Evaluación de la Gestión Directiva en el Mejoramiento Institucional del Colegio Los Alpes IED

Yeimmy Andrea Herrera Vega.

Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de Magíster en Evaluación y Aseguramiento de la Calidad en la Educación

Director

Jorge Vargas Amaya

Línea de investigación

Evaluación de Instituciones

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Educación

Maestría en evaluación y Aseguramiento de la Calidad en la Educación

2019

Agradecimientos

Primero agradezco a mis padres Blanca y Eduardo

por toda su ayuda y amor incondicional.

A mi familia, mis hermanas, hermano y sobrinos

porque me apoyan en cada decisión y proyecto.

A mi pareja, amigos y compañeros por escucharme, apoyarme y

darme sus aportes.

Agradezco también a mi asesor Jorge Vargas por haber guiado mi camino en la construcción y

culminación de este trabajo de grado.

Universidad Externado de Colombia	**FORMATO**
	RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN- RAE
Fecha de Aprobación:	**Página 1 de 6**

1. Información General	
Tipo de Documento	Tesis de grado
Acceso al documento	Universidad Externado de Colombia. Biblioteca Central
Título del documento	Evaluación de la Gestión Directiva en el Mejoramiento Institucional del Colegio Los Alpes IED
Autor(a)	Yeimmy Andrea Herrera Vega
Director	Jorge Vargas Amaya
Publicación	Universidad Externado de Colombia
Palabras Claves	Evaluación, Instituciones, Gestión Directiva, Liderazgo, Mejoramiento Institucional, Autoevaluación, Plan de Mejoramiento.

2. Descripción
Tesis de grado que se desarrolló en el marco de la línea de investigación de Evaluación de Instituciones de la maestría. La cual aportó conocimientos investigativos alrededor de la influencia de la Gestión realizada por el equipo directivo en el proceso de mejoramiento institucional del Colegio Los Alpes en la localidad de San Cristóbal.
3. Fuentes

Antúnez S. (2004). Claves para la organización de centros escolares: Hacia una gestión participativa y autónoma. Barcelona. Ice Horsori.

Contreras Y. (2011). Organización, planeación y Administración educativa. Perspectivas teóricas en la escuela. Revista Logos, Ciencia & Tecnología, vol. 2, núm. 2, enero-junio. pp. 88-103

De Miguel, Mora & Rodríguez (1991). La Evaluación de Instituciones Universitarias. Madrid. Regleta.

Frigerio G. y Poggi M. (1999). Las instituciones educativas cara y ceca, Elementos para su gestión. Argentina. Troquel S.A.

Gvirtz S. y Podesta Mª E. (2007). Mejorar la gestión directiva en la escuela. Argentina Ed. Granica.

Hernández Rivero, V. & Santana Bonilla, P. (2010). Procesos Implicados en la Mejora Escolar: Las Condiciones Institucionales REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 8, núm. 5. Madrid, España. 44-58

Manzano J., Mominó de la Iglesia M. y Carrere J. (2013). La planificación estratégica, un indicador sobre el liderazgo pedagógico. Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información, vol. 14, núm. 2, pp. 292-315 Universidad de Salamanca. Salamanca España.

Marrero León, E. (2014). Ampliando horizontes epistemológicos para la construcción de nuevos entornos organizativos en instituciones educativas universitarias. Panorama, 8 (14), pp 60-72.

Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía para el Mejoramiento institucional “de la autoevaluación al plan de mejoramiento “N° 34.

Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía de "Autoevaluación para el mejoramiento institucional "N° 11.

Poggi, M. (2001). La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias. IIPE/UNESCO - Sede Regional Buenos Aires. Argentina.

Román, M. (2011). Autoevaluación: estrategia y componente para el cambio y la mejora escolar. Revista iberoamericana de educación, (55), 107-136.

UNESCO (2014) El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región. Imbunche Ediciones Ltda, Santiago de Chile.

UNESCO (2011) Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Lance Grafico S.A.C., Lima Perú.

Valenzuela J. (2013). Evaluación de instituciones educativas. México. Ed. Trill

4. Contenidos

En la introducción de la investigación se describe algunos aspectos contextuales, teóricos y metodológicos, que permiten comprender la relación del mejoramiento institucional con el desempeño del equipo directivo en las escuelas, específicamente en el Colegio Los Alpes IED, en la localidad de San Cristóbal.

Para abordar el problema de investigación se formulan los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Evaluar el desempeño de la gestión directiva en cuanto a la planeación, ejecución y seguimiento de los procesos orientados al mejoramiento institucional en el Colegio Los Alpes IED.

Objetivos Específicos:

Caracterizar los procesos de planeación, ejecución y seguimiento relacionados con los instrumentos diseñados para el mejoramiento institucional.

Analizar la gestión realizada por el equipo directivo para el mejoramiento escolar.

Conocer la percepción de los docentes acerca del desempeño de la gestión directiva frente a los procesos en la escuela relacionados con el mejoramiento institucional.

Aportar a la comunidad recomendaciones que puedan mejorar y/o fortalecer la gestión desarrollada por el equipo directivo en su relación con el mejoramiento institucional.

Se establecen los siguientes momentos dentro del proceso investigativo.

1. Construcción de referentes teóricos
2. Revisión de antecedentes, nacionales e internacionales enfocados a la importancia del liderazgo del equipo directivo y su influencia en los procesos de mejoramiento institucional.
3. Recolección de información en el Colegio Los Alpes IED.
4. Presentación de hallazgos y Análisis de la información teniendo como referentes conceptuales las posturas de autores frente a las categorías de investigación: Instrumentos para el mejoramiento institucional, Desempeño de la Gestión Directiva, Percepción escolar.
5. Conclusiones y recomendaciones: Dentro del desarrollo de este trabajo, se generan las respectivas conclusiones de la investigación, las cuales permiten plantear otras investigaciones para profundizar en estos ejes temáticos, además se plantean recomendaciones que de ser tenidas en cuenta ayudarán a la institución a fortalecer sus prácticas directivas de tal forma que se den procesos de mejoramiento continuo.

5. Metodología

Para esta investigación evaluativa se usó el modelo planteado por Parlett y Hamilton con su evaluación iluminativa. Además, se usó una metodología cualitativa con enfoque hermenéutico, a través de esta propuesta de trabajo con una muestra no probabilística de docentes y directivos, utilizando las siguientes herramientas para la recolección de datos: Listas de chequeo (2), encuestas (3) y escalas de percepción tipo Likert (2).

6. Conclusiones

Del presente trabajo de investigación se concluye que:

La gestión realizada por el equipo directivo dentro de una institución educativa tiene como finalidad organizar la dinámica escolar, por esto de su buen ejercicio depende en gran medida el desarrollo de procesos de mejoramiento, para ello contar con habilidades de liderazgo y comunicación resultan fundamentales en su labor. En el caso del Colegio Los Alpes, la gestión del equipo directivo se concentra en aspectos convivenciales y académicos, contando con formas de comunicar respetuosas y amables con los docentes, sin embargo frente a los procesos de mejoramiento hace falta mayor información, articulación y divulgación, razón por la cual existe desconocimiento y confusión respecto a lo que hace la institución por mejorar.

La Autoevaluación Institucional es una oportunidad para conocer las fortalezas y debilidades del proceso pedagógico y administrativo en las escuelas, de allí que de su correcto establecimiento dependa la transformación de los procesos en aras de la calidad educativa. En el Colegio Los Alpes la participación de los docentes en la adaptación del instrumento, análisis de los resultados y divulgación del mismo es poca, esto porque los espacios de trabajo no están contemplados de forma clara y rigurosa, además no existe un equipo de trabajo formado con la participación de diferentes actores institucionales.

El Plan de Mejoramiento Institucional surge para planificar las acciones que permiten a la escuela según un diagnóstico previo que lo otorga la Autoevaluación transformar sus debilidades, es decir, encontrarse en un continuo mejoramiento. Siendo tan importante el PMI y junto a la evidencia ya presentada, es válido afirmar que, la comunidad del Colegio Los Alpes esta desinformada respecto a lo que se estipula dentro del PMI porque de una parte la responsabilidad de cumplir con lo que exige la SED (informes) recae en una única persona y por otra en el cronograma no aparecen espacios para trabajar al respectos con la comunidad, razón por la cual los docentes desconocen los documentos que se relacionan con este proceso de mejora.

El mejoramiento de una institución está ligado a un buen ejercicio de liderazgo y organización por parte de quienes tienen ese rol en la escuela. Esta organización está vinculada con la planeación, la ejecución, el seguimiento y evaluación de las diferentes actividades que se lleven a cabo y para que se obtenga el mejor resultado la pieza clave es la comunicación porque permite a todos los interesados conocer los procesos y por tanto participar y apoyarlos. Entonces es importante que en el Colegio Los Alpes se reestructure la forma en que estos procesos se llevan a cabo para que, se logre superar debilidades frente al mínimo conocimiento y la poca participación de la comunidad frente al mejoramiento institucional.

Fecha de elaboración del Resumen	**10**	**Enero**	**2019**

Tabla de contenido

Índice

RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN- RAE III

Introducción 1

Capítulo I. Problema de investigación 4

1.1 Planteamiento del problema 4

1.2 Pregunta de investigación 8

1.3 Objetivos 8

1.3.1 General 8

1.3.2 Específicos 8

1. 4 Justificación 9

1.5. Antecedentes 10

1.5.1 Gestión Directiva 10

1.5.2 Mejoramiento Institucional 14

Capítulo 2. Marco de Referencia 16

2.1 Marco legal 16

2.2.1 Ley General de Educación 115/94 17

2.2.2 Decreto 1860 de Agosto 03 de 1994 17

2.2.3 Guía N° 34 “para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento” 18

2.3 Marco Conceptual 18

2.3.2. Evaluación de instituciones y el Mejoramiento Institucional 22

2.3.3 Gestión Directiva y su relación con el Mejoramiento institucional 26

Capítulo 3. Diseño Metodológico 30

3.1 Enfoque de la investigación 30

3.2 Tipo de investigación 31

3.3 Población y muestra 32

3.4 Categorías de análisis / variables 36

3.5 Supuesto Teórico 41

3.6 Instrumentos para la recolección de información 41

3.7 Validez de los instrumentos 42

3.8 Herramientas de Análisis 44

3.9 Consideraciones éticas 45

Capítulo 4. Hallazgos y Análisis de la información 46

4.1 Elementos requeridos en los instrumentos para el mejoramiento institucional según la organización escolar 46

4.1.1 Ruta de Autoevaluación Institucional (AI) 47

4.1.2 Ruta para el Mejoramiento Continuo (PMI) 48

4.2 Caracterización del proceso de mejoramiento institucional (instrumentos: AI y PMI) según la gestión realizada por el Equipo Directivo 49

4.3 Percepción de los docentes acerca del desempeño de la gestión directiva frente a los procesos de mejoramiento institucional en la escuela 51

4.3.1 Percepción de los docentes frente al desempeño de la gestión directiva 52

4.3.2 Percepción de los docentes frente a los instrumentos para el Mejoramiento 55

4.4 Triangulación y discusión 58

4.4.1 Instrumentos para el mejoramiento institucional 59

4.4.2 Gestión directiva 64

Capítulo V Conclusiones, Recomendaciones y Limitaciones 68

5.1 Conclusiones 68

5.2 Recomendaciones 69

5.3 Limitaciones del estudio 71

Lista de Tablas

Tabla 1 Modelo Evaluación Iluminativa 20

Tabla 2 Organización del Colegio Los Alpes 33

Tabla 3 Matriz de Categorías 37

Tabla 4 Autoevaluación Institucional 59

Tabla 5 Plan de Mejoramiento Institucional 62

Tabla 6 Gestión Directiva 65

Lista de Figuras

Figura 1 Percepción de los docentes frente al desempeño de la Gestión Directiva 52

Figura 2 Comportamiento general frente al desempeño de la Gestión Directiva 54

Figura 3 Percepción de los docentes frente a los Instrumentos para el Mejoramiento 55

Figura 4 Comportamiento general frente a los Instrumentos para el Mejoramiento 57

Anexos

Anexo A Consentimiento Informado 78

Anexo B Validación de Instrumentos 79

Anexo C Encuesta Cualitativa 93

Anexo D Escala Likert 97

Anexo E Listas de Chequeo 100

Anexo F Codificación de las encuestas. 105

Anexo G Interpretación de listas de chequeo. 145

Anexo H Interpretación de las Encuestas 150

Anexo I Interpretación de las escalas Likert 161

Anexo J Matriz de Triangulación 169

Introducción

Esta investigación se desarrolló en el marco de la línea de investigación de Evaluación de Instituciones de la maestría, la cual brindó los conocimientos teóricos y metodológicos indispensables para realizar una lectura crítica de los contextos en los que se ven envueltos quienes hacen parte de las instituciones educativas. Específicamente el trabajo investigativo se centró en el proceso de mejoramiento institucional que es dirigido por el equipo directivo.

Surgió debido a problemáticas relacionadas con la automatización de procesos, es decir, llevar a cabo actividades solo por cumplir con los requerimientos de la Secretaría de Educación lo cual tiene como consecuencia que la comunidad educativa no se sienta identificada con estos elementos tales como la Autoevaluación Institucional y el Plan de Mejoramiento, además que en la planeación anual las fechas que involucran este proceso de mejoramiento sean mínimas y/o inexistentes, razón por la cual la desinformación es alta impidiendo transformar dinámicas que así lo requieren.

A partir de ello, surgió el interés por identificar la relación que existe entre el desempeño de la Gestión Directiva y el mejoramiento institucional, para ello se hizo una revisión teórica de lo que es la Evaluación Institucional, la Gestión, la Gestión Directiva, el Mejoramiento Institucional, la Autoevaluación Institucional y el Plan de Mejoramiento y así poder vislumbrar con mayor claridad como las forma de gestionar los procesos influye sustancialmente en la transformación escolar.

La pregunta que guio esta investigación fue: ¿Cómo el desempeño de la gestión directiva respecto a la planeación, ejecución y seguimiento de los procesos en la escuela influye en el mejoramiento institucional?

A partir de ella, se analizaron las siguientes categorías: Instrumentos para el Mejoramiento Institucional, Desempeño de la Gestión Directiva y Percepción Escolar abordadas desde diferentes autores como, Frigerio G. y Poggi, Gvirtz S. y Podesta, Hernández Rivero y Santana Bonilla, Miranda, S. y Tabares, entre otros. Se utilizó para esta investigación evaluativa el modelo planteado por Parlett y Hamilton con su evaluación iluminativa, además se planteó una metodología cualitativa con enfoque hermenéutico, a través de esta propuesta de trabajo con una muestra no probabilística de docentes y directivos, utilizando las siguientes herramientas para la recolección de datos: Listas de chequeo (2), encuestas (3) y escalas de percepción tipo Likert (2).

Es así, como está investigación hizo evidente, la necesidad de una Gestión Directiva enfocada en el liderazgo y la comunicación capaz de organizar, vincular y fortalecer procesos de Mejoramiento Institucional, creando espacios donde los docentes en principio puedan sentir, pensar, conocer y relacionarse con lo que la escuela requiere para su trasformación. Esto solo puede conseguirse a través del empoderamiento del equipo directivo logrando ir más allá de su rol multitarea y alcanzando más de lo que se le obliga a hacer.

En este documento se divide en cinco capítulos:

En el primero se encuentra el Planteamiento del Problema en donde se revisa el estado del arte, se define, delimita y se plantean objetivos que al desarrollarse darán respuesta a la pregunta de investigación, la cual oriento el proceso investigativo.

En el segundo capítulo, se hace una revisión teórica que incluye normatividad vigente en el país al respecto de los tópicos de relevancia para la investigación. Esta revisión teórica se enfocó en tema como: Evaluación, Instituciones, Gestión Directiva, Liderazgo, Mejoramiento Institucional, Autoevaluación, Plan de Mejoramiento.

En el tercer capítulo se aborda el diseño metodológico, presentando el enfoque, el tipo de investigación, la población y muestra, las categorías, el supuesto teórico, los instrumentos de recolección, la validez y consideraciones éticas. Es importante el diseño metodológico porque traza el camino durante la intervención y recolección de información por ello requiere de rigurosidad y articulación.

En el cuarto capítulo se presentan los hallazgos y se analizan a la luz de los referentes teóricos. Se da espacio a la reflexión y al contraste de los datos recogidos por diferentes instrumentos que permite demostrar el alcance de los objetivos propuestos y hallar la respuesta a la pregunta de investigación.

En el quinto capítulo se encuentran las conclusiones que derivan del proceso de análisis realizado previamente. Estas conclusiones van acompañadas de las recomendaciones que le va a permitir a la institución aplicar estrategias para lograr la trasformación de los procesos para acercarse más a la calidad educativa.

Capítulo I. Problema de investigación

1.1 Planteamiento del problema

Dentro de toda institución, incluyendo las educativas, se llevan a cabo múltiples tareas que exhortan al trabajo en equipo de sus integrantes. Esta situación da oportunidad para la ayuda entre pares, distribución de tareas, fortalecimiento de los aciertos y mejora de las debilidades, lo cual hace necesario cumplir de manera responsable y honesta con las actividades y roles designados.

Por esta razón, la organización dentro de la escuela requiere tener claros conceptos como, "objetivos comunes, trabajo colaborativo, coordinación, división del trabajo, pero también otros como desajuste de intereses, conflicto o negociación" (Antúnez, 2004, p.14), lo que pone de manifiesto la necesidad de encontrar equilibrio en el actuar. Esta responsabilidad recae en todos los que forman parte de la comunidad educativa, en especial en aquellos que poseen la figura de líder según su rol. Estos líderes organizan y median en todos los procesos, en el caso específico de las escuelas esta labor le corresponde al rector junto a su equipo directivo, quienes constituyen la gestión directiva.

Cuando se habla de Gestión Directiva se relacionan dos grandes conceptos, por un lado la gestión que vinculada a lo educativo según Blejmar (2005) citado en Podestá, (2007) "tiene que ver con diseñar, establecer y sostener pautas y reglas que permitan la acción colectiva" (p.14) y por otro lado, al integrar lo directivo, se están ubicando estas acciones a un área específica que cumple la función de orientar la escuela, mejorando y fortaleciendo los procesos dentro de la misma, con el objetivo de acercarse a la calidad educativa. En este sentido, Podestá (2007) afirma que "para lograr una auténtica mejora es necesario que las escuelas construyan un liderazgo inteligente en este proceso de cambio" (p.18), es decir, la transformación de la escuela,

si bien es cierto es tarea de todos, depende en mayor medida del desempeño de la gestión directiva.

Apoyado en este ideal de cambio y aseguramiento de la calidad de los centros educativos, se generan formas de encaminar a las escuelas en este proceso. Iniciando por La Ley General 115/94, capítulo 3, artículos 80 y 84, que plantea varios elementos dentro de los cuales se encuentra la evaluación como pieza clave para el mejoramiento continuo de las instituciones, luego el Ministerio de Educación propone una ruta de mejoramiento, en la cual incluye tres pasos claramente definidos. El primero es La Autoevaluación Institucional, que es una herramienta que permite la mejora continua, a partir del reconocimiento de como la escuela desarrolla su función, por tanto "permite establecer los procesos que se encuentran afianzados en la institución y han demostrado su capacidad de generar los resultados esperados, así como los que requieren ser fortalecidos" (Guía 11 de Autoevaluación para el mejoramiento institucional. MEN, 2008, p.5). Es así como se recopila, sistematiza, analiza y valora la información que arroja la autoevaluación, estableciendo un balance de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento. El segundo, se trata de la construcción de un plan de mejoramiento institucional en donde se plasman los objetivos y metas relacionadas con los procesos que deben ser fortalecidos en el plantel educativo –información que se origina a partir de los resultados obtenidos en la autoevaluación institucional- de tal forma que se superen las debilidades, esto hace evidente la importante relación entre la autoevaluación y los planes de mejoramiento.

En la guía 34 "para el Mejoramiento Institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento", se manifiesta la relación entre estos instrumentos para la mejora institucional, además determina la responsabilidad del área de gestión directiva frente a plantear, divulgar y dirigir las acciones propuestas para la transformación escolar. Es justo en este punto que aparece

el tercer elemento de la ruta, el seguimiento, es decir, el acompañamiento en la realización de tareas asignadas previamente por el equipo de gestión directiva según lo planeado, buscando que las metas se lleven a término en óptimas condiciones. Queda claro que el desempeño directivo desde su gestión es pieza clave respecto al uso adecuado, la articulación y seguimiento, de todo aquello que surge alrededor y con los instrumentos pensados para el mejoramiento institucional.

Entonces cuando se analiza la dinámica del Colegio Los Alpes IED, institución educativa localizada en la ciudad de Bogotá, Colombia, localidad de San Cristóbal, sur de la ciudad, se identifican situaciones que interfieren en el mejoramiento institucional. En primera instancia la alta rotación del equipo directivo, es decir, cambio constante de rector(a) y coordinadores(as), ha sido un obstáculo al momento de establecer la ruta de mejoramiento, lo que ha llevado a generar dinámicas escolares en donde "todos hacen todo" con esfuerzos aislados impidiendo llegar al cumplimiento de metas comunes, lo que va en contra de lo que la experiencia ha mostrado, es decir, la importancia de planear lo que cada uno hará y su relación con el trabajo de los demás, organización que depende del liderazgo y dirección estratégica proveniente de la gestión directiva.

En segunda instancia las tensiones normales entre los integrantes de la comunidad se han fortalecido, presentándose situaciones como las mencionadas por Azzerboni & Harf (2003) citado por Aristulle y Rinaudo (2016, p. 34) "las rivalidades, la competencia, la cooperación, la transgresión y el sometimiento, la lucha por el poder y la rivalidad, la oposición y la adhesión, las diferencias y los acuerdos" sin que predomine una cultura de negociación, además conociendo la premura y el rol multitarea de los directivos, su papel se reduce a poner en práctica las directrices estipuladas por el Ministerio de Educación de forma automática, muchas veces sin tener en cuenta el contexto del colegio.

Esta automatización de los procesos -que en ocasiones no llegan a término- afecta de forma directa a la ruta de mejoramiento institucional, como se pondrá en evidencia: La autoevaluación institucional tiene un único espacio asignado dentro del cronograma escolar anual, un día de la semana de desarrollo institucional del mes de noviembre; el instrumento de autoevaluación es el mismo que establece el Ministerio de Educación, por lo tanto no existe una contextualización que incluya información básica sobre su estructura, la importancia que tiene dentro del proceso de mejoramiento institucional y su relación con la realidad del colegio, lo que reduce su diligenciamiento a una tarea que debe ser cumplida (requisito), también es un instrumento largo y denso; no se tiene evidencia clara de quien o quienes son los encargados de recopilar, tabular, analizar y presentar los resultados obtenidos de la autoevaluación; en semanas de desarrollo institucional como la de enero de 2017, se destinó un espacio para discutir los resultados de la autoevaluación de 2016, meses después (marzo de 2017), vía correo electrónico se envió a los docentes el Plan Operativo Anual (POA), el cual contiene metas que se supone salieron del trabajo realizado previamente con los resultados de la autoevaluación; Durante el transcurso del año lectivo, no se realizan actividades de seguimiento, ni el establecimiento de un cronograma de las actividades propuestas en el POA. Esto pone en evidencia que la ruta de mejoramiento en el Colegio Los Alpes IED, no se lleva a cabo de forma correcta ni completa, lo que imposibilita dar paso a las trasformaciones que deben existir cuando se encamina una institución hacia la calidad educativa.

Debido a este conjunto de carencias que desorientan a la comunidad educativa, se hace necesario evaluar el desempeño de la gestión directiva frente a los procesos de mejoramiento institucional, teniendo en cuenta las características y habilidades que deben poseer quienes conforman el equipo de gestión directiva. Dentro de estas habilidades el liderazgo, planeación

estratégico y la comunicación organizacional son fundamentales, puesto que en el quehacer diario “la toma de decisiones es afectada por la falta de información y bajos niveles de retroalimentación, lo que minimiza las posibilidades de armonía y eficiencia” (Marrero, 2013, p. 63), obstaculizando el camino hacia el mejoramiento continuo de la institución en mención.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo el desempeño de la gestión directiva respecto a la planeación, ejecución y seguimiento de los procesos en la escuela influye en el mejoramiento institucional?

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Evaluar el desempeño de la gestión realizada por el equipo directivo en cuanto a la planeación, ejecución y seguimiento de los procesos orientados al mejoramiento institucional en el Colegio Los Alpes IED.

1.3.2 Específicos

Caracterizar los procesos de planeación, ejecución y seguimiento relacionados con los instrumentos diseñados para el mejoramiento institucional.

Analizar la gestión realizada por el equipo directivo para el mejoramiento escolar.

Conocer la percepción de los docentes acerca del desempeño de los directivos en función de su gestión frente a los procesos en la escuela relacionados con el mejoramiento institucional.

Aportar a la comunidad recomendaciones que puedan mejorar y/o fortalecer la gestión desarrollada por el equipo directivo en relación con el mejoramiento institucional.

1. 4 Justificación

Las instituciones educativas son complejas, puesto que están integradas por un grupo de personas que tienen roles diferentes, orientadas hacia fines comunes, por lo tanto, conocer, dirigir, organizar y supervisar a las instituciones, exige una cantidad de saberes y habilidades que en el quehacer cotidiano se convierten en la llave al éxito institucional. Dentro de estas habilidades se encuentran el liderazgo, la planeación y la comunicación asertiva enfocada a la organización escolar, siendo un conjunto clave de destrezas porque a través de ellas se logra encaminar a la comunidad en el desarrollo de un trabajo colaborativo y armónico.

Entonces el buen funcionamiento de la escuela depende de la articulación de sus partes dirigidas al mismo objetivo, se requiere de un grupo que lidere y organice las tareas, este es el papel del equipo directivo quienes dinamizan la gestión directiva en la institución. Como equipo de trabajo guían a la escuela y aportan herramientas para que las acciones originadas desde todas las áreas logren estar vinculadas, como un engranaje, que considera necesaria la autorreflexión de su trabajo en búsqueda de aciertos y debilidades. A partir de este ambiente evaluativo se pueden generar planes de mejoramiento institucional que se construyen a partir del trabajo colectivo, se ejecutan y también se controlan, es decir, se hace un seguimiento de los procesos para asegurar su cumplimiento.

Es así como la línea de investigación sobre evaluación de instituciones otorga la orientación y bases teóricas necesarias, para el desarrollo de un proceso evaluativo e investigativo relacionado con el desempeño de la gestión directiva y su influencia en los procesos de mejoramiento institucional. Proceso evaluativo que es importante para el colegio los Alpes IED, porque

permitirá conocer y evaluar el desempeño de la gestión directiva en cuanto a la planeación, ejecución y seguimiento de los procesos orientados hacia el mejoramiento institucional, además dará importantes orientaciones a los directivos para realizar procesos de mejoramiento sólidos y pertinentes a la realidad de la institución. Esta investigación contribuye al conocimiento no solo de docentes y directivos del colegio sino también a la línea de investigación, ya que describe, interpreta y explica la forma de interacción entre procesos y actores de una institución educativa.

Es responsabilidad de quienes hacen parte de los centros educativos contribuir en la ejecución de las acciones que conduzcan a la mejora institucional, trabajo que es guiado por un equipo directivo dinámico que desde su gestión orienta a su grupo porque cuenta con habilidades de liderazgo y planeación estratégica.

1.5. Antecedentes

Respecto a la gestión directiva y procesos de mejoramiento en materia de investigación, se encuentra variada información de distintos países que nos permiten vislumbrar los avances del tema en mención a través de diferentes autores. Estos tienen relación con la importancia de potenciar la gestión directiva viéndola como el camino a la calidad educativa, ya que se muestra como la estructura organizacional de las instituciones. Los antecedentes se encuentran divididos en gestión directiva y mejoramiento institucional.

1.5.1 Gestión Directiva

A nivel Europa en gestión directiva:

La gestión del cambio tecnológico en los centros educativos del país vasco: el papel de los directivos escolares. León Gereño, Margarita; Correa Gorospe, José Miguel; Jiménez de

Aberasturi Apraiz, Estibaliz; Ibáñez Etxeberria, Alex. Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación, núm. 31, enero, 2008, pp. 39-57 Universidad de Sevilla Sevilla, España.

Este artículo investigativo muestra a los directivos escolares como agentes que regulan los ritmos de desarrollo e innovación de los centros educativos donde laboran, además de la importancia de su gestión y organización, y en consiguiente su papel que es determinante en la integración de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación en el currículum escolar en la escuela. Es decir, los directivos docentes tienen un papel protagónico en todo tipo de procesos que ocurran en la escuela, siendo líderes y de allí emerge la importancia de su buen desempeño, ya que así la escuela se encontrara en una mejora constante. La investigación tiene por objetivos: Describir el perfil de los directivos escolares y su nivel en estándares tecnológicos para directivos escolares, Identificar los variables personales-profesionales y estructurales que afectan al nivel de capacidad de gestión del cambio entre los directivos escolares y explicar de qué manera se relacionan las variables estructurales de los centros y los aspectos personales o profesionales de los directivos, con el desarrollo del potencial de este agente para llevar a cabo un proceso de integración de la tecnología con éxito en los centros educativos de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Esta investigación, se centró en medir, definir, describir y explicar la capacidad de gestionar el cambio que los directivos de la CAPV presentan, en función de los estándares TSSA Collaborative/ISTE.

A nivel Latinoamérica, se presentan variadas investigaciones en países como México y Colombia, algunas se encuentran a continuación:

La función directiva y el fortalecimiento de la autonomía de gestión. Un estudio en escuelas primarias del estado de Tlaxcala, México. Carrasco Lozano, María Elza Eugenia; Carro Olvera,

Adriana; Hernández Hernández, Felipe. Indivisa. Boletín de Estudios e Investigación, núm. 17, 2017, pp. 69-92 La Salle Centro Universitario Madrid, España.

La presente investigación busca abordar la autonomía de gestión como la capacidad de las escuelas de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar el servicio educativo que ofrecen. Para esto se indagó en los procesos que tienen relevancia para los directivos en el fortalecimiento de la autonomía en la escuela. En esta investigación se presenta el análisis de 224 fichas de observación aplicadas a personal directivo de escuelas de educación básica primaria federal y estatal del Estado de Tlaxcala en México, haciendo uso de una metodología cuantitativo-empírico-analítico. En el estudio se resaltan aquellas acciones que hacen que los directivos sean líderes y promuevan la mejora según las necesidades particulares de la institución, esto evidencia la importancia que tiene la dirección en los procesos de transformación en la escuela. Por tanto, esta investigación fortalece los argumentos del presente trabajo frente a la importancia de contar con una dirección líder encaminada al cambio y mejora de procesos en la escuela.

La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. Miranda Beltrán. Vol. 7, Núm. 13 (2016).

Este artículo investigativo recoge los principales referentes teóricos y la construcción conceptual sobre la categoría gestión directiva. Esta construcción surge del trabajo investigativo desarrollado en el postdoctorado en Administración y Gestión de Planteles Educativos del Centro de Estudios e Investigaciones para el Desarrollo Docente CENID. Tiene como objetivo central la construcción conceptual sobre la categoría “gestión directiva”, a partir de las significaciones, los sentidos y las comprensiones que, desde las prácticas pedagógicas y administrativas, que le dieron los directivos docentes participantes del estudio (rectores y coordinadores) de tres

escuelas públicas ubicadas en Bogotá- Colombia. Se determinó que gestionar es un ejercicio de actitud que requiere una serie de capacidades pedagógicas y administrativas enfocadas a la transformación y a la facilitación de actividades propias de la escuela. Dentro de las capacidades que deben tener los directivos se encuentran el liderazgo, la comunicación asertiva, organización, control y seguimiento de procesos, lo que hace que se cumpla con la función principal de este estamento y es el mejoramiento continuo de todos los procesos.

Análisis de las prácticas del equipo de gestión para fortalecer la gestión directiva institucional en el colegio LA ESTANCIA SAN ISIDRO LABRADOR. Realizado por: GUIO ORTIZ, Andrea Marcela. Bogotá, Colombia. Universidad Externado de Colombia. 2013.

