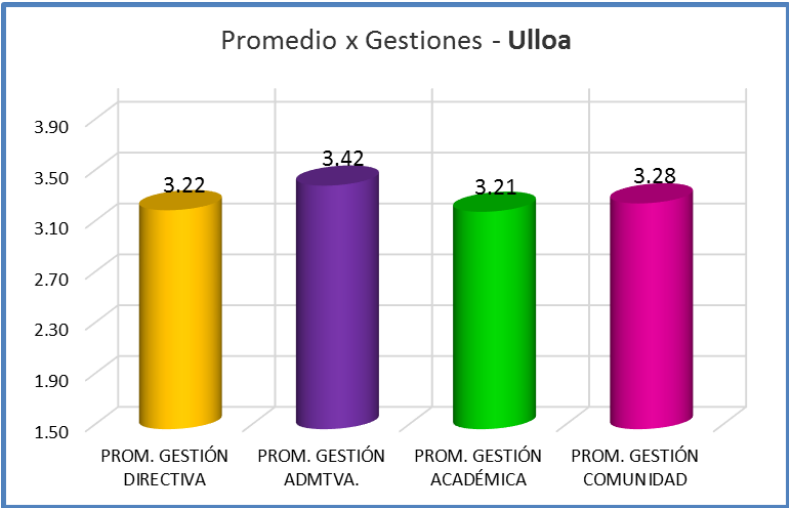


Gráfico 188. Promedio por gestión Ulloa. Elaboración Propia

En línea con lo anterior, un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más debilidades a nivel municipal en Ulloa son:

a). **Prácticas Pedagógicas** (puntaje promedio 2,85), del área de Gestión Académica, mide la organización de actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias, considerando opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares, uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje.

Institución Educativa	Prácticas pedagógicas	Gestión (gerencia) estratégica	Cultura institucional	Apoyo a la gestión académica
Leocadio Salazar	3.00	2.83	3.50	3.66
Maria Inmaculada	2.70	3.16	3.75	4.00
Promedio Ulloa	2.85	3.00	3.63	3.83



Gráfico 189. Procesos focalizados Ulloa. Elaboración Propia



b). Gestión Estratégica (puntaje promedio 3,00), proceso que se ocupa de las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales. Dentro de este proceso se valoran componentes como el liderazgo, la articulación de planes, proyectos y acciones, la estrategia pedagógica, el uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de Ulloa, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Apoyo a la gestión académica (puntaje promedio 3,83), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

b). Cultura institucional (3,63) del área de Gestión Directiva que se refiere a la tarea de dar sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales, a través de elementos como los mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas.

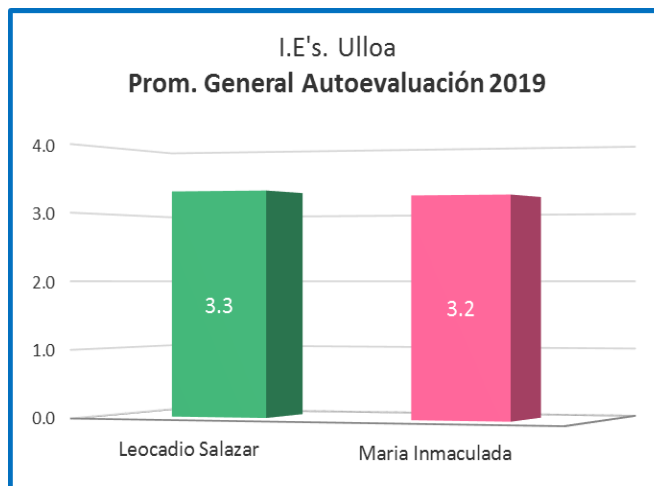


Gráfico 190. Promedios I.E.s Ulloa. Elaboración Propia

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados de autoevaluación de manera individual en las dos instituciones de Ulloa en todas sus áreas de gestión, se puede determinar que en la I.E. Leocadio Salazar las principales acciones de mejora se requieren en los procesos del área de Gestión Directiva (3,18), donde principalmente el proceso de Gerencia Estratégica registra un puntaje bajo (2,83); única calificación de la institución que se encuentra por debajo del tercer nivel de desarrollo de la escala. En la dirección opuesta, se ha obtenido la mejor calificación en los procesos de gestión académica (3,48), siendo la gestión de aula y el seguimiento académico los procesos mejor valorados. Respecto a la I.E. María Inmaculada, las acciones de mejora deben centrarse en sus procesos del área de gestión Académica (2,94) sobre todo en las prácticas pedagógicas (2,70) y el seguimiento académico (2,82). Se tienen procesos más consolidados en el área de gestión Administrativa (3,38), liderado por el proceso de apoyo a la gestión académica que registra un puntaje perfecto (4,00).



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de Ulloa:

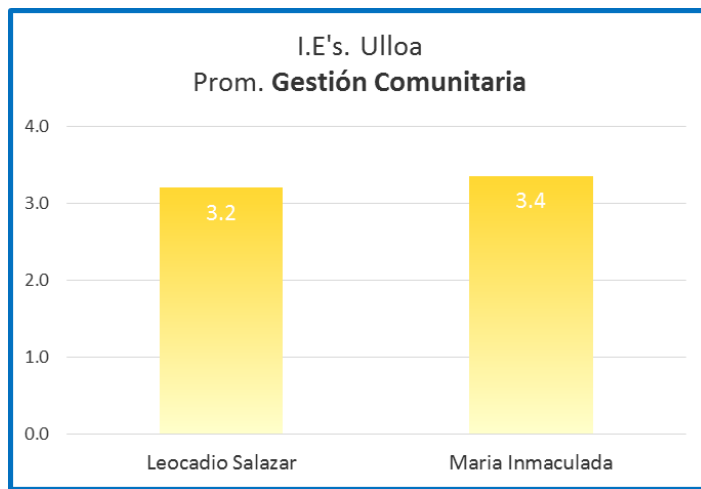
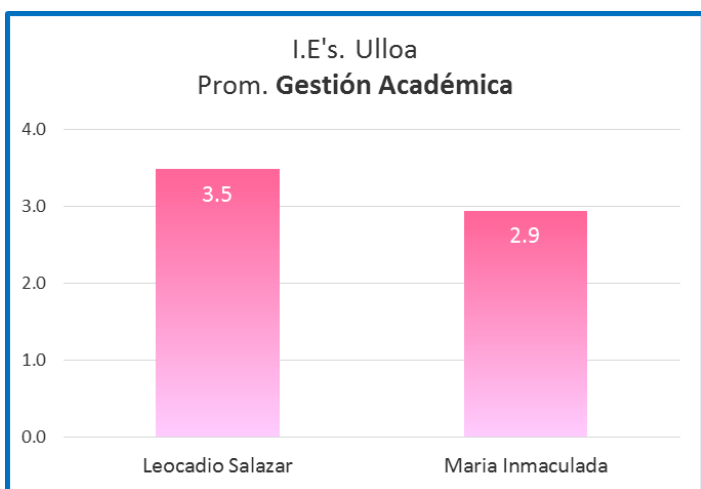
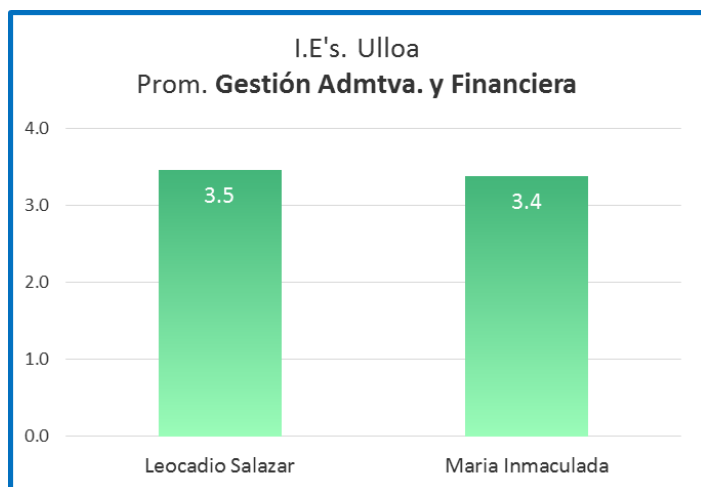
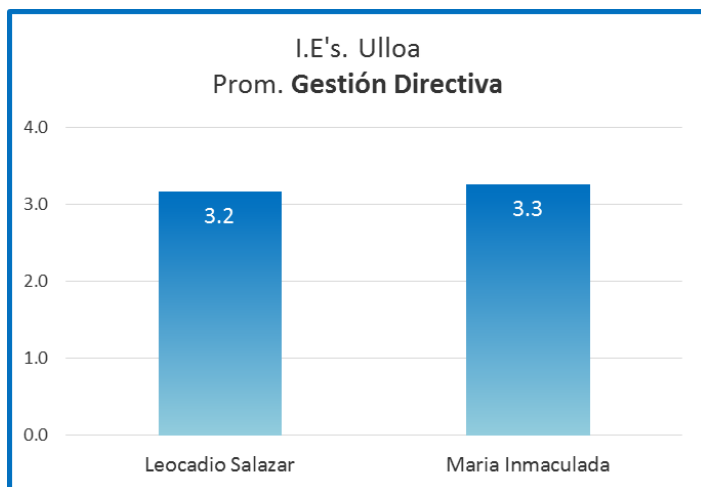


Gráfico 191. Cuadros promedios I.E.s por gestión Ulloa. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de Ulloa:

ULLOA	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA						ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD	
Leocadio Salazar	3.50	2.83	3.25	3.00	3.22	3.25	3.18	3.40	3.83	3.14	3.25	3.66	3.46	3.50	3.66	3.00	3.75	3.48	3.50	3.00	3.30	3.00	3.20	3.3
Maria Inmaculada	3.75	3.16	3.00	3.21	3.75	2.75	3.27	3.40	3.16	3.57	2.75	4.00	3.38	3.00	2.82	2.70	3.25	2.94	3.25	3.33	3.50	3.33	3.35	3.2
Promedio Ulloa	3.63	3.00	3.13	3.11	3.49	3.00	3.22	3.40	3.50	3.36	3.00	3.83	3.42	3.25	3.24	2.85	3.50	3.21	3.38	3.17	3.40	3.17	3.28	3.3

Gráfico 192. Tabla resumen puntajes de procesos Ulloa. Elaboración Propia



▪ | Versailles

- Carlos Holguín Sardi
- La Inmaculada



© Google - Street View

La información consolidada del municipio de Versailles fue recibida oportunamente a través del GAGEM Nro. 6 - Zarzal con los resultados de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de las dos Instituciones Educativas oficiales existentes en este municipio, a saber: Carlos Holguín Sardi y La Inmaculada.

