



DOCUMENTO MARCO HERRAMIENTA INTEGRADA DE AUTOEVALUACIÓN, PLAN DE MEJORAMIENTO Y PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE MEDELLÍN 2015

EQUIPO: EDUCACIÓN PARA TODOS
“Mejoramiento institucional un propósito conjunto”

INTEGRANTES DEL EQUIPO

Patricia O. Echeverri Tobón
Ruth Estella Miranda Figueroa
Gloria Cecilia Agudelo Alzate
Dora Lucia Mejía Tobón
Mónica del Pilar Isaza Zapata
Liliana Quinchía Moná
Luis Felipe Muñoz Grajales
Gilma Roldan Tabares
Elizabeth Pacheco Alzate

Profesional Equipo Asesoría y asistencia técnica
Orientadora Investigación UAI
Coordinadora General de la UAI
Maestra de apoyo en comisión
Orientadora Transformación Institucional UAI
Orientadora Transformación Institucional UAI
Programador ambiente web
Profesional Equipo Asesoría y asistencia técnica
Profesional Equipo Asesoría y asistencia técnica

TABLA DE CONTENIDO

1.	MARCO DE REFERENCIA	5
1.1.	INTRODUCCIÓN.....	5
1.2.	ANTECEDENTES.....	6
1.2.1	Desde la perspectiva normativa y ministerial.....	6
1.2.2	Desde la perspectiva de la gestión educativa.....	7
1.2.3	Rúbrica como instrumento de la calidad educativa	8
2	HERRAMIENTA INTEGRADA DE AUTOEVALUACIÓN, PLAN DE MEJORAMIENTO Y PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE GESTIÓN EDUCATIVA Y ESCOLAR.....	10
2.1	Propósitos de la Herramienta Integrada	12
2.2	Estructura de la Herramienta Integrada en ambiente Web	13
2.3	Momento Uno: Autoevaluación Institucional	13
2.3.1	Objetivos de la Autoevaluación Institucional.....	14
2.3.2	Estructura y descripción de los elementos de la Autoevaluación Institucional	14
2.3.3	Gestiones y Componentes de la autoevaluación institucional.....	16
2.3.4	Aspectos de la autoevaluación institucional.....	18
2.3.5	Niveles de desarrollo: Identificación y selección del estado del establecimiento educativo.....	18
2.3.6	Causas para la Autoevaluación Institucional.....	20
2.3.7	Priorización para la Autoevaluación de los aspectos con menor desarrollo.....	20
2.3.8	Implementación Autoevaluación: Metodología básica	21
2.3.9	Sugerencias generales.....	21
2.3.10	Recomendaciones particulares	22
2.4	Momento Dos: Plan de Mejoramiento Institucional	24
2.4.1	Objetivos del Plan de Mejoramiento Institucional	24
2.4.2	Estructura y descripción de los aspectos del Plan de Mejoramiento Institucional	25
2.4.3	Implementación del Plan de Mejoramiento Institucional: Metodología básica	27

2.4.4	Sugerencias generales.....	27
2.4.5	Recomendaciones particulares	28
2.5	Momento Tres: Plan de Acción Institucional.....	29
2.5.1	Objetivos del Plan de Acción Institucional	29
2.5.2	Estructura y descripción de los aspectos del Plan de Acción	30
2.5.3	Implementación del Plan de Acción Institucional: Metodología básica.	31
2.5.4	Sugerencias generales:.....	31
2.5.5	Recomendaciones particulares:	32
3	GLOSARIO.....	34
4	REFERENCIAS	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Herramienta Integrada	10
Figura 2	Principios Básicos de la Autoevaluación	14
Figura 3	Organización Grupos: Desarrollo de la Autoevaluación Institucional.....	22
Figura 4	Organización Grupos: Diseño Plan de Mejoramiento Institucional.....	28
Figura 5	Organización Grupos: Diseño Plan de Acción Institucional.....	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Aspectos de Relevancia para Inspección y Vigilancia.....	12
Tabla 2	Estructura Autoevaluación Institucional	15
Tabla 3	Gestiones y Componentes de la Autoevaluación Institucional	16
Tabla 4	Descripción Niveles de Desarrollo.....	18
Tabla 5	Clasificación del Establecimiento por Nivel de Desarrollo	19
Tabla 6	Clasificación Niveles de Desarrollo y Tendencias	20

Tabla 7 Estructura y Descripción de Aspectos del Plan de Mejoramiento Institucional.....	25
Tabla 8 Estructura y Descripción de los Aspectos del Plan de Acción.....	30
Tabla 9 Glosario	34

“MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL UN PROPÓSITO CONJUNTO”

“Educación para todos¹”

Orientaciones para la implementación de la herramienta integrada 2015: desarrollo de la autoevaluación, análisis de causas, priorización de aspectos con menor desarrollo institucional; formulación y seguimiento del plan de mejoramiento y de plan de acción, dirigido a directivos docentes, maestros y comunidad educativa en general.

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1. INTRODUCCIÓN

El modelo de gestión educativa que propone la Secretaría de Educación de Medellín, parte de la realidad de los contextos sociales en los que se presta el servicio educativo a través de los establecimientos oficiales a cargo, para entender las implicaciones, alcances y limitaciones y poder así transformar positivamente dicha realidad. Desde esta perspectiva, un establecimiento educativo está atravesado por múltiples factores propios de su realidad que facilitan u obstaculizan el cumplimiento de los fines de la educación y que requieren de una práctica sistemática de revisión, reflexión y acción para avanzar hacia el cumplimiento de los mismos.