En este trabajo de maestría, se quiso conocer y analizar las prácticas del equipo de gestión escolar en el Colegio La Estancia San Isidro Labrador I.E.D., específicamente la gestión directiva escolar. Para ello se trabajó con una muestra de 12 directivos, 5 docentes, 3 administrativos, 5 padres de familia y 10 estudiantes, bajo un estudio de tipo cualitativo, en el que se usaron instrumentos como el sociograma, análisis documental (actas de equipo de gestión y currículos personales), observación participante, y cuestionarios. Bajo el paradigma interpretativo, se buscó comprender la conducta de las personas estudiadas a través de la interpretación de los significados que ellas le dan al comportamiento propio y al de otros. El tipo de análisis realizado fue descriptivo y a partir del mismo se concluye que: Las prácticas de los equipos de gestión dentro de las instituciones escolares no son claras, por lo cual tienden a asumir muchas responsabilidades y el cumplimiento de las mismas se hace sin una planeación, solo por cumplir; al interior del equipo se hace evidente la necesidad de potenciar el liderazgo de todos los miembros, además de un mayor dinamismo del equipo, organizando actividades que

promuevan la consolidación de una estructura más eficaz y cohesionada. Este estudio resulta de gran utilidad a la investigación, al resaltar la importancia de la gestión directiva dada su influencia en la dinámica escolar, además de poner en evidencia las dificultades que atraviesan los equipos de gestión en el quehacer escolar, por ello da cuenta de los modelos de gestión directiva y recomienda promover el dinamismo del equipo de trabajo, para mejorar el ambiente laboral y el alcance de los propósitos planteados. Para la investigación en curso, aporta información acerca de la necesidad de evaluar específicamente la gestión, relacionada con las estrategias y acciones diseñadas para el mejoramiento institucional, en búsqueda de una estructura efectiva y articulada.

1.5.2 Mejoramiento Institucional

Respecto al mejoramiento institucional se relacionan los siguientes trabajos investigativos:

Procesos Implicados en la Mejora Escolar: Las Condiciones Institucionales REICE. Hernández Rivero, Víctor M.; Santana Bonilla, Pablo J. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 8, núm. 5, 2010, pp. 44-58 Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid, España.

Este trabajo investigativo tiene como fin presentar los resultados de un estudio sobre las condiciones institucionales para la mejora que reúnen 45 centros educativos participantes en un plan de evaluación externa. En el trabajo se habla de ciertas condiciones institucionales que van a dar paso a procesos de mejora, dentro de estas condiciones aparecen: compromiso con la planificación colaborativa, participación de todos los integrantes de la comunidad, desarrollo de estrategias de comunicación y coordinación eficaces, además de liderazgo. Dentro del estudio

realizado se contempló un primer momento en el cual se llevó a cabo una evaluación del estado de cada institución de tal manera que se detectaron debilidades y fortalezas, para a partir de ello generar un plan de mejora. Algunas de las conclusiones son: En primaria se cumplen con una mayor cantidad de condiciones respecto a secundaria, es poca la documentación acerca de los planes de mejora sumado a su poco impacto en los centros educativos con mayor presencia de las condiciones previamente nombradas se nota el desarrollo y documentación de los planes, lo que hace que exista coherencia.

Algunas de las condiciones mencionadas en este trabajo apoyan lo que para la investigación en curso se considera valioso dentro de una institución que establece procesos de mejora, por lo tanto, su aporte resulta de gran utilidad.

Gestión participativa y calidad educativa en el contexto del Plan de Mejoramiento Institucional en Escuelas Colombianas. Marín González, Freddy; Riquett Escorcia, Marlene; Pinto, María Cecilia; Romero Caballero, Samara; Paredes, Ana Judith Opción, vol. 33, núm. 82, 2017, pp. 344-365 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.

El fin del presente artículo investigativo es comprender los significados que los actores del Magdalena, Colombia, asignan al Plan de Mejoramiento Institucional, instrumento donde confluyen lo macro, meso y micro de la política educativa, considerando la Gestión Participativa y Calidad Educativa. Desde un enfoque cualitativo, paradigma socio crítico, se generan procesos de reflexión, análisis, comprensión de significados, mediante la conformación de grupos focales (directivos, docentes, estudiantes, padres). Los resultados evidencian brechas entre lo normativo y lo operacional del plan; se concluye en la necesidad de una cultura estratégica de participación para la toma de decisiones como fundamento de la gestión escolar. Estos resultados reafirman el problema de investigación tratado en el presente trabajo, puesto que muchos procesos en especial

lo que tiene que ver con la mejora institucional son llevados a cabo por requisito, lo cual los convierte en algo sin trascendencia ni transformación en las instituciones.

La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional Educación y Educadores. Riveros-Barrera, Augusto. vol. 15, núm. 2, mayo-agosto, 2012, pp. 289-301 Universidad de La Sabana Cundinamarca, Colombia.

Este artículo presenta el concepto de liderazgo como una propiedad de los grupos y organizaciones y no como un rasgo de la personalidad. Así se ofrece un recorrido por distintos modelos de liderazgo escolar y se introduce una reciente alternativa a la concepción individualista del liderazgo, denominada liderazgo distribuido. Se argumenta que el cambio y el mejoramiento institucional en la escuela contemporánea dependen en gran medida de la participación colectiva en la toma de decisiones, así como de la existencia del liderazgo docente en niveles distintos a la dirección. Enfatiza así que ciertas características son necesarias para recorrer el camino de la transformación institucional para alcanzar la calidad educativa, este liderazgo del que se habla es aquel que para esta investigación es fundamental y debe partir desde el equipo directivo de la institución.

Capítulo 2. Marco de Referencia

2.1 Marco legal

El marco normativo que a continuación se presenta contempla la concepción de evaluación y gestión en el ámbito educativo.

2.2.1 Ley General de Educación 115/94

Para dar cumplimiento al artículo 67 de la Constitución, la Ley General de Educación en su capítulo III, articulo 80 manifiesta la necesidad de diseñar y aplicar criterios y procedimientos para evaluar la calidad educativa, desde lo material y lo humano. En apoyo al proceso evaluativo en el artículo 84, se plantea la evaluación institucional anual, que pretende hacer una revisión a todo el personal, la infraestructura y los recursos pedagógicos, con el fin de propiciar el mejoramiento. De tal forma que el papel del equipo directivo en cabeza del rector es fundamental, como lo reitera La ley 715 de Diciembre 21 de 2001 en su Artículo 10 es quien debe "Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución" (…) "distribuir las asignaciones académicas, y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo, de conformidad con las normas sobre la materia" (p.p.6-7).Se plantea en esta ley normas de gran importancia para dirigir y organizar la dinámica escolar, desde su propia inspección hasta la solución de sus dificultades, de tal forma que el rector tiene que ser quien distribuya las tareas entre el personal en aras de dar cumplimiento a los planes de mejoramiento en pro de la calidad educativa.

2.2.2 Decreto 1860 de Agosto 03 de 1994

En el capítulo III sobre el Proyecto Educativo Institucional, en el artículo 14, parágrafo 13 se indica que dentro del documento institucional debe hacerse referencia a los criterios de organización administrativa y de evaluación de la gestión. Gestión que es liderada por el rector, quien guía y da estructura a todas las actividades de la escuela, por ello en el capítulo IV de gobierno escolar y la organización institucional, en el artículo 25 se plantean sus funciones, dentro de las cuales cabe resaltar: "promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad

de la educación en el establecimiento, establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa" (1994, p.11).

2.2.3 Guía N° 34 "para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento"

El Ministerio de Educación Nacional en el año 2008 pone a disposición la guía 34, como orientación a las instituciones educativas en su proceso de cambio y autorreflexión. Nace con la intención de reivindicar el papel de la evaluación en la escuela, ya que como institución se necesita reconocer la manera en la cual se está llevando a cabo la labor, determinando el alcance de los fines y objetivos propuestos, estableciendo las fortalezas y aspectos por mejorar. La herramienta para la revisión de procesos internos es la autoevaluación, puesto que permite valorar el desarrollo de las acciones sus resultados. Además, abarca la totalidad de la escuela, representándola en cuatro tipos de gestiones, directiva, académica, administrativa y comunitaria, lo cual es conveniente para hacer un diagnóstico completo de la institución. De tal forma que la guía 34 da las pautas para hacer que la institución lleve a cabo el proceso de evaluación interna enfocada al mejoramiento continuo. Describe paso a paso como poner en funcionamiento estas actividades vitales para la escuela, sin olvidar tener una comunicación excelente dentro de todo el proceso, realizar la divulgación de resultados y objetivos cumplidos siendo esto vital para la comunidad en general.

2.3 Marco Conceptual

En el marco conceptual que a continuación se desarrolla permite abordar temáticas necesarias para la comprensión de la investigación. Primero se trabajará el concepto de evaluación, como se traslada al campo de las instituciones específicamente las educativas y el modelo evaluativo

propuesto por Parlett y Hamilton. Posteriormente se conceptualizará la relación entre la evaluación de las instituciones y el mejoramiento de estas, para finalmente enfatizar en la importancia que tiene una gestión directiva empoderada que lidere estos procesos de transformación escolar que dan paso al mejoramiento de los procesos.

2.3.1. Evaluación y evaluación de instituciones educativas

La evaluación, término utilizado en diversos ámbitos especialmente en el educativo, ha suscitado múltiples interpretaciones. Según la Real Academia de la Lengua española, la palabra evaluar es "Señalar el valor de algo…Estimar, apreciar, calcular el valor de algo… Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los alumnos" (Real Academia de la Lengua Española, 2001, p. 1012), limitándose de esta manera al acto de calificar o emitir un juicio, evitando que pueda ser apreciada en su totalidad, es decir, una posibilidad para la reflexión y la mejora de los procesos.

En el ámbito educativo, "podemos definir el término evaluación educativa como un proceso y a la vez un producto, cuya aplicación nos permite estimar el grado en que un proceso educativo favorece el logro de las metas para las que fue creado" (Valenzuela, 2004, p. 16), permitiendo tener un proceso evaluativo continuo. Esta acción de evaluar puede integrar varios aspectos: la selección del objeto o evaluando, que bien puede ser el "aprendizaje, el proceso de enseñanza – aprendizaje, el currículum, la institución educativa y la evaluación misma o la metaevaluación". (Valenzuela, 2004, p. 16); el momento de evaluar, que contempla a la evaluación diagnóstica, formativa y sumativa; el criterio que se ajuste a la necesidad, el cual incluye "evaluación con base a un criterio de referencia y evaluación con base a una norma de referencia" (Valenzuela, 2004, p.18); y según la orientación y propósito, en ella se encuentra la "evaluación orientada a la toma de decisiones, evaluación orientada a la investigación y

evaluación orientada al valor" (Valenzuela, 2004, p.19). De esta manera, vemos a la evaluación como una disciplina aplicada que abre una gama de posibilidades según el evaluando y el fin último del proceso evaluativo a realizar.

Dentro de la amplia variedad de caminos que ofrece la evaluación es preciso tomar decisiones frente a lo que el evaluador necesita. En primera instancia y para la investigación en curso se ubicó a la institución educativa los Alpes IED como objeto de evaluación, con un carácter formativo puesto que se pretende revisar lo que ocurre con los procesos de mejoramiento institucional, con el propósito de generar la toma consciente de decisiones que se requiere en la escuela. Para ello se usa como criterio de referencia lo estipulado por el Ministerio de Educación en su guía 34, de tal forma que durante y al final del proceso evaluativo se pueda describir e interpretar lo que sucede alrededor de los procesos de mejoramiento escolar que son dirigidos por los directivos a través de su gestión, esto permite contar con la información necesaria para entender la realidad y orientar la toma de decisiones que transformen y mejoren la realidad del centro educativo. Es decir, que se incorpora al proceso evaluativo la necesidad de "perfeccionar la comprensión de los interesados en la evaluación, mostrándoles cómo otros perciben el programa evaluado y enfrentando al lector con sus mismas creencias y formas de interpretación" (Fonseca, 2007, p. 429), así como se plantea en la Evaluación Iluminativa.

En 1972 Malcolm Parlett y Barry Mac Donald durante la 1ª Conferencia de Cambridge proponen el modelo de Evaluación Iluminativa en la cual se presta mayor importancia al proceso que al resultado. En este modelo por tanto se privilegia la descripción y la interpretación de lo que ocurre en la escuela, teniendo en cuenta la perspectiva de los actores implicados, es decir,

desde una visión completa. Las principales características de este modelo evaluativo se muestran en la tabla 1 que aparece a continuación:

Tabla 1

Modelo Iluminativo

Características			
Tendencia Holística: El proceso evaluativo se enriquece en la medida en la que vincule las diferentes perspectivas de los implicados, por tanto el contexto es amplio.	Evaluación contextualizada: Esto porque la realidad de cada institución es particular y al contextualizar se atiende las necesidades particulares del entorno.	Descripción e interpretación: Es vital describir e interpretar lo que ocurre con el objeto investigado porque estos procesos permiten generar explicaciones y orientar la toma de decisiones.	Importancia del proceso: Es fundamental el análisis de los procesos más que el análisis del producto. Para ello usa como métodos de recolección de datos la observación, la entrevista y análisis de documentos.

Nota: Tabla elaborada por la investigadora con datos adaptados de" Modelos Contemporáneos en Evaluación Educativa" Revista Digital para profesionales de la Enseñanza, 2009

Para comprender el modelo de Parlett y Hamilton se hace preciso distinguir el sistema de intrucción y el medio de aprendizaje, ya que estos son conceptos que permiten definir el modelo. Por un lado el sistema de instrucción para Parlett y Hamilton (1972), citado por Fonseca (2007) es:

> Un conjunto de supuestos pedagógicos, un plan de estudios o programa de contenidos y un cuerpo detallado de técnicas y equipos. Un sistema de instrucción es un producto teórico, un modelo abstracto que al aplicarse sufre importantes modificaciones en virtud del medio, los alumnos y el profesor. p. 430

Y por otra parte el proceso de aprendizaje se refiere a la forma en como se aplica lo planteado de forma teorica, es decir, como se materializa. Teniendo en cuenta que en el contexto de aplicación hay variables sociales e institucionales que determinan los modos de trabajo produciendo un único estado de circunstancias. Dentro de esta evaluación es importate que la posicion del evaluador sea neutra, de tal manera que logre comprender los puntos de vista de los implicados y además les haga sentir que la evaluación va a enriquecer su práctica.

Teniendo en cuenta las caracteristicas del modelo evaluativo es pertinente para la evaluación institucional que se ha venido desarrollando seguir lo que propone la evaluación iluminativa, porque permite comprobar lo que se hace frente a lo que se planifica, es decir, se describe lo proyectado y se interpreta lo realizado, de tal forma que se explica el porque del éxito o fracaso del proceso de mejoramiento institucional liderado por la gestión directva en el Colegio Los Alpes. Sabiendo que a través del informe el evaluador tiene la oportunidad de mostrar las principales desviaciones del plan original, dando paso a recomendaciones que pueden finalmente cualificar los procesos llevados en la institución.

2.3.2. Evaluación de instituciones y el Mejoramiento Institucional

La evaluación institucional relacionada con el proceso de mejoramiento tiene como foco de análisis las acciones llevadas a cabo por la escuela para fortalecer sus aciertos y superar sus debilidades, para ello se debe partir de una revisión de todo aquello que sucede en la institución. El elemento que permite realizar esta introspección es la autoevaluación, ya que da cuenta de lo

que sucede en la escuela desde la perspectiva de quienes hacen parte de ella, por lo que "La autoevaluación conduce a una amplia pluralidad de valores y jerarquías que, aunque ocasionalmente pueda ser molesto, garantiza la inexistencia de abusos de poder a cualquier nivel" (De Miguel, Ginés mora y Rodríguez, 1991. p 82).

En este orden de ideas, la información que aporta la autoevaluación es valiosa y por tanto quienes dan estructura al instrumento para luego recoger y analizar la información que de él se deriva tienen una gran responsabilidad, permitiendo un proceso oportuno de verificación de cada una de las actividades de la institución.

> El sistema se debe basar en la autoevaluación, de modo que pueda ser evolutivo y orientado a fomentar las mejoras. Dicho simplemente, para que los miembros de la comunidad académica puedan hacer los cambios necesarios, deben participar en un proceso que les permita descubrir cuáles son los problemas, proponer soluciones y estar dispuestos finalmente a poner en práctica los resultados (De Miguel, Ginés Mora y Rodríguez, 1991. p 158)

Para acercarse a este sistema de autoevaluación el Ministerio de Educación Nacional pone en manos de los centros educativos colombianos la "Guía 34: para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento (2008)", en la que se da a conocer el camino para la transformación institucional, allí se contemplan la autoevaluación y los planes de mejoramiento como el dúo que va a trazar el rumbo hacia la calidad educativa en la escuela. Como ya se planteó la autoevaluación otorga la información del estado real de la escuela, siendo sus resultados la base para diseñar un plan de acción (plan de mejoramiento institucional) que convierta las debilidades en fortalezas.

Entonces en la Guía 34 se proponen unos pasos que orientan a las escuelas a ejecutar de forma sistemática los procesos de mejoramiento acordes a la identidad institucional. Por esto una

vez que la autoevaluación ha sido aplicada y la comunidad en pleno ha dado a conocer sus puntos de vista frente a lo que ocurre en la escuela, se da lugar a la segunda etapa de este proceso y es la elaboración del plan de mejoramiento porque "la autoevaluación es un medio de descubrir los aspectos positivos y negativos, las oportunidades y los riesgos" (De Miguel, Ginés mora y Rodríguez, 1991, p 224).

El plan de mejoramiento "es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática desde las instituciones" (MEN, 2004, p.1), en la que se incluyen objetivos definidos a corto, mediano o largo plazo teniendo en cuenta indicadores, recursos y responsabilidades, asumiendo compromisos de mejoramiento. Teniendo estas características es fundamental comunicar el plan de mejoramiento a la comunidad educativa, lo cual permite asignar tareas, realizar un seguimiento y una posterior evaluación de los resultados con el fin de conocer su grado de ejecución, alcance y poder de transformación.

Al referirse al desarrollo de tareas, su seguimiento y posterior evaluación se requiere de un trabajo mancomunado de diferentes instancias que cuentan con la guía y liderazgo del rector y su equipo de gestión porque como se plantea en la Guía 34 MEN (2008) "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". (p.70).

Luego de que el equipo de gestión establece el sistema de seguimiento de los compromisos adquiridos con el plan de mejora, es necesario revisar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, para ello se realiza una evaluación, la cual a través del análisis de los resultados permite ver los alcances, dificultades, aciertos y desaciertos siendo relevante

informar a la comunidad los hallazgos, por eso es "recomendable diseñar una jornada de socialización que considere los siguientes aspectos: objetivo, público al que se dirige, fecha, temas, responsables de la presentación de los resultados y materiales de apoyo". (Guía 34 MEN. 2008, p. 79).

Es claro que el mejoramiento institucional depende en gran medida de la ejecución de un proceso óptimo de autoevaluación, elaboración del plan de mejoramiento y seguimiento de este, lo cual requiere el apoyo de los distintos integrantes de la comunidad, sin olvidar motivar al grupo de trabajo y de gestión, cumpliendo con las reuniones y compromisos pactados, de tal manera que fluya el trabajo y se acerque al alcance de las metas. Se hace necesario además contar con estos espacios en donde se reconozcan los logros de los diferentes equipos de trabajo, aceptando opiniones y sugerencias porque "el motor de un proceso de mejoramiento es la convicción, firme y constante, de que la educación agrega valor y contribuye a la superación de dificultades en un medio con muchas carencias" (MEN, 2004, p.1) y esta convicción se logra cuando se evidencia los frutos de la labor.

Además, para que este proceso de mejora pueda tener éxito en las instituciones se requiere organizar al grupo de trabajo y guiarlo hacia el camino de la calidad educativa, es allí donde el equipo de gestión hace uso de habilidades fundamentales como el liderazgo, el direccionamiento estratégico y una comunicación asertiva, porque:

> La puesta en marcha de procesos de mejoramiento escolar requiere que el equipo de gestión – conformado por diversos integrantes de la comunidad educativa y liderado por el rector o director – se organice para realizar cada una de las actividades previstas. Esta tarea tiene que ver tanto con la conformación de grupos de trabajo y la definición de responsables, como con el ordenamiento de las tareas y el establecimiento de tiempos y plazos para realizarlas. (Guía 34 MEN. 2008. p. 32).

Esto denota el importante rol del rector y su equipo de gestión en los procesos de mejoramiento institucional, ya que develaran el camino que la escuela debe seguir durante un periodo de tres años, de tal manera que los resultados de la autoevaluaciones anuales muestren el progreso a través de sus resultados.

2.3.3 Gestión Directiva y su relación con el Mejoramiento institucional

Gestión, según la Real Academia de la lengua Española es: "Acción y efecto de administrar". Así, esta palabra muy utilizada en al ámbito administrativo ha pasado a tener repercusión en la educación, adquiriendo gran relevancia en diferentes procesos que se llevan hoy en día en la escuela, pero aún se entiende superficialmente. Como lo dicen Graciela Frigerio, Margarita Poggi y Guillermina Tiramonti (1992) en su libro "Las instituciones educativas Cara y Ceca. Elementos para su comprensión":

> Gestión es hoy una palabra de uso corriente y hasta de moda. La ciencia de la gestión se alimenta de múltiples fuentes y disciplinas, articula distintas perspectivas y enfoques y se encuentra en permanente revisión y redefinición. Sin embargo, en el terreno educativo los estudios y las construcciones conceptuales que se ocupan del tema no son muy numerosos, ni están muy difundidos. (p.15)

Entonces se manifiesta la necesidad de abordar el concepto, definiéndolo y determinando su alcance dentro del ámbito educativo enfocando a la dirección escolar, según Max Weber la gestión implica la forma en que la escuela se organiza, además de la articulación entre recursos y objetivos. Ya en el siglo XX la gestión se convierte en un campo disciplinar que se define según sea su objeto de estudio y los procesos involucrados, estas perspectivas son: la movilización de los recursos, en la priorización de procesos, en la interacción entre los miembros, la comunicación y los procesos que la vinculan con el aprendizaje (Manual de gestión para

directores de instituciones educativas, 2011, p. 21), siendo cada vez más amplio el campo de acción de la gestión, implicando una gran cantidad de actividades y procesos. Debido a la magnitud de tareas que se relacionan con la gestión surge una gran categoría en el campo educativo que se conoce con el nombre de "Gestión directiva", que tiene un contexto de interacción, analizando procesos que tienen relación con la gerencia, organización y planeación en la escuela. Respecto a esto Sorangela Miranda Beltrán y Jorge Aurelio Tabares Vargas afirman en su libro: "Un enfoque humanista de la gestión directiva" capitulo 1:

> "Por ello en un primer momento ubicaremos la categoría "Gestión Directiva" en el amplio terreno de la administración de la educación, descentrando la polisemia del término, para referenciarlo de otros tipos de gestión que confluyen en el complejo ámbito de la gestión en las organizaciones escolares, estableciendo al interior de este concepto sus elementos y relaciones" (2015)

Así en la gestión directiva se reúnen una serie de funciones y responsabilidades, desde la articulación de los recursos, la consecución de unos objetivos específicos, la creación de oportunidades de mejora y de canales de comunicación, el establecimiento del trabajo cooperativo y tiempos de trabajo, la negociación y mediación de conflictos entre otros. Por ello en el equipo directivo –grupo de funcionarios que conforman a la gestión directiva- recae la tarea de orientar al establecimiento educativo, necesitando entonces: conocimiento y práctica, asumir retos al dinamizar los procesos escolares, evitar caer en obstáculos como ejercer una simple administración de la institución y tener clara su responsabilidad con la mejora (educación de calidad), sin olvidar que:

> La función directiva no puede ser ajena al modelo institucional de escuela que se promueva. Es decir que no es pertinente pensar que pueden existir modelos directivos de validez universal sin anclajes en la singularidad de cada institución escolar y en el proceso e historia

> que le son propios; singularidad e historia que definen también al sistema educativo en el cual cada institución se integra. (Poggi, 2001, p.16)

Con esto se reafirma que el equipo directivo en cabeza del rector tiene una gran variedad de funciones que le permiten a la escuela fortalecer su identidad de la mano de la mejora de los procesos, “de esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.” (Guía 34, 2008, p. 27). Basado en lo expuesto anteriormente las características que deben poseer los integrantes del equipo directivo contemplan su destreza administrativa puesto que de ella depende el rendimiento y alcance de los objetivos trazados. Esta destreza requiere saber liderar porque con ello se puede influir de forma positiva en el equipo de trabajo de forma tal que se mantenga la motivación necesaria para llevar a término las tareas en los tiempos estipulados.

Está destreza se pone en evidencia a través de la planeación, la ejecución y el seguimiento de las actividades propuestas, acciones que responden a la organización escolar que está estipulada por la Secretaría de Educación y que otorga estructura a las dinámicas escolares de todas las instituciones educativas. Entonces la planeación “hace relación a la forma como se conciben las estructuras administrativas y académicas en relación con el ejercicio del acto educativo y la adecuada prestación del servicio educativo” (Contreras, 2011, p.89), es decir, se trata de pensar las acciones que permiten cumplir metas, dando la orientación para ejecutar lo proyectado contando con tiempos, espacios y formas para llevarlo a cabo. La ejecución y el seguimiento por su parte hacen parte de lo administrativo desbordando este concepto de la sola racionalización de recursos y enfocándolo también a un conjunto de acciones educativas que se traducen en prácticas que acercan al alcance de lo planeado.

Del mismo modo la comunicación es pieza clave porque al ser una herramienta de gestión "los procesos de intercambio se asignan, se delegan funciones y se establecen compromisos en todos los niveles" (Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez, 2005, p.35), regulando las interacciones entre individuos y facilitando llevar a término las tareas. Una buena comunicación, enfocada hacia lo organizativo puede ser útil para el avance de los procesos y la presencia de un trabajo armónico, en donde se resuelvan los conflictos a través de la negociación y mediación. Entonces la Gestión Directiva para asegurar el éxito de su planeación debe alcanzar una estrategia comunicacional porque a través de ella se puede "informar y explicar del porqué de los cambios que estos conllevan para los afectados, porque una mala comunicación perjudica el trabajo: se demoran, se duplican o se pierde la calidad de las tareas, baja la productividad, nace la desmotivación" (Rivera, et al., 2005, p. 39). Además, el equipo directivo debe propiciar espacios y medios óptimos de comunicación, permitiendo un contacto entro todos los integrantes creando una "red de información" a todo nivel. Para esto se pueden establecer diversas estrategias que ayuden a este fin, como lo argumentan Miranda y Tabares (2015):

> En el plano de los procesos comunicativos formales, las organizaciones educativas implementan diversas estrategias y mecanismos que contribuyen en la trasmisión de las informaciones necesarias para optimizar los diferentes procesos de la entidad: agenda escolar, las carteleras, los periódicos escolares, los boletines informativos, las circulares, las emisoras escolares, las comunicación oral en las reuniones entre los diversos miembros de la comunidad o el uso de los medios tecnológicos, que son, entre otros, los canales a través de los cuales se difunde la información, facilitando el desarrollo de las actividades y la ejecución de los procesos de gestión administrativa. (p.386)

Es por esto, que la responsabilidad de la gestión directiva dentro de la institución es inmensa, puesto que debe guiar, organizar y comunicar asertivamente a su equipo de trabajo las diferentes actividades que se llevan a cabo diariamente en las instituciones. Ellos son los que

direccionan a todos los integrantes de la comunidad hacia la transformación y consolidación de procesos orientados a la calidad educativa. Como lo argumenta Miranda y Tabares (2015)

> Quien asume el reto de liderar las instituciones educativas, debe saber potenciar el talento humano, planear el trabajo en áreas estratégicas, orientar hacia la consecución de los objetivos y las metas establecidas en el PEI y coordinar acciones de seguimiento, evaluación y retroalimentación de los diversos procesos, propiciando dinámicas de dialogo, trabajo en equipo y construcción colectiva en los diferentes estamentos de la comunidad educativa. (p.318).

De la consolidación de un equipo directivo que posea todos los elementos ya mencionados depende en gran medida cumplir con la planeación, ejecución y seguimiento de los procesos enfocados al mejoramiento institucional, lo cual también puede evitar que debido a la responsabilidad multitarea de los rectores y su equipo sea difícil cumplir con todo lo que se espera, entrando en patrones que son más comunes de lo que se piensa, así como lo argumenta Poggi (2001) “no tienen clara una definición de su rol. Cuando se les pregunta qué hacen, tienden a enfatizar la naturaleza fragmentada y discontinua de su trabajo (…) “y a esto se le suma también que las actividades de los directores se caracterizan por la brevedad, variedad y discontinuidad” (p.21).

Capítulo 3. Diseño Metodológico

3.1 Enfoque de la investigación

La investigación es de corte cualitativo porque “produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Taylor y Bogdan, 1987, p.7) y posee caracteríticas definidas que como las describen los mismos Taylor y Bogdan son: su carácter es inductivo, es decir, luego de explorar y describir fenómenos se llega a la construcción de perspectivas teóricas, fundamentándose en sí mismo; se estudia al escenario y a

las personas con una perspectiva holística, en donde no se consideran como variables que puedan ser o no controladas por el contrario se busca reconstruir realidades y a partir de allí tener una postura crítica de lo que está sucediendo; el investigador sabe que todas las perspectivas son valiosas por lo cual busca comprender las situaciones y no una "verdad"; hace uso de técnicas como la observación, la entrevista, el análisis documental, que permiten desde una mirada humanista entender el fenómeno de interés; los investigadores dan importante énfasis a la validez ya que no se trata en una mirada superficial de los escenarios o las personas, por lo contrario incorpora la rigurosidad y control a su metodología.

3.2 Tipo de investigación

La investigación evaluativa basada en el modelo Iluminativo de Parlett y Hamilton, se establece en el enfoque hermenéutico palabra que viene del griego *hermeneia* que se refiere al acto de la interpretación. Así como lo plantea Ulises Toledo (1997) citado por Cárcamo (2005) lo fundamental en el trabajo hermenéutico es:

> El referente es la existencia y la coexistencia de los otros que se me da externamente, a través de señales sensibles; en función de las cuales y mediante una metodología interpretativa se busca traspasar la barrera exterior sensible de acceder a su interioridad, esto es: a su significado; así queda descrita la esencial actitud frente a las cosas humanas que, condensada en el término griego hermeneuein alude a desentrañar o desvelar; dicha actitud ha dado lugar a una teoría y práctica de la interpretación conocida con el nombre de hermenéutica. P. 207

Por lo tanto y en relación con lo que plantea Parlett y Hamilton en su evaluación iluminativa, se tiene como propósito interpretar la realidad a partir de las descripciones que se hacen del proceso y a partir de las explicaciones que de allí deriven servir de guía para la toma

de decisiones. La evaluación es vista como un proceso en el que se identifica, obtiene y proporciona información necesaria para llevar a cabo los cambios pertinentes. Las fases a groso modo son:

Diagnóstico y reflexión. En este punto se identifican las problemáticas que están presentes en la comunidad a estudiar, para a través de la reflexión plantear los objetivos y ser conscientes del porque es necesario llevar a cabo la investigación.

Planeación para el conocimiento. En esta fase se busca indagar acerca del objeto de estudio y su contexto, para a través de teorías, conceptos, antecedentes hallar la ruta acorde para la atención de la situación problémica planteada.

Diseño y aplicación. La elección de técnicas de recolección y tratamiento de la información, la construcción de los instrumentos y la intervención debe orientarse según el camino metodológico escogido acorde con la orientación teórica, esto es esencial para dar paso a la transformación que se espera dentro del enfoque crítico social y la evaluación enfocada al perfeccionamiento.

Análisis y evaluación del trabajo realizado. Una vez que se tiene la información es importante analizarla con ayuda de los referentes teóricos ya planteados. De esta forma emergen las conclusiones que junto al análisis soportan las recomendaciones que dan paso a la trasformación y fortalecimiento de los procesos en la institución.

3.3 Población y muestra

Contexto. El Colegio Los Alpes I.E.D, es una institución de carácter oficial mixto, calendario A que brinda los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria y Media, en las jornadas mañana, tarde, noche y fin de semana. Respecto a la modalidad, los egresados reciben el título de Bachiller de Educación Media Técnica con Especialidad Comercial en las jornadas diurnas desde el 2009 y Bachiller de Educación Media Académica en el programa para adultos. Actualmente el colegio cuenta con tres sedes, la sede A está ubicada en la KR 12 ESTE # 33 A - 80 SUR. La sede C está ubicada en la KR 12 ESTE # 23 A - 80 SUR barrio los Alpes y la Sede B en la KR 9 BIS A ESTE # 38 - 90 SUR barrio Bellavista.

Universo poblacional. El colegio cuenta con un ÚNICO RECTOR para las cuatro jornadas y las tres sedes. En la siguiente tabla se describe la cantidad de estudiantes, docentes, directivos docentes, orientadores y administrativos discriminados por sede, jornada y sección (primaria, bachillerato).