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las dos instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 3,0 lo que indica que éste se ubica en el tercer nivel de desarrollo de la escala, denominado «Apropiación». Este de acuerdo a la tipología del MEN, es uno de los niveles altos, deseables y equivale a que en general, las acciones realizadas por las dos

instituciones educativas oficiales de Versailles tienen un mayor grado de articulación y son conocidas por la comunidad educativa, pese a no realizarse todavía un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento.

Dentro de este dato estadístico a nivel del municipio de Versailles es importante anotar, sin embargo, que pese a que los puntajes de las dos instituciones educativas oficiales son muy similares, sólo una de ellas: Carlos Holguín Sardi, logra superar el umbral del tercer nivel con un promedio de 3,1 mientras que la I.E. La Inmaculada, registra un puntaje promedio de 2,9 con lo cual permanece en el segundo nivel de desarrollo dentro de la escala utilizada.

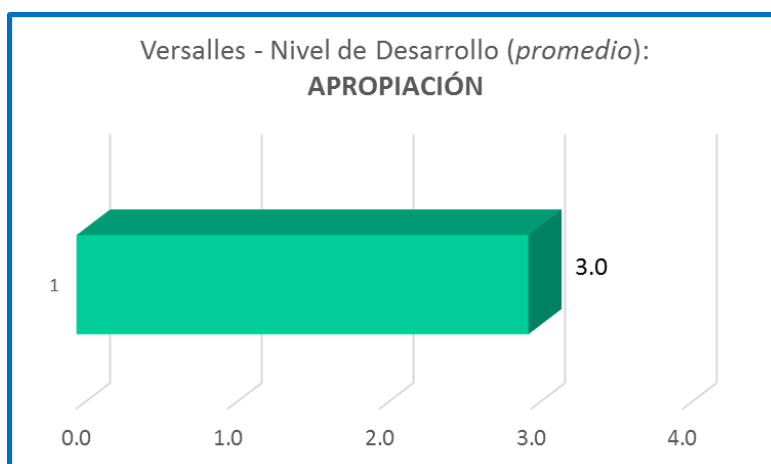


Gráfico 193.
Nivel promedio Versailles.
Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se registra en los procesos que conforman el área de Gestión Directiva (3,20), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de Versalles. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,76) se obtiene en el área de Gestión de la Comunidad, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones.

Ahora bien, como se observa en la tabla, dos de las cuatro gestiones promediadas (Académica y Comunitaria), no logran superar el umbral de 3,0 correspondiente al tercer nivel de desarrollo de la escala. En el caso de la gestión Académica, incide principalmente el puntaje de la I.E. La Inmaculada (2,71), mientras que en la gestión Comunitaria, ambas instituciones se mantienen por debajo del tercer nivel. No obstante, el promedio superior en la gestión Directiva, sin duda puede fortalecer las demás gestiones.

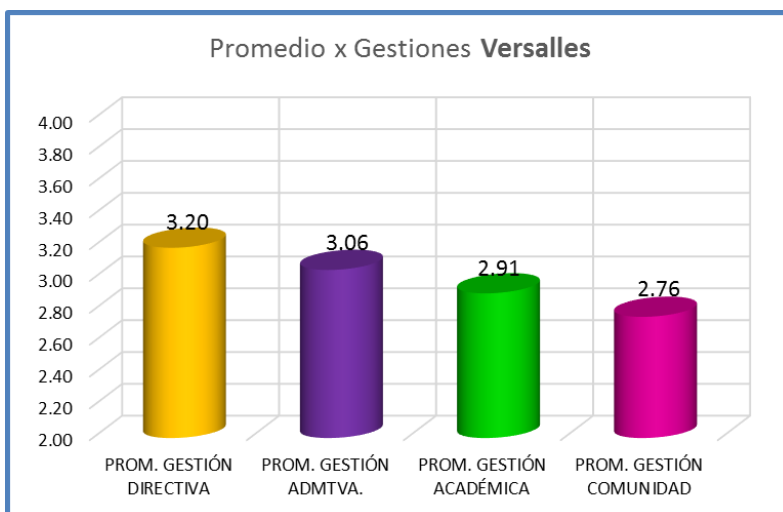


Gráfico 194. Promedio por gestión Versalles. Elaboración Propia

Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más debilidades a nivel municipal en Versalles son:

a). **Administración de la planta física y de los recursos** (puntaje promedio 2,28), que hace parte del área de Gestión Administrativa y que se refiere a la necesidad garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios educativos, lo que implica el mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al

Institución Educativa	Administración planta física y recursos	Accesibilidad	Apoyo a la gestión académica	Apoyo financiero y contable
Carlos Holguín Sardi	2.28	2.50	3.33	3.83
La Inmaculada	2.28	2.50	3.66	4.00
Promedio Versalles	2.28	2.50	3.50	3.92



Gráfico 195. Procesos focalizados Versalles. Elaboración Propia



uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, entre otros.

b). Accesibilidad (puntaje promedio 2,50), que hace parte del área de Gestión de la Comunidad, y que se refiere a buscar que todos los estudiantes independientemente de su situación personal, social y cultural reciban una atención apropiada y pertinente que responda a sus expectativas. Debe considerar por tanto la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales y a personas pertenecientes a grupos étnicos, así como las necesidades y expectativas de los estudiantes y sus proyectos de vida.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de Versalles, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 3,92), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

b). Apoyo a la gestión académica (puntaje promedio 3,50), que hace parte del área de

Gestión Administrativa y Financiera, y que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

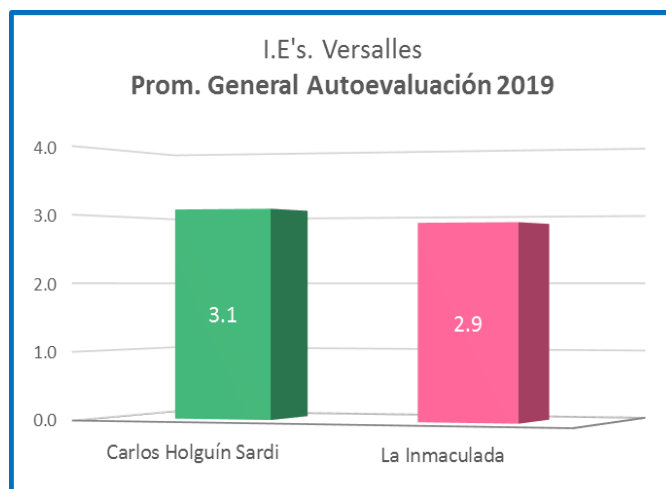


Gráfico 196. Promedios I.E.s Versalles. Elaboración Propia

En la revisión detallada de los resultados de autoevaluación de manera individual en cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de Versalles en todas sus áreas de gestión, se puede determinar que la I.E. Carlos Holguín Sardi se ubica en el tercer nivel, impulsada sobre todo por la valoración en su Gestión Directiva (3,42); sin embargo, revela también la existencia de dificultades a nivel administrativo en procesos como la administración de planta física y de servicios complementarios (2,28 y 2,33), mientras que procesos de la Gestión Comunitaria como accesibilidad y prevención de Riesgos requieren acciones de mejora. Por su parte la Institución Educativa la Inmaculada, requiere intervenir sobre todo algunos procesos de su Gestión Académica, como el diseño curricular - pedagógico y, en la Gestión Comunitaria, los procesos de Participación y Convivencia.



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de Versalles:

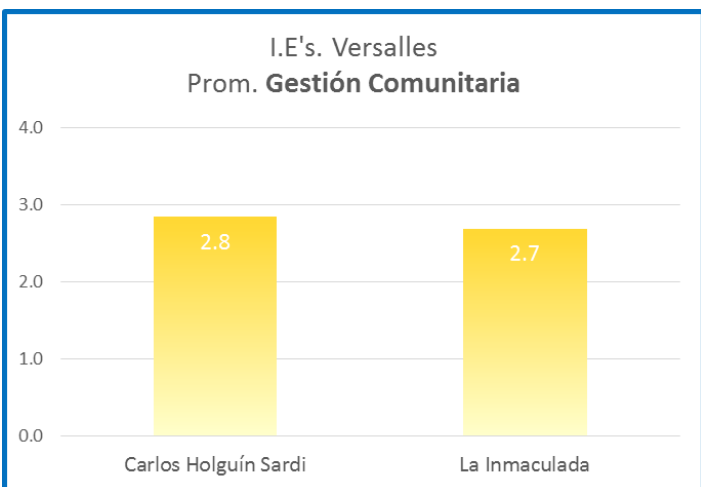
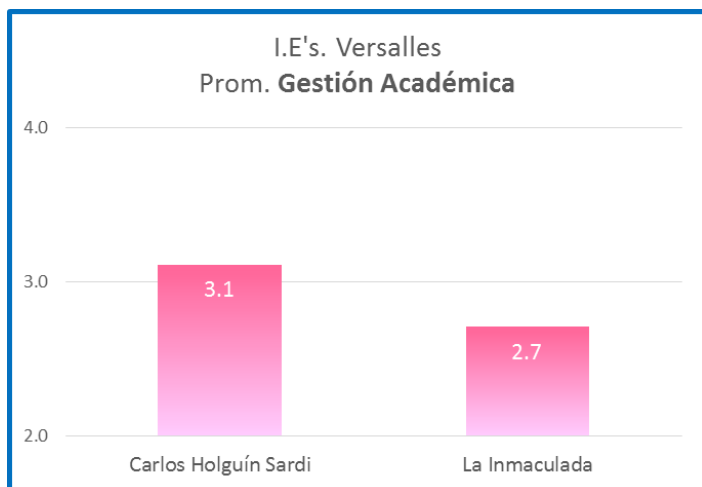
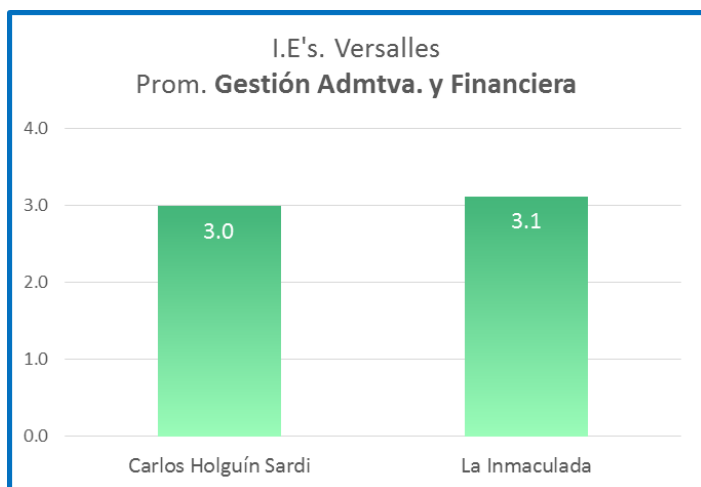
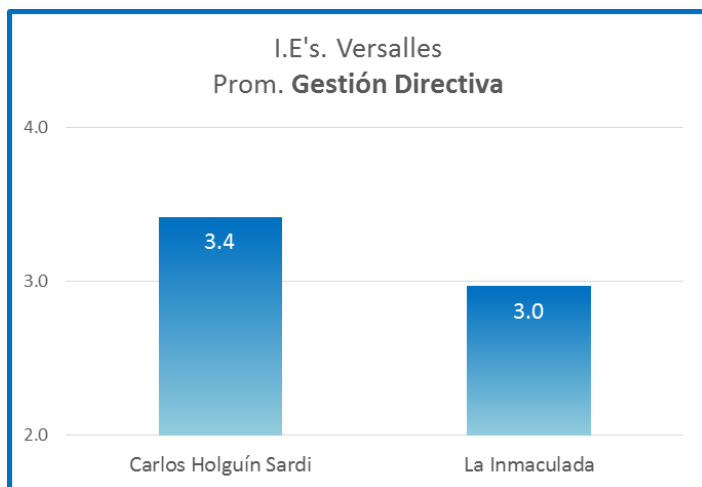


Gráfico 197. Cuadros promedios I.E.s Versalles por área de gestión. Elaboración

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de Versalles:

VERSALLES	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA						ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD	
Carlos Holguín Sardi	3.50	3.66	3.50	3.75	3.11	3.00	3.42	3.20	3.83	2.28	2.33	3.33	2.99	3.16	3.00	3.28	3.00	3.11	3.25	2.60	2.50	3.00	2.84	3.1
La Inmaculada	2.75	3.00	3.00	3.25	3.20	2.62	2.97	2.40	4.00	2.28	3.25	3.66	3.12	2.66	2.71	2.71	2.75	2.71	3.25	2.66	2.50	2.33	2.69	2.9
Promedio Versalles	3.13	3.33	3.25	3.50	3.16	2.81	3.20	2.80	3.92	2.28	2.79	3.50	3.06	2.91	2.86	3.00	2.88	2.91	3.25	2.63	2.50	2.67	2.76	3.0

Gráfico 198. Tabla resumen puntajes de procesos Versalles. Elaboración Propia



▪ | Vives

- Antonio José De Sucre
- Jorge Robledo
- Veinte De Julio



© Google - Street View

Desde el municipio de Vives se recibió la información a través del GAGEM Nro. 1 - Cali con los resultados de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de la totalidad de Instituciones Educativas oficiales de este municipio: Antonio José De Sucre, Jorge Robledo y Veinte De Julio.

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las cinco instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 2,9 lo que indica que éste se ubica en el segundo nivel de desarrollo de la escala, denominado «Pertinencia». De acuerdo a la tipología del MEN, este es uno de los niveles bajos e indica que en general,

en las instituciones del municipio hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para cumplir sus metas y objetivos, pero aún se aleja del nivel deseable de mejoramiento continuo.

Pese a este valor promediado del municipio, es importante aclarar que éste se obtiene principalmente debido al bajo puntaje registrado por la I.E. Veinte de Julio (1,6) que es probablemente uno de los puntajes más bajos registrados para esta vigencia a nivel departamental y que debe invitar a hacer una revisión de fondo de todas sus gestiones y procesos con el ánimo de superar ese crítico nivel uno -existencia- en el que se ha ubicado.

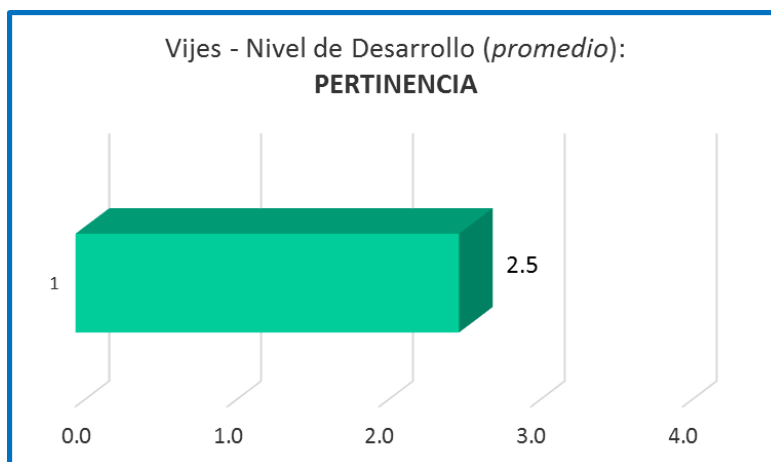


Gráfico 199.
Nivel promedio Vives.
Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se da en los procesos que conforman el área de Gestión Académica (2,67), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de Vijes. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,34) se obtiene en el área de Gestión de la Comunidad, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones.

Respecto a estos promedios por área de gestión es importante destacar que dos de las tres instituciones han coincidido en asignar a su Gestión Académica el mejor puntaje por área. Esto puede considerarse una fortaleza importante por cuanto esta gestión constituye el eje principal de toda institución educativa; de manera similar, las tres instituciones han coincidido en catalogar sus gestiones de la comunidad como las de más bajo puntajes, siendo especialmente desfavorables procesos como La Prevención de Riesgos en esta área.

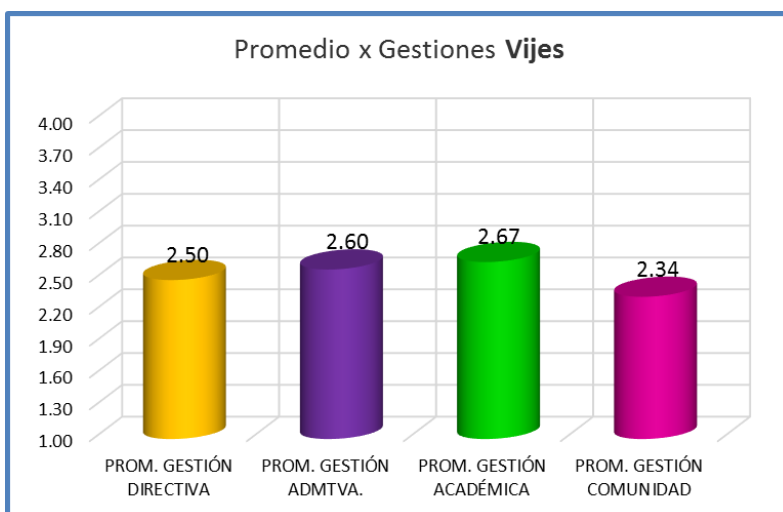


Gráfico 200. Promedio x gestión Vijes. Elaboración Propia

Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más debilidades a nivel municipal en Vijes son:

a). **Administración de servicios complementarios** (puntaje promedio 2,06), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que se refiere a la necesidad de asegurar la adecuada prestación de los servicios complementarios disponibles en las instituciones para facilitar la asistencia de los estudiantes, mejorar sus procesos de aprendizaje y desarrollar sus competencias.

b). **Prevención de riesgos** (puntaje promedio 2,11), que hace parte del área de Gestión de la Comunidad y que se refiere a la necesidad de contar con estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de las instituciones y el bienestar de la comunidad educativa. Esto incluye la prevención de riesgos físicos y psicosociales, así como programas de seguridad.



Institución Educativa	Administración de servicios complen.	Prevención de riesgos	Apoyo a la gestión académica	Apoyo financiero y contable
Antonio J. Sucre	2.50	2.67	4.00	4.00
Jorge Robledo	2.67	2.33	3.33	3.50
Veinte De Julio	1.00	1.33	2.00	2.00
Promedio Vijos	2.06	2.11	3.11	3.17

Gráfico 201. Procesos focalizados Vijos.



En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de Vijos, los dos procesos con mayores fortalezas son:

a). **Apoyo financiero y contable** (puntaje promedio 3,17), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

b). **Apoyo a la gestión académica** (puntaje promedio 3,11), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados de autoevaluación de manera individual en cada una de las instituciones

educativas oficiales del municipio de Vijos en todas sus áreas de gestión, puede argumentarse que en general tanto la I.E. Antonio José de Sucre, como la I.E. Jorge Robledo tienen un buen desempeño cruzando el umbral del tercer nivel -apropiación-. La I.E. Antonio J. de Sucre es especialmente fuerte en su Gestión Administrativa y Financiera (3,23), pese a que es también en esta área donde se encuentra el proceso con menor calificación de la institución: Administración de servicios complementarios (2,50). Por su parte, la I.E. Jorge Robledo, destaca por el promedio en su Gestión Académica (3,10), su proceso con menor calificación es Prevención de Riesgos (2,33). El caso de la I.E. Veinte de Julio, como ya se anotó anteriormente, debe prender las alarmas por cuanto sus cuatro gestiones no superan el nivel inicial -existencia-, con varios de sus procesos calificados con el puntaje mínimo (1,0) tales como: Relaciones con el Entorno, Administración de Planta Física, Participación y Convivencia entre otros. Tal situación amerita una intervención urgente con acciones de mejora que conlleven a mejores resultados.