La comprensión de dichas realidades en relación con los propósitos de la educación como servicio es pieza clave para avanzar hacia una educación pertinente, incluyente, con calidad. Es así como la autoevaluación institucional se posiciona como estrategia fundamental y estructural que permite a la comunidad educativa identificar y revisar la coherencia entre la organización de la institución, sus prácticas, el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes, las realidades que la circundan y los propósitos transformadores propios del proceso educativo; es pues, el punto de partida para la generación de alternativas que debe asumir el establecimiento educativo, dirigidas a mejorar aquellos aspectos que hayan sido encontrados deficientes o mantener y fortalecer los aspectos en los cuales la institución ha logrado los avances propuestos.

La autoevaluación da paso a la construcción del plan de mejoramiento institucional, que posibilita a los miembros del establecimiento plantear de manera participativa y consensuada metas e indicadores integrados, acciones focalizadas y responsables en una línea de tiempo determinada, que instauran una dinámica de gestión conjunta y propician un seguimiento sistemático del mismo, para afrontar de manera pertinente los desafíos institucionales establecidos y conseguir en un período de tiempo determinado cambios significativos en las prácticas de gestión y pedagógicas, en los aprendizajes de todos los estudiantes, en los objetivos institucionales y en la dinamización del Proyecto Educativo Institucional.

Con base en lo anterior y reconociendo los lineamientos ministeriales, la Secretaría de Educación de Medellín viene propiciando la creación de caminos propios y avanzando en el diseño de una ruta

¹ A lo largo del documento se utiliza el término TODOS para referirse a la especie humana, independiente de su género o rol sexual, haciendo acopio de lo planteado por la Real Academia de la Lengua, en su texto El buen uso del Español, publicado en año 2013, en el cual defiende el uso de todos como palabra genérica y no sexista.

metodológica que oriente, de un lado a los establecimientos educativos en la revisión de sus realidades de manera comprensiva y sistemática para la generación de alternativas y estrategias dirigidas a obtener óptimos procesos; de otro, la definición de programas y proyectos que atiendan las necesidades y aporten al mejoramiento continuo de la gestión escolar.

1.2. ANTECEDENTES

1.2.1 Desde la perspectiva normativa y ministerial

- Constitución Nacional de Colombia, artículo 67. La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura [...]
- Ley 115 de 1994, artículo 4. Corresponde al estado, la sociedad y la familia velar por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo, y es responsabilidad de la Nación y de las entidades territoriales, garantizar su cubrimiento. El Estado deberá atender los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación [...]
- Ley 115 de 1994, artículo 73. Proyecto educativo institucional. Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional [...]
- Ley 115 de 1994, artículo 84. Evaluación institucional anual. En todas las instituciones educativas se llevará a cabo al finalizar cada año lectivo una evaluación de recursos pedagógicos y de su infraestructura física para propiciar el mejoramiento de la calidad educativa que se imparte [...] Dicha evaluación será realizada por el Consejo Directivo de la institución.
- Decreto 1860 de 1994, artículos 14 y 15. Los establecimientos educativos en el marco de su Proyecto Educativo Institucional, deben realizar la evaluación de los recursos humanos, físicos, económicos y tecnológicos disponibles; y de la gestión institucional. Así como la elaboración del plan operativo, que constituirá un punto de referencia para la evaluación institucional [...]
- Ley 715 de 2001, artículo 7.11. De los Municipios certificados: promover la aplicación y ejecución de planes de mejoramiento de la calidad de las instituciones educativas.
- Ley 715 de 2001, artículo 9. Las instituciones educativas combinarán los recursos para brindar una educación de calidad, la evaluación permanente, el mejoramiento continuo del servicio educativo y los resultados del aprendizaje, en el marco de su Proyecto Educativo Institucional.
- Ley 715 de 2001, artículo 10. Funciones de Rectores o Directores: compete a los rectores o directores, formular planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad y dirigir su ejecución.
- Ley 1346 de 2009, Convención de las Naciones Unidas sobre los derechos de las personas con discapacidad y protocolo facultativo, específicamente el artículo 24 que hace referencia a la educación.
- Acuerdo 08 de 2011 en su artículo 5, adopción de la política pública para el reconocimiento de la diversidad sexual e identidades de género y para la protección, restablecimiento, atención y garantía de derechos de las personas lesbianas, gays, bisexuales, transgeneristas e intersexuales, LGBTI, del municipio de Medellín”.
- Acuerdo 36 de 2011, adopción de la política pública para la transversalización del enfoque de género en los proyectos educativos institucionales de las instituciones educativas de la ciudad de Medellín.
- Ley 1618 de 2013, artículo 11, numeral 2 obligaciones para las entidades territoriales en relación con la prestación del servicio educativo de calidad para los niños, niñas y adolescentes con discapacidad.
- Resolución Nacional 2823 del 09 de diciembre de 2002, otorga la certificación al Municipio de Medellín, por haber cumplido los requerimientos para asumir la prestación del servicio educativo de acuerdo con lo establecido en el artículo de la Ley 715 de 2001.
- Guía 11 Autoevaluación Institucional, Ministerio de Educación Nacional 2006.