Tabla 2

Organización de Colegio Los Alpes

Sede	Jornada	Sección	Cantidad de				
			Estudiantes	Docentes	Directivos	Orientadores	Administrativos
A	Mañana	Primaria	438	60	2	1	
		Bachillerato	725			2	
	Tarde	Primaria	406	50	2	1	
		Bachillerato	449			1	
	Noche	Ciclos	207	11	1	1	

	Fin de semana	Ciclos	348	19	1	1	9
B	Mañana	Primaria	356	Mismos de la sede A	Mismos de la sede A	Mismos de la sede A	
	Tarde	Primaria	135				

Nota: Tabla elaborada por la investigadora con datos aportados desde las coordinaciones de la institución.

Además de los docentes, directivos y administrativos el colegio cuenta con:

Docentes de Apoyo a la inclusión. 5 (3 parar la jornada mañana y 2 para la tarde).

Consejo académico integrado por. 1 docente de cada área de bachillerato (seis áreas), 1 docente de la modalidad comercial, 1 docente de primaria, 1 docente de preescolar, 1 docente de primera infancia, 4 coordinadores, 1 rector, (quien lo preside) y 1 orientador.

Consejo directivo conformado por. el rector (quien lo preside), 2 docentes (uno de la JM y uno de la JT), 2 representantes de los padres de familia, 1 pagador (administrativo) 1 representante de los estudiantes de grado 11 y una persona del sector productivo.

Unidad de análisis. Teniendo en cuenta que para las investigaciones cualitativas “el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia” (Sampieri 2006, p.562) sino profundizar en el fenómeno a estudiar se tienen en cuenta factores

diferentes a la cantidad y que se vincule más con la calidad de la información recogida. Como lo plantea Sampieri (2006) es importante evaluar la capacidad operativa para la recolección y análisis de la información, que estará sujeto a los recursos disponibles pero que no puede limitar el entendimiento del fenómeno porque debe darse respuesta a las preguntas planteadas y finalmente la naturaleza del fenómeno la cual me indica la facilidad o dificultad que influye en el tiempo requerido en la recolección de datos.

Teniendo en cuenta lo anterior se realizó un muestreo no probabilístico, según criterios específicos que ayudan al análisis a profundidad del problema a abordar. Se seleccionó una muestra teórica o conceptual, que ocurre cuando "el investigador necesita entender un concepto o teoría, puede muestrear casos que le ayuden a tal comprensión. Es decir, se eligen a las unidades porque poseen uno o varios atributos que contribuyen a desarrollar la teoría." (Sampieri, 2006, p. 569), usando como criterio el conocimiento frente al tema investigado. De esta forma la muestra quedo establecida con los integrantes del consejo académico, que fueron elegidos porque pertenecen a espacios de planeación, participación y toma de decisiones en la institución y por ende pueden proporcionar la información referente a los procesos de mejoramiento institucional y evaluar con mayor grado de confianza el desempeño directivo.

Por otra parte, se tomará una muestra de maestros por medio del muestreo por conveniencia, que son "simplemente casos disponibles a los cuáles tenemos acceso" (Sampieri, 2006, p. 571), para trabajar con ellos escalas de percepción que permitirán indagar la apropiación y conocimiento de los procesos de mejoramiento institucional y a

través de ello determinar si las acciones de la gestión directiva logran vincular a todos en esta tarea lo cual debería ser así.

Muestra. La muestra quedo definida de la siguiente manera:

- 17 integrantes del consejo académico en donde se incluyen a los directivos, quienes respondieron las encuestas;

- 28 docentes que respondieron a los escalas de percepción;

-1 coordinador de la jornada mañana, sección primaria que lidera los procesos de mejoramiento en la institución.

3.4 Categorías de análisis / variables

Se definió una matriz de categorías que se relaciona con los objetivos planteados en la presente investigación, de tal manera que ayude a dilucidar el camino a seguir. Se establecieron tres categorías: 1. Instrumentos para el Mejoramiento Institucional, 2. Desempeño de la Gestión Directiva, 3. Percepción de la comunidad educativa. Las subcategorías que las acompañan ayudan a definir y delimitar el campo conceptual que se necesita para interpretar y comprender el fenómeno estudiado. Esta estructuración dio paso a la elección y construcción de instrumento y a la identificación de las fuentes de información. La matriz categorial se presenta a continuación:

Tabla 3

Matriz de categorías

General: Evaluar el desempeño de la gestión realizada por el equipo directivo en cuanto a la planeación, ejecución y seguimiento de los procesos orientados al mejoramiento institucional en el Colegio Los Alpes IED.

Objetivo Específico 1: Caracterizar los procesos de planeación, ejecución y seguimiento relacionados con los instrumentos diseñados para el mejoramiento institucional.

Categoría: Instrumentos para el mejoramiento Institucional

Subcategoría	**Subcategoría 2°**	**Indicadores**	**Instrumentos**	**Fuentes**
Autoevaluación institucional	Equipo de trabajo	Qué funcionarios integran el grupo. Idoneidad de los asignados como responsables de la Autoevaluación institucional. Funciones de los responsables del instrumento de autoevaluación.	Lista de chequeo, Encuesta y Escala Likert.	Rector, coordinadores docentes. Instrumentos, autoevaluación y plan de mejoramiento
	Tiempos y espacios	Frecuencia de trabajo del grupo responsable del instrumento de autoevaluación. Número de espacios designados para el diligenciamiento, análisis y comunicación de resultados a la comunidad educativa.		

Plan de mejoramiento institucional	Diseño del instrumento	Estructura del instrumento	Lista de chequeo, Encuesta y Escala Likert.	Rector, coordinadores docentes. Instrumentos, autoevaluación y plan de mejoramiento.
	Evaluación de los resultados	Sistematización, uso de resultados en la construcción del PMI y su relación la dinámica de la institución.		
	Impacto	Nivel de importancia, atención y rigurosidad al diligenciamiento e interpretación de resultados de la autoevaluación. Efectos del proceso de Autoevaluación en la comunidad.		
	Equipo de trabajo	Qué funcionarios integran el grupo. Idoneidad de los asignados como responsables del plan de mejoramiento. Funciones de las personas responsables del instrumento de mejoramiento institucional.		
	Tiempos y espacios	Frecuencia de trabajo del grupo responsable del instrumento de mejoramiento institucional. Número de espacios y tiempos designados para asignar tareas, realizar seguimiento de lo consignado en el plan de mejoramiento y comunicar el alcance del mismo.		
	Diseño del PMI	Estructura del instrumento (metas, objetivos, informe base de AI)		

	Evaluación de los resultados	Planeación, seguimiento y ejecución de lo plasmado en el PMI.		
	Impacto	Nivel de importancia y efectos del plan de mejoramiento.		

Objetivo Específico 2: Analizar la gestión realizada por el equipo directivo para el mejoramiento escolar.

Categoría: Desempeño de la Gestión Directiva

Subcategoría	**Subcategoría 2°**	**Indicadores**	**Instrumentos**	**Fuentes**
Gestión Estratégica	Planeación	Diseño de la planeación para la organización escolar.	Encuesta y escala Likert	Rector, coordinadores docentes. Instrumentos, autoevaluación y plan de mejoramiento.
	Comunicación	Frecuencia con que se comunican aspectos relacionados con el mejoramiento institucional a la comunidad educativa.		
	Seguimiento	Formas de seguimiento de las tareas asignadas.		
	Ejecución	Porcentaje de ejecución de las tareas propuestas.		

Objetivo Específico 3: Conocer la percepción de los docentes acerca del desempeño de los directivos en función de su gestión frente a los procesos en la escuela relacionados con el mejoramiento institucional.

Categoría: Percepción Escolar

Subcategoría	**Subcategoría 2°**	**Indicadores**	**Instrumentos**	**Fuentes**
Gestión Directiva	Planeación Comunicación Seguimiento Ejecución	Grado de satisfacción de la comunidad educativa respecto al desempeño de la gestión directiva.	Escalas Likert	Rector, coordinadores y docentes.
Instrumentos para el mejoramiento	Tiempos y espacios Diseño Evaluación Impacto	Grado de satisfacción de la comunidad educativa respecto a la relevancia y utilidad de la autoevaluación institucional		

3.5 Supuesto Teórico

El equipo directivo de una institución tiene como función dirigir y liderar todo tipo de procesos dentro de la escuela incluyendo los que tienen que ver con el mejoramiento institucional, por esto según un estudio sobre el Liderazgo escolar en América Latina donde "la investigación especializada ha constatado el fuerte peso del liderazgo en la eficacia y en la mejora de las escuelas, siendo considerado el segundo factor intra-escolar de mayor trascendencia" (UNESCO, 2014, p.5). Es decir, el progreso de las instituciones educativas depende en gran medida del liderazgo de su equipo directivo, bajo esta idea y con el desarrollo de la investigación se pretende vislumbrar los aciertos y desaciertos de la Gestión Directiva del Colegio Los Alpes, respecto a la forma en como planean, ejecutan, siguen y evalúan los procesos en favor del mejoramiento escolar, teniendo presentes situaciones que ocurren en el plantel como: cortos periodos de trabajo de un mismo equipo directivo; tensiones normales entre los integrantes de la comunidad que se han fortalecido; poca cultura de negociación; premura y rol multitarea de los directivos que tiene como consecuencia el poner en práctica las directrices estipuladas por el Ministerio de Educación de forma automática. Por ello, se busca poner en evidencia la forma en que el desempeño directivo influye en los procesos de mejoramiento institucional.

3.6 Instrumentos para la recolección de información

Los instrumentos diseñados para la investigación son: encuesta dirigida a los integrantes del consejo académico; lista de chequeo que verifica la ruta de la autoevaluación, ruta del plan de mejoramiento; escala Likert enfocada a evaluar la percepción de maestros fuera del consejo académico. Estos instrumentos fueron validados por expertos, lo cual sirvió para depurar las

preguntas y asegurar que recojan información según las categorías de análisis ya definidas. Los instrumentos son:

Encuesta cualitativa. "la encuesta cualitativa es el estudio de la diversidad (no de la distribución) en una población" (Jansen, 2012, p. 43) frente a un tema en común. Se trabaja con una encuesta cualitativa pre- estructurada puesto que con antelación "la diversidad que se estudiará se define de antemano y el objetivo del análisis descriptivo es únicamente observar cuál(es) de las características predefinidas existe empíricamente en la población bajo estudio" (Jansen, 2012, p. 45). A través de la aplicación de estas encuestas se indagará por los procesos de mejoramiento y el desempeño directivo de la institución. (Anexo C)

Lista de Chequeo. Es un registro estructurado de observación con la cual se busca determinar la existencia o no de elementos "considerados a la luz de los parámetros y criterios de evaluación adoptados como claves en el cumplimiento de los objetivos del proyecto o programa de investigación, o como requisito de funcionamiento de la organización o institución, objeto de estudio" (Quintana, 2006, p.67), para el caso de la investigación se indaga por el cumplimiento de las rutas de mejoramiento escolar. (Anexo E)

Escala de Likert. Este tipo de instrumento mide las actitudes de quienes participan ante un tema en específico, por lo que mide pensamientos y sentimientos hacia una situación en particular. (Anexo D)

3.7 Validez de los instrumentos

Dentro de todo proceso investigativo el diseño de los instrumentos de recolección de datos es una etapa clave del éxito de este, porque "en la medida en que un instrumento de medición esté mejor diseñado, el error de medición tenderá a ser menor y se estará midiendo

realmente aquello que se intenta medir" (Valenzuela, 2004, p.97). Por ello criterios elevados de confiabilidad y validez aseguran la calidad de la información que se va a recoger.

Entonces la confiabilidad hace referencia a la consistencia de las mediciones, que puede verse afectada por aspectos referentes a los evaluados o a los evaluadores. Es así que el estado de ánimo de los entrevistados o cambios en los procedimientos de aplicación incide en la calidad de la información obtenida, por esto es fundamental la elección del lugar apropiado, la claridad en la presentación del objetivo del instrumento y tratar que los participantes estén tranquilos y dispuestos antes de iniciar. En cuanto al evaluador, al ser en todos los casos una misma persona se evita las diferencias en la aplicación de los instrumentos.

La validez nos asegura que el instrumento mida lo que le interesa medir al investigador, es decir, cumpla con el propósito para el que fue construido. Para ello es fundamental realizar validación por expertos y pruebas piloto, para así asegurar que se recoge la información necesaria, sin caer en excesos o carencia de datos. Para la presente investigación se realizó una validación de instrumentos por expertos (2) (Anexo B), estas personas evaluaron aspectos claves como, la suficiencia referida a la cantidad de preguntas necesarias para obtener toda la información, la claridad con la cual se pretende construir preguntas de fácil entendimiento, la coherencia para determinar la relación de los interrogantes con la categoría y subcategoría a la que pertenecen y finalmente se revisó la importancia de las preguntas realizadas a través del indicador relevancia.

A partir de la primera validación se mejoró en la articulación de los interrogantes a las categorías y por eso se construyeron subcategorías de 2° que hicieron más fácil hallar la relación. Con la nueva validación se encontró mayor solidez en los instrumentos construidos con lo cual se

procedió a realizar las correcciones y luego de aplicar una prueba piloto con un profesor del colegio Los Alpes, se inició la fase de aplicación y recolección de información.

3.8 Herramientas de Análisis

Para la presente investigación, es necesario tener claridad frente a la manera en la que se van a tratar los datos recogidos a través de los diferentes instrumentos y por tanto diferentes fuentes. Es por esto que la triangulación aparece como una importante herramienta de análisis porque permite el uso de varias fuentes de información lo cual da paso a la comprensión más profunda del fenómeno estudiado. En el caso particular de este trabajo la triangulación de la información recogida a través de tres instrumentos permite determinar las coincidencias otorgando un grado mayor de confiabilidad a los hallazgos.

Cuando por lo contrario se encuentran divergencias, se da paso a una perspectiva más amplia exigiendo aún más al investigador en la interpretación que haga de la situación, es decir, se da explica la complejidad del objeto estudiado y se permite otras líneas de investigación para el mismo. Es así como la triangulación enriquece y fortalece el análisis de los resultados obtenidos permitiendo la consolidación de los hallazgos.

Por ello para esta investigación es clave la triangulación ya que como lo plantea Cisterna (2005) el “proceso de triangulación hermenéutica” es “la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación” p. 68.

3.9 Consideraciones éticas

Dentro de las consideraciones éticas en la presente investigación se tienen en cuenta criterios de tipo legal, según la normativa establecida en la Constitución Política de Colombia hasta llegar a lo dispuesto por el Ministerio de Educación Nacional. Es así como se cuenta con la autorización del representante legal de la institución (rector) para llevar a cabo la investigación evaluativa, teniendo presente el uso adecuado de la información y el reporte de resultados confiables, precisos y útiles a la comunidad educativa. Además, al ser una evaluación en donde están inmersas personas, es fundamental definir normas éticas, entre ellas se encuentran:

a. Respeto a sus derechos, con esto se promueve el bienestar de las personas, evitando molestias o daños.

b. Claridad respecto al propósito, alcance, metodología y efectos de la evaluación.

c. Respeto a la participación libre y voluntaria de quienes se pretenden evaluar, para ello se firma un consentimiento informado (Anexo A), el cual es claro frete al anonimato y el buen uso de la información suministrada por los evaluados. Ante todo, prima el bienestar de quienes hacen parte de la investigación.

d. Posibilidad de desistir de la participación en la investigación en el momento en que se desee.

e. Honestidad del evaluador, a través de una postura lo más objetiva posible se tratará de mantener al margen el conflicto de intereses que nace al ser juez y parte dentro de la institución.

d. Asegurar el anonimato de los participantes a la hora de divulgar los resultados de la evaluación, por ello es fundamental el cuidado al redactar el informe.

f. Respetar la propiedad intelectual, por ello se harán las citas correspondientes al usar referencias de autores o personas implicadas en la investigación.

Si se tienen presentes los criterios éticos ya mencionados se asegura la trasparencia y confianza en los hallazgos de la investigación, de tal forma que no se genere malestar o problemas con quienes estarán inmersos en el proceso evaluativo.

Capítulo 4. Hallazgos y Análisis de la información

A continuación, se presentan los hallazgos organizados por instrumento, luego la triangulación que permite contrastar, comparar y relacionar la información obtenida según las categorías desarrolladas en la presente investigación.

4.1 Elementos requeridos en los instrumentos para el mejoramiento institucional según la organización escolar

La Secretaría de Educación Nacional (SED) en la Guía 34 estipula para el proceso de mejoramiento institucional unos criterios que son clave al momento de construir y ejecutar todo lo que concierne a la AI y al PMI, por esta razón las listas de chequeo se fundamentaron en dichos elementos con el fin de establecer la organización escolar del Colegio Los Alpes teniendo como perspectiva teórica lo que propone la SED. Como lo plantea Contreras (2011), “la organización del sistema educativo se tiene como criterio desde el cual se fundamenta la planeación educativa institucional” (p.97), se identificó entonces la estructura y la funcionalidad de dicho proceso en la institución, para poder más adelante determinar la forma de planear, ejecutar y hacer seguimiento.

Se aplicaron dos listas de chequeo (Anexo E) en donde se indagó por aquellos elementos que deben constituir, por una parte, el proceso de Autoevaluación Institucional (AI) y por otra el

proceso referido al Plan de Mejoramiento Institucional (PMI). Para identificar la existencia parcial o completa de estos elementos se entrevistó a un coordinador quien ejerce en la jornada de la mañana en la sección primaria considerado como informante clave, porque es quien trabaja y lidera el proceso de mejoramiento en la institución. Se llevó a cabo la recolección de la información en dos momentos (31 de julio y 10 de agosto de 2018), obteniendo los siguientes datos:

4.1.1 Ruta de Autoevaluación Institucional (AI)

Los criterios planteados por la Secretaría de Educación para la AI están referidos a: la conformación de un equipo de trabajo, sus funciones y tiempos de reunión; conocimiento del contenido del instrumento; existencia de espacios en el cronograma de trabajo para el diligenciamiento y divulgación de resultados; además de evaluar los cambios que pueden producirse año a año. En el Anexo G se encuentra la tabla que contiene los hallazgos y la interpretación realizada de estos criterios teniendo como soporte la información que se extrajo de los documentos: resultados de la AI del 2016 y el POA del 2017.

Dentro de los hallazgos más importantes respecto a la ruta de Autoevaluación Institucional están: el equipo de trabajo no cuenta con un protocolo de elección ni tampoco de trabajo, se conforma a voluntad y sus reuniones son esporádicas, además no dejan un registro de lo realizado; dentro del cronograma la única fecha que se relaciona con la AI es la de su diligenciamiento y se da a conocer en la circular de finalización por diferentes medios; al momento de diligenciar la AI esta no cuenta con un objetivo, remite directamente a las preguntas; los responsables de consolidar los resultados de la AI grafican el comportamiento de cada grupo de preguntas, no se hace una interpretación de esta información; se divulga a la comunidad este documento para ser objeto de análisis, esto ocurre en la semana de desarrollo institucional; las

metas plasmadas en el POA son realizadas por los directivos y la comunidad aparentemente los conoce en los espacios de desarrollo institucional, envían el documento a los correos; no son evidentes cambios significativos en el quehacer de la institución, prueba de ello son los resultados de pruebas internas-externas y el reporte dado por la SED a través del Índice Sintético de Calidad Educativa.

4.1.2 Ruta para el Mejoramiento Continuo (PMI)

Los criterios planteados por la Secretaría de Educación para el PMI están referidos a: tiempos de reunión del equipo de trabajo; construcción de las metas y objetivos según el insumo usado para determinar los aspectos a mejorar; existencia en el cronograma de trabajo de espacios para la divulgación, seguimiento y evaluación de tareas. En el Anexo G se encuentra la tabla que contiene los hallazgos y la interpretación realizada de estos criterios, se tomó como referencia el documento del Plan Operativo Anual (POA) del 2017, así como otros archivos que incluyen, cronogramas, actas e informes.

En cuanto al Plan de Mejoramiento Institucional se encontró que: los documentos que son la base de su elaboración, como el informe por áreas de gestión y el informe de fortalezas y debilidades, no está completo (primero) o no existe (segundo); este PMI se materializa en dos documentos el POA y el Mapa de Riesgos; en el POA aparecen actividades, responsables, fechas de entrega, insumos, unidad de medida de alcance de la meta, evidencias del logro, dificultades y presupuesto, sin embargo es un documento que pocos integrantes de la comunidad conocen a profundidad; se hace seguimiento de tareas en el consejo académico.

De estos resultados se concluye que: no obstante, y a pesar de señalar que, SI se cumple con la mayoría de los criterios establecidos por la SED, la realidad es que no se efectúa o se

llevan a cabo gran parte de lo que se necesita, hay claras falencias en el proceso de mejoramiento escolar de la institución a la luz de la organización planteada desde la Secretaría de Educación. Las implicaciones de este hecho recaen en la planeación puesto que no se tiene presente lo que debe hacerse, por ello este punto se profundizara en adelante.

4.2 Caracterización del proceso de mejoramiento institucional (instrumentos: AI y PMI) según la gestión realizada por el Equipo Directivo

Para que una institución mejore es fundamental la gestión realizada por quienes dirigen los procesos en la escuela, dentro de esta gestión hay varios elementos clave como: la planeación que "puede ser considerada una actividad estratégica, en la medida en que supone la definición de objetivos a alcanzar en plazos preestablecidos" (Manzano, Mominó de la Iglesia, y Carrere, 2013, p.300) y el liderazgo que debe equilibrar lo administrativo (ejecución y seguimiento) con lo pedagógico con lo cual se encaminara a la institución a verdaderos procesos de cambio y mejora. Es decir, la forma en que se materializan los procesos de mejoramiento en la institución depende del desempeño de la gestión directiva siendo clave en ella la planeación y el liderazgo.

Por esto es importante determinar cómo los directivos planean, ejecutan y siguen todos los aspectos vinculados con la organización escolar enfocada específicamente al mejoramiento institucional en el colegio Los Alpes, para ello se aplicaron encuestas divididas en tres ejes temáticos -Autoevaluación Institucional (AI), Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) y Gestión Directiva (GD)- a 17 integrantes del consejo académico, el cual está formado por docentes jefes de área, coordinadores de las diferentes jornadas y el rector de la institución. Una vez que se recogió toda la información se llevó a cabo la codificación (Anexo F) y a partir de allí

se consolido los principales hallazgos según las categorías establecidas previamente junto con la interpretación de cada una como se muestra en la tabla que aparece en el Anexo H.

En el caso de los hallazgos referentes a la Autoevaluación Institucional es importante decir que: no hay un equipo elegido por la comunidad que lidere el trabajo de diseño, recolección y análisis de resultados, así que la responsabilidad recae en los directivos; la comunidad desconoce los espacios y frecuencia de reunión del equipo de trabajo lo cual permite identificar una importante debilidad en la planeación; se considera que el instrumento está fundamentado en lo que plantea la guía 34, sin embargo los encuestados consideran que sería valioso adaptar la evaluación a lo que requiere el colegio; se conocen los aspectos que el instrumento evalúa porque sigue una estructura clara; para que esta evaluación cumpla con su objetivo y que la comunidad le otorgue importancia es vital contar con un seguimiento y rigurosidad de tal forma que deje de ser solo un requisito y se convierta en el insumo para el cambio y la mejora de la institución. Por tanto, existen evidentes falencias respecto a la planeación y el liderazgo en el proceso de vincular más a la comunidad para que todo lo que concierne a la AI cuente con mayor relevancia, por esto la consecuencia es el incumplimiento en las acciones y falta de apropiación de la comunidad educativa.

Frente al Plan de Mejoramiento Institucional se puede concluir que: la responsabilidad de su construcción es del equipo directivo; la comunidad desconoce los espacios y frecuencia de reunión del equipo de trabajo lo cual permite identificar una debilidad en la secuencia de la planeación; respecto a las tareas, estas son asignadas a través de los jefes de área, sin embargo la mayor debilidad esta frente a su seguimiento y cumplimiento ya que no hay espacios definidos, se consideran claros los exigidos desde la SED; la comunidad considera que se cumple con entregar este tipo de documento por requisito, lo cual afecta el avance y mejora del colegio. Se

puede deducir entonces que la debilidad en la planeación es consecuencia de un liderazgo poco efectivo ya que se limita a lo administrativo, es decir, al cumplimiento de las actividades exigidas por el ente de organización escolar la SED, pero no se fortalece el liderazgo pedagógico el cual aporta un nivel de desarrollo mayor y de transformación, lo cual mejora la actividad de la institución.

Finalmente respecto a la gestión directiva frente a los procesos de organización escolar se puede decir que: la planeación de las actividades se realiza a principio y final de año, sin embargo según la necesidad se puede cambiar o incluir actividades en el transcurso del año; se tienen en cuenta aspectos derivados de la AI que se plasman en le POA; estos aspectos se comunican a través de los coordinadores o jefes de área; no es claro el porcentaje de cumplimiento de metas; se considera como debilidad la falta de seguimiento de los procesos. Estos hallazgos indican que en la práctica los procesos de planeación, ejecución y seguimiento liderado por los directivos no son suficientes por ello se presentan dificultades respecto al mejoramiento de la institución educativa. Entonces la planeación o la falta de ella en aspectos puntuales sobre el mejoramiento institucional, se convierte en un indicador del tipo de liderazgo que generalmente responde a una forma de “dirección técnica propias de un modelo centralizado y burocratizado que responde prioritariamente a demandas administrativas externas” (Manzano, Mominó de la Iglesia, y Carrere, 2013, p. 307)

4.3 Percepción de los docentes acerca del desempeño de la gestión directiva frente a los procesos de mejoramiento institucional en la escuela

Para conocer las opiniones de los docentes que no hacen parte del consejo académico y por lo tanto no obtienen en muchas ocasiones información o asignación de tareas de forma

directa, se aplicaron dos escalas de percepción, una de ellas referida a los instrumentos de mejoramiento institucional -AI y PMI- y la otra enfocada a la GD. Se envió un correo desde las diferentes coordinaciones (primaria, bachillerato, mañana, tarde, sede A, B y C) con el fin que los docentes pertenecientes a la institución dieran a conocer su opinión frente a los aspectos planteados. Aunque la participación no fue masiva, puesto que los docentes especialmente de las otras sedes no respondieron a los instrumentos se recolectaron un total de 28 formularios y los datos que de allí se desprendieron fueron tratados con ayuda del software estadístico SPSS, la información obtenida se muestra a continuación:

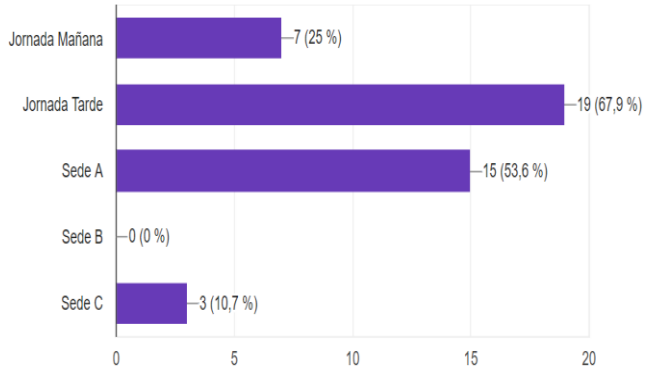
4.3.1 Percepción de los docentes frente al desempeño de la gestión directiva

A través de esta escala se quiso saber lo que opinan los docentes acerca de la Gestión Directiva en aspectos como la planeación, la comunicación, la ejecución y el seguimiento de los procesos. En la Figura 1 aparece la distribución de la muestra de docentes participantes de cada jornada y sede, también se indica cuáles fueron las opciones de respuesta que tuvieron en el momento de diligenciar el instrumento.

Figura 1

Percepción de los docentes frente al desempeño de la gestión directiva.

Muestra



Escala usada

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

Figura 1: A la izquierda distribución de la cantidad de docentes participantes (número y porcentaje) según sede y jornada. A la derecha la escala usada por los docentes para responder la escala Likert.

La interpretación se realizó por subcategorías, algunas de ellas contenían más de un criterio, por esta razón se usó el programa spss para generar a partir de los resultados individuales gráficas agrupadas que dieran una idea del comportamiento general de la subcategoría (Gráficas e interpretación en Anexo I), a partir de estas gráficas se realizó la interpretación, como se explica a continuación:

Planeación. El comportamiento frente a la planeación institucional liderada por el equipo directivo se encuentra dividida entre el desacuerdo y quienes no se deciden, con un 39.3% para cada caso. Al analizar los criterios se evidencia debilidades en aspectos referidos a espacios de reunión y análisis de los instrumentos para el mejoramiento, la construcción y divulgación de metas, lo cual termina influyendo en el cumplimiento de lo pactado. Esto hace que el liderazgo que debe caracterizar al equipo directivo no sea percibido de forma positiva por la comunidad educativa.

Comunicación El comportamiento general frente a aspectos relacionados con la comunicación es favorable (50%). Al revisa cada ítem, los encuestados consideran que la comunicación dentro de la institución se realiza de forma asertiva (57%), sin embargo, las opiniones se dividen frente a si las actividades son conocidas a tiempo, lo cual incide en la ejecución de las tareas a largo, mediano y corto plazo.

Seguimiento. Respecto a si el equipo directivo realiza seguimiento de las responsabilidades asignadas a la comunidad, el 39.3% de los encuestados no definieron su posición, el 32.2% opto por estar en desacuerdo, mientras que el 29,1% estuvo de acuerdo, este comportamiento puede deberse a la intermitencia de estos procesos de rastreo lo cual explicaría la heterogeneidad de la tendencia.

Ejecución. Frente a si el equipo directivo procura que se cumpla aquello que se planea en la institución la mayoría de los encuestados (57.1%) toma una postura neutral lo cual indica que no todos los procesos se llevan a cabo.

Al realizar la agrupación de todos los resultados de forma global, es decir, sin discriminar por subcategorías se obtuvo una gráfica que muestra el comportamiento general de las opiniones de los encuestados respecto la forma de planear, comunicar, ejecutar y hacer seguimiento a los procesos en la escuela por parte del equipo directivo está figura se muestra a continuación:

Figura 2

Comportamiento general frente al desempeño de la gestión directiva.

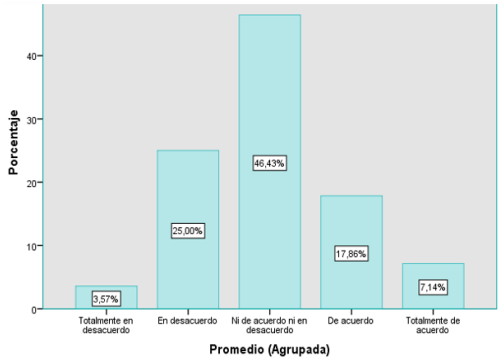


Figura 2: Gráfica que agrupa los resultados obtenidos en la escala Likert de las cuatro subcategorías referidas a la Gestión Directiva.

Al interpretar la información que la gráfica aporta es claro que los docentes no tienen una opinión definida, sin embargo, entre los extremos opuestos hay una mayor tendencia a estar en desacuerdo. En los comentarios dejados por algunos de los docentes se percibe dificultades debidas por un lado a la rotación del equipo directivo -coordinadores y rector- y por otro a la comunicación parcial de procesos académicos, convivenciales y de mejoramiento institucional, lo que entorpece la correcta ejecución de las tareas.

Se presentan también debilidades frente a los espacios que se otorgan al análisis de los resultados de la AI y para la construcción y posterior divulgación del plan de mejoramiento, es decir, hay una débil planeación y liderazgo.

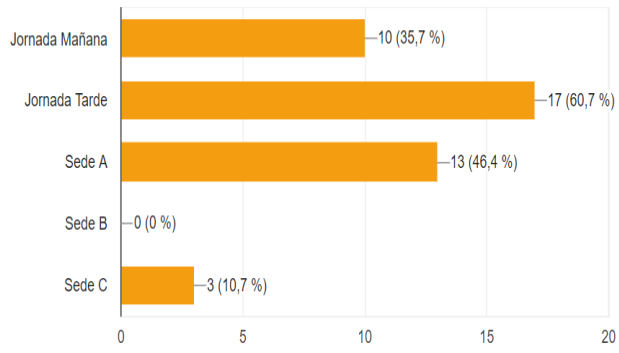
4.3.2 Percepción de los docentes frente a los instrumentos para el Mejoramiento

A través de esta escala se quiso saber lo que opinan los docentes acerca del manejo que se les da a los instrumentos para el mejoramiento escolar, es decir, la AI y el PMI, en aspectos como los espacios, tiempos, el diseño, la evaluación y el impacto. En la Figura 3 que aparece a continuación esta la distribución de la muestra de docentes participantes de cada jornada y sede, también se indica cuáles fueron las opciones de respuesta que tuvieron en el momento de diligenciar el instrumento.

Figura 3

Percepción de los docentes frente a los instrumentos para el Mejoramiento

Muestra



Escala usada

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

Figura 3: A la izquierda distribución de la cantidad de docentes participantes (número y porcentaje) según sede y jornada. A la derecha la escala usada por los docentes para responder la escala Likert.