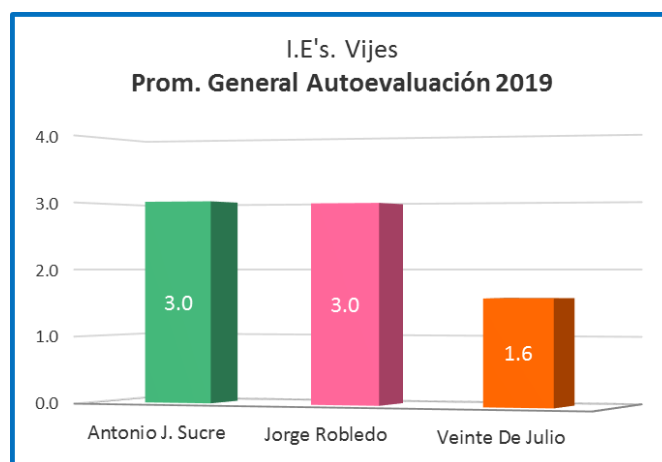


Gráfico 202. Promedios x I.E Vijos. Elaboración Propia



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de Vijes:

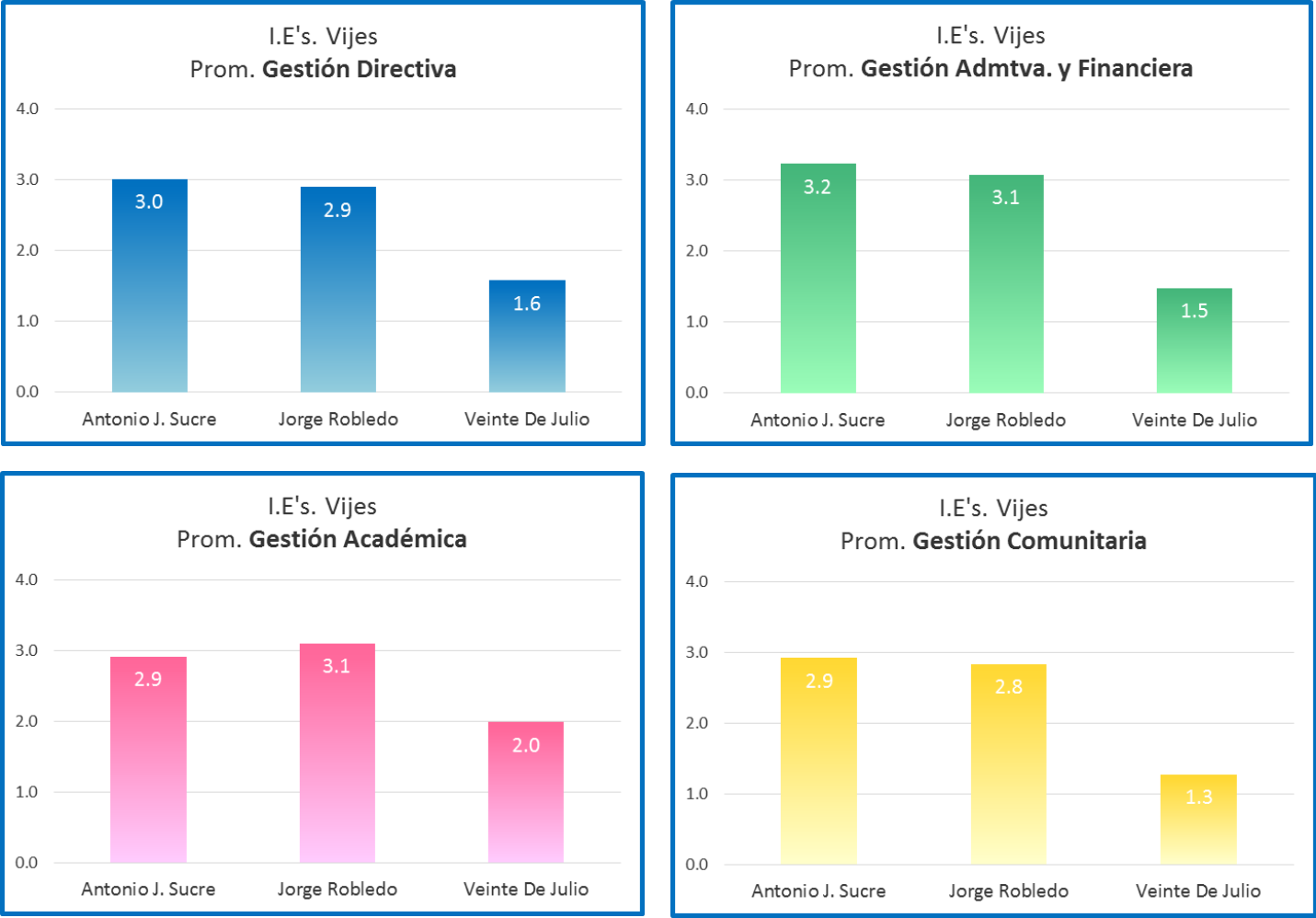


Gráfico 203. Cuadros promedios I.E.s por área de gestión Vijes. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de Vijes:

VIJES	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA						ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA						ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD						PUNTAJE PROMEDIO TOTAL
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD			
Antonio J. Sucre	3.00	2.83	3.50	2.75	3.00	3.00	3.01	2.80	4.00	2.86	2.50	4.00	3.23	2.83	2.83	3.00	3.00	2.92	3.00	2.67	3.00	3.00	2.92	3.0		
Jorge Robledo	2.75	3.00	2.75	2.75	3.00	3.14	2.90	2.90	3.50	3.00	2.67	3.33	3.08	3.33	3.00	2.57	3.50	3.10	3.00	2.33	3.00	3.00	2.83	3.0		
Veinte De Julio	1.50	1.80	2.25	1.00	1.44	1.50	1.58	1.40	2.00	1.00	1.00	2.00	1.48	2.20	2.00	1.25	2.50	1.99	1.50	1.33	1.25	1.00	1.27	1.6		
Promedio Vijes	2.42	2.54	2.83	2.17	2.48	2.55	2.50	2.37	3.17	2.29	2.06	3.11	2.60	2.79	2.61	2.27	3.00	2.67	2.50	2.11	2.42	2.33	2.34	2.5		

Gráfico 203. Tabla resumen puntajes de procesos Vijes. Elaboración Propia



▪ | Yotoco

- Alfonso Zawadzky
- Gabriela Mistral
- San Juan Bosco



Desde el municipio de Yotoco se recibió el consolidado oportunamente a través del GAGEM Nro. 3 - Buga con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de la totalidad de Instituciones Educativas oficiales existentes en esta localidad: Institución Educativa Alfonso Zawadzky, Institución Educativa Gabriela Mistral e Institución Educativa San Juan Bosco.

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las tres instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 3,1 con lo que logra ubicarse en el tercer nivel de desarrollo de la escala, denominado «Apropiación». Este de acuerdo

a la tipología del MEN, es uno de los niveles altos y deseables y equivale a que en general, las acciones realizadas por las instituciones educativas oficiales de Yotoco tienen un mayor grado de articulación y son conocidas por la comunidad educativa, pese a no realizarse todavía un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento.

Este puntaje promedio se obtiene gracias a que dos de las tres instituciones del municipio superan el puntaje del nivel 3, mientras una tercera institución (San Juan Bosco) no alcanza dicho puntaje, pero se encuentra relativamente cerca.

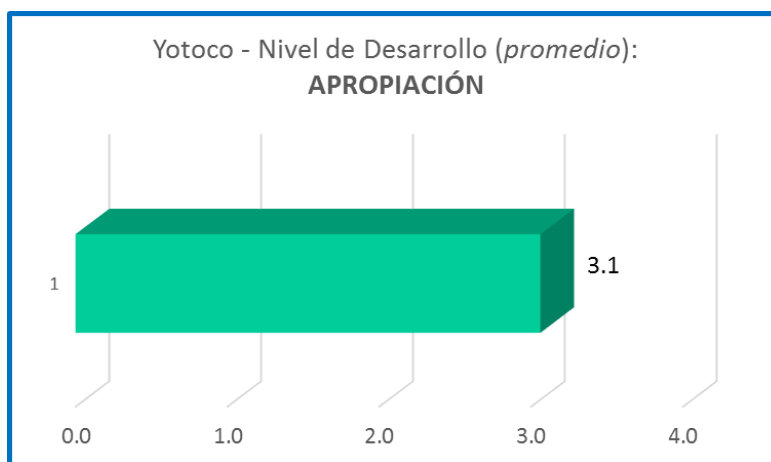


Gráfico 204. Nivel promedio Yotoco. Elaboración Propia



Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el puntaje más alto se da en los procesos que conforman el área de Gestión Académica (3,12), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de Yotoco. Por el contrario, el puntaje más bajo (3,01) se obtiene en el área de Gestión Directiva, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad

presentan las instituciones. No obstante la lectura anterior, conviene también observar que los cuatro puntajes promedios obtenidos en cada una de las áreas de gestión son muy similares, por lo que sólo hay una diferencia de 0,11 entre el puntaje más alto y el más bajo en cada área de gestión, lo que por aproximación significa tener un balance en las cuatro áreas ubicándose en promedio a nivel municipio todas por encima del tercer nivel de la escala del MEN.