- Guía 34 Autoevaluación Institucional – Índice de Inclusión, Ministerio de Educación Nacional 2008.
- Guía 12 Fundamentación conceptual para la atención en el servicio educativo a estudiantes con necesidades educativas especiales, Ministerio de Educación Nacional 2006.
- Instrumentos internacionales para la revisión de la calidad educativa, que ubica en el centro de la autoevaluación los aspectos académicos y pedagógicos, como principales puntos de referencia para la transformación institucional.

1.2.2 Desde la perspectiva de la gestión educativa

La Secretaría de Educación de Medellín desde el año 2005, alineada con el Ministerio de Educación Nacional, impulsó en los establecimientos educativos la autoevaluación y plan de mejoramiento institucional con la aplicación de las guías N°11 y posteriormente la guía N°34, mediante:

- Visitas a instituciones para presentación y sensibilización con respecto al mejoramiento institucional.
- Conformación de grupos por gestión y reuniones constantes con el comité de calidad.
- Orientación y realización de autoevaluación institucional.
- Formulación Plan de Mejoramiento y del Plan Operativo. (El instrumento-formato de plan de mejora construido por la Secretaría de Educación transformado en varias ocasiones).
- Talleres con grupos de trabajo del establecimiento educativo.
- Asesoría en la elaboración de herramientas e instrumentos para el mejoramiento.
- Divulgación permanente del proceso de mejoramiento institucional.
- Seguimiento y Evaluación de Plan de Mejoramiento y del Plan Operativo.
- Retroalimentación institucional.
- Acciones preventivas y correctivas.

En concordancia con la normatividad y en la experiencia que particularmente desde el año 2005 la Secretaría de Educación implementó, surgieron interrogantes sobre los avances en los establecimientos educativos, el nivel de aprendizaje de los estudiantes y en la asistencia técnica realizada, se consideró necesario ajustar el instrumento de autoevaluación institucional y priorizar la mirada sobre los aspectos pedagógicos y las prácticas de aula, así como, presentar de manera más consolidada los elementos constitutivos del proyecto educativo institucional y relacionarlos con los aprendizajes, habilidades y competencias que desarrollan los estudiantes.

De igual forma, se consideró fundamental complementar la autoevaluación realizada por el colectivo de directivos, maestros y representantes de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, con la mirada de un experto en pedagogía como evaluador externo, que pudiera auscultar *in situ* las prácticas pedagógicas y todas aquellas dinámicas institucionales que inciden en el resultado de los aprendizajes y las acciones que conllevan a la formación de los estudiantes. Esta experiencia de evaluación externa, se realizó en 40 establecimientos educativos ubicados en diferentes comunas de la ciudad durante el año 2012, con base en los resultados de la citada experiencia, se procedió al acompañamiento institucional por parte de ese mismo evaluador para la consecución de metas definidas en el plan de mejoramiento, específicamente en la gestión académico-pedagógica, de dichos establecimientos.

Consecuentes con los citados interrogantes y consideraciones se construyó una *rúbrica* como instrumento que apoya la revisión cualitativa de la calidad, basada en orientaciones ministeriales y publicaciones de la Guía N°11 de 2006, la Guía N°34 de 2008 y en parámetros internacionales para la revisión de la calidad educativa, que ponen en el centro los aspectos académicos y pedagógicos como

principales puntos de referencia para la transformación institucional. El instrumento elaborado, ha sido desde entonces el empleado por la Secretaría de Educación de Medellín para varias de sus estrategias de mejoramiento de la calidad educativa, puntualmente con esta lógica se desarrolla la postulación institucional en las categorías de excelencia, calidad y mejoramiento del Premio a Ciudad de Medellín a la Calidad de la Educación.

1.2.3 Rúbrica como instrumento de la calidad educativa

Como evaluación de un externo (experto en pedagogía), se compone de un *manual* que contiene la metodología e instrumentos donde se consignan los resultados del proceso a la revisión de la calidad en las instituciones educativas. La aplicación se complementa con entrevistas a grupos focales de estudiantes, padres de familia y docentes; con observaciones de aula y con la construcción de planes de mejora que conllevan a emprender acciones para enriquecer el proceso en las prácticas de aula, la evaluación, el rediseño curricular y el fortalecimiento de las comunidades de aprendizaje, fundamentalmente.

Esta metodología de revisión cualitativa de la calidad, fue piloteada en diecinueve instituciones educativas en el año 2011 y en cuarenta en el año 2012, con el fin de detectar el nivel de desarrollo institucional y obtener parámetros para trazar planes de mejora en aquellos aspectos que interferían en el buen desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje y de elementos esenciales para asumir los desafíos de la comunidad educativa. Los expertos acompañaron a las instituciones educativas en el desarrollo de los planes de mejoramiento que fueron construidos para desarrollar en el año 2013.

Como Autoevaluación Institucional. La rúbrica tiene un espíritu participativo, lo que implica que las conclusiones sean consenso entre la comunidad educativa que conoce, vive y hace parte de la realidad institucional que se quiere evaluar. En este caso se recomienda a las instituciones seguir los principios de la evaluación consignados en la guía N°34 del MEN (veracidad, corresponsabilidad, participación, continuidad, coherencia, legitimidad).