La interpretación se realizó por subcategorías, algunas de ellas contenían más de un criterio, por esta razón se usó el programa spss para generar a partir de los resultados individuales

gráficas agrupadas que dieran una idea del comportamiento general de la subcategoría (Gráficas e interpretación en Anexo I), a partir de estas gráficas se realizó la interpretación, como se explica a continuación:

Espacios y tiempos: Con un 39,3% de docentes en desacuerdo en los criterios que hacen parte de esta subcategoría, se considera entonces que los espacios para trabajar alrededor de los instrumentos de mejoramiento institucional (AI y PMI) no son suficientes. También los docentes opinan que se responde el instrumento de AI, pero los espacios de socialización y construcción de PMI no se dan, lo cual convierte a este proceso en solo un requisito.

Diseño. Los docentes se encuentran en desacuerdo con un 29.3 % en los criterios propuestos para evaluar el diseño de los instrumentos para el mejoramiento. Consideran que los resultados de la AI no sirven como base para la construcción del PMI y por tanto este a su vez no responde a las necesidades de la comunidad educativa. Esto se corrobora en los comentarios de los docentes donde recalcan la necesidad de tener espacios para el trabajo de estos instrumentos de tal manera que se le otorgue la importancia que merecen, esto indica que es necesario fortalecer la planeación, incluyendo espacios para este trabajo.

Evaluación. Respecto a si el PMI permite la consolidación de los aciertos y la superación de las debilidades, junto a si la AI responde a la realidad institucional, los encuestados con 36,7% no asumen una posición favorable o desfavorable para ambos casos. En los comentarios de los docentes se percibe que hacen falta espacios para la construcción de PMI y además para la socialización de los resultados de la AI, la cual da la base para la determinación de fortalezas y debilidades. Estos aspectos deben estar presentes en la planeación plasmado en el cronograma de actividades del año.

Impacto. Frente al impacto de la AI y el PMI con un 42.9% los docentes no adoptan una postura favorable o desfavorable al respecto. Al revisar sus opiniones expresan que no hay una

socialización adecuada de los resultados de la AI y de los PMI lo cual hace dudar frente a su existencia, como lo dijo uno de los encuestados en la sección de comentarios “se hizo una evaluación virtual cuyo resultado no fue socializado” (Anexo I). La comunidad considera que se cumple con requisitos pero que en realidad no se trabaja para el cambio y mejora de los procesos, lo cual les resta valor a estos procesos de mejoramiento.

Al realizar la agrupación de todos los resultados de forma global, es decir, sin discriminar por subcategorías se obtuvo una gráfica que muestra el comportamiento general de las opiniones de los encuestados respecto a lo que ocurre con los instrumentos de mejoramiento institucional, está figura se muestra a continuación:

Figura 4

Comportamiento general frente a los instrumentos para el Mejoramiento

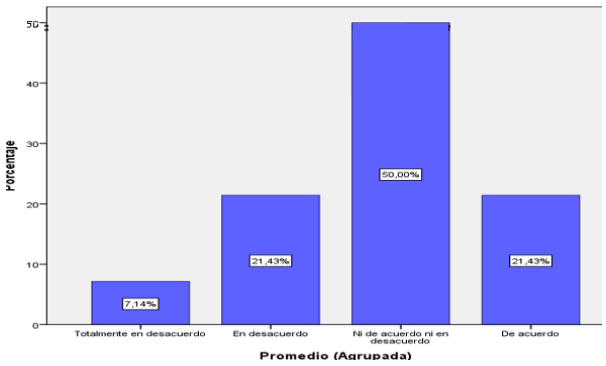


Figura 4: Gráfica que agrupa los resultados obtenidos en la escala Likert de las cuatro subcategorías referidas al Mejoramiento Institucional.

Al interpretar la información que la gráfica aporta es claro que los docentes no tienen una opinión definida, sin embargo, entre los extremos opuestos hay una mayor tendencia a estar en desacuerdo. En los comentarios se percibe que a pesar de tener espacios para el diligenciamiento de la AI, hace falta fortalecer procesos de socialización y de trabajo en equipo que permitan dar un uso adecuado a los datos obtenidos porque termina reduciéndose el trabajo al cumplimiento

del requisito, en palabras de los encuestados “se deben socializar los resultados de la evaluación institucional, con la finalidad de analizar dichos resultados y plantear planes e mejoramiento consecuentes con las necesidades institucionales” (Anexo I), lo que indica que la debilidad en la socialización repercute en el diagnóstico eficaz de las necesidades del colegio y como consecuencia la comunidad no le otorga la relevancia que debiera tener. De lo anterior se deduce que para la construcción del PMI no se cuenta con una base desde los resultados de la AI o al menos no es evidente para los docentes y además “no existe un instrumento que permita medir la efectividad o no de dicha evaluación” (Anexo I). También la divulgación de las metas fijadas es mínima, pocos dentro de la comunidad las conocen.

4.4 Triangulación y discusión

Todas las instituciones educativas deben estar en un constante mejoramiento de sus procesos pedagógicos y administrativos para ofrecer un servicio de calidad, por esto es importante determinar las condiciones que favorecen u obstaculizan la mejora de las escuelas, particularmente en el Colegio Los Alpes. Es así como a partir de la interpretación de la información previamente desglosada por instrumentos de recolección y su posterior consolidación de a través de la técnica de triangulación se analizan los resultados para responder la pregunta de investigación orientada a determinar cómo la gestión directiva influye en el mejoramiento institucional.

La triangulación se orienta por dos grandes bloques temáticos: instrumentos para el mejoramiento y la gestión directiva como se presentan a continuación:

4.4.1 Instrumentos para el mejoramiento institucional

Como se planteó en el marco conceptual el mejoramiento institucional requiere de varios elementos que favorecen a las escuelas en su camino a la mejora institucional. Según Hernández y Santana (2010) son seis los procesos implicados en la mejora y en la presente investigación se abordó aspectos que permiten la existencia de cinco de las seis condiciones. A través del instrumento de Autoevaluación y las preguntas que contiene se da el espacio para la reflexión sobre la práctica organizativa en el colegio, que en teoría permite que la comunidad educativa se comprometa con la planificación sintiéndose participe en los proyectos y decisiones de la escuela (tres de las condiciones para la mejora), aspectos que se pueden reflejar en el Plan de Mejoramiento que se plantee en la institución.

Para evidenciar la existencia de estas condiciones se realizó la triangulación de la información como se muestra en la matriz del Anexo J, donde se caracterizan los procesos de planeación, ejecución y seguimiento relacionados con los instrumentos para el mejoramiento institucional, es decir, la Autoevaluación y el Plan de Mejoramiento desde lo que se haya en los documentos y también desde lo que los docentes perciben al respecto, lo que responde al primer y tercer objetivo específico de la presente investigación.

En primera instancia la Autoevaluación Institucional vista como la oportunidad que tiene la comunidad para poder hacer los cambios necesarios y así “descubrir cuáles son los problemas, proponer soluciones y estar dispuestos finalmente a poner en práctica los resultados” (De Miguel, Mora & Rodríguez. 1991. p 158) cuenta con unos mínimos que son propuestos por la Secretaría de Educación para los colegios públicos del país. A partir de estos criterios se indagó el estado del proceso en el Colegio Los Alpes y se encontró que:

Tabla 4

Autoevaluación Institucional

Criterio	Fortaleza	Debilidad
Equipo de trabajo	Existe un grupo de trabajo formado por un coordinador, orientadoras y un administrativo. Los docentes consideran que el liderazgo y el conocimiento de la institución es vital para hacer parte del equipo.	No hay protocolo para elección del equipo. Los docentes tienen poca claridad de quienes son los integrantes, incluyen a los directivos. No hay un documento que especifique las funciones de los integrantes del equipo de trabajo.
Tiempos y Espacios	Hay dos reuniones en el año. Existe un espacio para el diligenciamiento del instrumento, socialización de resultados y es conocida por los docentes.	Los docentes no tienen claridad respecto a las reuniones del equipo de trabajo. En el cronograma no aparecen fechas para reuniones de lectura del instrumento y análisis de resultados.
Diseño del Instrumento	Los docentes reconocen que se sigue el diseño prefijado por la SED. Se llevan a cabo los cambios de ser pertinentes.	Los docentes consideran que los cambios que sugieren no son tenidos en cuenta por los responsables del instrumento. Los docentes consideran importante adaptar el instrumento a la dinámica de la institución.

Evaluación de Resultados	Existe un documento con gráficas que resumen el comportamiento de los datos recolectados.	No existe un documento que muestre la interpretación de los datos obtenidos La falta de una interpretación de resultados rigurosa impide que sirva de base en la construcción del PMI.
Impacto	Los docentes reconocen la existencia del instrumento de AI.	Los docentes no otorgan la importancia ni reconocimiento necesario a la AI porque: Hace falta adaptación del instrumento. Se requieren más espacios (incluir fechas en el cronograma institucional) para trabajar en la interpretación y socialización de los resultados. Es vital que sirva de base para mejorar las dinámicas institucionales.

Nota: Tabla elaborada por la investigadora con datos extraídos de la matriz de triangulación Anexo J.

Es evidente que hace falta fortalecer aspectos claves de la ruta de Autoevaluación Institucional, como lo mencionan los docentes “no se tienen en cuenta las sugerencias que dejan quienes diligencian la Autoevaluación conscientemente”, “los resultados no reflejan la realidad de la institución”, “hace falta seguimiento y retroalimentación de lo encontrado para que no se quede en un simpe diligenciamiento y cumpla con su fin, mitigar las dificultades halladas” y “requiere una adaptación y para ello es vital contar con la participación de la comunidad” (Comentarios de las encuestas que se hallan en el Anexo H).

Siguiendo con el Plan de Mejoramiento que se considera desde la perspectiva del MEN como "el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática desde las instituciones" (MEN, 2004, p.1) cuenta también con unos mínimos para su construcción, ejecución, seguimiento y evaluación. A partir de estos criterios se indagó el estado del proceso en el Colegio Los Alpes y se encontró que:

Tabla 5

Plan de Mejoramiento Institucional

Criterio	Fortaleza	Debilidad
Equipo de trabajo	Los docentes consideran que el liderazgo y el conocimiento de la institución es vital para ser parte del equipo.	No hay un equipo de trabajo, es responsable un coordinador. Los docentes no tienen claridad de los integrantes, hay mucha desinformación. No hay documentos como actas que evidencien el trabajo que se lleva a cabo.
Tiempos y Espacios	Se entregan cuatro informes en el año. Las tareas son planeadas en el Consejo Académico y se comunican a través de los jefes de área.	Los docentes no tienen claridad respecto a las reuniones del equipo de trabajo. En el cronograma no aparecen fechas para reuniones de lectura del documento y socialización de los avances. El seguimiento de las tareas es poco, se limita a los requerimientos de la SED.
Diseño del Instrumento	Los docentes indican que se construyen las metas según los	No existe como tal un documento que se conozca cómo PMI, por ello los docentes

	resultados de las pruebas internas y externas, los resultados de la AI y el POA del año anterior. El POA contiene casillas que permiten tener una información detallada de cómo va el alcance de la meta, discriminando responsables, fechas, recursos, entre otros.	no suelen asociar el POA y el Mapa de riesgos, además de lo que se hace en el consejo académico con este proceso de mejoramiento. Al no existir un documento de interpretación de resultados de la AI es complicado determinar si de este surgen las metas de mejoramiento.
Evaluación de Resultados	Se cumple con los requerimientos de la SED.	Existe muy poca apropiación de los documentos que están ligados con el PMI, como es el POA y el mapa de riesgos. Los docentes no conocen a profundidad el contenido de estos documentos y lo que se hace alrededor de ellos, por eso no conocen los tiempos de entrega de los informes obligatorios. Hay poca participación de los docentes en este proceso de mejoramiento, se requiere la formación del equipo de trabajo.
Impacto		Los docentes no otorgan la importancia ni reconocimiento necesario al PMI porque:

	Hace falta mayor participación. Se requieren más espacios (incluir fechas en el cronograma institucional) para trabajar en la construcción y socialización de los avances. Es vital que cumpla con mejorar las dinámicas institucionales.

Nota: Tabla elaborada por la investigadora con datos extraídos de la matriz de triangulación Anexo J.

Es evidente que hace falta fortalecer aspectos claves de la ruta de Plan de Mejoramiento Institucional, como dicen los docentes “falta seguimiento y socialización”, “rigurosidad en el cumplimiento”, “se da paso a lo urgente y no a lo importante” y “se realiza por formalismo” (Comentarios de las encuestas que se hallan en el Anexo H).

4.4.2 Gestión directiva

Como se planteó en el marco conceptual la “puesta en marcha de procesos de mejoramiento escolar requiere que el equipo de gestión – conformado por diversos integrantes de la comunidad educativa y liderado por el rector o director – se organice para realizar cada una de las actividades previstas” (Guía 34 MEN. 2008. p. 32), lo cual indica que es este equipo de gestión directiva son los encargados de direccionar las procesos de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación apoyados en una comunicación eficiente que permita vincular a la comunidad educativa y tener una dinámica de mejoramiento continuo clave para la calidad educativa.

Para analizar las formas de organización escolar establecida por el equipo directivo del Colegio Los Alpes desde los procesos de planeación, ejecución y seguimiento enfocados al

mejoramiento institucional, se realizó la triangulación de la información como se muestra en la matriz del Anexo J, a partir de lo que se haya en los documentos y también desde lo que los docentes perciben al respecto, lo que responde al segundo y tercer objetivo específico de la presente investigación.

Teniendo en cuenta que quien lidera una institución educativa debe como lo dice Miranda y Tabares (2015) “saber potenciar el talento humano, planear el trabajo en áreas estratégicas, orientar hacia la consecución de los objetivos y las metas establecidas en el PEI y coordinar acciones de seguimiento, evaluación y retroalimentación de los diversos procesos” (p.318), con la recolección y análisis de la información en el Colegio Los Alpes respecto a la Gestión Directiva se encontró que:

Tabla 6

Gestión Directiva

Criterio	Fortaleza	Debilidad
Planeación	Existe un cronograma de inicio y finalización de año que da cuenta de las actividades generales que se llevaran a cabo en la institución. El cronograma de finalización contiene la fecha de diligenciamiento de la AI.	No hay dentro del cronograma de inicio de año fechas relacionadas con procesos de mejoramiento institucional referidos a la AI y al PMI. No aparecen fechas de reunión, de socialización, de seguimiento o evaluación referidos a los instrumentos de mejoramiento.

Comunicación	La comunicación se hace de forma respetuosa y trata en gran medida temas relacionados con aspectos convivenciales y académicos de los estudiantes.	La comunicación de aspectos relacionados con el proceso de mejoramiento institucional es mínima. Los procesos se trabajan de forma aislada y por lo tanto al conocerlos no se tiene clara la relación entre uno y otro, lo que genera desconocimiento y confusión.
Seguimiento	Aspectos referidos a lo académico y convivencial de los estudiantes cuentan con un buen seguimiento. Las tareas de cumplimiento directo con SED se llevan a cabo porque se realiza el acompañamiento.	Los docentes consideran que se debe fortalecer los procesos de acompañamiento para todo tipo de tareas, no solo las de cumplimiento inmediato. Muchas tareas se inician, pero quedan sin culminar por falta de seguimiento.
Ejecución		Los docentes consideran que alrededor de un 50% de lo que se planea se ejecuta, esto evidencia debilidades en el seguimiento de los procesos, se inician, pero no se culminan.

Nota: Tabla elaborada por la investigadora con datos extraídos de la matriz de triangulación Anexo J.

Es evidente que hace falta fortalecer aspectos claves respecto a la organización escolar liderada por el equipo directivo, como lo mencionan los docentes “se hace necesario mayor

trabajo desde la parte directiva, si bien es claro que las directivas actuales tienen la intención de mejorar bastantes aspectos dentro de la institución, aún se hace importante delimitar espacios claros para el mejoramiento institucional.", "si me gustaría que hubiese un plan de mejoramiento producto de la concertación entre directivos para que los proyectos y las personas nos dirijamos hacía el horizonte, misión, etc., que plantea el manual", "si existe, no conozco el plan de mejoramiento y los acuerdos del cronograma que se hicieron al principio de año fueron modificados en la práctica" y "un factor importante es que los integrantes del equipo directivo no cambien con tanta frecuencia debido a que han habido muchos cambios que desestabilizan y no permiten continuidad en los procesos" (Comentarios de las escalas likert que se hallan en el Anexo I).

Finalmente, para dar respuesta a la pregunta de investigación es claro que la forma en que la gestión directiva organiza la escuela a partir de la planeación, ejecución y seguimiento de los procesos influye drásticamente en el mejoramiento institucional. Un elemento clave que articula los elementos ya mencionados es la comunicación, gran parte de las dificultades que se presentan en la institución se relacionan con la desinformación de los docentes respecto a actividades que se hacen, pero no se divulgan. Los elementos relacionados con los procesos de mejora son conocidos en su totalidad por muy pocos integrantes de la comunidad, además como ya se demostró hacen falta documentos fundamentales como la interpretación de los resultados de la AI y el PMI.

Es así como, respecto a la planeación es importante incluir actividades de interpretación, análisis, divulgación y seguimiento de los procesos que están inmersos en la AI y el PMI, siendo clave la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa. Este cambio podrá influir en el porcentaje de ejecución y por tanto tener como consecuencia que la institución inicie con la dinámica de mejoramiento continuo.

Entonces es necesario que la gestión directiva del Colegio Los Alpes fortalezca su liderazgo ya que las otras condiciones para la mejora de las instituciones según Hernández y Santana (2010) se relacionan con "un liderazgo "instructivo" eficaz, pero no sólo de la dirección pues la función de liderazgo debe extenderse por toda la escuela" y "el desarrollo de estrategias de coordinación y comunicación eficaces" para que de esta manera se vincule a todos en el camino hacia la calidad educativa.

Capítulo V Conclusiones, Recomendaciones y Limitaciones

5.1 Conclusiones

La gestión realizada por el equipo directivo dentro de una institución educativa tiene como finalidad organizar la dinámica escolar, por esto de su buen ejercicio depende en gran medida el desarrollo de procesos de mejoramiento, para ello contar con habilidades de liderazgo y comunicación resultan fundamentales en su labor. En el caso del Colegio Los Alpes, la gestión del equipo directivo se concentra en aspectos convivenciales y académicos, contando con formas de comunicar respetuosas y amables con los docentes, sin embargo frente a los procesos de mejoramiento hace falta mayor información, articulación y divulgación, razón por la cual existe desconocimiento y confusión respecto a lo que hace la institución por mejorar.

La Autoevaluación Institucional es una oportunidad para conocer las fortalezas y debilidades del proceso pedagógico y administrativo en las escuelas, de allí que de su correcto establecimiento dependa la transformación de los procesos en aras de la calidad educativa. En el Colegio Los Alpes la participación de los docentes en la adaptación del instrumento, análisis de los resultados y divulgación del mismo es poca, esto porque los espacios de trabajo no están contemplados de forma clara y rigurosa, además no existe un equipo de trabajo formado con la participación de diferentes actores institucionales.

El Plan de Mejoramiento Institucional surge para planificar las acciones que permiten a la escuela según un diagnóstico previo que lo otorga la Autoevaluación transformar sus debilidades, es decir, encontrarse en un continuo mejoramiento. Siendo tan importante el PMI y junto a la evidencia ya presentada, es válido afirmar que, la comunidad del Colegio Los Alpes esta desinformada respecto a lo que se estipula dentro del PMI porque de una parte la responsabilidad de cumplir con lo que exige la SED (informes) recae en una única persona y por otra en el cronograma no aparecen espacios para trabajar al respectos con la comunidad, razón por la cual los docentes desconocen los documentos que se relacionan con este proceso de mejora.

El mejoramiento de una institución está ligado a un buen ejercicio de liderazgo y organización por parte de quienes tienen ese rol en la escuela. Esta organización está vinculada con la planeación, la ejecución, el seguimiento y evaluación de las diferentes actividades que se lleven a cabo y para que se obtenga el mejor resultado la pieza clave es la comunicación porque permite a todos los interesados conocer los procesos y por tanto participar y apoyarlos. Entonces es importante que en el Colegio Los Alpes se reestructure la forma en que estos procesos se llevan a cabo para que, se logre superar debilidades frente al mínimo conocimiento y la poca participación de la comunidad frente al mejoramiento institucional.

5.2 Recomendaciones

A continuación, se presentan recomendaciones que a partir del análisis realizado podrían fortalecer el desempeño de la gestión directiva para que incida de forma positiva en el proceso de mejoramiento institucional, estas son:

Para la Gestión Directiva enfocada a la Autoevaluación Institucional:

En el Colegio Los Alpes es necesario reformular aspectos relacionados con la Autoevaluación Institucional permitiendo la participación de la comunidad educativa a través del

fortalecimiento de los espacios de trabajo y la formación de un equipo idóneo que lidere de forma responsable tan importante proceso, por tanto se recomienda:

- Establecer un protocolo de selección para formar el equipo de trabajo, en donde se incluya las funciones y los tiempos mínimos de reunión.
- Fijar fechas en el cronograma de inicio de año para que la comunidad conozca las actividades que se relacionan con la AI como: revisión de las sugerencias dejadas por la comunidad, la adaptación del instrumento, el diligenciamiento, el análisis y la socialización de los resultados.
- Generar un documento claro de interpretación de resultados de la AI, que sea de conocimiento y acceso para la comunidad educativa. Estableciendo un espacio para la concertación de este.

Para la Gestión Directiva enfocada al Plan de Mejoramiento Institucional:

Además del trabajo relacionado con la AI, se requiere que dentro de la institución investigada se modifique la forma en cómo se lleva a cabo el trabajo alrededor del PMI, para que la comunidad participe en su construcción, los conozca y se comprometa con el cumplimiento de las metas allí estipuladas, para esto se recomienda:

- Establecer un protocolo de selección para formar el equipo de trabajo, en donde se incluya las funciones y los tiempos mínimos de reunión.
- En un espacio de desarrollo institucional divulgar la relación del POA y el Mapa de Riesgos con el PMI en la institución.
- Fijar fechas en el cronograma de inicio de año para que la comunidad conozca las actividades que se relacionan con el PMI como: la revisión del documento de análisis de la AI, la construcción de metas para el mejoramiento, fechas de revisión de avances y la socialización de los alcances del trabajo realizado.

- Generar un documento claro de lo que se llevó a término de lo planteado en el PMI, que sea de conocimiento y acceso para la comunidad educativa. Estableciendo un espacio para la socialización de este.

Para la Gestión Directiva:

La gestión que realiza el equipo directivo de la institución investigada necesita fortalecer aspectos referidos a la planeación, seguimiento, ejecución y comunicación enfocados a los procesos de mejoramiento de tal forma que la comunidad educativa se apropie de los mismos, para ello se recomienda:

- Fomentar la participación de la comunidad educativa a través de la definición de espacios claros dentro del cronograma y el establecimiento de equipos de trabajo.
- Realizar un seguimiento riguroso de las tareas que propone al equipo docente de tal forma que este sea consciente de la importancia de su labor.
- Incentivar en el equipo docente la culminación de las tareas, esto a través de un ejercicio de seguimiento y acompañamiento continuo.

5.3 Limitaciones del estudio

Por último es importante describir las limitaciones que se presentaron para este estudio respecto a:

- La recolección de la información, que fue complicada debido a la participación de los docentes porque se tuvo que insistir para obtener sus respuestas, en algunos casos al diligenciar la escala de percepción que fue a través de los formularios de google se notó el desinterés y falta de seriedad a la hora de responder. A pesar de tener el permiso y el aval de los directivos para llevar a cabo la investigación hizo falta su apoyo para hacer que los docentes participarán de forma activa.

- La no revisión de la estructura del instrumento de Autoevaluación y del POA, es decir, comprender a profundidad los componentes de estos documentos y determinar su pertinencia, ya que esto podría ayudar a que la ruta de mejoramiento institucional se fortalezca. No se llevó a cabo debido a la cantidad de trabajo que esto significa y a que desbordaría la capacidad de la investigadora, teniendo en cuenta los tiempos con los que se cuenta.

Referencias Bibliográficas

Antúnez S. (2004). Claves para la organización de centros escolares: Hacia una gestión participativa y autónoma. Barcelona. Ice Horsori.

Aristulle P., Rinaudo M., (2016). Algunas consideraciones sobre la gestión educativa en el ámbito de la educación de adultos. Educación, Formación e Investigación. Vol.2, N°3. ISSN 2422-5975. Recuperado de: http://ppct.caicyt.gov.ar/files/journals/56/efi-v2n3.pdf

Avendaño Castro, W. R.; Paz Montes, L. S; Parada-Trujillo, A. E.; (2016). Estudio de los factores de calidad educativa en diferentes instituciones educativas de Cúcuta. Investigación & Desarrollo. Universidad Francisco de Paula Santander. 329-354.

Bausela, E. (2003). Metodología de la investigación evaluativa: modelo CIPP. Revista complutense de educación, 14(2), 361-376.

Bocchio, M., & Lamfri, Nora Z. (2013). Autonomía y gestión directiva en el centro del discurso de las políticas educativas para la Educación Secundaria en Argentina. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, vol. 17, núm. 2, mayo-agosto, Universidad de Granada Granada, España. 441-459

Cárcamo, H. (2005). Hermenéutica y Análisis Cualitativo. Cinta moebio Vol 23, 204-216. Recuperado de: www.moebio.uchile.cl/23/carcamo.htm

Carrasco Lozano, M., Carro Olvera, A. & Hernandez Hernandez, F. (2017). La función directiva y el fortalecimiento de la autonomía de gestión. Un estudio en escuelas primarias del estado de Tlaxcala, México. Indivisa. Boletín de Estudios e Investigación, núm. 17. 69-92.

Cifuentes R., (2011). Diseño de proyectos de investigación cualitativa. Buenos Aires. Centro de publicaciones educativas y material didáctico.

Cisterna F., (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. Theoria, Vol. 14 (1): 61-71.

Congreso de la República de Colombia. (8 de febrero de 1994). Ley General de Educación. [Ley 115 de 1994] Recuperado de: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf

Contreras Y. (2011). Organización, planeación y Administración educativa. Perspectivas teóricas en la escuela. Revista Logos, Ciencia & Tecnología, vol. 2, núm. 2, enero-junio. pp. 88-103 Policía Nacional de Colombia Bogotá, Colombia.

De Miguel, Mora & Rodríguez (1991). La Evaluación de Instituciones Universitarias. Madrid. Regleta.

Federación de enseñanza de CC. OO de Andalucía. Modelos contemporáneos en evaluación educativa (2009). Revista digital para profesionales de la enseñanza. Noviembre N 5, 1-13.

Fonseca J. (2007). Modelos cualitativos de evaluación. EDUCERE. Artículos arbitrados. Nº 38. Julio - Agosto – Septiembre. 427 - 432.

Frigerio G. y Poggi M. (1999). Las instituciones educativas cara y ceca, Elementos para su gestión. Argentina. Troquel S.A.

Guio A. (2013). Análisis de las prácticas del equipo de gestión para fortalecer la gestión directiva institucional en el colegio la estancia san isidro labrador. Tesis de maestría. Universidad Externado de Colombia.

Gvirtz S. y Podesta Mª E. (2007). Mejorar la gestión directiva en la escuela. Argentina Ed. Granica.

Hernández Rivero, V. & Santana Bonilla, P. (2010). Procesos Implicados en la Mejora Escolar: Las Condiciones Institucionales REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 8, núm. 5. Madrid, España. 44-58

Jansen, H. (2012). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social. Paradigmas, 4, 39-72.

Leon Gereño, M., Correa Gorospe, J., Jimenez de Aberasturi, A. & Ibañez Etxeberria, A. (2008). La gestión del cambio tecnológico en los centros educativos del país vasco: el papel de los directivos escolares. Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación, Universidad de Sevilla Sevilla, España, núm. 31, enero, 39-57

Manzano J., Mominó de la Iglesia M. y Carrere J. (2013). La planificación estratégica, un indicador sobre el liderazgo pedagógico. Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información, vol. 14, núm. 2, pp. 292-315 Universidad de Salamanca. Salamanca España.

Marín González, F., Riquett Escorcia, M. Pinto, M., Romero Caballero, S. & Paredes, A. (2017). Gestión participativa y calidad educativa en el contexto del Plan de Mejoramiento Institucional en Escuelas Colombianas. Opción, vol. 33, núm. 82. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela 344-365

Marrero León, E. (2014). Ampliando horizontes epistemológicos para la construcción de nuevos entornos organizativos en instituciones educativas universitarias. Panorama, 8 (14), pp 60-72.

Miranda Beltrán. La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. (2016). Vol. 7, Núm. 13

Murcia Rojas, H. (2015). Potenciando el liderazgo de los equipos directivos. Universidad Externado de Colombia, Maestría en Educación-Énfasis en gestión y evaluación.

Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía para el Mejoramiento institucional "de la autoevaluación al plan de mejoramiento "N° 34.

Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía de "Autoevaluación para el mejoramiento institucional "N° 11.

Miranda, S. y Tabares, J. (2015): Un enfoque humanista de la gestión directiva en las organizaciones educativas escolares. En: ave viajera ediciones. Bogotá (Colombia).

Poggi, M. (2001). La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias. IIPE/UNESCO - Sede Regional Buenos Aires. Argentina.

Quintana, A. (2006). Metodología de Investigación Científica Cualitativa. In Quintana, A. y Montgomery, W. (Ed.). Psicología: Tópicos de actualidad (pp. 47-84). Lima: UNMSM. Recuperado de: http://cienciassociales.webcindario.com/PDF/Cualitativa/Inv_quintana.pdf

Ramírez D. (2013). Las evaluaciones orientadas al uso guía para evaluadores. Southbound Penag. Malasya.

Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Consultado en http://www.rae.es/rae.html

Rivera, Alix Belén, Rojas, Luis Rodolfo, Ramírez, Fanny, Álvarez de Fernández, Teresita. (2005) La comunicación como herramienta de gestión organizacional. Negotium, 1 (Noviembre): Disponible en:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103> ISSN

Román, M. (2011). Autoevaluación: estrategia y componente para el cambio y la mejora escolar. Revista iberoamericana de educación, (55), 107-136.

Sampieri R. (2006). Metodología de la investigación. México. Ed. McGraw-Hill.

Taylor S., y Bogdan R., (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Ediciones Paidós.

UNESCO (2014) El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región. Imbunche Ediciones Ltda, Santiago de Chile.

UNESCO (2011) Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Lance Grafico S.A.C., Lima Perú.

Valenzuela J. (2013). Evaluación de instituciones educativas. México. Ed. Trill

Anexos

Anexo A Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La investigación realizada por Yeimmy Andrea Herrera Vega, docente del Colegio Los Alpes IED y estudiante de maestría de la Universidad Externado de Colombia tiene como objetivo: Evaluar la eficacia de la gestión directiva en relación al análisis de los resultados de la autoevaluación y su articulación con la formulación, ejecución y seguimiento de los planes de mejoramiento; con el fin de contribuir a la optimización de estrategias que favorezcan estos procesos, de vital importancia para la dinámica escolar.

Por este motivo necesitamos toda su colaboración y sinceridad al contestar las preguntas que realizaremos durante la entrevista. La información que usted nos proporcione es confidencial y será manejada únicamente por el equipo de investigadores. En ningún momento su nombre será mencionado cuando se reporten los resultados de la investigación.

Su participación en la investigación es voluntaria. Usted puede negarse a participar o dejar de responder las preguntas de la entrevista y retirarse del estudio en el momento que lo desee, sin que esto implique una consecuencia negativa para usted.

Por lo tanto, yo _____ con documento de identidad No. _____ de _____ acepto participar voluntariamente en este estudio y cooperaré respondiendo las preguntas de la encuesta/entrevista.

Firma:

Bogotá, ____ de _____ de 20_____.