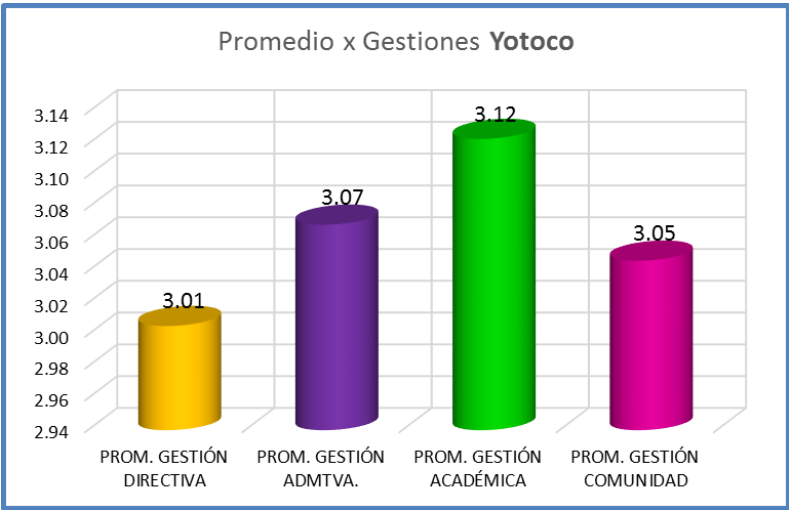


Gráfico 205. Promedio por gestión Yotoco. Elaboración Propia

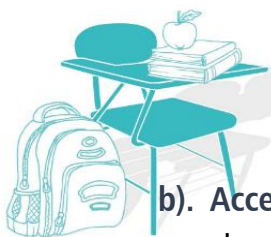
En lo que respecta al análisis de puntajes en los procesos específicos del municipio, se identifica que en promedio, las dos mayores debilidades en las instituciones educativas de Yotoco son:

a). **Administración de la planta física y de los recursos** (puntaje promedio 2,63), que hace parte del área de Gestión Administrativa y que se refiere a la necesidad garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios educativos, lo que implica el mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, entre otros.

Institución Educativa	Administración de la planta física y de los recursos	Accesibilidad	Proyección a la comunidad	Apoyo financiero y contable
Alfonso Zawadzky	2.90	3.50	3.30	3.50
Gabriela Mistral	3.14	2.75	3.25	3.75
San Juan Bosco	1.85	2.00	3.50	3.00
Promedio Yotoco	2.63	2.75	3.35	3.42



Gráfico 206. Procesos focalizados Yotoco. Elaboración Propia



b). Accesibilidad (puntaje promedio 2,75), que hace parte del área de Gestión de la Comunidad, y que se refiere a buscar que todos los estudiantes independientemente de su situación personal, social y cultural reciban una atención apropiada y pertinente que responda a sus expectativas. Debe considerar por tanto la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales y a personas pertenecientes a grupos étnicos, así como las necesidades y expectativas de los estudiantes y sus proyectos de vida.

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de Yotoco, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). Proyección a la comunidad (puntaje promedio 3,35), que hace parte del área de Gestión Comunitaria, y se ocupa de poner a disposición de la comunidad educativa un conjunto de servicios para apoyar su bienestar, esto debe incluir componentes como: escuela de padres, oferta de servicios a la comunidad, uso de la planta física y de medios y servicio social estudiantil.

b). Apoyo financiero y contable (puntaje promedio 3,42), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del

Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados individuales en la autoevaluación de los procesos de cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de San Pedro en todas las áreas de gestión, se puede determinar que las Instituciones Educativas Alfonso Zawadzky y Gabriela Mistral logran mantener puntajes por encima de 3,0 en sus cuatro gestiones, siendo particularmente llamativo que en la gestión académica la I.E. Gabriela Mistral alcanza una calificación de 3,8, lo cual podría constituir un caso de éxito para analizar y multiplicar en el municipio y en la ETC Valle. En el caso de la I.E. San Juan Bosco, conviene revisar las razones que llevan a que en gestión Directiva y Académica (con 2,5 y 2,6 respectivamente) se hayan obtenido resultados especialmente bajos.

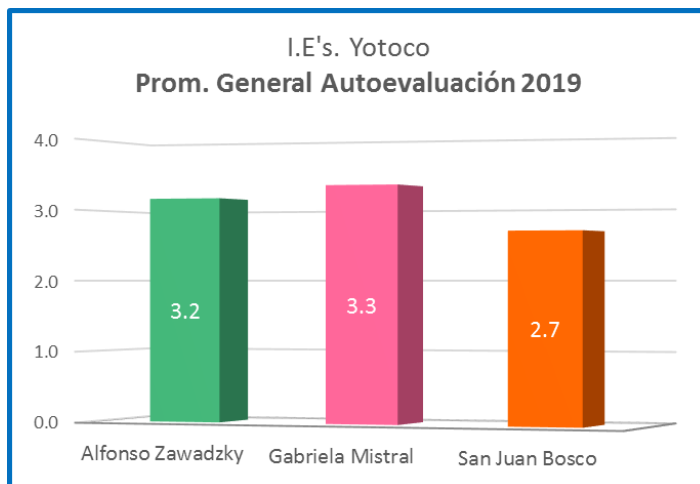


Gráfico 207. Promedios por I.E. Yotoco. Elaboración Propia

Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedio por cada una de las cuatro áreas de gestión en los establecimientos de Yotoco.

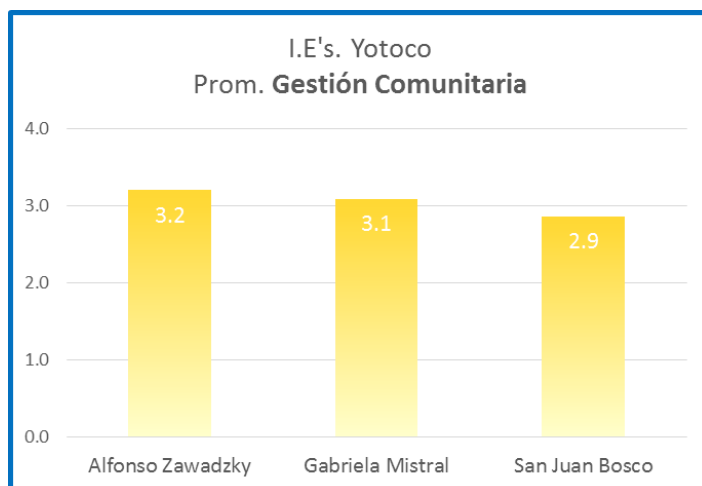
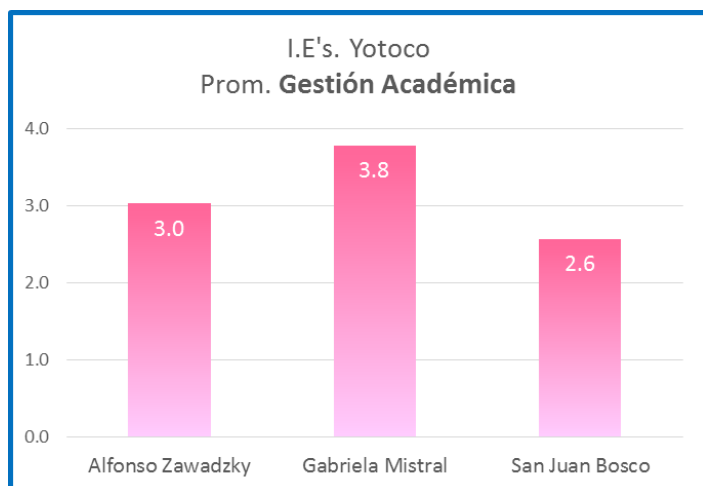
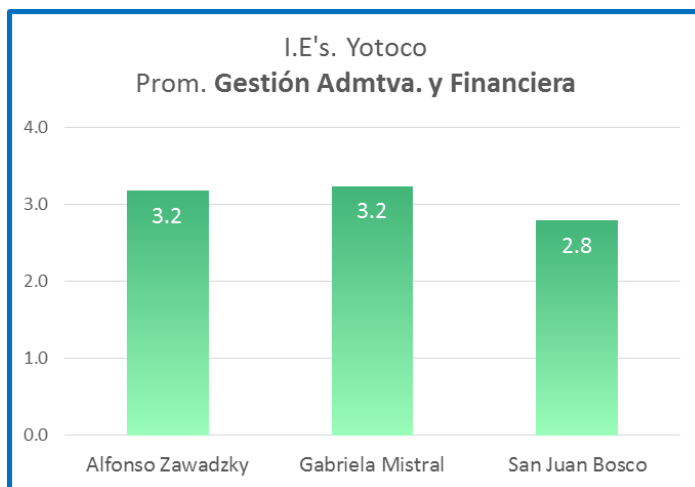
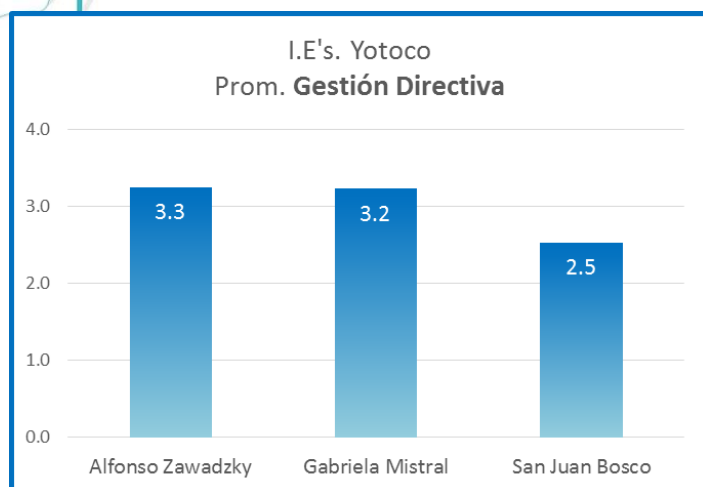


Gráfico 208. Cuadros promedios por área de gestión I.E.s Yotoco. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de Yotoco:

YOTOCO	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA						ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA				ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL	
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración de la planta física y de los servicios	Administración de apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD		
Alfonso Zawadzky	3.00	3.00	3.30	3.50	3.60	3.10	3.25	3.50	3.50	2.90	3.00	3.00	3.18	2.80	3.00	3.30	3.00	3.03	3.30	3.00	3.50	3.00	3.20	3.2
Gabriela Mistral	3.50	3.40	2.75	3.50	3.11	3.13	3.23	2.80	3.75	3.14	3.50	3.00	3.24	3.80	3.83	4.00	3.50	3.78	3.25	3.00	2.75	3.33	3.08	3.3
San Juan Bosco	2.50	2.40	2.75	2.50	2.44	2.62	2.54	3.60	3.00	1.85	2.50	3.00	2.79	2.00	3.00	2.00	3.25	2.56	3.50	2.60	2.00	3.33	2.86	2.7
Promedio Yotoco	3.00	2.93	2.93	3.17	3.05	2.95	3.01	3.30	3.42	2.63	3.00	3.00	3.07	2.87	3.28	3.10	3.25	3.12	3.35	2.87	2.75	3.22	3.05	3.1

Gráfico 209. Tabla resumen puntajes de procesos Yotoco. Elaboración Propia



■ | Zarzal

- Antonio Nariño
- Efraín Varela Vaca
- Luis Gabriel Umaña Morales
- Normal N. S. de las Mercedes
- Simón Bolívar



© Google - Street View

Desde el municipio de Zarzal se recibió el consolidado oportunamente a través del GAGEM Nro. 6 de esta misma localidad con la información de las autoevaluaciones del año lectivo 2019 de todas sus Instituciones Educativas oficiales: Antonio Nariño, Efraín Varela Vaca, Luis Gabriel Umaña Morales, Normal Superior Nuestra Señora de Las Mercedes y Simón Bolívar.

Con base en la información recibida y una vez promediados los puntajes totales de las cinco instituciones educativas, el municipio alcanza un puntaje de 3,0 que lo ubica en el tercer nivel de desarrollo de la escala, denominado «Apropiación». Este de acuerdo a la tipología del MEN, es uno de los niveles altos y

deseables y equivale a que en general, las acciones realizadas por las instituciones educativas de Zarzal tienen un mayor grado de articulación y son conocidas por la comunidad educativa, pese a no realizarse todavía un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento.

Sin embargo, de este valor estadístico arrojado a nivel municipal debe aclararse que, a nivel individual, tres de las Instituciones Educativas no superan el umbral del tercer nivel con promedios que oscilan entre 2,4 y 2,8. El caso más destacable y que apalanca el puntaje promedio del municipio es el de la I.E. Antonio Nariño con un promedio de 3,8 muy cerca del puntaje máximo y cuarto nivel.

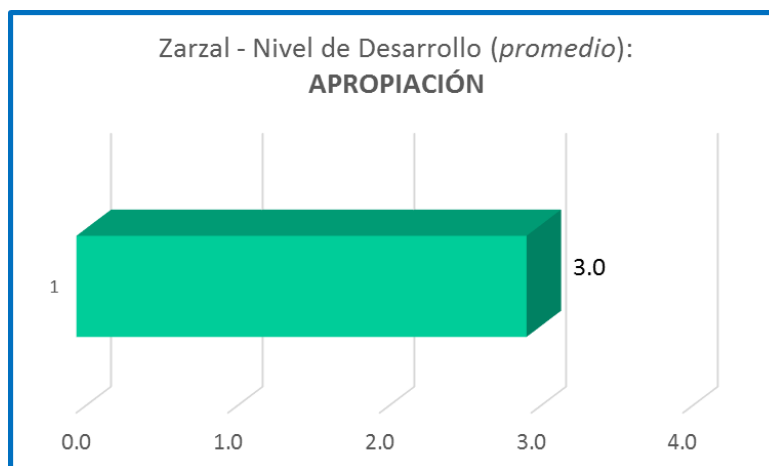


Gráfico 210.
Nivel promedio Zarzal.
Elaboración Propia

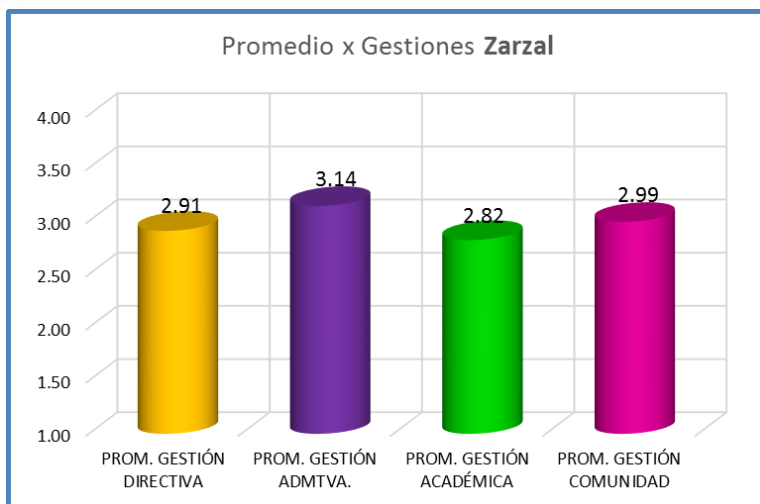


Gráfico 211. Promedio por área de gestión Zarzal. Elaboración Propia

Revisado el puntaje promedio del municipio en las cuatro áreas de gestión, el más alto se da en los procesos que conforman el área de Gestión Administrativa y Financiera (3,14), dejando en evidencia que es en este conjunto de procesos donde tienen mayor fortaleza las instituciones educativas oficiales de Zarzal. Por el contrario, el puntaje más bajo (2,82) se obtiene en el área de Gestión Académica, con lo que se deduce que, en general, es en esta área de gestión en donde mayor debilidad presentan las instituciones.

Ahora bien, como se observa en la tabla, hay un relativo equilibrio municipal en los puntajes de las cuatro áreas con una diferencia de solo 0,32 entre la gestión más alta y la más baja. No obstante también debe llamar la atención que tres de las cuatro áreas de gestión no logran alcanzar el tercer y que además, es el área académica la de más bajo desempeño, lo que amerita concentrar esfuerzos teniendo en cuenta que es

precisamente la dimensión académica la razón de ser de toda institución educativa.

Un análisis más detallado de estos puntajes promedio, permite observar que los dos procesos que presentan más debilidades a nivel municipal en Zarzal son:

a). Prácticas Pedagógicas (puntaje promedio 2,48), que hace parte del área de Gestión Académica y que mide la organización de actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias, considerando opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares, uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje.

b). Administración de la planta física y de los recursos (puntaje promedio 2,65), que hace parte del área de Gestión Administrativa y que se refiere a la necesidad garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios educativos, lo que implica el mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, entre otros.



Institución Educativa	Prácticas pedagógicas	Administración planta física y recursos	Apoyo financiero y contable	Apoyo a la gestión académica
Antonio Nariño	3.85	3.37	4.00	3.60
Efraín Varela Vaca	1.57	1.57	3.00	3.30
Luis Gabriel Umaña M.	2.28	2.57	3.60	4.00
Normal N.S. Mercedes	2.70	2.90	3.30	4.00
Simón Bolívar	2.00	2.86	3.50	3.00
Promedio Zarzal	2.48	2.65	3.48	3.58



Gráfico 212. Procesos focalizados Zarzal. Elaboración Propia

En el sentido opuesto, de la información analizada se obtiene que en promedio, en las instituciones educativas de Zarzal, los dos procesos en dónde se tienen las mayores fortalezas son:

a). **Apoyo a la gestión académica** (puntaje promedio 3,58), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, y que cubre las tareas para dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución, incluyendo el archivo académico institucional.

b). **Apoyo financiero y contable** (puntaje promedio 3,48), que hace parte del área de Gestión Administrativa y Financiera, referida a aquellas tareas relacionadas con brindar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades de los establecimientos educativos, haciendo un adecuado uso del presupuesto anual del

Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos y control fiscal.

De otro lado, al hacer la revisión detallada de los resultados de autoevaluación de manera individual en cada una de las instituciones educativas oficiales del municipio de Zarzal en todas sus áreas de gestión, se puede determinar como ya se mencionaba antes, que el desempeño de la I.E. Antonio Nariño está muy por encima de las demás instituciones del municipio e incluso del promedio general de la ETC Valle. Su gestión Directiva alcanza un puntaje perfecto y las demás áreas están también muy cerca. La Normal Superior Nuestra Señora de las Mercedes tiene un buen desempeño destacando sobre todo en su gestión administrativa y financiera, mientras que las otras tres instituciones del municipio: Efraín Varela Vaca, Luis Gabriel Umaña y Simón Bolívar aún deben concentrar esfuerzos por mejorar sus procesos, especialmente aquellos referidos a la gestión académica donde el promedio de las tres se muestra especialmente bajo.