En el año 2012 se solicitó a todas las instituciones oficiales del municipio un primer ejercicio de aplicación de la Rúbrica, solicitud que se realiza también en el 2013, bajo la denominación de Autoevaluación Institucional Integrada, acompañada, además, por una asistencia técnica del equipo de Calidad de la Secretaría de Educación. Es así como la Autoevaluación Institucional Integrada se comprende como parte del ciclo de mejoramiento que se traza desde el Ministerio de Educación Nacional. Estos ejercicios han permitido ajustar y mejorar la herramienta.

En el 2014, la herramienta de Autoevaluación Institucional Integrada continúa con su transformación, específicamente en el posicionamiento de la *educación para todos* desde las políticas de educación inclusiva, como componente *sine qua non* de la calidad; y en la incorporación de dos nuevos aspectos referidos a la relación y proyección del establecimiento con su entorno.

En el marco del Premio Ciudad de Medellín a la Calidad de la Educación, se realiza desde el año 2007 por Acuerdo Municipal² como estrategia de movilización de ciudad hacia el mejoramiento de las instituciones educativas. La rúbrica se constituye en el instrumento que contiene los elementos necesarios para que un establecimiento educativo pueda identificar y revisar la coherencia entre su planificación, sus prácticas, el logro de los aprendizajes y la formación de los estudiantes y se convierte en un insumo para que la comunidad educativa reflexione sobre su propuesta institucional para propiciar el mejoramiento de la calidad de la educación que imparte (Secretaría de Educación de Medellín, 2014, p. 17). Para el Premio, este instrumento valora las postulaciones en las categorías institucionales: Excelencia, Calidad y Mejoramiento, donde se reconocen y destacan los procesos y los resultados en materia de mejoramiento

² Acuerdo Municipal N°26 de 2007. Modificado con el Acuerdo Municipal N° 01 de 2014

en calidad educativa de los establecimientos educativos oficiales, de cobertura y privados del Municipio de Medellín.

Todos estos referentes, han propiciado la creación y el desarrollo de una herramienta de gestión que mediante un ambiente web permite a las comunidades educativas y al mismo tiempo a la Secretaría de Educación de Medellín, trabajar bajo un enfoque sistémico e integrado de acuerdo a las realidades de los contextos institucionales, para tomar las decisiones pertinentes con respecto al mejoramiento de la calidad educativa de la ciudad.

2 HERRAMIENTA INTEGRADA DE AUTOEVALUACIÓN, PLAN DE MEJORAMIENTO Y PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE GESTIÓN EDUCATIVA Y ESCOLAR

Partiendo de las relaciones conceptuales sobre los ámbitos de gestión que referencia el Ministerio de Educación Nacional (2013) para el fortalecimiento de los establecimientos educativos, se consideran como básicos para la comprensión de la herramienta integrada tener en cuenta los siguientes referentes:

Gestión General, entendida como el conjunto de acciones articuladas entre sí que posibilitan la consecución de intencionalidades.

Gestión Educativa, decisiones de política para alcanzar las metas del país y la región en educación; gestión propia del Ministerio de Educación Nacional y de las Secretarías de Educación.

Gestión Escolar, sistema de trabajo que implementa el establecimiento educativo para lograr aprendizajes significativos y de calidad en sus estudiantes.

Con base en estas consideraciones y en los antecedentes mencionados, la herramienta propuesta por la Secretaría de Educación de Medellín se concibe como una herramienta *de gestión escolar* desarrollada en ambiente web, para que los establecimientos educativos realicen anualmente y de acuerdo a la normatividad la autoevaluación, el plan de mejoramiento y el plan de acción institucional.

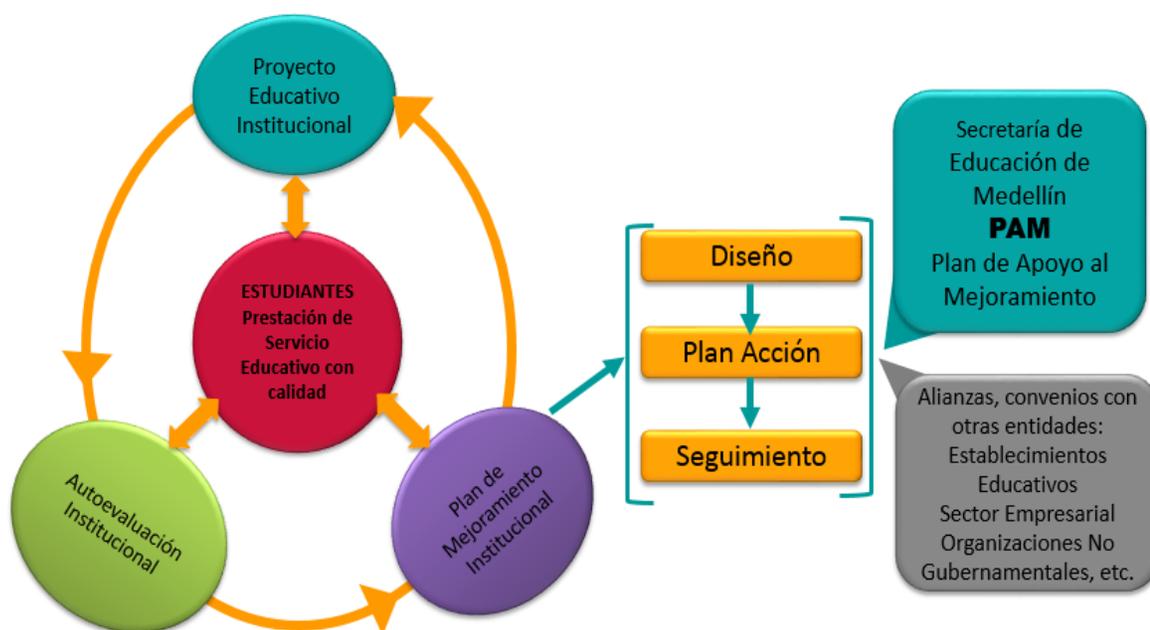


Figura 1. Herramienta Integrada
Consideraciones desde la Gestión Educativa y Escolar