Anexo B Validación de Instrumentos

Planilla Juicio de Expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar tres tipos de instrumentos (encuesta, escala Likert y preguntas para una entrevista modalidad grupo focal) que hace parte de la investigación Evaluación del desempeño de la Gestión Directiva en el proceso de Mejoramiento Institucional en el Colegio Los Alpes IED. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de la evaluación como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ:
FORMACIÓN ACADÉMICA:
ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL:
TIEMPO:
CARGO ACTUAL:
INSTITUCIÓN:

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada una de las preguntas según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA (S) Las preguntas que pertenecen a una misma categoría bastan para obtener la medición de esta.	1. No cumple con el criterio	Las preguntas no son suficientes para medir la categoría
	2. Bajo Nivel	Las preguntas miden algún aspecto de la categoría, pero no corresponden con la categoría total.
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunas preguntas para poder evaluar la categoría completamente.
	4. Alto nivel	Las preguntas son suficientes

CLARIDAD (C) La pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	La pregunta no es clara La pregunta requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas. Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos de la pregunta. La pregunta es clara, tiene semántica y sintaxis adecuada
COHERENCIA (CO) La pregunta tiene relación lógica con la categoría o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	La pregunta no tiene relación lógica con la categoría. La pregunta tiene una relación tangencial con la categoría. La pregunta tiene una relación moderada con la categoría que está midiendo. La pregunta se encuentra completamente relacionado con la categoría que está midiendo.
RELEVANCIA (R) La pregunta es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	La pregunta puede ser eliminada sin que se vea afectada la medición de la categoría. La pregunta tiene alguna relevancia, pero otra pregunta puede estar incluyendo lo que mide este. La pregunta es relativamente importante. La pregunta es muy relevante y debe ser incluido.

Instrumento 1: *Encuesta para docentes y directivos docentes*

Este grupo de preguntas se encuentra dividido en tres para el momento de la aplicación (según están numeradas las preguntas).

Objetivo Específico 1: Caracterizar y analizar los instrumentos usados para el mejoramiento institucional.									
Categoría	**Subcategoría**	**Subcategoría 2°**	**Indicadores**	**PREGUNTAS**	**S**	**Co**	**R**	**C**	**OBSERVACIÓN**
Instrumentos para el Mejoramiento Institucional	Autoevaluación institucional (AI)	Equipo de trabajo	Número de funcionarios integrantes del grupo. Idoneidad de los asignados como responsables de la Autoevaluación institucional.	1. ¿Quién o quiénes son los encargados de hacer y analizar el instrumento de autoevaluación institucional? 2. ¿Qué características poseen sus integrantes?	4	4	4	4	Tal vez resulte pertinente aclarar qué se está entendiendo por "características"
			Funciones de las personas responsables del instrumento de autoevaluación.	3. ¿Cuáles son las funciones del equipo de trabajo?	4	4	4	4	
		Tiempos	Frecuencia de trabajo del grupo responsable del instrumento de autoevaluación.	4. ¿Con que frecuencia se reúnen los responsables del instrumento de autoevaluación? 5. ¿En qué espacios se reúnen?	4	4	2	4	No se hace evidente la importancia de preguntar por los espacios, pero no descarto del

									todo la pertinencia
			Número de espacios y tiempos designados para el diligenciamiento, análisis y comunicación de los resultados con la comunidad educativa.	6. ¿En qué momento del año se diligencia la autoevaluación institucional? 7. ¿En qué momento del año se analizan los resultados de la autoevaluación? 8. ¿Cuándo y cómo se entregan los resultados de las AI?	4	4	4	4	
		Diseño	Estructura del instrumento	9. ¿Qué aspectos o categorías contempla el instrumento de AI? 10. ¿Se trabaja con el diseño prefijado por la SED? 11. ¿Qué piensa acerca de la adaptación del instrumento al colegio?	4	3	4	3	No sé qué tan pertinente es consultar por la opinión sobre el instrumento, al menos en este grupo de preguntas.
		Evaluación	Sistematización y uso de resultados y su relación la realidad de la institución.	12. ¿Quién o quienes sistematizan los resultados de la AI? 13. ¿Cómo se hace esta sistematización? 14. ¿Qué tipo de resultados se obtienen? 15. ¿Cómo la realidad escolar se refleja en lo planteado en el instrumento de autoevaluación institucional? 16. ¿Para qué se usan los resultados de la autoevaluación?	4	4	4	3	Tal vez sea necesario aclarar o reformular la pregunta 14, pues puede prestarse a distintas interpretacio

									nes al momento de ser contestada. - se sugiere revisar la estructura de la pregunta: *¿Cómo la realidad escolar se refleja en lo planteado en el instrumento de autoevaluación institucional ?*, pues parece ser más una opinión o una percepción.
		Impacto	Nivel de importancia, atención y rigurosidad al diligenciamiento de la autoevaluación.	17. ¿Cuál es el nivel de importancia de la autoevaluación institucional para la comunidad educativa? 18. ¿Qué impacto tiene la AI en la institución?	4	4	4	3	Para este grupo de preguntas, se repite la sugerencia

				19. ¿Para qué le sirve la AI al colegio Los Alpes?					anterior (son preguntas de opinión o percepción y la redacción de la pregunta no lo refleja)
	Plan de mejoramiento institucional (PMI)	Equipo de trabajo	Número de funcionarios integrantes del grupo. Idoneidad de los asignados como responsables de los planes de mejoramiento.	1. ¿Quién o quiénes son los encargados de hacer el plan de mejoramiento institucional? 2. ¿Qué características poseen sus integrantes?	4	4	4	4	
			Funciones de las personas responsables del instrumento de mejoramiento institucional.	3. ¿Cuáles son las funciones del equipo de trabajo?	4	4	4	4	
		Tiempos	Frecuencia de trabajo del grupo responsable del instrumento de mejoramiento institucional.	4. ¿Con que frecuencia se reúne el equipo de trabajo?	4	4	4	4	
			Número de espacios y tiempos designados para, asignar tareas, realizar seguimiento de lo consignado en el plan de	5. ¿En qué espacios se reúne el equipo de trabajo? 6. ¿Cómo se asignan las tareas para el mejoramiento institucional? 7. ¿En qué momento del año se realiza seguimiento de las tareas asignadas?	4	4	4	4	

			mejoramiento y comunicar el alcance del mismo.	8. ¿Con que frecuencia se lleva a cabo la comunicación de fortalezas y debilidades frente al alcance de las tareas?					
		Diseño	Estructura del instrumento	9. ¿A partir de qué elementos se construyen las metas institucionales? 10. ¿Cómo las metas se relacionan con la realidad institucional?	4	4	4	4	¿a qué hace referencia la "realidad institucional ?
		Evaluación	Sistematización, uso de resultados y su relación la realidad de la institución.	11. ¿Quién o quienes realizan seguimiento del cumplimiento de metas? 12. ¿Cuál es el uso principal de los planes de mejoramiento en la institución? 13. En el colegio Los Alpes ¿Cuáles son los aciertos y/o defectos de las metas institucionales?	4	4	4	4	¿cuál es el propósito de la pregunta "En el colegio Los Alpes ¿Cuáles son los aciertos y/o defectos de las metas institucionales?"?... de eso depende que se revise la estructura
		Impacto	Nivel de importancia e impacto de los planes de mejoramiento.	14. ¿Cuál es el nivel de importancia de los planes de mejoramiento institucional para la comunidad educativa? 15. ¿Qué impacto tienen los PMI en la institución?	4	4	4	4	

				16. ¿Para qué le sirve los PMI al colegio Los Alpes?					
Objetivo Específico 2: Analizar las acciones que surgen desde la gestión realizada por el equipo directivo para la organización escolar.									
Categoría	**Subcategoría**	**Subcategoría 2°**	**Indicadores**	**PREGUNTAS**	**S**	**Co**	**R**	**C**	**OBSERVACIÓN**
Desempeño de la Gestión Directiva	Gestión Estratégica	Planeación	Diseño de la planeación.	1. ¿Cómo se hace la planeación del colegio? 2. ¿Quién o quienes la hacen? 3. ¿En qué momento se hace? 4. ¿Qué elementos se tienen en cuenta para hacer la planeación? 5. ¿Qué caracteriza a la planeación? 6. ¿Qué papel desempeña la comunidad educativa en la planeación? 7. ¿Cómo se asignan las responsabilidades? 8. ¿Qué tanto de lo planeado se implementa?	4	4	4	4	
		Comunicación	Forma y frecuencia de reuniones con la comunidad educativa.	9. ¿Cómo se comunica a la comunidad educativa los aspectos referentes a la planeación institucional? 10. ¿Con que frecuencia se comunican? 11. ¿Qué aspectos de la gestión institucional son los que se comunican con mayor frecuencia? ¿Por qué?	4	4	4	4	

				12. ¿Cuántas veces en el año hay reuniones informativas sobre los procesos de mejoramiento institucional?					
		Seguimiento	Formas seguimiento de las tareas asignadas.	13. ¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento de las tareas asignadas?	4	4	4	4	
		Ejecución	Porcentaje de ejecución de las tareas propuestas.	14. ¿Qué tanto de lo planeado se ejecuta? 15. ¿Qué dificultades tiene en el proceso de ejecución de las tareas?					¿Hay alguna forma de comparar la información aportada en esta pregunta 14. ¿Qué tanto de lo planeado se ejecuta?, con documentos o informes?

Instrumento 2: *Escala Likert*

INSTRUMENTO: Escala Likert, percepción de la comunidad educativa frente al desempeño de la gestión directiva

Objetivo Específico 3: Conocer la percepción de la comunidad educativa sobre el desempeño de la gestión directiva respecto a la planeación, seguimiento y ejecución de los procesos en la escuela relacionados con el mejoramiento institucional.														
Categoría: Percepción Escolar														
Subcategoría:	Subcategoría 2°	Indicadores	Criterio	1	2	3	4	5	S	Co	R	C	OBSERVACIONES
Gestión Directiva	Planeación		El equipo directivo lidera de forma efectiva procesos relacionados con el mejoramiento institucional						4	4	4	4	
			El equipo directivo asigna tareas de forma clara.						4	4	4	4	
			El equipo directivo brinda los espacios para el desarrollo y posterior análisis de los resultados de la autoevaluación.						3	3	3	3	
			El equipo directivo brinda espacios para construir y divulgar las metas propuestas en los planes de mejoramiento.						4	4	4	4	

			El equipo directivo procura que aquello que se planea se implemente en los tiempos estipulados.						4	4	4	4	
	Comunicación	Grado de satisfacción de la comunidad educativa respecto a la labor de la gestión directiva.	El equipo directivo se comunica asertivamente con los demás integrantes de la comunidad educativa.						4	4	4	4	
			La comunidad educativa se informa a tiempo de las actividades planeadas en la institución.						3	3	3	2	¿Quién sería exactamente la comunidad educativa? ¿cuál es el propósito de esta pregunta’
	Seguimiento		El equipo directivo realiza seguimiento de las responsabilidades asignadas a los integrantes de la comunidad educativa.						4	4	4	4	
	Ejecución		El equipo directivo procura que aquello que se planea se cumpla en su totalidad.						4	4	4	4	

Instrumento 3: Escala Likert, percepción de la comunidad educativa frente a los procesos de mejoramiento institucional.

Objetivo Específico 3: Conocer la percepción de la comunidad educativa sobre el desempeño de la gestión directiva respecto a la planeación, seguimiento y ejecución de los procesos en la escuela relacionados con el mejoramiento institucional.														
Categoría: Percepción Escolar														
Subcategoría	Subcategoría 2°	Indicadores	Criterio	1	2	3	4	5	S	Co	R	C	OBSERVACIONES	
	Tiempos		Se cuenta con espacios para trabajar alrededor de la autoevaluación institucional						3	3	3	3	¿Espacios físicos o de reunión?	
			Se cuenta con espacios para trabajar alrededor del plan de mejoramiento.						3	3	3	3	¿Espacios físicos o de reunión?	
	Diseño		Los resultados de la autoevaluación institucional sirven como base para la construcción de los planes de mejoramiento.						4	4	4	4		
			Los planes de mejoramiento						4	4	4	4		

			institucional responden a las necesidades de la institución.										
	Evaluación	Grado de satisfacción de la comunidad educativa respecto a la relevancia y utilidad de la autoevaluación institucional y los planes de mejoramiento.	Los planes de mejoramiento permiten el fortalecimiento de los aciertos y la superación de las debilidades institucionales.						4	4	4	4	
			La autoevaluación institucional responde a la realidad de la institución.						3	3	3	3	¿Dónde y cómo se conoce la "realidad" real de la institución?
	Impacto		La autoevaluación institucional es un instrumento relevante para la comunidad educativa.						4	4	4	4	
Instrumentos para el mejoramiento			Se otorga la importancia, atención y rigurosidad al diligenciamiento de la autoevaluación.						4	4	4	4	

			Los planes de mejoramiento institucional son un instrumento relevante para la comunidad educativa.						3	3	3	3	
			Se otorga la importancia, atención y rigurosidad a la construcción, implementación y seguimiento de los planes de mejoramiento institucional.						4	4	4	4	

Anexo C Encuesta Cualitativa

Universidad Externado de Colombia

Maestría en Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación

Énfasis: Instituciones

Encuestadora: Yeimmy Andrea Herrera Vega

Cuestionario dirigido a docentes

Tema: Caracterizar y analizar los instrumentos usados para el mejoramiento institucional. ***Autoevaluación Institucional (AI)***

Respetable Profesor; El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar datos importantes para realizar el trabajo de grado titulado Evaluación del desempeño de la Gestión Directiva en el proceso de Mejoramiento Institucional en el Colegio Los Alpes IED, para optar al título de magister en Evaluación y Aseguramiento de la Calidad en la Educación del establecimiento antes descrito. Tales datos serán de vital importancia para identificar los efectos de la gestión directiva en los procesos de mejora del colegio, además de brindar recomendaciones que puedan ayudar a fortalecer la dinámica de mejoramiento en este establecimiento. En virtud de lo anterior, se le agradecerá de forma muy especial su colaboración para responder las preguntas que encontrará a continuación. No está demás enfatizar que los datos que usted exponga serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad. Muchas gracias.

INSTRUCCIONES: Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo con las experiencias que ha vivido como docente en este establecimiento

Área de desempeño:
Tiempo en el colegio:

1. ¿Quién o quiénes son los encargados de hacer y analizar el instrumento de autoevaluación institucional?
2. ¿Qué características poseen sus integrantes?
3. ¿Cuáles son las funciones del equipo de trabajo?
4. ¿Con que frecuencia se reúnen los responsables del instrumento de autoevaluación?
5. ¿En qué momento del año se diligencia la autoevaluación institucional?
6. ¿En qué momento del año se analizan los resultados de la autoevaluación?
7. ¿Cuándo y cómo se entregan los resultados de las AI?
8. ¿Qué aspectos o categorías contempla el instrumento de AI?
9. ¿Se trabaja con el diseño prefijado por la SED?
10. ¿Cómo se realiza la adaptación del instrumento al colegio?
11. ¿Quién o quienes sistematizan los resultados de la AI?
12. ¿Cómo se hace esta sistematización?

13. ¿Qué tipo de resultados se obtienen?
14. ¿Cuál es su opinión frente a la relación de lo planteado por el instrumento de autoevaluación institucional y la cotidianidad escolar?
15. ¿Para qué se usan los resultados de la autoevaluación?

16. ¿Qué opina acerca del nivel de importancia que la comunidad educativa otorga a la autoevaluación institucional?
17. ¿Cuál considera que es el impacto que tiene la AI en la institución?
18. ¿Para qué le sirve la AI al colegio Los Alpes?

19. Comentarios, opiniones y/o sugerencias

Universidad Externado de Colombia

Maestría en Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación

Énfasis: Instituciones

Encuestadora: Yeimmy Andrea Herrera Vega

Cuestionario dirigido a docentes

Tema: Caracterizar y analizar los instrumentos usados para el mejoramiento institucional. ***Planes de mejoramiento Institucional (PMI)***

Respetable Profesor; El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar datos importantes para realizar el trabajo de grado titulado Evaluación del desempeño de la Gestión Directiva en el proceso de Mejoramiento Institucional en el Colegio Los Alpes IED, para optar al título de magister en Evaluación y Aseguramiento de la Calidad en la Educación del establecimiento antes descrito. Tales datos serán de vital importancia para identificar los efectos de la gestión directiva en los procesos de mejora del colegio, además de brindar recomendaciones que puedan ayudar a fortalecer la dinámica de mejoramiento en este establecimiento. En virtud de lo anterior, se le agradecerá de forma muy especial su colaboración para responder las preguntas que encontrará a continuación. No está demás enfatizar que los datos que usted exponga serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad. Muchas gracias.

INSTRUCCIONES: Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo con las experiencias que ha vivido como docente en este establecimiento

Área de desempeño:
Tiempo en el colegio:
1. ¿Quién o quiénes son los encargados de hacer el plan de mejoramiento institucional?

2. ¿Qué características poseen sus integrantes?
3. ¿Cuáles son las funciones del equipo de trabajo?
4. ¿Con que frecuencia se reúne el equipo de trabajo?

5. ¿En qué espacios se reúne el equipo de trabajo?

6. ¿Cómo se asignan las tareas para el mejoramiento institucional?

7. ¿En qué momento del año se realiza seguimiento de las tareas asignadas?

8. ¿Con que frecuencia se lleva a cabo la comunicación de fortalezas y debilidades frente al alcance de las tareas?

9. ¿A partir de qué elementos se construyen las metas institucionales?
10. ¿Cómo las metas se relacionan con las necesidades institucionales?

11. ¿Quién o quienes realizan seguimiento del cumplimiento de metas?

12. ¿Cuál es el uso principal de los planes de mejoramiento en la institución?

13. En el colegio Los Alpes ¿Cuáles son los aciertos y/o defectos de las metas institucionales?
14. ¿Cuál es el nivel de importancia de los planes de mejoramiento institucional para la comunidad educativa?
15. ¿Qué impacto tienen los PMI en la institución?
16. ¿Para qué le sirve los PMI al colegio Los Alpes?

Universidad Externado de Colombia

Maestría en Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación

Énfasis: Instituciones

Encuestadora: Yeimmy Andrea Herrera Vega

Cuestionario dirigido a docentes

Tema: Analizar las acciones que surgen desde la gestión realizada por el equipo directivo para el mejoramiento institucional. ***Gestión Directiva (GD)***

Respetable Profesor; El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar datos importantes para realizar el trabajo de grado titulado Evaluación del desempeño de la Gestión Directiva en el proceso de Mejoramiento Institucional en el Colegio Los Alpes IED, para optar al título de magister en Evaluación y Aseguramiento de la Calidad en la Educación del establecimiento antes descrito. Tales datos serán de vital importancia para identificar los efectos de la gestión directiva en los procesos de mejora del colegio, además de brindar recomendaciones que puedan ayudar a fortalecer la dinámica de mejoramiento en este establecimiento. En virtud de lo anterior, se le agradecerá de forma muy especial su colaboración para responder las preguntas que encontrará a continuación. No está demás enfatizar que los datos que usted exponga serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad. Muchas gracias.

INSTRUCCIONES: Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo con las experiencias que ha vivido como docente en este establecimiento

Área de desempeño:
Tiempo en el colegio:
1. ¿Cómo se hace la planeación del colegio?
2. ¿Quién o quienes la hacen?
3. ¿En qué momento la hace?
4. ¿Qué elementos se tienen en cuenta para hacer la planeación?
5. ¿Qué caracteriza a la planeación?
6. ¿Qué papel desempeña la comunidad educativa en la planeación?
7. ¿Cómo se asignan las responsabilidades?
8. ¿Cómo se comunica a la comunidad educativa aspectos referentes a la planeación institucional?
9. ¿Con que frecuencia se comunican?
10. ¿Qué aspectos de la gestión institucional son los que se comunican con mayor frecuencia? ¿Por qué?
11. ¿Cuántas veces en el año hay reuniones informativas sobre los procesos de mejoramiento institucional?

12. ¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento de las tareas asignadas?

13. ¿Qué tanto de lo planeado se ejecuta?
14. ¿Qué dificultades tiene en el proceso de ejecución de las tareas?

Anexo D **Escala Likert**

Universidad Externado de Colombia

Maestría en Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación

Énfasis: Instituciones

Encuestadora: Yeimmy Andrea Herrera Vega

Escala Likert dirigido a docentes

Tema: Analizar las acciones que surgen desde la gestión realizada por el equipo directivo para el mejoramiento institucional. ***Gestión Directiva (GD)***

Respetable Profesor; El presente instrumento tiene como finalidad recolectar datos importantes para realizar el trabajo de grado titulado Evaluación del desempeño de la Gestión Directiva en el proceso de Mejoramiento Institucional en el Colegio Los Alpes IED, para optar al título de magister en Evaluación y Aseguramiento de la Calidad en la Educación del establecimiento antes descrito. Tales datos serán de vital importancia para identificar los efectos de la gestión directiva en los procesos de mejora del colegio, además de brindar recomendaciones que puedan ayudar a fortalecer la dinámica de mejoramiento en este establecimiento. En virtud de lo anterior, se le agradecerá de forma muy especial su colaboración para responder los ítems que encontrará a continuación. No está demás enfatizar que los datos que usted exponga serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad. Muchas gracias.

INSTRUCCIONES: Se quiere conocer su opinión sobre las siguientes cuestiones. Por favor marque solo una casilla por cada fila, teniendo en cuenta que 1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.

Criterio	1	2	3	4	5
El equipo directivo lidera de forma efectiva procesos relacionados con el mejoramiento institucional					
El equipo directivo asigna tareas de forma clara.					
El equipo directivo brinda los espacios para el desarrollo y posterior análisis de los resultados de la autoevaluación.					
El equipo directivo brinda espacios para construir y divulgar las metas propuestas en los planes de mejoramiento.					

El equipo directivo procura que aquello que se planea se implemente en los tiempos estipulados.					
El equipo directivo se comunica asertivamente con los demás integrantes de la comunidad educativa.					
Docentes y estudiantes se informan a tiempo de las actividades planeadas en la institución.					
El equipo directivo realiza seguimiento de las responsabilidades asignadas a los integrantes de la comunidad educativa.					
El equipo directivo procura que aquello que se planea se cumpla en su totalidad.					

Universidad Externado de Colombia

Maestría en Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación

Énfasis: Instituciones

Encuestadora: Yeimmy Andrea Herrera Vega

Escala Likert dirigido a docentes

Tema: Analizar las acciones que surgen desde la gestión realizada por el equipo directivo para el mejoramiento institucional. ***Instrumentos para el Mejoramiento Institucional***

Respetable Profesor; El presente instrumento tiene como finalidad recolectar datos importantes para realizar el trabajo de grado titulado Evaluación del desempeño de la Gestión Directiva en el proceso de Mejoramiento Institucional en el Colegio Los Alpes IED, para optar al título de magister en Evaluación y Aseguramiento de la Calidad en la Educación del establecimiento antes descrito. Tales datos serán de vital importancia para identificar los efectos de la gestión directiva en los procesos de mejora del colegio, además de brindar recomendaciones que puedan ayudar a fortalecer la dinámica de mejoramiento en este establecimiento. En virtud de lo anterior, se le agradecerá de forma muy especial su colaboración para responder los ítems que encontrará a continuación. No está demás enfatizar que los datos que usted exponga serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad. Muchas gracias.

INSTRUCCIONES: Se quiere conocer su opinión sobre las siguientes cuestiones. Por favor marque solo una casilla por cada fila, teniendo en cuenta que 1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.

Criterio	1	2	3	4	5
Se cuenta con espacios de reunión para trabajar alrededor de la autoevaluación institucional					
Se cuenta con espacios de reunión para trabajar alrededor del plan de mejoramiento.					
Los resultados de la autoevaluación institucional sirven como base para la construcción de los planes de mejoramiento.					
Los planes de mejoramiento institucional responden a las necesidades de la institución.					
Los planes de mejoramiento permiten el fortalecimiento de los aciertos y la superación de las debilidades institucionales.					
La autoevaluación institucional pone en evidencia las necesidades de la institución.					
La autoevaluación institucional es un instrumento relevante para la comunidad educativa.					
Se otorga la importancia, atención y rigurosidad al diligenciamiento de la autoevaluación.					
Los planes de mejoramiento institucional son un instrumento relevante para la comunidad educativa.					
Se otorga la importancia, atención y rigurosidad a la construcción, implementación y seguimiento de los planes de mejoramiento institucional.					

Anexo E **Listas de Chequeo**

Lista de chequeo Ruta de Autoevaluación Institucional

Objetivo Específico: Caracterizar y analizar los instrumentos usados para el mejoramiento institucional.				
Ruta de Autoevaluación Institucional				
Fecha de diligenciamiento: 31 de Julio de 2018			Año de desarrollo del instrumento: 2016	
Pasos			Fuentes de verificación	Observaciones
1. Conocer el proceso y contenido de la autoevaluación respecto a:				
Reuniones para la lectura de la guía 11 del MEN	Si	No X	Cronograma institucional. Planeación y registro de actividades en POA y Mapa de Riesgos.	En el calendario de finalización del año aparece solamente la fecha de diligenciamiento de la AI. En el POA aparecen actividades de todas las áreas de gestión.
Planeación de actividades	Si X	No		
Cronograma de trabajo	Si X	No		
2. Divulgar el proceso de la autoevaluación en la comunidad educativa mediante:				
Difusión de material impreso (circulares)	Si	No X	Plenaria en la última reunión del consejo académico para divulgar los resultados. Encuestas o formularios de google.	Frente al uso de la página web no fue posible verificar la información dada puesto que actualmente está fuera de servicio. A través del correo electrónico llega el calendario de información de cierre de año, también se socializa en las reuniones de área que cuentan con la presencia del coordinador académico.
Reuniones de trabajo	Si X	No		
Asambleas de padres	Si	No X		
Asambleas con representantes estudiantiles	Si	No X		
Uso de página web	Si X	No		
Correo electrónico	Si X	No		
Otros medios	Si	No		

	X			
2.1 Respecto al contenido de la comunicación, se presenta:				
Objetivo de la autoevaluación	Si X	No	Encabezado Registro en el instrumento	Al revisar el contenido del correo electrónico, se envía el cronograma de finalización y al revisarlo muestra de forma general la fecha y la actividad programada (diligenciamiento de la AI). Cuando se ingresa al archivo que contiene el instrumento de AI no aparece ningún objetivo, solo los enlaces para cada encuesta. No hay más fechas o actividades que se relacionen con la AI.
Momento en el que se realizara	Si X	No		
Elección del grupo de trabajo	Si	No X		
3. Conformar los grupos de trabajo con participación de:				
Algún(os) directivo(s).	Si X	No		No existe un protocolo de conformación del equipo de trabajo, por ende no hay reuniones o espacios definidos para este fin. El grupo se conformó de manera voluntaria y está formado por un coordinador, orientadoras y un representante administrativo.
Docentes elegidos	Si	No X		
Representantes de estudiantes	Si	No X		
Representantes administrativos	Si X	No		
Representantes padres de familia	Si	No X		
Otros actores de la comunidad.	Si	No X		
3.1 Respecto a las funciones del grupo de trabajo es claro:				
Responsabilidades del grupo	Si X	No		Se reúnen dos veces (generar la plantilla en Excel y la tabulación de los datos) en el año y realizan los cambios según los
Fechas de reunión	Si	No		

	X			aportes pertinentes realizados por la comunidad educativa. Las responsabilidades, actividades o el cumplimiento de estas no cuentan con soportes como actas o documentos que sirvan como evidencia de este trabajo.
Cumplimiento de responsabilidades según cronograma	Si X	No		
Contextualización del instrumento de Autoevaluación	Si X	No		
4. Recoger la información necesaria para la Autoevaluación, teniendo en cuenta:				
Responsables de su acopio	Si X	No	Cronograma institucional	Equipo de trabajo con el apoyo de los docentes de informática. Fecha de diligenciamiento aparece en el cronograma de cierre del año.
Fecha de diligenciamiento para toda la comunidad educativa	Si X	No		
5. Evaluar, analizar y valorar la realidad Institucional, teniendo en cuenta:				
Análisis de cada área de gestión	Si X	No		Respecto al análisis de los resultados existe un archivo que presenta las gráficas por mesa de trabajo (10 en total), se trabaja con los descriptores propuestos en el formato de la SED. No hay un archivo en donde a través de un texto se explique claramente los hallazgos, quien desee enterarse debe realizar el análisis de las gráficas.
Elección del descriptor que califica a cada área	Si X	No		
Diligenciamiento de la tabla de resultados	Si X	No		
Sistematización de los puntajes	Si X	No		
6. Socializar el proceso y sus resultados. Pasar a Plan de Mejoramiento Institucional –PMI– teniendo en cuenta la existencia de:				
Informe por área de gestión.	Si X	No	Actas de reuniones Cronogramas	No existe un informe por área de gestión salvo las gráficas de barras, por tanto, el informe no es explícito. Los espacios se otorgan en la semana de desarrollo institucional y se registran los compromisos en el POA, estos
Espacios para la socialización con la comunidad	Si X	No		
Conclusiones acerca de la realidad institucional	Si X	No		

Compromisos y procesos de mejoramiento	Si X	No		compromisos son realizados por coordinadores.
7. Comparación de resultados de autoevaluaciones institucionales, teniendo en cuenta aspectos como:				
Cambios evidentes en cada área de gestión (indicador y análisis)	Si	No X		Cambios lentos año a año. No hay cambios significativos en el Índice Sintético de Calidad, ni en las pruebas externa e internas.

Lista de Chequeo Ruta de Mejoramiento Institucional

Ruta de Mejoramiento Continuo				
Fecha de diligenciamiento: 10 de Agosto de 2018			Año de desarrollo del instrumento: 2017	
Pasos			Fuentes de verificación	Observaciones
1. Respecto a los resultados de la autoevaluación, existe:				
Evaluación de cada área de gestión	Si X	No		Documento de power point con gráficas que presentan los datos obtenidos en la AI, sin embargo, no existe un informe que de un análisis profundo de dichos resultados. Por esta razón las debilidades y fortalezas quedan a criterio de quien interprete las gráficas.
Elaboración de fortalezas y debilidades institucionales.	Si X	No		
2. Respecto a la elaboración del plan de mejoramiento, existe:				
Formulación de objetivos	Si	No X		
Formulación de metas	Si X	No	Documento POA	Se registran metas en el POA y Mapa de Riesgos, de los cuales se hacen 4

Definición de indicadores	Si X	No	Correo electrónico de entrega del POA	revisiones en el año. Los indicadores dicen si se está alcanzando la meta o no, al revisar el documento POA existe casillas que hablan sobre la unidad de medida, la cantidad, fechas de entrega, presupuesto, evidencias del logro, dificultades y presupuesto. Se otorgan espacios en las semanas institucionales y se divulga por correo electrónico.
Definición de actividades y de sus responsables	Si X	No		
Elaboración de cronograma de actividades	Si X	No		
Definición de recursos necesarios para la ejecución del plan.	Si X	No		
Estrategias de divulgación del plan de mejoramiento.	Si X	No		
3. Respecto al seguimiento se presentan:				
Estrategias para el seguimiento de tareas asignadas	Si X	No	POA	Se revisan las actividades programadas en las reuniones de consejo académico y en los espacios institucionales otorgados a final de año. En el POA aparecen espacios donde se registran los porcentajes de ejecución. Es importante optimizar las formas de divulgación.
Revisión del cumplimiento de los objetivos y metas	Si X	No		
Evaluación del alcance y cumplimiento del plan de mejoramiento	Si X	No		
Formas de divulgación de los resultados arrojados por el plan de mejoramiento.	Si X	No		

Anexo F **Codificación de las encuestas.**

Instrumento 1: *Encuesta para docentes y directivos docentes*

Este grupo de preguntas se encuentra dividido en tres para el momento de la aplicación (según están numeradas las preguntas).