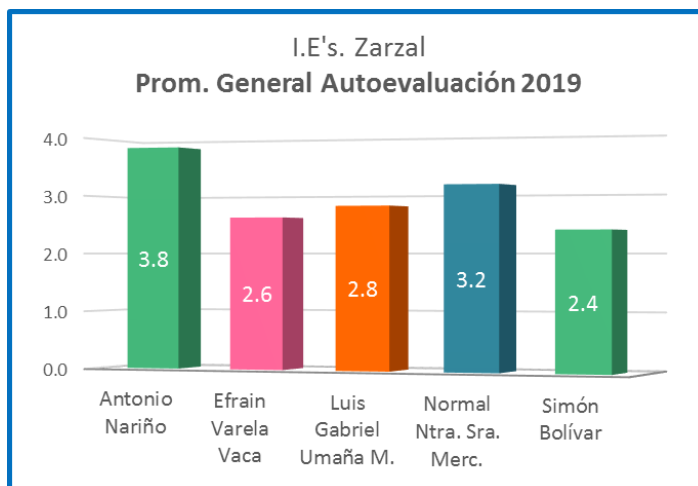


Gráfico 213. Promedios por I.E. Zarzal. Elaboración Propia



Los siguientes gráficos muestran los puntajes promedios por cada una de las cuatro áreas de gestión en las instituciones educativas de Zarzal:

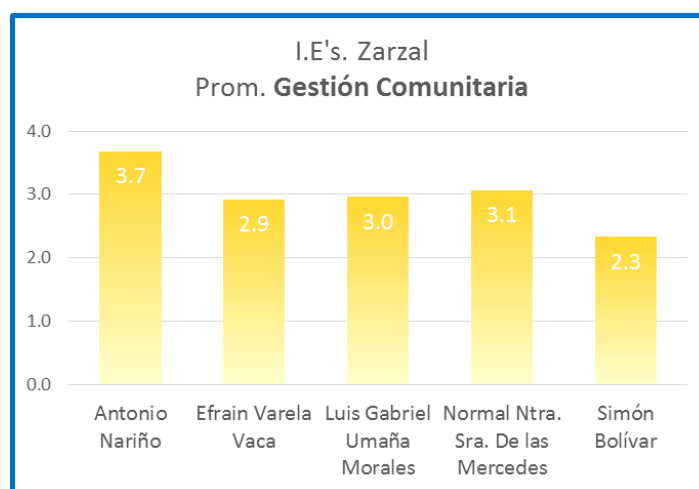
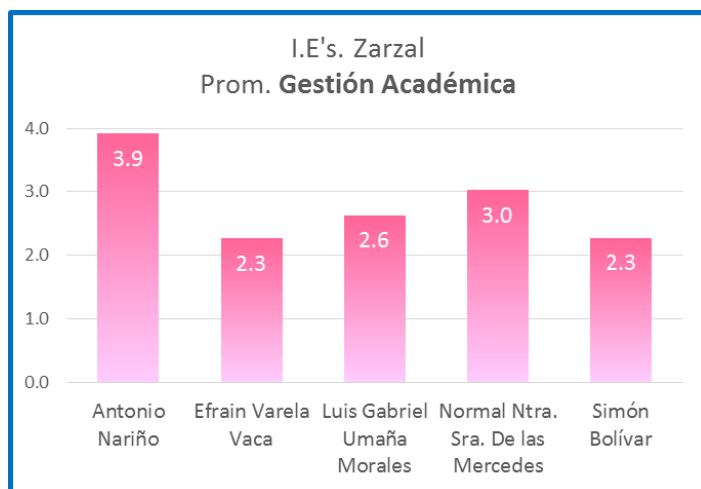
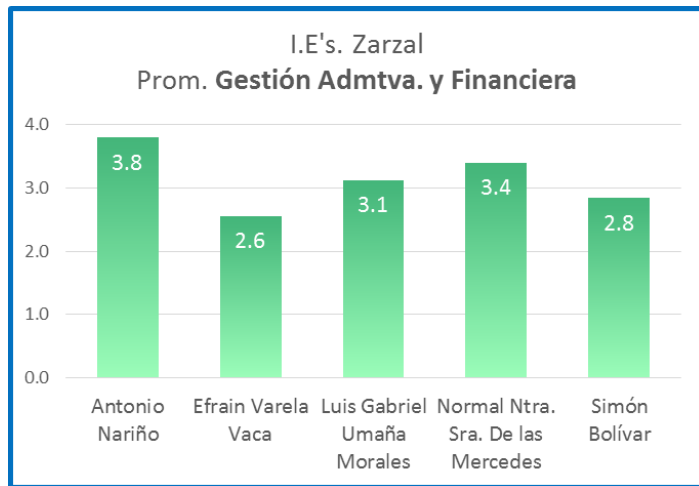
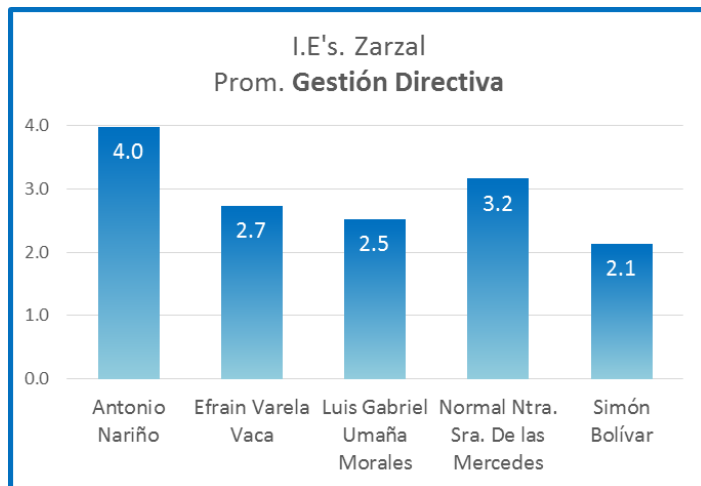


Gráfico 214. Cuadros promedios I.E.s por área de gestión Zarzal. Elaboración Propia

La siguiente tabla presenta un resumen con los puntajes consolidados de los procesos en cada institución de Zarzal:

ZARZAL	ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA							ÁREA: GESTIÓN ADMTVA Y FINANCIERA						ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA					ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD					PUNTAJE PROMEDIO TOTAL
Institución Educativa	Cultura institucional	Gestión (gerencia) estratégica	Direcc. estratégico y horizonte instituc.	Relaciones con el entorno	Clima escolar	Gobierno escolar	PROM. GESTIÓN DIRECTIVA	Talento humano	Apoyo financiero y contable	Administración planta física y rec.	Administración de servicios complem.	Apoyo a la gestión académica	PROM. GESTIÓN ADMTVA. Y FIN.	Diseño pedagógico (curricular)	Seguimiento académico	Prácticas pedagógicas	Gestión de aula	PROM. GESTIÓN ACADÉMICA	Proyección a la comunidad	Prevención de riesgos	Accesibilidad	Participación y convivencia	PROM. GESTIÓN COMUNIDAD	
Antonio Nariño	4.00	4.00	4.00	4.00	3.88	4.00	3.98	4.00	4.00	3.37	4.00	3.60	3.79	4.00	3.83	3.85	4.00	3.92	4.00	3.66	3.75	3.33	3.69	3.8
Efrain Varela Vaca	3.50	3.20	2.00	2.50	2.30	2.90	2.73	2.40	3.00	1.57	2.50	3.30	2.55	2.16	2.83	1.57	2.50	2.27	3.00	3.00	2.70	3.00	2.93	2.6
Luis Gabriel Umaña M.	2.50	2.83	2.50	2.75	2.33	2.25	2.53	2.80	3.60	2.57	2.66	4.00	3.13	2.50	3.00	2.28	2.75	2.63	3.00	3.00	3.25	2.60	2.96	2.8
Normal N.S. Mercedes	3.25	3.00	3.25	3.00	3.00	3.50	3.17	3.60	3.30	2.90	3.20	4.00	3.40	3.10	3.10	2.70	3.20	3.03	3.25	3.00	3.00	3.00	3.06	3.2
Simón Bolívar	2.00	2.00	2.00	2.25	2.33	2.25	2.14	2.60	3.50	2.86	2.25	3.00	2.84	2.17	2.17	2.00	2.75	2.27	2.50	2.00	2.50	2.33	2.33	2.4
Promedio Zarzal	3.05	3.01	2.75	2.90	2.77	2.98	2.91	3.08	3.48	2.65	2.92	3.58	3.14	2.79	2.99	2.48	3.04	2.82	3.15	2.93	3.04	2.85	2.99	3.0

Gráfico 215. Tabla resumen puntajes de procesos Zarzal. Elaboración Propia



Cuarta Parte

Conclusiones y recomendaciones



Criterios propuestos para focalización de I.E.s
Acciones sugeridas para mejorar el proceso



■ | Conclusiones y recomendaciones.

La autoevaluación se debe entender como un proceso colectivo y organizado mediante el cual la comunidad educativa en cada período escolar, examina y valora su acción educativa en una perspectiva del mejoramiento continuo, estableciendo su perfil institucional acorde con los procesos y aspectos establecidos en las dimensiones directiva, administrativo-financiera, académica y comunitaria de la gestión educativa.¹⁴ En virtud de ello, como se señala en la Guía 34 del MEN: “La autoevaluación 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.”¹⁵

Desde esta óptica, a partir de los datos, gráficos y análisis que se han condensado en las páginas anteriores de este documento, se enfatiza nuevamente en el principio de que: “Los resultados de la autoevaluación y de la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento no constituyen un fin en sí mismo, sino que su valor radica en la capacidad de brindar un conocimiento útil al momento de orientar y priorizar los aspectos sobre los cuales se

trabaja en el Plan de Mejoramiento”.¹⁶ Es por ello que a continuación se presentan una serie de elementos de juicio los cuales, se recomienda, sean considerados para la orientación de las acciones de mejoramiento por parte de 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 y demás estamentos y personas vinculadas con los procesos de mejoramiento en los establecimientos educativos oficiales.



1. Instituciones Educativas que desmejoraron.

En primer lugar, se recomienda focalizar las mayores acciones de mejoramiento y priorizar el seguimiento en cuarenta y seis (46) instituciones educativas cuyo resultado de autoevaluación 2019 evidenció un retroceso -desmejoramiento- según el comparativo en sus puntajes totales de la vigencia inmediatamente anterior -año lectivo 2018- versus la vigencia 2019 y que equivalen al 31,29% del total de las 147 instituciones con-

¹⁴ Lineamientos Metodológicos para la caracterización institucional y formulación del Plan de Mejoramiento Institucional. Gobernación del Valle del Cauca-SED, Instituto de Educación y pedagogía de la Universidad

del Valle, Diciembre de 2007. p.30.

¹⁵ Ministerio de Educación Nacional. Guía Nro. 34. Op. cit. p. 19.