Para este propósito, se dispone de un procedimiento coherente con la gestión escolar y la política de educación inclusiva con la perspectiva de un enfoque sistémico. De igual forma, se incluyen los programas, proyectos y actividades que se realizan en el establecimiento educativo y que vienen siendo lideradas por la Secretaría de Educación o por otras entidades aliadas; asimismo, las generadas por el establecimiento educativo y que aportan al fortalecimiento institucional. Fundamentalmente, se incorpora

la *inclusión y atención a la diversidad* como una característica *sine qua non* de la calidad educativa en cada uno de los aspectos de la autoevaluación y en cada uno de los niveles de desarrollo.

Para darle representatividad a dicha característica, se agregan para el año 2014 a la *encuesta de Percepción sobre Ambiente Escolar*³, que realiza la Secretaría de Educación de Medellín anualmente a los establecimientos educativos de la ciudad, preguntas que indagan sobre las prácticas de inclusión en la gestión escolar, a padres de familia-acudientes, estudiantes y maestros.

Las preguntas están referidas a la flexibilidad en la enseñanza y en la evaluación, ajustes a diseños curriculares con características universales (contenidos, estrategias, evaluación y ambientes), caracterización de las familias para activar rutas; trabajo colaborativo, equiparación de oportunidades, acceso, acciones para favorecer la atención a la diversidad, inducción – reinducción, entre otras. La encuesta de percepción puede consultarla en: <http://190.248.84.66:81/indice>

De acuerdo con la *figura 1*, y con la premisa de que los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) han sido construidos y desarrollados desde la participación, el diálogo, el consenso, aspectos considerados como principios de construcción colectiva, y dado que en sí mismo, es un proceso que requiere sistematización, socialización, implementación y evaluación continua, *la herramienta integrada* focaliza las complejidades procedentes de los Proyectos Educativos Institucionales -entendidos éstos- como una apuesta de gestión escolar que parte de reconocer situaciones y necesidades de la comunidad educativa, y que permite al mismo tiempo considerar de manera particular el proceso pedagógico y provocar retos institucionales bajo un propósito común, para incidir positivamente en la calidad de los aprendizajes. Es así como la Secretaría de Educación de Medellín para el año 2014 presenta mediante ambiente web la Autoevaluación, el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), y el Plan de Acción como una *herramienta integrada*, con el objetivo de orientar de manera participativa y reflexiva, la coherencia entre lo planteado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), las prácticas de gestión escolar y la sincronía de las acciones lideradas por el establecimiento educativo.

Para ser concordantes con la fundamentación de los Proyectos Educativos Institucionales, con el espíritu integrador de la *herramienta* y con la nueva estructura orgánica de la Secretaría de Educación de Medellín, (decreto 883 de 2015), el equipo de Asesoría, Asistencia Técnica y de *Inspección y Vigilancia* de la Prestación del Servicio Educativo, consideró que si bien todos los aspectos abordados en la herramienta deben tener un nivel de desarrollo óptimo que dé cuenta de una prestación del servicio educativo con calidad, existen situaciones que no permiten tal nivel, para ello el equipo de profesionales que cumplen con el rol de inspección y vigilancia determinaron para cada gestión *dos* aspectos que, de obtener el menor desarrollo por parte sus comunidades educativas, serán priorizados sin necesidad de llevarlos al Plan de Mejoramiento Institucional. Estos aspectos son:

³ El Ambiente Escolar aporta información sobre la forma específica en que se relacionan y se comunican los miembros de una institución educativa y la manera en que la misma involucra a los actores en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Bajo esta idea, con el objetivo de construir un panorama general del ambiente escolar de cada institución educativa, se decidió diseñar y aplicar tres encuestas de percepción que indagan tanto a estudiantes, docentes y padres de familia, sobre cuatro categorías de factores que condicionan el ambiente escolar: expectativas académicas, participación, comunicación, y seguridad y respeto. <http://190.248.84.66:81/indice>

Tabla 1 Aspectos de Relevancia para Inspección y Vigilancia

COMPONENTES	N° ASPECTO	NOMBRE ASPECTO
GESTIÓN DIRECTIVA - ADMINISTRATIVA		
A. Planeación y Direccionamiento Estratégico	1	PEI documentado y adoptado con enfoque educación inclusiva
B. Convivencia	4	Identificación, prevención, mediación y seguimiento a situaciones de conflicto
GESTIÓN ACADÉMICO - PEDAGÓGICA		
A. Pedagógico, curricular, didáctico y evaluativo	12	Ajuste sistemático y pertinente del Plan de estudios
	18	Actualización, consolidación del Sistema Institucional de Evaluación de los Estudiantes
GESTIÓN DE LA COMUNIDAD		
A. Pertinencia al contexto, proyección a la comunidad y relaciones interinstitucionales	28	Promoción y consolidación de vínculos familia-escuela
	32	Inducción y reinducción a padres de familia/acudientes y estudiantes

Igualmente como parte del ejercicio integrador, la herramienta consideró la valoración de 32 aspectos y no de 34 para los *centros educativos*, dado, que por su naturaleza en la prestación del servicio educativo ofrecen los niveles de preescolar y básica primaria. Los aspectos que no se tienen en cuenta para los centros educativos son los relacionados con el servicio social estudiantil obligatorio (aspecto #31) y seguimiento a egresados (aspecto #33).