Objetivo Específico 1: Caracterizar y analizar los instrumentos usados desde la gestión directiva para el mejoramiento institucional.								
Categoría: Instrumentos para el Mejoramiento Institucional								
Subcategoría 1°: Autoevaluación Institucional (AI)								
Subcategoría 2°	**PREGUNTAS**	**Encuestado**						
		1 **Rector** **1 año**	**2** **D. Primaria** **8 años**	**3** **D. Artes** **8 años**	**4** **D. Humanidades** **2 años**	**5** **D. Apoyo**	**6** **D. Sociales** **8 años**	**OBSERVACIÓN**
	1. ¿Quién o quiénes son los encargados de hacer y analizar el instrumento de autoevaluación institucional?	Equipo de Gestión (Rector, Coordinadores, Orientación) _ Consejo Directivo	Consejo académico	El equipo directivo y luego lo socializan con los docentes.	Equipo Directivo	Consejo directivo en cabeza del rector.	En equipo directivo, encabezado por coordinador Gustavo Rojas.	Aunque existe cierta ambigüedad (consejo y equipo directivo), se coincide en que son los integrantes del equipo directivo (5) los responsables. Comparación contra soporte teórico

								(análisis formal)
Equipo de trabajo	2. ¿Qué características poseen sus integrantes?	Conocimiento de la institución - Grado de dirección	Liderazgo y conocimiento pedagógico	Todas las veces son personas diferentes porque el equipo directivo suele cambiar, por tanto, las características suelen variar mucho de un año a otro.	Los integrantes deben tener claros los criterios generales para realizar, orientar y hacer seguimiento de la autoevaluación institucional. Así mismo, deben tener liderazgo, contar con los canales de comunicación y estrategias de difusión pertinentes para que la comunidad sepa a de este proceso. Finalmente, deben tener conocimiento de herramientas que tabulen y hagan una triangulación de la información recogida para realizar posteriormente las acciones de mejoramiento correspondientes.		Liderazgo y capacidad de análisis.	Liderazgo (4) Conocimiento de la institución (1) conocimiento pedagógico (1) Conocimiento sobre los instrumentos institucionales para el mejoramiento y el tratamiento de la información que aportan (2) Canales de comunicación (1)

Equipo de trabajo	3. ¿Cuáles son las funciones del equipo de trabajo?	Presentar, Analizar y evaluar el instrumento	Analizar y debatir dinámicas pedagógicas	En el caso del colegio son los directivos sus funciones son las propias de coordinadores y rector.	-Establecer unos criterios que al ser evaluados por la comunidad educativa, den un reporte acertado de lo que se quiere indagar. -Estos criterios deben ser producto de un conocimiento total de cómo funciona y de cómo debería funcionar la institución educativa. -Crear los instrumentos de autoevaluación institucional en periodos propicios para esa labor. -Familiarizar a la comunidad educativa con el instrumento. Difundir las fechas de aplicación y dar a conocer los recursos y espacios que se pueden disponer para esta tarea.	Evaluar, diseñar, hacer seguimiento y analizar el instrumento de autoevaluación.	Coordinar y elaborar los instrumentos de autoevaluación institucional.	Respecto al instrumento de AI: Diseñar, elaborar (3) Analizar (3) Difundir (4)
Tiempos	4. ¿Con que frecuencia se reúnen los responsables del instrumento de autoevaluación?	Dos o Tres veces en el año	Cada mes	Supongo que una vez a la semana tienen reunión de coordinadores con el rector pero no estoy	Desconozco esta información	Sin información	Semanalmente	No hay claridad al respecto, se contemplan diferentes frecuencias de reunión. Semanalmente (2)

				muy enterada.				Sin información (2) Dos o Tres veces en el año (1) Cada mes (1)
	5. ¿En qué momento del año se diligencia la autoevaluación institucional?	Final del año escolar	Dos veces al año	Al final del año, en la semana institucional.	Al final del año académico	Al finalizar el año escolar	Finalizando el año escolar.	Al final del año (4) Dos veces al año (1)
	6. ¿En qué momento del año se analizan los resultados de la autoevaluación?	Primera semana de desarrollo institucional	Al finalizar el año	Después de hecha la evaluación, el equipo directivo hacer la respectiva tabulación y el análisis. Yo supongo que se hace al final de la semana institucional de diciembre o	Al final del año académico	Al finalizar el año escolar	Durante la primera semana institucional.	Primera semana de desarrollo institucional (3) Al finalizar el año escolar (4)

				al comienzo de la semana institucional de enero.				
Tiempos	7. ¿Cuándo y cómo se entregan los resultados de las AI?	Por lo General en medio impreso	Iniciando año escolar como insumo para mejorar	Usualmente se hace en la semana institucional de enero. El equipo directivo se toma un tiempo y hace una sesión con los docentes en la que se explica el análisis de los resultados de la autoevaluación institucional.	Generalmente se brinda un informe estadístico al principio del siguiente año académico.	Sin información	Primera semana de desarrollo institucional y presentación de parte del equipo directivo.	Como: Por lo General en medio impreso (1) Presentación del equipo directivo (2) Informe estadístico (1) Cuándo Principio del año, en la semana de desarrollo institucional. (4) Sin información (1)
	8. ¿Qué aspectos o categorías	El académico, el	Actitudinal participación	Básicamente trata de cubrir todos	El instrumento como tal se divide en una encuesta que se divide en mesas,	Fortalezas y debilidades	Pedagógicos, instituciona	A pesar de no coincidir

Diseño	contempla el instrumento de AI?	convivencial, el administrativo y el comunidad		los flancos, se nos pregunta acerca de la gestión de las directivas, también acerca de las cuestiones administrativas y domésticas como la cafetería, el mantenimiento, el funcionamiento de los diferentes estamentos del colegio como la biblioteca, las secretarías académica y de rectoría, el servicio de fotocopiado	las cuales serían las categorías a evaluar. Las categorías son: GESTIÓN DIRECTIVA, GESTIÓN ACADÉMICA, GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA, GESTIÓN DE LA COMUNIDAD,CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACION INTERNA DE LA INSTITUCIÓN, ETC.	de cada una de las áreas de la institución.	les (infraestructura) y comunitaria.	textualmente con los nombres de las categorías si hay un consenso frente a lo que se evalúa en el instrumento. Gestión directiva (2), gestión académica, (3) gestión administrativa y financiera, (4) gestión de la comunidad (3)

Diseño				, incluso los servicios generales, etc.				
	9. ¿Se trabaja con el diseño prefijado por la SED?	En algunas ocasiones se toma como referencia	No	Si	La mayoría de los componentes del instrumento son tomados de la Guía No 34 Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento.	Si	Si	Si (3) Parcialmente (2) No (1)
	10. ¿Cómo se realiza la adaptación del instrumento ?	De acuerdo a las dinámicas propias de la IE	Consenso con los docentes reuniones de área	No tengo idea si se hace alguna adaptación. Por lo general tenemos que llenar la encuesta directamente en internet.	Desconozco el proceso, pero puedo inferir que a partir del conocimiento que tiene el equipo directivo de todas las gestiones del colegio, adaptan algunos criterios establecidos en la Guía No 34 para el mejoramiento institucional de la autoevaluación y con esta información nutren la encuesta que realizan a modo de instrumento.	Teniendo en cuenta las metas establecidas en la institución.	Mediante el establecimiento de necesidades, basado en la realidad de la institución.	SI (4) Según metas, necesidades y dinámica de la institución, consenso con docentes Posiblemente (1) Adaptan criterios de la guía 34 Desconoce si se lleva a cabo (1)

Evaluación	11. ¿Quién o quienes sistematizan los resultados de la AI?	Generalmente los Orientadores	Coordinadores	Tengo entendido que el equipo de coordinadores	El equipo directivo	Consejo directivo	Coordinador de primaria.	Coordinadores (3) Orientadores (1) Directivos (2)
	12. ¿Cómo se hace esta sistematización?	Dependiendo del instrumento que se aplica si es en físico o virtual	Tabulación	No sé porque nunca he participado de ese proceso ni he visto quién lo hace.	El equipo directivo recoge y analiza los datos recolectados a partir de unos formularios Google para la realización de encuestas.	Sin información	Tabulación, análisis, presentación de informe.	Tabulación e informe (3) Desconocen la forma (3)
	13. ¿Qué tipo de resultados se obtienen?	Una matriz DOFA para generar el POA y el mapa de Riesgos	Cuantitativos y cualitativos	Consideró que los resultados que se obtienen son bastante someros porque precisamente la evaluación no está diseñada específicamente para el colegio y se	Cuantitativos y cualitativos	Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	Cuantitativos y cualitativos.	DOFA (2) Cuantitativos y cualitativos (3) Resultados que no reflejan la realidad de la institución (1) Aspecto relacionado con la pregunta siguiente

				quedan muchas cosas sin decir.				
Evaluación	14. ¿Cuál es su opinión frente a la relación de lo planteado por el instrumento de autoevaluación institucional y la cotidianidad escolar?	De no hacer un seguimiento periódico se convierte en un encuesta nada más	Es muy general no se piensa en el desempeño de acuerdo al nivel de escolaridad	Considero que el instrumento de autoevaluación Debería ser modificado y ajustado por la misma comunidad escolar, de acuerdo con sus necesidades y particularidades, ya que se trabaja con un diseño estándar.	Aunque el instrumento indaga sobre temas relacionados con el funcionamiento de la institución educativa y arroja resultados interesantes para fomentar la mejora continua, estos no se retroalimentan efectivamente y no se realizan procesos visibles que ayuden a mitigar las dificultades detectadas.	Los docentes y estudiantes deben ser partícipes activos del diseño y elaboración de la evaluación, con el fin de tener un acercamiento más real a la situación actual del colegio.	Falta que el instrumento se adecue realmente a lo que se vive en la escuela.	Resultados que no reflejan la realidad de la institución (2) Hace falta seguimiento y retroalimentación de lo encontrado para que no se quede en un simple diligenciamiento y cumpla con su fin, mitigar las dificultades halladas. (2) Requiere una adaptación y para ello es vital contar

								con la participación de la comunidad. (2)
	15. ¿Para qué se usan los resultados de la autoevaluación?	Para generar el POA y el Mapa de Riesgos de la IED	Cambiar estrategias de evaluación	En teoría se utilizan para generar estrategias que permitan mejorar las debilidades que se evidencian.	Se deberían usar para emprender acciones de mejoramiento, pero no siempre esto es así.	Para fortalecer los procesos que se desarrollan en la institución.	Para generar planes de mejoramiento institucional.	En general todos los encuestados se enfocan a la mejora institucional. (6) Aunque a veces no se da ese cambio. (2)
Impacto	16. ¿Qué opina acerca del nivel de importancia que la comunidad educativa otorga a la autoevaluación institucional?	Generalmente no se utiliza toda la información recogida para hacer transformaciones significativas.	Debe mejorar dar más espacios de reflexión pedagógica	Considero que, por no estar diseñada desde nuestra propia perspectiva, pierde un poco de importancia y en realidad termina convirtiénd	Considero que esta autoevaluación no tiene la importancia que se merece. En algunas ocasiones veo que se diligencia como un requisito más. Además, varias de las respuestas o sugerencias que se proponen en esta herramienta para fomentar la mejora continua en el colegio no son tenidas en cuenta por el equipo directivo,	La autoevaluación institucional en ocasiones es muy larga y densa, eso genera que algunos participantes no tengan interés en	Generalmente no hay una apropiación, por ende mayor preocupación por este tipo de instrumentos o elementos como la rendición de cuentas.	En general no se considera un instrumento importante, porque: No genera transformaciones significativas. (1) No está diseñada según las necesidades

				ose en un formato más para llenar.	generando frustración entre los que hacemos la actividad de manera consciente.	responderla de manera consiente.		de la institución, además es larga y densa. (2) No se tienen en cuenta las sugerencias que dejan quienes diligencian la autoevaluación conscientemente. (1) Falta de apropiación, termina siendo un requisito (2) Falta de espacios de reflexión (1)
	17. ¿Cuál considera que es el impacto que tiene la AI en la institución?	Insumo para mejorar las deficiencias y potenciar los aciertos.	Puede ayudar a fortalecer en los estudiantes su actitud frente a sus deberes escolares	Honestamente siento que no tiene mucho impacto.	Infortunadamente no tiene un gran impacto, dado que los resultados no se están tomando para generar acciones visibles para buscar la mejora continua. El impacto queda en un nivel de	Hasta el momento no se ha evidenciado un impacto importante	Realmente no es tan evidente puesto que se convierte en un quehacer rutinario y	No goza de un gran impacto (2) porque: No es evidente su relación con

					"propuesta", ya que surgen estrategias interesantes por parte de la comunidad y estas no se materializan.	en los procesos.	simplemente como una tarea por cumplir.	la mejora de procesos, se queda como una "propuesta" (2) Es un requisito por cumplir solamente. (1)
	18. ¿Para qué le sirve la AI al colegio Los Alpes?	Un mapa del estado de cada una de dependencias evaluadas.	Plantear estrategias de cambio en las prácticas pedagógicas	Creo que debería servir para más pero en realidad no siento que se esté utilizando adecuadamente para mejorar.	La AI le sirve al colegio para identificar dificultades en todos los campos y poder emprender acciones de mejoramiento a partir de los mismos. Estamos en una búsqueda continua de una calidad que tenemos en nuestras manos, pero que se escapa como agua entre nuestros dedos.	Para fortalecer los procesos que se desarrollan desde todas las áreas.	Para la generación de planes de mejoramiento	Le sirve para: Tener un mapa de cómo funciona la institución. (1) Fortalecer procesos, identificar dificultades y emprender acciones de mejoramiento (4) Sin embargo, no se siente que cumpla con lo que debería, se

								espera más (2).
	Sugerencias, opiniones y/o comentarios	Se debe orientar la programación del año con fundamento a la AI para generar un POA más real y acertado.	Mayor participación de la comunidad educativa		Agradezco la oportunidad que esta encuesta investigativa nos da para hablar sobre la situación real del proceso de AI.	La autoevaluación, debe analizarse desde los diferentes puntos de vista teniendo en cuenta la percepción de todos los participantes de la comunidad educativa.	Debe ser adaptada a las necesidades reales de la institución. Debe tener seguimiento a procesos. Debe contribuir a la mejora continua, de acuerdo a planes de mejoramiento. Debe ser socializado.	Es necesario para el instrumento de autoevaluación: Adaptar el instrumento. (2) Debe vincularse con su fin último que es mejorar los procesos en la institución. (2)
Subcategoría 1°: Planes de Mejoramiento Institucional (PMI)								
Subcategoría 2°	**PREGUNTAS**	**Encuestado**						**OBSERVACIÓN**
		1 **D. Naturales**	**2** **Docente**	**3** D. Comercio 25 años	**4** **Docente** **3 años**	**5** **Coordinador**	**6** **Coordinadora** **8 meses**	

Equipo de trabajo	1. ¿Quién o quiénes son los encargados de hacer el plan de mejoramiento institucional?	Los diferentes componentes del plan de mejoramiento (gestiones) son abordados de manera individual y virtual por docentes, directivos docentes y algunos estudiantes y padres de familia; liderados por un equipo de gestión.	Los directivos docentes	Los coordinadores y el rector, y consejo académico.	Comunidad Educativa encabezada por el consejo directivo.	El equipo directivo y el departamento de orientación.	Toda la comunidad educativa liderada por los directivos y representantes de los diferentes estamentos.	Los directivos docentes (6) Toda la comunidad educativa (3) consejo académico(1) departamento de orientación (1).
	2. ¿Qué características poseen sus integrantes?	Por lo general el equipo que lidera está caracterizado por estar conformado por el rector y los coordinadores.	Trabajo en equipo	Liderazgo, capacidad de análisis, compromiso, funciones.	Personas proactivas	Conocer la realidad del colegio.	Liderazgo, cordiales, propositivos. con capacidad de planeación, innovadores.	Liderazgo (2) Conocimiento de la institución (1) Personas proactivas (2) Conocimiento de la

								realiidad institucional (2) Trabajo en equipo (3)
	3. ¿Cuáles son las funciones del equipo de trabajo?	Establece el cronograma para que de manera virtual docentes y algunos estudiantes y padres de familia respondan la "encuesta" para cada una de las gestiones, esto sobre el mes de noviembre; y, al comienzo de año, realizan una socialización sobre los resultados.	Planear, ejecutar y verificar	Sin respuesta.	Unificar ideas y trabajar por la comunidad educativa y sus necesidades.	Diseñar, aplicar y hacer seguimiento al plan de mejoramiento institucional.	Coordina la planeación, ejecución, evaluación y le hace seguimiento a los planes de mejoramiento de todos los procesos administrativos académicos y convivenciales de la institución	Respecto al plan de mejoramiento: Diseñar, elaborar (3) Ejecutar (3) Seguimiento (3) Además dentro de las funciones está vincular a la comunidad educativa para trabajar en las necesidades de la institución.(2)

Tiempos	4. ¿Con qué frecuencia se reúne el equipo de trabajo?	El equipo de trabajo se reúne de manera frecuente (una vez por semana), pero para trabajar en el plan de mejoramiento institucional, creo que una vez al año, por aquello que se debe presentar dicho plan ante la autoridad competente.	Mensualmente	Mensual.	Cada 15 días.	Se hacen cuatro cohortes al año.	El consejo académico una vez al mes, el directivo cada dos meses el directivo cada vez sea convocado por el rector	No hay un consenso frente a los tiempos de reunión. 1 vez al año (2) Cada 15 días(1) Mensual (1) 4 veces al año (1)
	5. ¿En qué espacios se reúne el equipo de trabajo?	En jornada compartida (mañana - tarde) en rectoría del colegio.	Rectoría	La rectoría en las respectivas reuniones dadas y por medio de los representantes de las áreas que	En los espacios designados según horario escolar, para que puedan asistir sus integrantes.	Se hacen reuniones principalmente en las semanas de desarrollo institucional.	En los espacios destinados para reuniones como biblioteca, audiovisuales, auditorio,	Rectoría(3) En espacios donde puedan coincidir los horarios, se contempla reuniones del consejo académico

				asumen como responsables que toda la comunidad las cumpla los coordinadores recepcionan las tareas.			coordinaciones y rectoría. en tiempo el consejo académico el último miércoles del mes y otras reuniones como la de área una vez a la semana por área, consejo directivo, comité de convivencia y de directivos cada vez que cite el rector.	(2), en las semanas de desarrollo institucional(1), reuniones de área y de otros estamentos (1).
	6. ¿Cómo se asignan las tareas para el mejoramiento	El problema para éste cuestionamiento es que las tareas que se asignan van	No poseo esa información	Creería que en esa reunión se asignan las tareas.	Según las fortalezas, conocimientos, estudios y cargo de los docentes y\o directivos.	Las tareas se asignan en consenso.	En las respectivas reuniones dadas y por medio de los representan	No poseo esa información(1) En consenso(1) A través de los jefes de

	institucional?	enfocadas a cumplir con requerimientos, solicitudes o proyectos emanados por la SED o el ministerio y no, para las debilidades propias de la institución.					tes de las áreas que asumen como responsables que toda la comunidad las cumpla los coordinadores recepcionan las tareas	área, quienes asiste a las reuniones de consejo académico(2). Según las fortalezas, conocimientos, estudios y cargo de los docentes y\o directivos(1). Se considera que las tareas no se relacionan con las debilidades de la institución sino que responden a lo que demanda la SED (1).
	7. ¿En qué momento del año se realiza seguimiento	No lo hay, considero que desde que se cumpla con	No poseo esa información	Se supone que en las jornadas con los docentes.	Según cronograma o al final para la evaluación de rigor.	Al final de cada trimestre.	Cuando se realiza el día e, y en las semanas	Fechas estipuladas por SED, día e o semanas

	de las tareas asignadas?	las fechas solicitadas por las diferentes entidades para entregar o presentar los requerimientos, también se da por sentado que se ha cumplido con la(s) tarea(s).					instituciona les.	institucional es (2) Al final de cada trimestre(2) No hay, solo se pasan los requerimientos a la SED y todo lo demás se da por hecho (1) No sabe (1)
	8. ¿Con qué frecuencia se lleva a cabo la comunicación de fortalezas y debilidades frente al alcance de las tareas?	No se hace, se debe implementar; pues realmente se hace una socialización, pero previa a la próxima evaluación institucional.	No poseo esa información	Al final y principio del año. No existe un seguimiento continuo.	En las jornadas pedagógicas y reuniones, extra ya sean a nivel personal o general.	En el cohorte de final de año.	Se realiza de forma irregular.	Se hace de forma irregular(1) al final(1) y principio es año (2), es necesario un seguimiento continuo (1). No sabe (1)
Diseño	9. ¿A partir de qué elementos se construyen	A partir de resultados de pruebas externas e internas de	A partir del POA del año anterior	POA, proyectos y mallas curriculares .	Con los resultados obtenidos y el historial de la institución	Se toman como referencia el resultado de la	A partir de las debilidades en pruebas externas y	Pruebas externas e internas de estudiantes (3)

	las metas institucionales?	los estudiantes, y de los resultados de la evaluación institucional anual, en las gestiones: académica, pedagógica, administrativa , a la comunidad, de los planes de estudio, de los recursos institucionales, entre otros				evaluación de la institución y las metas de los años anteriores.	evaluaciones institucionales realizadas por la SED	resultados de la evaluación institucional anual,(2) A partir del POA del año anterior (3) planes de estudio(2)
	10. ¿Cómo las metas se relacionan con la realidad institucional?	Se pretende que según las debilidades encontradas en la institución, se trabaje en metas que fortalezcan dichas fallas.	No poseo esa información	La necesidad se crea primero para poder cumplir con este compromiso convirtiéndolo en una meta cumplida	Las metas que se fijan tienen que ver totalmente con necesidades de mejora en la institución.	Las metas se formulan de acuerdo con las debilidades detectadas en cada área de gestión.	Porque están dirigidas a las dificultades inmediatas que tiene la institución.	Las metas se formulan de acuerdo con las debilidades detectadas en cada área de gestión. (3)

Evaluación	11. ¿Quién o quienes realizan seguimiento del cumplimiento de metas?	Los coordinadores	los directivos	El equipo de gestión y la secretaría de educación.	Consejo directivo y académico.	El equipo directivo y orientación.	Los diferentes equipos que existen en la institución en cabeza de los representantes	Directivos(1) Coordinadores(1) Equipo de gestión y SED(1) Consejo directivo y académico(1) Directivos y orientadores (1) Diferentes equipos en cabeza de sus líderes (1).
	12. ¿Cuál es el uso principal de los planes de mejoramiento en la institución?	Cumplir con la normatividad	Mejorar institucionalmente	Se lee al principio del año pero casi nunca se cumple.	Para disminuir las dificultades en todos los entes y áreas de la comunidad educativa.	El seguimiento y formulación de los planes de mejora del siguiente año.	Realizar la planeación institucional y mejorar el servicio.	Cumplir con la normatividad (2) Para disminuir las dificultades en todos los entes y áreas de la comunidad educativa.(2)

								Realizar la planeación institucional del año en curso y el siguiente(2)
	13. En el colegio Los Alpes ¿Cuáles son los aciertos y/o defectos de las metas institucionales?	Considero que son defectos por cuanto no se lleva a cabo seguimiento, retroalimentación ni mucho menos evaluación del plan de mejoramiento propuesto, se realiza por formalismo y cumplimiento a un requerimiento.	Se han detectado fallas, no se ha realizado la socialización para saber si se han corregido las fallas detectadas	No responde	Acierto, se logran los objetivos y las metas, pero no se da seguimiento al mejoramiento alcanzado lo cual es el defecto.	Aciertos: Se ha logrado claridad en las metas. Desaciertos: Falta mayor rigurosidad en cumplir las metas propuestas.	Los defectos es que muchas veces se ataca lo urgente y se deja de lado lo importante, los aciertos que van enfocados a todas la comunidad educativas	Aciertos: Se enfocan a toda la comunidad educativa (1) Se detectan las fallas (1) Se alcanzan las metas (1) Son claras las metas propuestas (1) Desaciertos: Rigurosidad en el cumplimiento (1) Falta seguimiento y socialización (3) Se da paso a lo urgente y no a lo

								importante (1) Se realiza por formalismo (1)
Impacto	14. ¿Cuál es el nivel de importancia de los planes de mejoramiento institucional para la comunidad educativa?	Muy bajo, se mejoran aspectos que son más de beneficio de la institución, que para beneficio de los estudiantes.	No poseo esa información	No tiene importancia pues la comunidad educativa no siempre la conoce y se llena un documento por cumplir con un compromiso.	Mucho por qué permiten disminuir las dificultades o deficiencias en el colegio.	El plan de mejoramiento es de vital importancia para evidenciar el logro de las metas institucionales.	Alta porque permite analizar los aspectos que se deben cambiar o mejorar	Alto, permiten disminuir las dificultades o deficiencias en el colegio.(3) Bajo, debido a su poca divulgación y reducción del ejercicio a un requisito(1) Bajo, prima el beneficio de la institución y no de los estudiantes (1)
	15. ¿Qué impacto tienen los	Han permitido mejorar los planes de	No poseo esa información	No se hace evidente.	Positivos, porque son la estrategia para mejorar cualquier proceso.		Hacer mejoramiento en todos los	Mejorar los procesos institucionales(2).

	PMI en la institución?	estudio y sus mallas curriculares, los recursos de la institución y algunas modificaciones en el PEI institucional.					procesos misionales de la institución	Mejorar planes de estudio, mallas curriculares, recursos institucionales y modificar el PEI. (1) No es evidente (1)
	16. ¿Para qué le sirve los PMI al colegio Los Alpes?	Para evaluar sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas y definir las metas para el siguiente año. y para cumplir con el requerimiento.	para mejorar sus falencias	Cuando tiene debilidades que estas mejoren	Para la mejora continua.		Redireccionar las metas anuales	Para mejorar. (3) Evaluar sus DOFA (1) Definir y direccionar metas (2) Cumplir el requerimiento (1)
	Sugerencias, opiniones y/o comentarios	Espero que éste mínimo aporte te sirva en el desarrollo de tu trabajo. Éxitos.			Ninguna			

Objetivo Específico 2: Analizar las acciones que surgen desde la gestión realizada por el equipo directivo para la organización escolar.							
Categoría: Desempeño de la Gestión Directiva; **Subcategoría** 1°: Gestión Estratégica							
Subcategoría 2°	**PREGUNTAS**	**Encuestados**					**OBSERVACIÓN**
		1 **D. Matemáticas** **11 años**	**2** **Preescolar** **11 años**	**3** **D. Sociales** **3 años**	**4** **Coordinador** **19 años**	**5** **D. Humanidades** **8 años**	
Planeación	1. ¿Cómo se hace la planeación del colegio?	Retomando elementos desde inicio de año.	Por medio de reuniones, con los entes que conforman la institución se trabajan aspectos para el mejoramiento de esta y así se va	Existen jornadas institucionales determinadas por la administración, además escenarios propios del gobierno escolar, consejo académico.	Desde finales de año se inicia la planeación del siguiente año lectivo.	A través del consejo directivo y académico el cual se reúne el año anterior y establecen fechas, actividades y	Momentos: (3) Finales e inicio del año siguiente A través de: (2) Reuniones en jornadas institucionales Finalidad: (3) Retomar aspectos, para mejorar,

			construyendo .			aspectos que se trabajarán.	actividades, fechas.
	2. ¿Quién o quienes la hacen?	Los directivos y docentes	Esta depende del directivo (Rector) que este. En la actualidad, la planeación se realiza con el equipo directivo de la institución, el consejo directivo y el consejo	Este proceso es liderado por los directivos docentes y maestros representantes de cada área.	El equipo de directivos hace la propuesta que se presenta a consideración del consejo académico y directivo.	El consejo directivo en cabeza del rector, coordinadores y docentes pertenecientes al consejo	Equipo directivo y docente del consejo académico. (4) Teniendo en cuenta a padres de familia y estudiantes (1) Lidera equipo directivo y se

			académico, teniendo en cuenta a los docentes, padres de familia y estudiantes.				presenta a los docentes (1)
	3. ¿En qué momento se hace?	Al inicio del año... Y en el transcurso si se requieren modificaciones.	En varios momentos del año escolar, finalizando se realiza una planeación o proyección para el	Como se enuncio existen tiempos y escenarios determinados al principio y final de año.	Se planea desde la última semana de desarrollo institucional y se pone en consideración de los	Al finalizar el año inmediatamente anterior en el cual se aplicará	Al principio y final de año (2) Al finalizar el año inmediatamente anterior en el cual se aplicará (1)

			siguiente año, iniciando el año la siguiente para determinar aspectos y en el transcurso del año para darle viabilidad a esta planeación.		órganos del gobierno escolar la primera semana de desarrollo institucional del año siguiente.		En varios momentos del año escolar, finalizando. Al inicio del año... Y en el transcurso si se requieren modificaciones. (2)
	4. ¿Qué elementos se	Las dinámicas institucionales	Se tiene en cuenta el	1. Directrices institucionales	Desde el POA	Fechas, actividades,	Las dinámicas institucionales-

	tienen en cuenta para hacer la planeación?	-las diferentes actividades de área y proyectos transversales.	POA de la institución, el DOFA, los planes de mejoramiento, la evaluación institucional.	Ministerio-SED y documentos. 2. Plan de estudios. 3. Adaptación de acuerdo a expectativas de los educandos.		resoluciones, participación de docentes, cantidad de estudiantes	las diferentes actividades de área y proyectos transversales, resoluciones MEN. (3) Se tiene en cuenta el POA de la institución, el DOFA, los planes de mejoramiento, la evaluación institucional. (2)

	5. ¿Qué caracteriza a la planeación?	La distribución de actividades para evitar saturación	Es la estructura más importante para el funcionamiento integral del colegio.	No es consciente ni involucra al conjunto de estamentos de la comunidad educativa, por lo que puede percibirse como marginal y espontaneó.	Se intenta que participen todos los miembros de la comunidad educativa, pero con los padres es un poco difícil.	Actividades establecidas siguiendo parámetro de la secretaria de educación y responsables de dichas actividades en fechas específicas	La distribución de actividades, cumpliendo parámetros de la SED.(2) Es vital para el buen funcionamiento de la institución (1) No es consciente ni involucra al conjunto de estamentos de la comunidad educativa, por

							lo que puede percibirse como marginal y espontaneó. (1) Se intenta vincular a la comunidad, pero con los padres es difícil (1)
	6. ¿Qué papel desempeña la comunidad educativa en la planeación?	La planeación se hace teniendo en cuenta el contexto, además de la	Es primordial, ya que la participación de la comunidad	Activo en el caso de docentes y directivos. Pasiva en el caso de	Todos participan pero con los padres se presentan algunas	Participa en el establecimiento y propuestas de muchas	Si participa activamente (2) Activo en el caso de docentes y directivos.

		experiencia del trabajo con la comunidad.	educativa es la que fortalece la planeación.	educandos y padres de familia.	dificultades. Los mayores aportes vienen desde los docentes y los estudiantes (evaluación institucional)	actividades que conforman la planeación	Pasiva en el caso de educandos* y padres de familia. (2)
	7. ¿Cómo se asignan las responsabilidades?	Se propone lo que corresponde a las áreas.	Por grupos de trabajo, áreas y consejos.	Se ejercen algunos liderazgos naturales, en su ausencia se delega.	Rectoría asigna a los coordinadores y desde ahí se direccionan	Dependiendo del área del conocimiento, las propuestas de las	Por grupos de trabajo, áreas y consejos.(4) Se ejercen algunos liderazgos

					a los demás estamentos de la comunidad educativa.	actividades y el fin que tengan estás en la comunidad educativa	naturales, en su ausencia se delega. (1)
Comunicación	8. ¿Cómo se comunica a la comunidad educativa aspectos referentes a la planeación institucional?	En circulares	Por medio de reuniones, correo electrónico.	Este aspecto es el menos desarrollado pues nos quedamos en canales formales: Actas de reunión y otros documentos	Desde las direcciones de grupo a estudiantes y padres, desde las coordinaciones a los docentes.	A través de los docentes participantes del consejo académico y directivos, quienes a través de los jefes de área comunican a	A través de: Personas, directores de grupo, coordinadores, docentes de consejo. (2)

				oficiales, correo electrónico. La carencia es dada por la poca retroalimentación.		los docentes de la institución	Medios, circulares, reuniones (actas), correo electrónico. (3) Falla: La carencia es dada por la poca retroalimentación. (1)
Comunicación	9. ¿Con que frecuencia se comunican estos aspectos?	Periódicamente... Según la importancia y los cambios de	En ocasiones semanal o mensualmente.	Semanalmente	En las semanas de desarrollo institucional,	Finalizando el año inmediatamente anterior.	Periódicamente... Según la importancia y los cambios de

		cierres e inicio de periodos			direcciones de grupo, entrega de informes académicos.	Una vez en todo el año.	cierres e inicio de periodos, entrega de informes, direcciones de curso. Puede ser semanal o mensualmente (4) Una vez en todo el año, final del año. (1)
	10. ¿Qué aspectos de la gestión	Los académicos-los	Los académicos y convivencial	Actividades académicas y convivenciales	La gestión administrati	Fechas de periodos académicos,	Académicos y convivenciales. Según la

	institucional son los que se comunican con mayor frecuencia? ¿Por qué?	relacionados con proyectos... Según la prioridad y los requerimientos	es porque son los de mayor relevancia para el desarrollo de la institución.	pues son de interés general.	va y pedagógica.	vacaciones, finalización y actividades académicas como semanas de recuperación e izadas de bandera.	prioridad y relevancia.(4) La gestión administrativa y pedagógica (1)
	11. ¿Cuántas veces en el año hay reuniones informativas sobre los procesos de	2	2 o 3 veces	Existe un ejercicio anual que es la rendición de cuentas que presenta el representante	Dos veces al año	Al comienzo de cada año en la primera semana institucional se trabajan con los	Al comienzo de cada año en la primera semana institucional se trabajan con los aspectos

	mejoramiento institucional?			legal de la institución.		aspectos resultantes del año anterior.	resultantes del año anterior. (2) Dos o tres veces al año (3)
Seguimiento	12. ¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento de las tareas asignadas?	No es claro. Algunas pueden ser desde Consejo Académico o desde rectoría y coordinaciones	Por medio de los Coordinadores.	Seguimiento es parte de la responsabilidad directiva, que utiliza diversos mecanismos, comunicados, charlas.	Desde coordinación con apoyo del consejo académico.	Una vez establecida la planeación y la resolución de esta, los coordinadores académicos y los jefes de área se encargan que se cumplan a cabalidad.	A través de: Coordinadores (directivos), jefes de área, consejo académico. (5)

Ejecución	13. ¿Qué tanto de lo planeado se ejecuta?	50%	En la actualidad, la mayoría de los aspectos de la planeación se han realizado.	Nuestras expectativas desbordan nuestras capacidades por lo que ejecutamos cerca de un 50% de lo planeado.	No tengo información	En su gran mayoría todos los aspectos, en algunos casos no se alcanzan las metas de aspectos académicos ya que dependen del estudiante.	50% (2) Casi en su totalidad (2) No tengo información (1)

	14. ¿Qué dificultades tiene en el proceso de ejecución de las tareas?	Falta de presupuesto	La falta de tiempo y recursos	El sentido y pertinencia de algunas decisiones no se asumen de manera colectiva. Prima la decisión personal a la colectiva.	El manejo de los tiempos eficaces del proceso	Problemas técnicos que no permitan el desarrollo de estas tareas y en algunos casos problemas con el presupuesto anual de la institución.	Tiempo (3) Presupuesto (3) Falta de trabajo en equipo y sentido de pertenencia (1)
	Sugerencias, opiniones y/o comentarios			Continuar desentrañando estas relaciones que aportan en		En un porcentaje alto se cumple con	

				la concepción de nuestro que hacer social.		la planeación, hay que tener en cuenta que como su nombre lo indica, muchas veces las actividades o tareas no salen como se planearon.	