¹⁶ Íbid. p. 51.



trastadas. De estas, la mayoría, es decir diez (10) están dentro de la jurisdicción del 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. Debe, sin embargo, 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. 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
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
	Pradera	Marco Fidel Suárez	2.50	2.65	↓ -0.15
TULUA	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
	Riofrio	Nemesio Rodríguez Escobar	2.87	2.88	↓ -0.01
	Trujillo	Antonio José de Sucre	2.88	2.92	↓ -0.04
BUGA	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
	San Pedro	José Antonio Aguilera	3.12	3.15	↓ -0.03
	San Pedro	Miguel Antonio Caro	2.35	2.58	↓ -0.23
SEVILLA	Caicedonia	Bolivariano	2.88	2.89	↓ -0.01
	Caicedonia	Normal Superior Maria Inmaculada	2.36	2.40	↓ -0.05
	Sevilla	Heracio Uribe Uribe	3.23	3.42	↓ -0.20
	Sevilla	Sevilla	2.77	2.90	↓ -0.13
	Sevilla	Maria Auxiliadora	2.77	2.82	↓ -0.04
	Sevilla	Santa Bárbara	2.66	2.68	↓ -0.02
ROLDANILLO	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

Gráfico 216. Tabla variación negativa 2018 - 2019. Elaboración Propia



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

Se recomienda 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 puede ser 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	Riofrío	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

Gráfico 217. Tabla variación 2018-2019 I.E.s igual. Elaboración Propia



2. Procesos con mayor necesidad de mejora.

Se recomienda que a partir de los datos arrojados en el análisis de los resultados de autoevaluaciones 2019, se prioricen los esfuerzos de acompañamiento y mejoramiento en aquellos procesos y sus

componentes donde a nivel departamental se registran los más bajos puntajes. En este sentido es necesario precisar que, una vez revisados dichos procesos, puede considerarse que el fortalecimiento de algunos de ellos exceden la competencia de la Subsecretaría de Calidad, y que incluso, terminan dependiendo del nivel central, MEN, a través de una mayor inversión presupuestal,



como es el caso del proceso con más baja calificación: Administración de la planta física y de los recursos; no obstante, puede revisarse hasta qué punto es posible contribuir y apoyar en la mejora de algunos de estos procesos en donde se evidencian las mayores dificultades en el ETC Valle del Cauca, y que son en su orden los cinco

principales: 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	▪ 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	▪ Prevención de riesgos físicos. ▪ Prevención de riesgos psicosociales. ▪ Programas de seguridad.
3	Accesibilidad	2.71	▪ 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	▪ 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	▪ Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología). ▪ Apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales.

Gráfico 218. Tabla procesos y componentes baja calificación Valle. Elaboración Propia



3. Alineación de resultados autoevaluación con resultados Saber ICFES.

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, se recomienda centrar la atención en los resultados de las I.E. listados en la siguiente tabla, en los que se evidencia un alto grado de contraste entre resultados Saber y Autoevaluación 2019. Una revisión más detallada de estos casos, podría ayudar a determinar si el desfase obedece a causas metodológicas u otras razones.

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

Gráfico 219. Comparación resultados Autoevaluación e ICES 2019. Elaboración Propia



4. Optimización de la recolección de datos.

En línea con el ítem Nro. 33 del Plan de Gobierno propuesto por Clara Luz Roldán en el que se enunció: *"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."* -subrayado añadido-, desde los equipos de Evaluación y Mejoramiento se propuso la siguiente meta de producto, que fue incluida dentro del Plan de Desarrollo 2020 - 2023 de la Gobernación del Valle del Cauca:

"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".

Bajo esta premisa, se ha propuesto dar inicio a la revisión y esbozo de las actuales herramientas que se utilizan en la Secretaría para recolectar la información de Autoevaluación, Planes de Mejoramiento y Seguimiento de manera que se optimice este proceso y la calidad de la información consolidada.

En el caso puntual de los datos de las autoevaluaciones recibidas se ha encontrado casos en los que los datos numéricos son erróneos, alternados con datos alfabéticos, u otros datos lo que conlleva a cálculos promediados no coincidentes con su valor real matemático. Diferentes plantillas enviadas por los GAGEM en las que los campos no siempre guardan un mismo orden, información de instituciones educativas privadas, entre otras variables que alteran la calidad de los datos que se procesan para su posterior análisis.

En este orden de ideas, es claro que conviene parametrizar y estandarizar mucho más las herramientas que se utilizan para la recolección y consolidación de estos datos claves de modo tal que se tenga una mayor certeza en cuanto a su calidad en términos de exactitud y correspondencia para así llegar a resultados de análisis mucho más precisos y fiables a nivel departamental. Por ende, se recomienda que desde la Subsecretaría de Calidad Educativa, se facilite y promueva la implementación de herramientas, bien sean *online* -basadas en algún aplicativo en la Web- o bien, *offline* -basadas en hojas de cálculo didácticas y de óptimos parámetros- que faciliten, optimicen y estandaricen los procesos de recolección de datos Autoevaluación, Planes de Mejoramiento Institucional y Seguimiento. Esto deberá incidir en un mejor direccionamiento del apoyo a la gestión escolar en las 149



Instituciones Educativas Oficiales a cargo de la Secretaría de Educación Departamental del Valle. En la actualidad, para el caso de autoevaluación, se tienen algunos bocetos preliminares tanto en línea como en *Exce/que* deben, naturalmente ser revisados, ajustados y validados para su implementación.



5. Sensibilización y/o actualización conceptual sobre la autoevaluación en las I.E.s

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 noventa y tres (93) se están ejecutando de manera perfecta. En términos prácticos, resulta poco probable que alguna institución educativa puntúe su autoevaluación en 4,0; sin embargo, en los datos analizados se han encontrado I.E.s con estas valoraciones o muy cercanas. También se han encontrado casos en donde las valoraciones de los procesos y promedios de gestión arrojan sólo datos numéricos enteros (3,0 - 4,0) dando a entender con ello que toda una gestión obtuvo en cada componente una misma valoración. Si bien no se debe dar por descontado que efectivamente esas valoraciones sean acordes al desempeño de

determinada institución educativa oficial en el Valle del Cauca, puntuaciones de este tipo, invitan a indagar más en detalle por la manera en que se lleva el proceso de autoevaluación en las instituciones educativas. 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 más bien se trata de una mera valoración numérica subjetiva a cargo de un solo funcionario -bien sea Directivo Docente o delegado por él- que asigna determinados puntajes sin criterios de juicio rigurosos y estos a su vez terminan incidiendo de modo significativo en las estadísticas y análisis generales del estado real en la gestión institucional, en los municipios y en el ETC Valle del Cauca.

En este sentido, aunque se parte de la premisa de que, los Directivos Docentes y su equipo de gestión seguramente ya están familiarizados con la autoevaluación como «tarea» institucional que se realiza a final de cada año lectivo para, entre otras cosas, presentarla a la Secretaría de Educación, no deja de ser conveniente retomar algunos elementos claves que permiten alinear el sentido propio de la autoevaluación y su contexto como una etapa dentro de un proceso más amplio y cíclico. Ya sea que se trate de sensibilizaciones, actualizaciones conceptuales, asistencias técnicas, asesorías



o cualquier medio didáctico de instrucción, se recomienda que desde la Secretaría de Educación Departamental se apunte al objetivo de asegurar que en todas las Instituciones Educativas oficiales a su cargo, se realice una autoevaluación con todo rigor y conciencia, de modo que, la valoración numérica de los procesos y cada uno de sus componentes en las cuatro gestiones, arrojen resultados óptimos en términos de fiabilidad y pertinencia.



5. Armonización entre Evaluación y Mejoramiento.

Por último, pero no menos importante, se reitera nuevamente la importancia asumir que la autoevaluación no es un fin en sí misma, sino un insumo de información para detectar fortalezas y oportunidades de mejora. Por ende conviene indagar por la manera en que la información de las autoevaluaciones efectivamente se articula con la información y los procesos relacionados con los Planes de Mejoramiento

Institucional y su posterior Seguimiento. Resulta claro que autoevaluación y Plan de Mejoramiento no se pueden entender como dos tareas aisladas sino como dos etapas de un mismo ciclo de mejora continua donde la primera es insumo para la segunda y ésta a su vez debe revisarse permanentemente dando lugar a nuevas autoevaluaciones repitiendo el proceso. Si bien por organización administrativa la Autoevaluación Institucional le compete al equipo de Evaluación, es indudable la necesidad de contar con permanente flujo de información con el equipo de Mejoramiento para armonizar los productos, sus resultados y el impacto que debe redundar en el propósito fundamental de ofrecer una mejor educación para los niños, niñas y jóvenes del departamento del Valle del Cauca. Así pues, se recomienda asegurarse de que los Planes de Mejoramiento recibidos desde las Instituciones Educativas y asesorados desde la Secretaría de Educación, sean siempre contrastados y armonizados a la luz de los resultados y análisis de las autoevaluaciones institucionales.



■ | Referencias

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

ALVARIÑO, C. et al. Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. Revista Paideia. Nro. 29. 2000.

GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA, Secretaría de Educación Departamental. Análisis de la autoevaluación institucional año 2018: Una ruta hacia el mejoramiento de la calidad educativa. Cali. 2019

GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA, Secretaría de Educación Departamental. Lineamientos Metodológicos para la caracterización institucional y formulación del Plan de Mejoramiento Institucional. Instituto de Educación y pedagogía de la Universidad del Valle, Diciembre de 2007.

GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA, Secretaría de Educación Departamental. Ruta de Mejoramiento Institucional Establecimientos Educativos 2020. Cali. 2019

GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA, Secretaría de Planeación Departamental. Manual del Sistema Integrado de Gestión. Versión 04. Santiago de Cali, 2016. p. 21. 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. Ministerio de Educación Nacional. Guía Nro. 34: De la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento Institucional. Bogotá. 2008.

ICFES - Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior. Autoevaluación Institucional. Documento. Bogotá. 1983.



MORA Julia. El Sistema de Autoevaluación Institucional en la Universidad del Valle: Propuesta. (Documento sin publicar), Cali. 1985.

MURILLO, F. J. (2003). El Movimiento Teórico-Práctico de Mejora de la Escuela. Algunas Lecciones Aprendidas para Transformar los Centros Docentes. Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 1, Nro. 2. 2003

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

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo 2005. Educación para Todos. El imperativo de la calidad.

UNESCO, 2004. P. 2 [En línea] (Revisado 21/03/2020). Disponible en URL: http://www.unesco.org/education/gmr_download/chapter1_es.pdf