La herramienta integrada la constituyen tres (3) momentos que son secuenciales en su desarrollo: La Autoevaluación, el Plan de Mejoramiento y el Plan de Acción, a través de tres (3) gestiones: directiva-administrativa, académico-pedagógica y de comunidad, que a su vez son mediadas por doce (12) componentes y treinta y cuatro (34) aspectos. Esta estructura permite visibilizar y desarrollar la herramienta bajo un enfoque sistémico, que hace posible ejecutar los tres momentos de manera más integrada, participativa y eficiente por parte de los establecimientos educativos.

2.1 Propósitos de la Herramienta Integrada

- Servir de ruta metodológica para orientar a las instituciones educativas en la revisión y análisis sistemático de sus realidades, limitaciones y fortalezas, para plantear alternativas que conlleven a obtener óptimos procesos institucionales en el marco de la dinamización del Proyecto Educativo Institucional, desde el enfoque de educación inclusiva.
- Revisar y analizar el nivel de desarrollo de la gestión escolar: directiva y administrativa, académico-pedagógica y de comunidad.
- Focalizar el quehacer institucional hacia el logro de los aprendizajes de los estudiantes y dar referentes para la proyección institucional hacia el mejoramiento
- Evidenciar el seguimiento que la institución realiza a los diferentes componentes de la gestión escolar y a sus indicadores.
- Referenciar el avance del establecimiento educativo de acuerdo con su valoración anual
- Promover un ambiente escolar pertinente para que la comunidad educativa, participe y promueva alternativas de mejora en la calidad educativa.

Complementariamente, en el ambiente web de la herramienta integrada se puede encontrar:

- La base de datos central que permite capturar y almacenar la autoevaluación, la priorización y las *causas de los aspectos con menor desarrollo* que serán abordados en el Plan de Mejoramiento Institucional.
- La asignación a cada aspecto priorizado de *metas, indicadores, evidencias, frecuencias de medición, resultados de seguimiento de las metas, actividades institucionales, responsables, recursos* determinados en el plan de mejoramiento y el plan de acción institucional; asimismo, los programas y proyectos que la Secretaría de Educación ofrece para el fortalecimiento de la gestión escolar y de la calidad educativa, expresados en el Plan de Apoyo al Mejoramiento (PAM) que direcciona la misma Secretaría.
- La identificación y la verificación de los seguimientos que el establecimiento educativo realiza a cada meta, indicador y actividades del plan de mejoramiento y del plan de acción institucional
- El procedimiento para consultar permanentemente los resultados (históricos y actuales) de la autoevaluación, del plan de mejora y del plan de acción por parte de la Secretaría de Educación y de la sociedad en general.
- El insumo para la construcción y desarrollo del Plan de Apoyo Mejoramiento (PAM), por parte de la Secretaría de Educación de Medellín.
- Mediante una aplicación flexible puede agregarse, cambiarse o eliminarse aspectos y/o grupos de gestión y sus “pesos” para una actualización permanente de autoevaluación; conservando siempre el histórico.
- Una herramienta flexible que puede agregar, cambiar o eliminar aspectos y grupos de gestión; así como sus “pesos” para una actualización permanente de la misma; conservando siempre el histórico.

2.2 Estructura de la Herramienta Integrada en ambiente Web

Como se ha indicado, la *herramienta integrada* la constituyen tres (3) momentos que son secuenciales en su desarrollo: La Autoevaluación, el Plan de Mejoramiento y el Plan de Acción, a través de tres (3) gestiones: directiva-administrativa, académico-pedagógica y de comunidad, que a su vez son mediadas por doce (12) componentes y treinta y cuatro (34) aspectos.

2.3 Momento Uno: Autoevaluación Institucional



La autoevaluación Institucional se dinamiza como una propuesta de carácter cualitativo que le posibilita a la comunidad educativa identificar y revisar la coherencia entre la organización del establecimiento educativo, sus prácticas y el logro de los aprendizajes de los estudiantes; asimismo, recoge aspectos claves de la gestión escolar para identificar, analizar y priorizar los que ameritan atención y que inciden en el mejoramiento institucional, fundamentalmente en el componente académico-pedagógico; pero al mismo tiempo identifica los aspectos que están fortalecidos. De esta manera, la autoevaluación se convierte en una oportunidad para propiciar el mejoramiento de la calidad educativa de cada institución en particular y del sistema educativo municipal en general.

De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional la autoevaluación es entendida como un sistema de trabajo para autoevaluar la gestión escolar privilegiando la gestión académica, y con ello, fortaleciendo el propósito fundamental de la escuela.