***Anexo G* Interpretación de listas de chequeo.**

- *Lista de chequeo Ruta de Autoevaluación Institucional*

Aspecto			Observaciones
1. Conocer el proceso de la autoevaluación respecto a:			
Reuniones para la lectura de la guía 11 del MEN	Si	No X	Respecto al proceso de AI se determinó que no se realiza una reunión para conocer lo que plantea la guía N°11 propuesta por el MEN.
Planeación de actividades relacionadas con la AI	Si X	No	
Cronograma de trabajo	Si X	No	En cuanto al cronograma general del año se muestran actividades académicas rutinarias y no se incluyen actividades relacionadas con la AI. La única actividad que se planea es el diligenciamiento de la AI, esta fecha está estipulada en una circular de finalización que se entrega los últimos días de octubre o iniciando noviembre.
2. Divulgar el proceso de la autoevaluación en la comunidad educativa mediante:			
Difusión de material impreso (circulares)	Si	No X	Para que la comunidad educativa conozca el momento del diligenciamiento de la AI se hace uso de varios medios como: La página web -es importante aclarar que la información no está actualizada-: en el vínculo relacionado con circulares/públicas aparece la circular de finalización del año 2016 y allí da la fecha en que se realizó la Evaluación Institucional. Correo electrónico: se envía la circular de finalización de año. Circular física: se entrega a cada docente la circular de finalización. Reuniones de área que cuentan con la presencia del coordinador académico se habla sobre las actividades de cierre de año incluyendo la fecha de diligenciamiento de la AI.
Reuniones de trabajo	Si X	No	
Asambleas de padres	Si	No X	
Asambleas con representantes estudiantiles	Si	No X	
Uso de página web	Si X	No	
Correo electrónico	Si X	No	
Otros medios	Si X	No	
2.1 Respecto al contenido de la comunicación, se presenta:			

Objetivo de la autoevaluación	Si X	No	Al revisar el contenido de la circular de finalización entregada por diversos medios, aparece la fecha de diligenciamiento de la AI.
Momento en el que se realizara	Si X	No	
Elección del grupo de trabajo	Si	No X	En el correo luego se envía el link al que se debe ingresar para diligenciar la AI, cuando se ingresa al archivo que contiene el instrumento de AI no aparece el objetivo, solo los enlaces para cada encuesta. No hay más fechas o actividades que se relacionen con la AI.

3. Conformar los grupos de trabajo con participación de:

Algún(os) directivo(s).	Si X	No	Respecto al grupo de trabajo para liderar el proceso de AI, no existe un protocolo de conformación del equipo, por ende no hay reuniones o espacios definidos para este fin. El grupo se formó de manera voluntaria y hacen parte un coordinador, las orientadoras y un representante administrativo.
Docentes elegidos	Si	No X	
Representantes de estudiantes	Si	No X	
Representantes administrativos	Si X	No	
Representantes padres de familia	Si	No X	
Otros actores de la comunidad.	Si	No X	

3.1 Respecto a las funciones del grupo de trabajo es claro:

Responsabilidades del grupo	Si X	No	El equipo de trabajo se reúne dos veces en el año (generar la plantilla en Excel y la tabulación de los datos) y realizan los cambios al instrumento según los aportes realizados por la comunidad educativa que sean pertinentes.
Fechas de reunión	Si X	No	
Cumplimiento de responsabilidades según cronograma	Si X	No	
Contextualización del instrumento de Autoevaluación	Si X	No	Para determinar las responsabilidades, actividades o el cumplimiento de estas no hay soportes como actas o documentos que sirvan como evidencia de este trabajo.

4. Recoger la información necesaria para la Autoevaluación, teniendo en cuenta:

Responsables de su acopio	Si X	No	El equipo de trabajo cuenta con el apoyo de los docentes de informática para

Fecha de diligenciamiento para toda la comunidad educativa	Si X	No	llevar acabo la recolección de la información, no hay actas que soporten esta actividad. La fecha de diligenciamiento aparece en el cronograma de cierre del año.
5. Evaluar, analizar y valorar la realidad Institucional, teniendo en cuenta:			
Análisis de cada área de gestión	Si X	No	Respecto al análisis de los resultados existe un archivo que presenta las gráficas por mesa (10 en total), se trabaja con los descriptores propuestos en el formato de la SED. No hay un archivo en donde a través de un texto se explique claramente los hallazgos, quien desee enterarse debe realizar el análisis de las gráficas.
Elección del descriptor que califica a cada área	Si X	No	
Diligenciamiento de la tabla de resultados	Si X	No	
Sistematización de los puntajes	Si X	No	
6. Socializar el proceso y sus resultados. Pasar a Plan de Mejoramiento Institucional –PMI– teniendo en cuenta la existencia de:			
Informe por área de gestión.	Si X	No	Los resultados no son interpretados, esto pudo determinarse al revisar el documento que compila las opiniones de la comunidad frente a las áreas de gestión, este solo contiene graficas de barras que agrupan las respuestas arrojadas por los encuestados, es decir, no hay un texto que explique que indican los valores obtenidos. Los espacios para la socialización de este informe se otorgan en la semana de desarrollo institucional y la comunidad es quien determina según su criterio que conclusiones arrojo. Los compromisos y tareas para el mejoramiento se registran en el POA, esta actividad es realizada por los coordinadores.
Espacios para la socialización con la comunidad	Si X	No	
Conclusiones acerca de la realidad institucional	Si X	No	
Compromisos y procesos de mejoramiento	Si X	No	
7. Comparación de resultados de autoevaluaciones institucionales, teniendo en cuenta aspectos como:			
Cambios evidentes en cada área de gestión (indicador y análisis)	Si	No X	Según el coordinador encargado de los procesos de mejoramiento, los cambios son lentos año a año, es decir, no son

	significativos. Tampoco hay un comportamiento que siga una tendencia en el Índice Sintético de Calidad, ni en las pruebas externa e internas.

- *Lista de chequeo Ruta de Mejoramiento Institucional:*

Criterios			Conclusiones
1. Respecto a los resultados de la autoevaluación, existe:			
Evaluación de cada área de gestión	Si X	No	Los resultados de la AI se presentan en un documento de power point con gráficas que agrupan las respuestas de los encuestados, no existe un informe que de un análisis a profundidad por áreas de gestión a partir de dichos resultados. Al no haber un informe que interprete los resultados de la AI las debilidades y fortalezas de la institución no son definidas claramente, quedan a criterio de quien interprete las gráficas.
Elaboración de fortalezas y debilidades institucionales.	Si	No X	
2. Respecto a la elaboración del plan de mejoramiento, existe:			
Formulación de objetivos	Si	No X	Respecto a los elementos que hacen parte del PMI que se traduce en el Plan Operativo Anual (POA) se considera que el uso de objetivos no indica obligatoriedad en el cumplimiento a diferencia de las metas, es por esta razón que no se diseñan objetivos sino metas.
Formulación de metas	Si X	No	
Definición de indicadores	Si X	No	
Definición de actividades y de sus responsables	Si X	No	Los indicadores informan acerca del progreso en el cumplimiento de la meta, al revisar el documento POA existe casillas que hablan sobre la unidad de medida, la cantidad, fechas de entrega, presupuesto, evidencias del logro, dificultades y presupuesto.
Elaboración de cronograma de actividades	Si X	No	
Definición de recursos necesarios para la ejecución del plan.	Si X	No	
Estrategias de divulgación del plan de mejoramiento.	Si X	No	Las metas registradas en el POA pasan por 4 revisiones en el año. Se envía por correo electrónico el documento POA a la comunidad educativa.
3. Respecto al seguimiento se presentan:			
Estrategias para el seguimiento de tareas asignadas	Si X	No	Respecto al seguimiento de las tareas estipuladas en el POA, según el entrevistado

Revisión del cumplimiento de los objetivos y metas	Si X	No	se revisan en las reuniones de consejo académico y en los espacios institucionales otorgados a final de año (4 al año). También en el documento POA aparecen espacios donde se registran los porcentajes de ejecución.
Evaluación del alcance y cumplimiento del plan de mejoramiento	Si X	No	
Formas de divulgación de los resultados arrojados por el plan de mejoramiento.	Si X	No	La divulgación se hace en reunión de consejo académico, sin embargo, no hay más evidencia de ello que lo dicho por el entrevistado. Es importante optimizar las formas de divulgación con el resto de la comunidad.

Anexo H **Interpretación de las Encuestas**

Caracterización de los instrumentos para el mejoramiento institucional.

Autoevaluación Institucional (AI)			
Subcategoría	**PREGUNTAS**	**COINCIDENCIAS**	**CARACTERIZACIÓN**
Equipo de trabajo	1. ¿Quién o quiénes son los encargados de hacer y analizar el instrumento de autoevaluación institucional?	Integrantes del equipo directivo los responsables. (5)	El equipo de trabajo del diseño, análisis y difusión del instrumento de AI y sus resultados está constituido por directivos, es decir, rector y coordinadores son los responsables. Para ello consideran fundamental que este grupo de personas posean habilidad referidas al liderazgo, conocimiento del instrumento y de la posterior organización de la información, además de contar con canales apropiados de comunicación y conocimiento de la institución.
	2. ¿Qué características poseen sus integrantes?	Liderazgo (4) Conocimiento sobre los instrumentos institucionales para el mejoramiento y el tratamiento de la información que aportan (2) Conocimiento de la institución (1) Conocimiento pedagógico (1) Canales de comunicación (1)	
	3. ¿Cuáles son las funciones del equipo de trabajo?	Respecto al instrumento de AI: Difundir (4) Diseñar, elaborar (3) Analizar (3)	
	4. ¿Con que frecuencia se reúnen los responsables del	Semanalmente (2) Sin información (2) Dos o Tres veces en el año (1)	Respecto a los tiempos con los que cuenta el equipo responsable del instrumento de AI se reúne para

Tiempos	instrumento de autoevaluación?	Cada mes (1)	trabajar, no hay claridad, se contemplan diferentes frecuencias de reunión.
	5. ¿En qué momento del año se diligencia la autoevaluación institucional?	Al final del año (4) Dos veces al año (1)	Existe consenso en la fecha de diligenciamiento del instrumento por la comunidad, se realiza a final de año.
	6. ¿En qué momento del año se analizan los resultados de la autoevaluación?	Al finalizar el año escolar (4) Primera semana de desarrollo institucional (3)	Para el análisis de los resultados de la AI aparecen dos espacios, final y/o principio del año escolar, coincidiendo en que se realiza en la semana de desarrollo institucional. Una vez realizado el análisis el equipo directivo presenta en la semana de desarrollo institucional los resultados a través de informe estadístico.
		Como: Presentación del equipo directivo (2) Por lo General en medio impreso (1) Informe estadístico (1)	
	7. ¿Cuándo y cómo se entregan los resultados de las AI?	Cuando Principio del año, en la semana de desarrollo institucional. (4) Sin información (1)	
Diseño	8. ¿Qué aspectos o categorías contempla el instrumento de AI?	Gestión administrativa y financiera, (4) Gestión académica, (3) Gestión de la comunidad (3) Gestión directiva (2)	El diseño del instrumento de AI contempla categorías referidas a aspectos directivos, académicos, administrativos y de la comunidad, orientándose por el formato prefijado

	9. ¿Se trabaja con el diseño prefijado por la SED?	Si (3) Parcialmente (2) No (1)	por la SED, por lo cual la adaptación si se ha hecho ha sido teniendo en cuenta la dinámica de la institución, aunque no cuentan con la certeza de que se haga.
	10. ¿Cómo se realiza la adaptación del instrumento?	SI (4) Según metas, necesidades y dinámica de la institución, consenso con docentes Posiblemente (1) Adaptan criterios de la guía 34 Desconoce si se lleva a cabo (1)	
Evaluación	11. ¿Quién o quienes sistematizan los resultados de la AI?	Coordinadores (3) Directivos (2) Orientadores (1)	En cuanto a la evaluación de los resultados de la AI, es decir, su tratamiento y significado para la comunidad, los directivos (rector y coordinadores) son quienes realizan estas tareas. La sistematización da origen a un informe estadístico que no todos conocen. Los docentes participantes consideran que hace falta más divulgación de estos resultados, por tanto, el proceso es débil y por eso se llena el instrumento por cumplir el requisito, lo cual hace que no refleje la realidad de la institución Hay quienes afirman que para evitar esto es fundamental la adaptación del instrumento. Al.
	12. ¿Cómo se hace esta sistematización?	Tabulación e informe (3) Desconocen la forma (3)	
	13. ¿Qué tipo de resultados se obtienen?	Cuantitativos y cualitativos (3) DOFA (2) Resultados que no reflejan la realidad de la institución (1)	
	14. ¿Cuál es su opinión frente a la relación de lo planteado por el instrumento de autoevaluación institucional y la cotidianidad escolar?	Resultados que no reflejan la realidad de la institución (2) Hace falta seguimiento y retroalimentación de lo encontrado para que no se quede en un simple diligenciamiento y cumpla con su fin, mitigar las dificultades halladas. (2)	

		Requiere una adaptación y para ello es vital contar con la participación de la comunidad. (2)	Además, consideran que los resultados son insumo fundamental para el mejoramiento de los procesos institucionales, pero esta relación no es evidente en el colegio Los Alpes.
	15. ¿Para qué se usan los resultados de la autoevaluación?	En general todos los encuestados se enfocan a la mejora institucional. (6) Aunque a veces no se de ese cambio. (2)	
Impacto	16. ¿Qué opina acerca del nivel de importancia que la comunidad educativa otorga a la autoevaluación institucional?	En general no se considera un instrumento importante, porque: No está diseñada según las necesidades de la institución, además es larga y densa. (2) Falta de apropiación, termina siendo un requisito (2) Falta de espacios de reflexión (1) No genera transformaciones significativas. (1) No se tienen en cuenta las sugerencias que dejan quienes diligencian la autoevaluación conscientemente. (1)	El impacto del proceso de AI es mínimo, frente al porque, se señala en primera medida la poca adaptación del instrumento lo que convierte su diligenciamiento en algo tedioso debido a su extensión y complejidad, además de lo genérico que resulta ser, es decir, no está aterrizado a las necesidades particulares de la institución. Esto trae como consecuencia la poca apropiación, que sumado a los escasos espacios que se otorgan para analizar la información que se recoge, relega este fundamental proceso al cumplimiento de un requisito.
	17. ¿Cuál considera que es el impacto que tiene la AI en la institución?	No goza de un gran impacto (2) porque: No es evidente su relación con la mejora de procesos, se queda como una “propuesta” (2) Es un requisito por cumplir solamente. (1)	
	18. ¿Para qué le sirve la AI al colegio Los Alpes?	Le sirve para: Fortalecer procesos, identificar dificultades y emprender acciones de mejoramiento (4) Sin embargo, no se siente que cumpla con lo que debería, se espera más (2). Tener un mapa de cómo funciona la institución. (1)	La AI no tiene el impacto que debería, es decir, no aporta en gran medida al fortalecimiento de los procesos a través de la identificación de las debilidades y aciertos institucionales,

			por tanto, se considera que no cumple a cabalidad con su objetivo.
	Sugerencias, opiniones y/o comentarios	Es necesario para el instrumento de autoevaluación: Adaptar el instrumento. (2) Debe vincularse con su fin último que es mejorar los procesos en la institución. (2)	Para los docentes encuestados hay aspectos fundamentales: Es necesario la adaptación del instrumento. Debe cumplir con la totalidad de su objetivo, es decir, diagnosticar la institución y ser la base de la mejora de la misma. Sin olvidar que la comunidad debe conocer estos procesos, para ello hay que mejorar la divulgación de los mismos.
Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)			
Subcategoría	**PREGUNTAS**	**COINCIDENCIAS**	**CARACTERIZACIÓN**
Equipo de trabajo	1. ¿Quién o quiénes son los encargados de hacer el plan de mejoramiento institucional? 2. ¿Qué características poseen sus integrantes?	Los directivos docentes (6) Toda la comunidad educativa (3) consejo académico (1) Departamento de orientación (1). Trabajo en equipo (3) Liderazgo (2) Personas proactivas (2) Conocimiento de la realidad institucional (2) Conocimiento de la institución (1)	El equipo de trabajo que dirige el diseño, ejecución y seguimiento del PMI está liderado por los directivos, es decir, rector y coordinadores. Sumado a los directivos la comunidad educativa participa de la construcción de este plan (particularmente consejo académico y departamento de orientación). Para ello consideran

	3. ¿Cuáles son las funciones del equipo de trabajo?	Respecto al plan de mejoramiento: Diseñar, elaborar (3) Ejecutar (3) Seguimiento (3) Además dentro de las funciones está vincular a la comunidad educativa para trabajar en las necesidades de la institución. (2)	fundamental su capacidad para trabajar en equipo, su liderazgo y proactividad, además del conocimiento de la institución y su habilidad para vincular a la comunidad en el proceso.
Tiempos	4. ¿Con qué frecuencia se reúne el equipo de trabajo?	No hay un consenso frente a los tiempos de reunión. 1 vez al año (2) Cada 15 días (1) Mensual (1) 4 veces al año (1)	Respecto a los tiempos con los que cuenta el equipo responsable del instrumento de AI se reúne para trabajar, no hay claridad, se contemplan diferentes frecuencias de reunión.
	5. ¿En qué espacios se reúne el equipo de trabajo?	Rectoría (3) En espacios donde puedan coincidir los horarios, se contempla reuniones del consejo académico (2), en las semanas de desarrollo institucional (1), reuniones de área y de otros estamentos (1).	El equipo de trabajo se reúne principalmente en rectoría, pero también se contemplan espacios como el consejo académico, las semanas de desarrollo institucional y otro tipo de reuniones de diferentes estamentos.
	6. ¿Cómo se asignan las tareas para el mejoramiento institucional?	A través de los jefes de área, quienes asiste a las reuniones de consejo académico (2). No poseo esa información(1) En consenso (1) Según las fortalezas, conocimientos, estudios y cargo de los docentes y\o directivos (1). Se considera que las tareas no se relacionan con las debilidades de la institución, sino que responden a lo que demanda la SED (1).	Para la asignación de tareas, al parecer se hace a través de los jefes de área, sin embargo, no hay unanimidad en la respuesta. Una vez asignadas las responsabilidades es fundamental el seguimiento de estas, se dice que se hacen en los espacios estipulados por la SED para esto.

	7. ¿En qué momento del año se realiza seguimiento de las tareas asignadas? 8. ¿Con qué frecuencia se lleva a cabo la comunicación de fortalezas y debilidades frente al alcance de las tareas?	Fechas estipuladas por SED, día e o semanas institucionales (2) Al final de cada trimestre (2) No hay, solo se pasan los requerimientos a la SED y todo lo demás se da por hecho (1) No sabe (1) Se hace de forma irregular (1) al final (1) y principio del año (2), es necesario un seguimiento continuo (1). No sabe (1)	La divulgación de los alcances del PMI, se hace de manera irregular puede ser al final y/o principio del año, por tanto, se enfatiza en la necesidad de llevar a cabo un seguimiento continuo.
Diseño	9. ¿A partir de qué elementos se construyen las metas institucionales? 10. ¿Cómo las metas se relacionan con la realidad institucional?	Pruebas externas e internas de estudiantes (3) A partir del POA del año anterior (3) resultados de la evaluación institucional anual, (2) Planes de estudio (2) Las metas se formulan de acuerdo con las debilidades detectadas en cada área de gestión. (3)	El diseño del instrumento de PMI contempla como base las pruebas externas e internas, el Plan Operativo Anual (POA) del año anterior, la pertinencia de los planes de estudio y los resultados de la AI. Esta última permite generar metas de forma específica por cada área de gestión.
Evaluación	11. ¿Quién o quienes realizan seguimiento del cumplimiento de metas? 12. ¿Cuál es el uso principal de los planes	Directivos (1) Coordinadores (1) Equipo de gestión y SED (1) Consejo directivo y académico (1) Directivos y orientadores (1) Diferentes equipos en cabeza de sus líderes (1). Cumplir con la normatividad (2) Para disminuir las dificultades en todos los entes y áreas de la comunidad educativa. (2)	Los directivos docentes apoyados por los requerimientos de la SED y por el consejo académico son quienes realizan el seguimiento al cumplimiento de las metas fijadas. Se considera que el PMI ayuda a disminuir las dificultades que existen en los diferentes ámbitos escolares, lo cual permite realizar una planeación

	de mejoramiento en la institución?	Realizar la planeación institucional del año en curso y el siguiente (2)	donde prime el bien de la comunidad educativa, sin embargo, algunos desaciertos sobre todo con la falta de seguimiento y socialización de las metas propuestas, resta rigurosidad con el cumplimiento. Además, que la premura de los procesos obliga a cumplir con lo urgente relegando lo importante, esto tiene como consecuencia que a los ojos de la comunidad se cumple con el requisito, pero no se trasciende en los procesos de mejora de la institución.
	13. En el colegio Los Alpes ¿Cuáles son los aciertos y/o defectos de las metas institucionales?	Aciertos: Se enfocan a toda la comunidad educativa (1) Se detectan las fallas (1) Se alcanzan las metas (1) Son claras las metas propuestas (1) Desaciertos: Falta seguimiento y socialización (3) Rigurosidad en el cumplimiento (1) Se da paso a lo urgente y no a lo importante (1) Se realiza por formalismo (1)	
Impacto	14. ¿Cuál es el nivel de importancia de los planes de mejoramiento institucional para la comunidad educativa? 15. ¿Qué impacto tienen los PMI en la institución? 16. ¿Para qué le sirve los PMI al colegio Los Alpes?	Alto, permiten disminuir las dificultades o deficiencias en el colegio. (3) Bajo, debido a su poca divulgación y reducción del ejercicio a un requisito (1) Bajo, prima el beneficio de la institución y no de los estudiantes (1) Mejorar los procesos institucionales (2). Mejorar planes de estudio, mallas curriculares, recursos institucionales y modificar el PEI. (1) No es evidente (1) Para mejorar. (3) Definir y direccionar metas (2) Evaluar sus DOFA (1) Cumplir el requerimiento (1)	El impacto del PMI es alto en aspectos como el fortalecimiento de los planes de estudio, las mallas curriculares, y la definición del horizonte institucional, también en el uso de los recursos, lo cual hace evidente su relación con la proyección institucional. Sin embargo, existen dificultades en cuanto a la divulgación a la comunidad educativa en pleno, lo cual hace parecer se hace por requisito pero sin trascendencia.

Análisis de la gestión realizada por el equipo directivo para la organización.

Gestión Estratégica			
Subcategoría	**PREGUNTAS**	**COINCIDENCIAS**	**CARACTERIZACIÓN**
Planeación	1. ¿Cómo se hace la planeación del colegio?	Momentos: (3) Finales e inicio del año siguiente Finalidad: (3) Retomar aspectos, para mejorar, actividades, fechas. A través de: (2) Reuniones en jornadas institucionales. Equipo directivo y docente del consejo académico. (4)	La planeación institucional se lleva a cabo a final y principio del siguiente año, pero si es necesario modificar algún aspecto se hace en el transcurso del año. Por tanto, los directivos y los integrantes del consejo académico en sus reuniones institucionales determinan las actividades y tareas a realizar (proceso liderado principalmente por las directivas: rector y coordinadores), para ello usan como insumo las dinámicas institucionales que se plasman en el POA y en el DOFA, que emanan de la AI. Una vez se "culmina" la planeación se distribuyen tareas siguiendo lo establecido por la SED e
	2. ¿Quién o quienes la hacen?	Teniendo en cuenta a padres de familia y estudiantes (1) Lidera equipo directivo y se presenta a los docentes (1)	
	3. ¿En qué momento se hace?	Al principio y final de año (2) En varios momentos del año escolar, finalizando. Al inicio del año... Y en el transcurso si se requieren modificaciones. (2) Al finalizar el año inmediatamente anterior en el cual se aplicará (1)	
	4. ¿Qué elementos se tienen en cuenta para hacer la planeación?	Las dinámicas institucionales, las diferentes actividades de área y proyectos transversales, resoluciones MEN. (3) Se tiene en cuenta el POA de la institución, el DOFA, los planes de mejoramiento, la evaluación institucional. (2)	
	5. ¿Qué caracteriza a la planeación?	La distribución de actividades, cumpliendo parámetros de la SED. (2)	

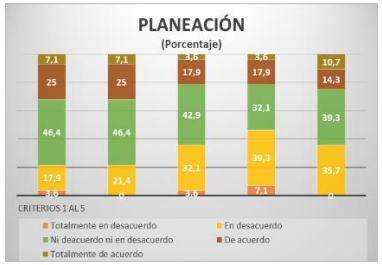
		Es vital para el buen funcionamiento de la institución (1) No es consciente ni involucra al conjunto de estamentos de la comunidad educativa, por lo que puede percibirse como marginal y espontaneó. (1) Se intenta vincular a la comunidad, pero con los padres es difícil (1)	intentando vincular a la comunidad en pleno, encontrando gran dificultad con la participación de padres de familia y estudiantes.
	6. ¿Qué papel desempeña la comunidad educativa en la planeación?	Si participa activamente (2) Activo en el caso de docentes y directivos. Pasiva en el caso de educandos y padres de familia. (2)	
	7. ¿Cómo se asignan las responsabilidades?	Por grupos de trabajo, áreas y consejos. (4) Se ejercen algunos liderazgos naturales, en su ausencia se delega. (1)	
Comunicación	8. ¿Cómo se comunica a la comunidad educativa aspectos referentes a la planeación institucional?	A través de: Personas, directores de grupo, coordinadores, docentes de consejo. (2) Medios, circulares, reuniones (actas), correo electrónico. (3) Falla: La carencia es dada por la poca retroalimentación. (1)	La comunicación ligada a aspectos de planeación es liderada por coordinadores y docentes jefes de área, también se usan medios institucionales como las circulares, los correos electrónicos o reuniones.
	9. ¿Con que frecuencia se comunican estos aspectos?	Periódicamente... Según la importancia y los cambios de cierres e inicio de periodos, entrega de informes, direcciones de curso. Puede ser semanal o mensualmente (4) Una vez en todo el año, final del año. (1)	La frecuencia de estos comunicados deriva de la planeación semanal o los cortes bimestrales, por lo tanto, se tratan más aspectos de corte académico y convivencial
	10. ¿Qué aspectos de la gestión institucional son los que se comunican con	Académicos y convivenciales. Según la prioridad y relevancia. (4) La gestión administrativa y pedagógica (1)	

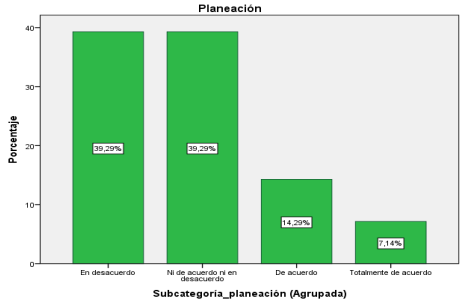
	mayor frecuencia? ¿Por qué? 11. ¿Cuántas veces en el año hay reuniones informativas sobre los procesos de mejoramiento institucional?	Dos o tres veces al año (3) Al comienzo de cada año en la primera semana institucional se trabajan con los aspectos resultantes del año anterior. (2)	referidos directamente a los estudiantes. Respecto a lo plasmado en el PMI, las reuniones o comunicados son escasos, dos o tres veces al año, lo cual resalta la falta de seguimiento.
Seguimiento	12. ¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento de las tareas asignadas?	A través de: Coordinadores (directivos), jefes de área, consejo académico. (5)	El seguimiento referido a la planeación es realizado por los directivos y jefes de área.
Ejecución	13. ¿Qué tanto de lo planeado se ejecuta? 14. ¿Qué dificultades tiene en el proceso de ejecución de las tareas?	50% (2) Casi en su totalidad (2) No tengo información (1) Tiempo (3) Presupuesto (3) Falta de trabajo en equipo y sentido de pertenencia (1)	La ejecución de lo planeado se encuentra en un 50% o más de cumplimiento, poniendo como las mayores dificultades: el tiempo limitado y el presupuesto, incluyen también la falta de trabajo en equipo.

Anexo I Interpretación de las escalas Likert

- *Percepción de la comunidad educativa frente al desempeño de la gestión directiva.*

Subcategorías



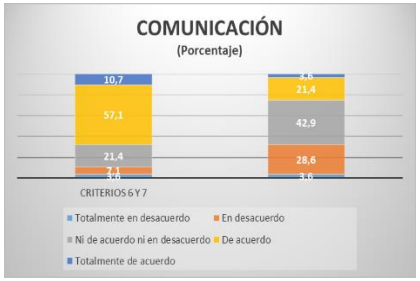


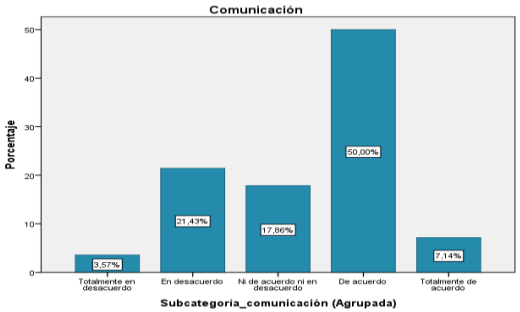
Criterio

1. El equipo directivo lidera de forma efectiva procesos relacionados con el mejoramiento institucional
2. El equipo directivo asigna tareas de forma clara.
3. El equipo directivo brinda los espacios para el desarrollo y posterior análisis de los resultados de la autoevaluación.
4. El equipo directivo brinda espacios para construir y divulgar las metas propuestas en los planes de mejoramiento.
5. El equipo directivo procura que aquello que se planea se implemente en los tiempos estipulados.

Análisis:

El comportamiento general frente a la planeación institucional liderada por el equipo directivo es neutro. Al analizar cada criterio se evidencian debilidades en aspectos referidos a los espacios de reunión y análisis de los instrumentos de mejoramiento, la divulgación y asignación de tareas y propuestas, lo cual termina influyendo en el cumplimiento de lo pactado. Esto hace que el liderazgo que debe caracterizar al equipo directivo no sea percibido de forma positiva por la comunidad educativa.





Criterio

6. El equipo directivo se comunica asertivamente con los demás integrantes de la comunidad educativa.
7. Docentes y estudiantes se informa a tiempo de las actividades planeadas en la institución.

Análisis:

Los encuestados consideran que la comunicación dentro de la institución se realiza de forma asertiva (57%), sin embargo, las opiniones se dividen frente a si las actividades son conocidas a tiempo, lo cual incide en la ejecución de las tareas a largo, mediano y corto plazo.

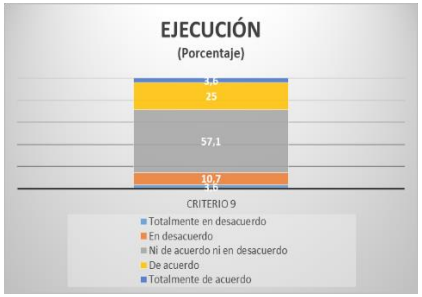


Criterio

8. El equipo directivo realiza seguimiento de las responsabilidades asignadas a los integrantes de la comunidad educativa.