La autoevaluación institucional parte de unos **principios básicos** para su desarrollo, validez y utilidad:

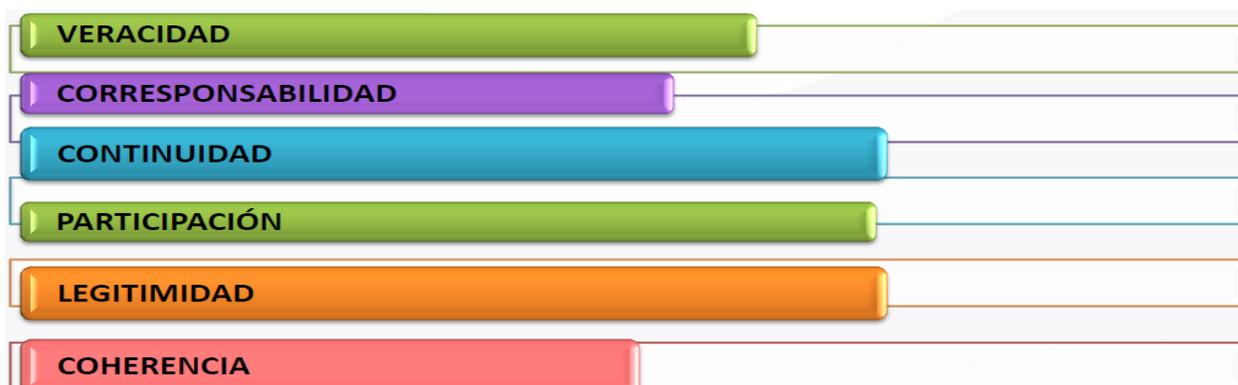


Figura 2 Principios Básicos de la Autoevaluación

2.3.1 Objetivos de la Autoevaluación Institucional

- Identificar y debatir con la comunidad educativa sobre fortalezas y oportunidades de mejora del establecimiento educativo.
- Socializar y argumentar a la comunidad educativa las evidencias que dan cuenta de las dinámicas de la gestión escolar.
- Revisar y analizar el nivel de desarrollo de la gestión escolar: directiva-administrativa, académico-pedagógica y de comunidad.
- Reflexionar y comprender las fortalezas y oportunidades de mejora para una pertinente caracterización del establecimiento.
- Comprender y analizar las causas internas, que pueden dar origen a las oportunidades de mejora identificadas.
- Focalizar el quehacer institucional hacia el logro de los aprendizajes de los estudiantes y ofrecer referentes para la proyección institucional hacia el mejoramiento.
- Evidenciar el seguimiento que la institución realiza a los diferentes componentes de la gestión escolar, al Proyecto Educativo Institucional (PEI) y a sus indicadores.
- Mostrar el avance del establecimiento educativo de acuerdo con su valoración anual.

2.3.2 Estructura y descripción de los elementos de la Autoevaluación Institucional

Como ya se ha dicho, la Autoevaluación Institucional, comprende 34 aspectos agrupados en 12 componentes que se distribuyen en tres gestiones: directiva-administrativa, académico-pedagógica y de la comunidad. Cada gestión y aspecto tienen una ponderación distinta de acuerdo con su nivel de desarrollo institucional, esta ponderación y nivel responden al propósito de focalizar los aspectos académicos y pedagógicos como principales puntos de referencia de la transformación institucional desde una propuesta inclusiva, coherente con un enfoque sistémico que integra los demás aspectos de la gestión escolar, de tal manera, que invita a considerar la necesidad de promover y fortalecer procesos formativos orientados a desarrollar las capacidades de los seres humanos para interactuar desde el ser, el hacer, el conocer y el convivir en sociedad.

La estructura de la autoevaluación se visualiza a continuación:

Tabla 2 Estructura Autoevaluación Institucional

ESTRUCTURA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL					
GESTIÓN	COMPONENTE	ASPECTO	PESO	CAUSA	PRIORIZACIÓN
GESTIÓN DIRECTIVO - ADMINISTRATIVA 23% - 11 ASPECTOS	A. Planeación y Direccionamiento Estratégico (6,5%)	1. PEI documentado y adoptado con enfoque inclusión	3,5%		
		2. Caracterización de los estudiantes/Análisis y seguimiento indicadores/Plan de mejoramiento	3,0%		
	B. Convivencia (4,5%)	3. Convivencia, ejercicio de deberes y derechos desde políticas de educación inclusiva	2,5%		
		4. Identificación, prevención, mediación y seguimiento a los conflictos.	2,0%		
	C. Participación (3%)	5. Funcionamiento sistemático y efectivo consejos y órganos de participación	1,0%		
		6. Liderazgo distributivo, como competencia transformadora entre la comunidad educativa	2,0%		
	D. Comunicación. (3%)	7. Adopción y funcionamiento medios de información y comunicación	1,0%		
		8. Promoción y consolidación de buenas prácticas y experiencias significativas	2,0%		
	E. Gestión del talento (4%)	9. Inducción y reinducción maestros, directivos y administrativos	2,0%		
		10. Participación de directivos y maestros en ofertas formativas	2,0%		
	F. Recursos educativos (2%)	11. Distribución, ajuste, optimización y evaluación de recursos presupuestales, físicos y didácticos	2,0%		
GESTIÓN ACADÉMICA - PEDAGÓGICA 60% - 14 ASPECTOS	A. Pedagógico, curricular, didáctico y evaluativo (30%)	12. Ajuste pertinente del Plan de estudios	4,5%		
		13. Flexibilización plan de estudios y transformación de ambientes de aprendizaje	5,0%		
		14. Prácticas de aula coherentes con el plan estudios que responden a las características y estilos de aprendizaje	5,0%		
		15. Prácticas de aula y tareas escolares que responden a características de los estudiantes/Participación de acudientes	3,0%		
		16. Articulación pertinente de proyectos pedagógicos/obligatorios y cátedras escolares, con el PEI	4,0%		
		17. Asignación académica cumplimiento de planes de área, de proyectos escolares y del sistema institucional de evaluación	4,5%		
		18. Actualización, consolidación del Sistema Institucional de Evaluación de los Estudiantes	4,0%		
	B. Formación en ciudadanía (17%)	19. Implementación de estrategias que favorecen el desarrollo de los estudiantes de acuerdo a sus características.	6,0%		
		20. Implementación de propuestas para el mejoramiento de las Competencias Ciudadanas	4,0%		
		21. Fortalecimiento de la cultura de la diversidad y del ambiente escolar	3,5%		
		22. Fortalecimiento de principios democráticos, respeto por la diversidad y ejercicio responsable de deberes y derechos	3,5%		
	C. Fomento, desarrollo y fortalecimiento de las capacidades del	23. Liderazgo distributivo y trabajo colaborativo entre los directivos y maestros	3,5%		
		24. Jornadas y estrategias para cualificación del personal docente dentro de la Institución	6,0%		