Análisis

Respecto al seguimiento de las responsabilidades asignadas el 39.3% de los encuestados no definieron su posición, el 32.2% opto por estar en desacuerdo, mientras que el 29,1% estuvo de acuerdo, este comportamiento puede deberse a la intermitencia de estos procesos de rastreo lo cual explicaría la heterogeneidad de la tendencia.



Criterio

9. El equipo directivo procura que aquello que se planea se cumpla en su totalidad.

Análisis

Frente al cumplimiento de las actividades que se planean en la institución la mayoría de los encuestados (57.1%) toman una postura neutral lo cual indica que no todos los procesos se llevan a cabo.

Comentarios y/o sugerencias:

Un factor importante es que los integrantes del equipo directivo no cambien con tanta frecuencia debido a que ha habido muchos cambios que desestabilizan y no permiten continuidad en los procesos (2)

Mas intervención del equipo directivo

Si existe, no conozco el plan de mejoramiento y los acuerdos del cronograma que se hicieron al principio de año fueron modificados en la práctica.

Los directivos rector y coordinadores son nuevos y hasta ahora están conociendo sus estilos de trabajo.

Si me gustaría que hubiese un plan de mejoramiento producto de la concertación entre directivos para que los proyectos y las personas nos dirijamos hacía el horizonte, misión, etc., que plantea el manual.

Un acuerdo institucional sería una buena forma de iniciar el camino del trabajo en equipo, no existe una herramienta que permita establecer seguimiento.

Se hace necesario mayor trabajo desde la parte directiva, si bien es claro que las directivas actuales tienen la intención de mejorar bastantes aspectos dentro de la institución, aún se hace importante delimitar espacios claros para el mejoramiento institucional.

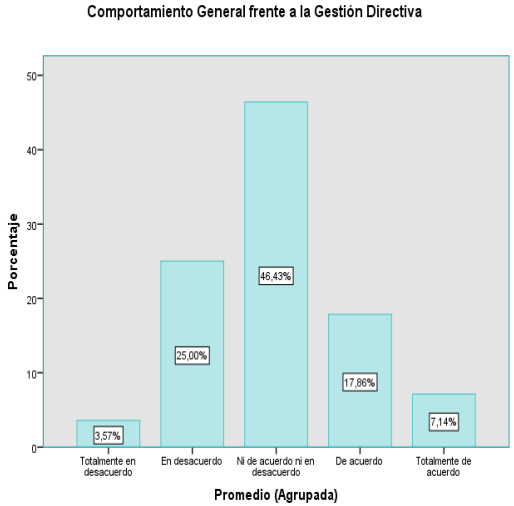
En la actualidad el equipo directivo brilla por su ausencia, hay poca comunicación y presencia de estos en las acciones de la institución.

No se conoce sus planteamientos y posiciones frente a propuestas pedagógicas y convivenciales, esto genera un bajo liderazgo en las mismas.

Gracias por brindar este espacio de reflexión.
El equipo directivo jornada de la mañana no lleva más de un año en la institución eso de una u otra forma afecta los procesos, se espera que se vayan consolidando trabajos más fuerte frente a lo académico y procesos de planeación y desarrollo institucional.

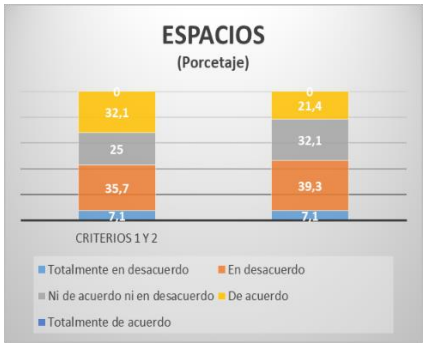
CONCLUSIÓN:

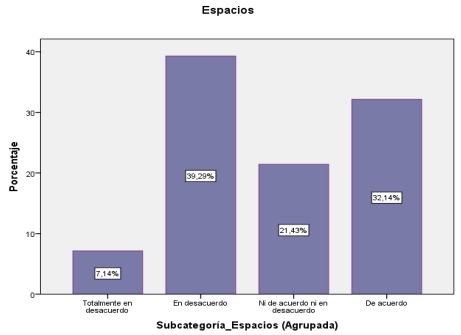
Respecto a lo que los docentes de la comunidad educativa Los Alpes IED piensan de la forma de planear, comunicar, ejecutar y hacer seguimiento a los procesos en la escuela por parte del equipo directivo no hay una opinión definida. En los comentarios dejados por algunos de ellos se perciben dificultades debidas por un lado a la rotación del equipo directivo -coordinadores y rector- y por otro a la comunicación parcial de procesos académicos, convivenciales y de mejoramiento institucional, lo que entorpece la correcta ejecución de las tareas.
Se presentan debilidades frente a los espacios que se otorgan al análisis de los resultados de la AI y para la construcción y posterior divulgación del plan de mejoramiento, es decir, hay una débil planeación y liderazgo.



- *Percepción de la comunidad educativa frente a los instrumentos para el Mejoramiento Institucional.*

Subcategorías



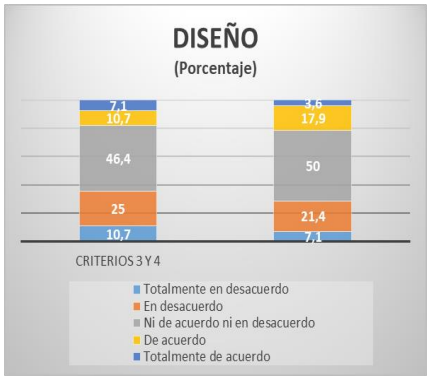


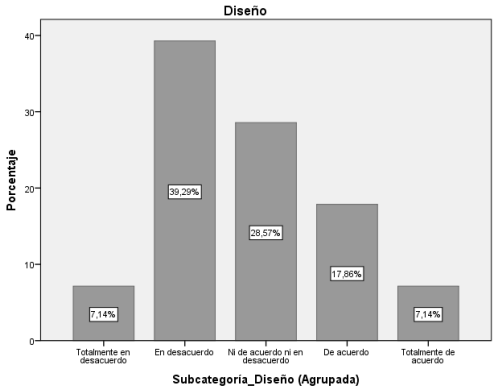
Criterio

1. Se cuenta con espacios para trabajar alrededor de la autoevaluación institucional
2. Se cuenta con espacios para trabajar alrededor del plan de mejoramiento.

Análisis

La comunidad educativa considera que no hay espacios suficientes para trabajar alrededor de los instrumentos de mejoramiento institucional (39,3%). Según los comentarios dejados por algunos docentes se responde el instrumento de AI, pero los espacios de socialización y construcción de PMI no se dan, lo cual convierte a este proceso en un mero requisito.



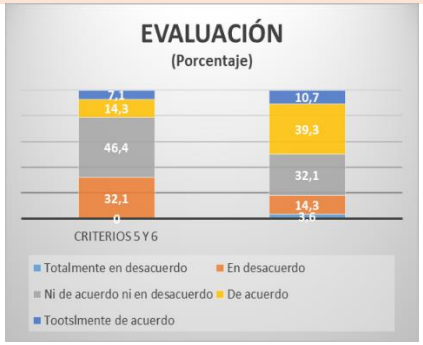


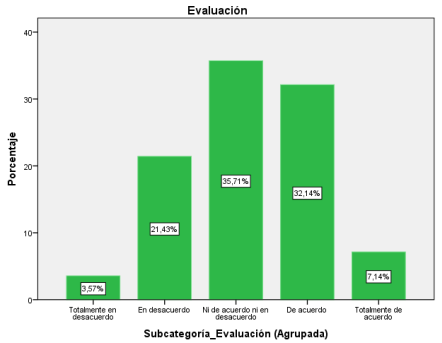
Criterio

3. Los resultados de la autoevaluación institucional sirven como base para la construcción del plan de mejoramiento.
4. El plan de mejoramiento institucional responde a las necesidades de la institución.

Análisis

La comunidad considera que los resultados de la AI no sirven como base para la construcción del PMI y por tanto este a su vez no responde a las necesidades de la comunidad educativa (39,3%). Esto se corrobora en los comentarios de los docentes donde recalcan la necesidad de tener espacios para el trabajo de estos instrumentos de tal manera que se le otorgue la importancia que merecen.



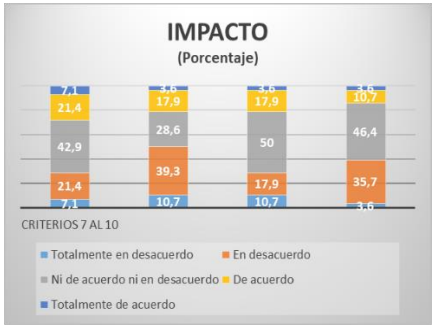


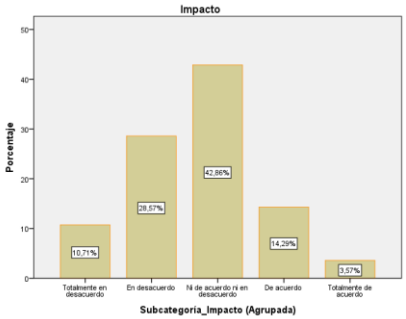
Criterio

5. El plan de mejoramiento permite el fortalecimiento de los aciertos y la superación de las debilidades institucionales.
6. La autoevaluación institucional responde a la realidad de la institución.

Análisis

Respecto a si el PMI permite el fortalecimiento de los aciertos y la superación de las debilidades, junto a si la AI responde a la realidad institucional, la comunidad no se decide si ocurre o no, en los comentarios de los docentes se evidencia que hace falta los espacios para la construcción de PMI y además para la socialización de los resultados de la AI, la cual da la base para la determinación de fortalezas y debilidades.





Criterio

7. La autoevaluación institucional es un instrumento relevante para la comunidad educativa.
8. Se otorga la importancia, atención y rigurosidad al diligenciamiento de la autoevaluación.
9. El plan de mejoramiento institucional es un instrumento relevante para la comunidad educativa.
10. Se otorga la importancia, atención y rigurosidad a la construcción, implementación y seguimiento del plan de mejoramiento institucional.

Análisis

Frente al impacto de la AI y el PMI la comunidad no adopta una postura favorable o desfavorable al respecto. Al revisar los comentarios los docentes expresan que no hay una socialización adecuada de los resultados de la AI y de los PMI lo cual hace dudar frente a su existencia. La comunidad considera que se cumple con requisitos pero que en realidad no se trabaja para el cambio y mejora de los procesos, lo cual les resta valor a estos procesos de mejoramiento.

Comentarios y/o sugerencias:

Existe un grupo de docentes muy valiosos, pero no existen espacios reales de trabajo colaborativo ni secuencia y fortalecimiento del trabajo que se realiza (2)

Se deben socializar los resultados de la evaluación institucional, con la finalidad de analizar dichos resultados y plantear planes de mejoramientos consecuentes con las necesidades institucionales.

La comunidad no presta la importancia que debiera.

Hacer mayor socialización.

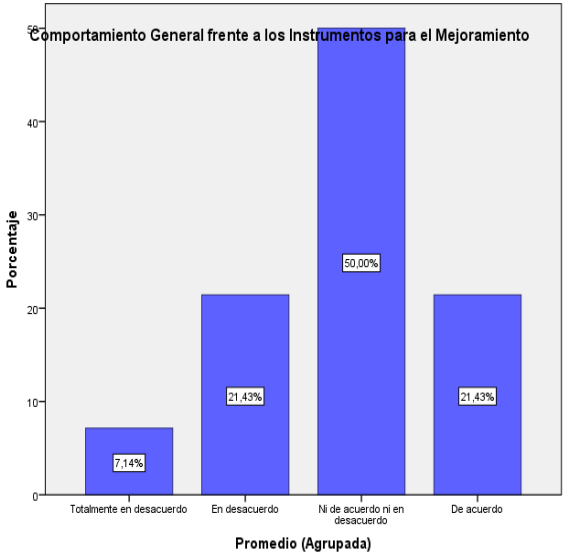
Debido a que el colegio está saliendo de una etapa de inestabilidad y cambios por amenaza de parte del cuerpo directivo no hay o no han socializado un Plan de Mejoramiento.

Se hizo una evaluación virtual cuyo resultado no fue socializado.

No existe un instrumento que permita medir la efectividad o no de dicha evaluación
Estos documentos y espacios de evaluación por lo general en el colegio son utilizados uno, para llenar el tiempo de las jornadas pedagógicas y dos para cumplir con los requisitos de la SED frente a los mismos, pero nunca en función de cambiar la realidad del colegio.

CONCLUSIÓN:

La postura de los docentes no es clara frente a lo que ocurre con los instrumentos de mejoramiento institucional. Aunque hay espacios para el diligenciamiento de la AI, hace falta fortalecer procesos de socialización y trabajo en equipo que permitan dar un uso adecuado a los datos obtenidos porque termina reduciéndose el trabajo al cumplimiento del requisito y como consecuencia la comunidad no le otorga la relevancia que debiera tener. Además, para construir el PMI se parte de unos resultados que provienen de la AI que son poco útiles, también la divulgación de las metas fijadas es mínima, pocos dentro de la comunidad las conocen.
Hay claras debilidades en la planeación, ejecución, comunicación y seguimiento, tareas que dependen de un adecuado liderazgo directivo.



***Anexo J* Matriz de Triangulación**

- *Autoevaluación institucional*.

Instrumento de Recolección de Información				
Subcategoría	Lista de chequeo	Encuesta Consejo Académico	Escala Likert	Análisis
Equipo de trabajo	Respecto al grupo de trabajo para liderar el proceso de AI no existe un protocolo de conformación, por ello de manera voluntaria se forma. Hacen parte un coordinador, las orientadoras y un representante administrativo. Para determinar las responsabilidades, actividades o el cumplimiento de las mismas no hay soportes como actas o documentos que dejen evidencia del trabajo.	El equipo de trabajo del diseño, análisis y difusión del instrumento de AI y sus resultados está constituido por directivos, es decir, rector y coordinadores. Para ello consideran fundamental que este grupo de personas posean habilidades enfocadas al liderazgo, conocimiento del instrumento y de la posterior organización de la información, además de contar con canales apropiados de comunicación y conocimiento de la institución.	No aplica	El equipo de trabajo se consolida de forma voluntaria, lo conforma un coordinador, las orientadoras y un administrativo, esta información es desconocida para los integrantes del consejo académico quienes solo contemplan a los coordinadores en este equipo. Es fundamental que quienes dirigen este proceso tengan habilidades de liderazgo y conocimiento de la institución. No son claras las funciones que cada integrante cumple, puesto que no hay actas que soporten las reuniones que llevan a cabo.

Tiempos y espacios	Dentro de los espacios de reunión que puedan existir no hay uno para conocer lo que plantea la guía N°11 propuesta por el MEN. El equipo de trabajo se reúne dos veces en el año (generar la plantilla en Excel y la tabulación de los datos) y realizan los cambios al instrumento según los aportes realizados por la comunidad educativa siempre que sean pertinentes. En cuanto al cronograma general del año se muestran actividades académicas rutinarias y no se incluyen actividades relacionadas con la AI. La única actividad que se planea es el diligenciamiento de la AI, esta fecha está estipulada en una circular de finalización que se entrega los últimos días de octubre o iniciando noviembre, a través de varios medios como: La página web -es importante aclarar que la información no está actualizada-: en el vínculo relacionado con circulares/públicas aparece la	Respecto a los tiempos de reunión con los que cuenta el equipo responsable del instrumento de AI para trabajar, no hay claridad, se contemplan diferentes frecuencias de reunión. Existe consenso en la fecha de diligenciamiento del instrumento por la comunidad, se realiza a final de año. Para el análisis de los resultados de la AI aparecen dos espacios, final y/o principio del año escolar, coincidiendo en que se realiza en la semana de desarrollo institucional. Una vez realizado el análisis el equipo directivo presenta en la semana de desarrollo institucional los resultados a través de informe estadístico.	La comunidad educativa considera que no hay espacios suficientes para trabajar alrededor de los instrumentos de mejoramiento institucional (39,3%). Según los comentarios dejados por algunos docentes se responde el instrumento de AI, pero los espacios de socialización y construcción de PMI no se dan, lo cual convierte a este proceso en un mero requisito.	La comunidad educativa desconoce la cantidad de veces y los momentos en los que el equipo de trabajo de AI se reúne. Por otra parte, quien lidera este proceso explica que son dos reuniones en el año, para organizar el instrumento y para tabular los resultados. En el cronograma de inicio de año no aparece ninguna fecha u actividad relacionada con la AI, en la circular de finalización se estipula el día del diligenciamiento del instrumento. Para el análisis y socialización se lleva a cabo en la semana de desarrollo institucional, los directivos dan a los docentes un documento con las gráficas por mesa de trabajo para que se realice la interpretación de estas.

	circular de finalización del año 2016, correo electrónico, circular física y reuniones de área que cuentan con la presencia del coordinador académico. Los espacios para la socialización de este informe se otorgan en la semana de desarrollo institucional y la comunidad es quien determina según su criterio que conclusiones arrojo.			
Diseño del Instrumento	El instrumento de AI sigue el diseño que estableció la SED incluyendo los descriptores. En caso de considerar hacer cambios estos dependen de los aportes realizados por la comunidad educativa y la pertinencia de estos. En el correo luego se envía el enlace al que se debe ingresar para diligenciar la AI, cuando se ingresa al archivo que contiene el instrumento de AI no aparece el objetivo, solo los enlaces para cada encuesta.	El diseño del instrumento de AI contempla categorías referidas a aspectos directivos, académicos, administrativos y de la comunidad, orientándose por el formato prefijado por la SED, si se ha realizado alguna adaptación ha sido teniendo en cuenta la dinámica de la institución, aunque no cuentan con la certeza de que se haga.	En los comentarios dejados por los docentes indican que no hay forma de medir la efectividad de la AI y haciendo que su diligenciamiento se realice para cumplir con el requisito de la SED.	El instrumento de AI sigue el diseño que estableció la SED incluyendo los descriptores y los docentes del consejo académico coinciden con ello. Los cambios que puedan darse al instrumento dependen de los aportes pertinentes hechos por la comunidad, sin embargo, no han sido identificados por los docentes. Además, es importante determinar la efectividad del instrumento usado para

Evaluación de los resultados	Respecto al análisis de los resultados existe un archivo que presenta las gráficas por mesa (10 en total), pero al revisar el documento se corroboro que los resultados no son interpretados, este solo contiene graficas de barras que agrupan las respuestas arrojadas por los encuestados, es decir, no hay un texto que explique que indican los valores obtenidos. Los compromisos y tareas para el mejoramiento se registran en el POA, esta actividad es realizada por los coordinadores.	En cuanto a la evaluación de los resultados de la AI, es decir, su tratamiento y significado, los directivos (rector y coordinadores) son quienes realizan estas tareas. La sistematización da origen a un informe estadístico que no todos conocen. Los docentes participantes consideran que hace falta más divulgación de estos resultados, por tanto, el proceso es débil y por eso se llena el instrumento por cumplir el requisito, esto hace que no refleje la realidad de la institución Hay quienes afirman que para evitar esto es fundamental la adaptación del instrumento. Al.	Respecto a si la AI responde a la realidad institucional, la comunidad no se decide si ocurre o no, en los comentarios de los docentes se evidencia que hace falta los espacios para la socialización de los resultados de la AI, la cual da la base para la determinación de fortalezas y debilidades.	así realizar los cambios que se necesiten. Los docentes del consejo indican que los responsables del tratamiento y sistematización de los resultados de la AI son los directivos. Ellos arman un documento que muestra gráficas que compilan las respuestas de los encuestados sin que exista interpretación de estos. Una de las debilidades más frecuente es la falta de divulgación para que el proceso sea más riguroso y transcendental en la organización escolar. La comunidad en general esta desinformada de muchos de estos aspectos. Estas falencias impiden el uso adecuado de la AI como base para la construcción del PMI. La percepción respecto al instrumento de AI denota su

		Además, consideran que los resultados son insumo fundamental para el mejoramiento de los procesos institucionales, pero esta relación no es evidente en el colegio Los Alpes.		poca utilidad en la detección de las necesidades de la institución y se debe a los pocos espacios que se dedican a su interpretación.
Impacto	No aplica.	El impacto del proceso de AI es mínimo, porque, se señala la poca adaptación del instrumento lo que convierte su diligenciamiento en algo tedioso debido a su extensión y complejidad, es decir, no está aterrizado a las necesidades particulares de la institución. Esto trae como consecuencia la poca apropiación, que sumado a los escasos espacios que se otorgan para analizar la información que se recoge, relega este fundamental proceso al	Frente al impacto de la AI los docentes no adoptan una postura favorable o desfavorable al respecto. Al revisar los comentarios se da a conocer que no hay una socialización adecuada de los resultados de la AI. Los docentes consideran que se cumple con el requisito pero que no se trabaja para el cambio y mejora de los procesos, lo cual le resta valor a estos procesos de mejoramiento.	El efecto del proceso de AI es mínimo porque: no hay una adaptación del instrumento, su diligenciamiento es largo y tedioso, se considera que los comentarios no son tenidos en cuenta, hay pocos espacios para la socialización e interpretación de los resultados. Por ello se limita al cumplimiento del requisito y no cumple su función que es ser la base para el cambio y mejora institucional.

		cumplimiento de un requisito. La AI no tiene el efecto que debería, es decir, no aporta en gran medida al fortalecimiento de los procesos a través de la identificación de las debilidades y aciertos institucionales, por tanto, se considera que no cumple a cabalidad con su objetivo.		

- *Plan de mejoramiento institucional*

Instrumento de Recolección de Información				
Subcategoría	Lista de chequeo	Encuesta Consejo Académico	Escala Likert	Análisis
Equipo de trabajo	El encargado es el coordinador de primaria de la jornada mañana, debido a la inexistencia de un protocolo de elección. El diligencia el POA y envía a la SED los reportes 4 veces en el año.	El equipo de trabajo que dirige el diseño, ejecución y seguimiento del PMI está liderado por los directivos, es decir, rector y coordinadores. Sumado a los directivos la comunidad educativa participa de la construcción de este plan	No aplica	La comunidad educativa desconoce gran parte de los procesos que se llevan a cabo alrededor del documento POA y Mapa de Riesgos. Plantean una gran cantidad de personas y estamentos responsables de dirigir el plan de mejoramiento. El encargado

		(particularmente consejo académico y departamento de orientación). Para ello consideran fundamental su capacidad para trabajar en equipo, su liderazgo y proactividad, además del conocimiento de la institución y su habilidad para vincular a la comunidad en el proceso.		directo de este trabajo es el coordinador de primaria de la jornada mañana. No existen actas que den soporte del trabajo que se realiza respecto al PMI.
Tiempos y espacios	Se envían 4 informes a la SED durante el año lectivo.	El equipo de trabajo se reúne principalmente en rectoría, pero también se contemplan espacios como el consejo académico, las semanas de desarrollo institucional y otro tipo de reuniones de diferentes estamentos. Para la asignación de tareas, al parecer se hace a través de los jefes de área, sin embargo, no hay unanimidad en la	La comunidad educativa considera que no hay espacios suficientes para trabajar alrededor de los instrumentos de mejoramiento institucional (39,3%). Según los comentarios dejados por algunos docentes los espacios de socialización y construcción de PMI no se dan, lo cual convierte a este	Las frecuencias de reunión son variadas porque los docentes no tienen clara la información. Según la persona responsable se envían cuatro informes durante el año. Las tareas y sus responsables son estipuladas en el consejo académico y son comunicadas a los demás a través de los jefes de área.

		respuesta. Una vez asignadas las responsabilidades es fundamental el seguimiento de estas, se dice que se hacen en los espacios estipulados por la SED para esto. La divulgación del alcance del PMI, se hace de manera irregular puede ser al final y/o principio del año, por tanto, se enfatiza en la necesidad de llevar a cabo un seguimiento continuo.	proceso en un mero requisito.	El seguimiento de estas tareas es irregular y responde más a lo que exige la SED, de tal forma que los procesos que no son de cumplimiento obligatorio quedan sin finalizar.
Diseño del PMI	Respecto a los elementos que hacen parte del PMI (que se traduce en el Plan Operativo Anual (POA)) se considera que el uso de objetivos no indica obligatoriedad en el cumplimiento a diferencia de las metas, es por esta razón que no se diseñan objetivos sino metas. Los indicadores informan acerca del progreso en el cumplimiento de la meta, al revisar el documento POA existe casillas que hablan	El diseño del instrumento de PMI contempla como base las pruebas externas e internas, el Plan Operativo Anual (POA) del año anterior, la pertinencia de los planes de estudio y los resultados de la AI. Esta última permite generar metas de forma	La comunidad considera que los resultados de la AI no sirven como base para la construcción del PMI y por tanto este a su vez no responde a las necesidades de la comunidad educativa (39,3%). Esto se corrobora en los comentarios de los	Respecto al diseño del PMI los docentes del consejo académico explican que la base de su construcción son las pruebas externa e internas con las que el colegio se relaciona, también consideran que interviene los resultados de la AI y el POA del año anterior. Sin embargo, para los demás docentes no es

	sobre la unidad de medida, la cantidad, fechas de entrega, presupuesto, evidencias del logro, dificultades y presupuesto. Las metas registradas en el POA pasan por 4 revisiones en el año. Se envía por correo electrónico el documento POA a la comunidad educativa.	específica por cada área de gestión.	docentes donde recalcan la necesidad de tener espacios para el trabajo de estos instrumentos de tal manera que se le otorgue la importancia que merecen.	evidente la relación del POA con los resultados de la AI, esto puede deberse a la inexistencia del informe interpretativo de las respuestas tabuladas por el equipo de trabajo de la AI. Tampoco existe un documento que se conozca como PMI y por ello muchos docentes consideran que no se trabaja en el mejoramiento institucional porque no se hace la relación con el POA y el mapa de riesgos, además que estos dos últimos documentos son poco conocidos por los docentes.
Evaluación	Respecto al seguimiento de las tareas estipuladas en el POA, según el entrevistado se hace en las reuniones de consejo académico y en los espacios institucionales otorgados a final de año (un total de 4 al año). También en el documento POA aparecen espacios donde se	Los directivos docentes apoyados por los requerimientos de la SED y por el consejo académico son quienes realizan el seguimiento al cumplimiento de las metas fijadas. Se considera que el PMI	Respecto a si el PMI permite el fortalecimiento de los aciertos y la superación de las debilidades, los docentes no se deciden si ocurre o no, en los comentarios se	El seguimiento de las tareas asignadas se realiza a través de los coordinadores y docentes del consejo académico y se trabaja según los requerimientos de la SED. Para los docentes que no participan de este espacio de reunión resulta

	registran los porcentajes de ejecución. La divulgación se hace en reunión de consejo académico, sin embargo, no hay más evidencia de ello que lo dicho por el entrevistado. Es importante optimizar las formas de divulgación con el resto de la comunidad.	ayuda a disminuir las dificultades que existen en los diferentes ámbitos escolares, lo cual permite realizar una planeación donde prime el bien de la comunidad educativa, sin embargo, algunos desaciertos sobre todo con la falta de seguimiento y socialización de las metas propuestas, resta rigurosidad con el cumplimiento. Además, que la premura de los procesos obliga a cumplir con lo urgente relegando lo importante, esto tiene como consecuencia que a los ojos de los docentes se cumple con el requisito, pero no se trasciende en los procesos de mejora de la institución.	evidencia que hace falta los espacios para la construcción de PMI y además para la socialización de los resultados de la AI, la cual da la base para la determinación de fortalezas y debilidades.	poca su participación en la construcción de las metas de PMI y por tanto poco notorio su cumplimiento. La idea general de la comunidad es que se trabaja para cumplir con las exigencias de la SED. Por otro lado, la poca apropiación del documento POA hace que los docentes estén desinformados y no se percaten de la relación de su quehacer con lo estipulado por la institución para el mejoramiento institucional.
Impacto		Algunas de las metas contempladas en el PMI se refieren a aspectos	Frente al impacto del PMI los docentes no adoptan una postura	El efecto del PMI no es evidente porque los documentos en donde se

como el fortalecimiento de los planes de estudio, las mallas curriculares, y la definición del horizonte institucional, metas que se han llevado a cabo y por lo tanto representa un avance.
Sin embargo, existen dificultades en cuanto a la divulgación a la comunidad educativa, lo cual afecta encontrar la articulación del trabajo realizado relegando el proceso al cumplimiento de requisitos.

favorable o desfavorable al respecto. Al revisar los comentarios los docentes expresan que no hay una socialización adecuada de los resultados de la AI y del PMI lo cual genera desconocimiento.
Por esto se considera que se cumple con requisitos pero que en realidad no se trabaja para el cambio, lo cual les resta valor a estos procesos de mejoramiento.

plasman las metas no son de uso común lo que causa su escasa apropiación. Esto tiene como consecuencia el desconocimiento de los procesos de mejoramiento y por ende un poco participación de la comunidad.
Se limita al cumplimiento del requisito y no cumple la función real que es ser el camino para el cambio y mejora institucional.

- *Gestión directiva.*

Subcategoría	Instrumento de Recolección de Información Encuesta Consejo Académico	Escala Likert	Análisis
Planeación	La planeación institucional se lleva a cabo a principio, final y si es necesario modificar algún aspecto se hace en el transcurso del año. Por tanto, los directivos y los integrantes del consejo académico en sus reuniones institucionales determinan las actividades y tareas a realizar (proceso liderado principalmente por las directivas: rector y coordinadores), para ello usan el POA y en el DOFA, que emanan de la AI. Una vez se "culmina" la planeación se distribuyen tareas siguiendo lo establecido por la SED e intentando vincular a la comunidad en pleno, encontrando gran dificultad con la participación de padres de familia y estudiantes.	El comportamiento general frente a la planeación institucional liderada por el equipo directivo es neutro. Al analizar cada criterio se evidencian debilidades en aspectos referidos a los espacios de reunión y análisis de los instrumentos para el mejoramiento, la divulgación y asignación de tareas y propuestas, lo cual termina influyendo en el cumplimiento de lo pactado. Esto hace que el liderazgo que debe caracterizar al equipo directivo no sea percibido de forma positiva por la comunidad educativa.	La planeación se lleva a cabo al principio y final del año con algunas modificaciones según el requerimiento. Las actividades plasmadas vinculadas con los procesos de mejora se reducen al diligenciamiento de la AI, otro tipo de espacios como de discusión, construcción y divulgación no son explícitos en los cronogramas. Esto trae como consecuencia que para los docentes ajenos a espacios como el consejo académico muchas de estas actividades no sean evidentes ni pertinentes.
Comunicación	La comunicación ligada a aspectos de planeación es liderada por coordinadores y docentes jefes de	Los encuestados consideran que la comunicación dentro de la institución se realiza de forma asertiva (57%), sin	La comunicación de aspectos relacionados con procesos de mejoramiento es mínima, lo cual

	área, también se usan medios institucionales como circulares, correos electrónicos o reuniones. La frecuencia de estos comunicados deriva de la planeación semanal o los cortes bimestrales, por lo tanto, se tratan más aspectos de corte académico y convivencial referidos directamente a los estudiantes. Respecto a lo plasmado en el PMI, las reuniones o comunicados son escasos, dos o tres veces al año, lo cual resalta la falta de seguimiento.	embargo, las opiniones se dividen frente a si las actividades son conocidas a tiempo, lo cual incide en la ejecución de las tareas a largo, mediano y corto plazo.	hace que para los docentes solo se lleven a cabo estas tareas para cumplir con los requerimientos de la SED y sin tener conciencia de la relación que tienen con las metas dirigidas al PMI. Es claro que la forma de comunicarse es asertiva sin embargo queda muchos aspectos por comunicar.
Seguimiento	El seguimiento referido a la planeación es realizado por los directivos y jefes de área.	Respecto al seguimiento de las responsabilidades asignadas el 39.3% de los encuestados no definieron su posición, el 32.2% considera que no se realiza, mientras que el 29,1% si existe seguimiento, este comportamiento puede deberse a la intermitencia de estos procesos de rastreo lo cual explicaría la heterogeneidad de la tendencia.	El seguimiento no se hace de forma continua y hasta finalizar, porque el equipo directivo se concentra en las tareas de cumplimiento inmediato relegando procesos que requieren acompañamiento constante como es el caso de las metas para el mejoramiento.
Ejecución	La ejecución de lo planeado se encuentra en un 50% o más de cumplimiento, poniendo como las mayores dificultades: el tiempo limitado, el presupuesto, y la falta de trabajo en equipo.	Frente al cumplimiento de las actividades que se planean en la institución la mayoría de los encuestados (57.1%) toman una postura neutral lo cual indica que no todos los procesos se llevan a cabo.	La ejecución de los procesos alcanza un 50%, lo cual podría derivar del poco seguimiento, de las dificultades respecto a la comunicación y de habilidades de trabajo en equipo.