ESTRUCTURA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL					
GESTIÓN	COMPONENTE	ASPECTO	PESO	CAUSA	PRIORIZACIÓN
	personal docente (13%)	25. Promoción y realización de investigaciones en el ámbito escolar	3,5%		
GESTIÓN DE LA COMUNIDAD 17% - 9 ASPECTOS	A. Pertinencia al contexto, proyección a la comunidad y relaciones interinstitucionales (11.5%)	26. Reconocimiento institucional por liderar cambios que contribuyen al desarrollo social	1,0%		
		27. Fortalecimiento de alianzas y relaciones para la prestación de servicios complementarios	2,0%		
		28. Promoción y Consolidación de vínculos familia-escuela	2,0%		
		29. Corresponsabilidad institucional, para fortalecimiento de otros	2,0%		
		30. Consolidación de proyectos formativos, artísticos, culturales y deportivos / Participación activa de la comunidad	1,0%		
		31. Servicio social estudiantil obligatorio coherente con el PEI	2,0%		
		32. Inducción y re inducción a padres de familia- acudientes y estudiantes	1,5%		
	B. Seguimiento a egresados (2,5%)	33. Seguimiento a egresados	2,5%		
C. Prevención de riesgos (3%)	34. Plan escolar para la Gestión del Riesgo y comité de educación en situación de emergencia	3,0%			

2.3.3 Gestiones y Componentes de la autoevaluación institucional

Bajo la perspectiva y lógica de un enfoque sistémico y para que se haga visible en la gestión escolar una acción articulada para el mejoramiento de la calidad de la educación, se proponen en la estructura de la autoevaluación las gestiones y componentes que a continuación se relacionan:

Tabla 3 *Gestiones y Componentes de la Autoevaluación Institucional*

DESCRIPCIÓN DE GESTIONES Y COMPONENTES	
GESTIÓN DIRECTIVA-ADMINISTRATIVA (23%)	COMPONENTES
<p>Se entiende como el conjunto de decisiones y acciones necesarias que dan soporte y hacen posible el mandato fundamental de la escuela para educar de manera integral a sus estudiantes. Se refiere al liderazgo administrativo y de direccionamiento que conduce a la comunidad educativa a trabajar de manera aunada, a través de las distintas instancias democráticas y bajo principios y valores comunes, por el cumplimiento de la misión, objetivos y metas del Establecimiento Educativo.</p> <p>Esta gestión se ocupa de asignar de manera eficiente los recursos humanos, físicos y financieros del Establecimiento Educativo para el desarrollo de su misión, teniendo en cuenta el conocimiento de la realidad de los estudiantes, de los maestros y de todo el personal, así como de su entorno, de tal modo que pueda diseñar, revisar y comunicar permanentemente las políticas y las estrategias para alcanzar los resultados académicos, la formación de ciudadanos y los desarrollos sociales y culturales esperados en coherencia con su Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>Los Establecimientos Educativos son organizaciones de actividad académica, social y cultural, incluyentes por naturaleza y que tienen como propósito la formación integral de los estudiantes desde la edad más temprana, teniendo en cuenta la diversidad de los mismos como integrantes de colectivos sociales. Por ello, la estructura escolar y los procesos que las componen merecen una revisión sistemática y periódica que se acople a la dinámica que le imprimen las características de las personas que las habitan, las concepciones de enseñanza y de aprendizaje que se adopten, la definición de conocimiento con la cual se trabaja, el tipo de maestro que se requiere,</p>	<p>Planeación y Dirección Estratégica (6,5%) Se centra en la forma de gestionar el Establecimiento Educativo, para desarrollar capacidades, articular procesos, consolidar y dinamizar el Proyecto Educativo Institucional, mediante propuestas inclusivas y de mejora que orienten las acciones escolares hacia el logro de los propósitos y las metas definidas por la comunidad educativa.</p>
	<p>Convivencia (4,5%) Hace alusión al tipo de relaciones que se establecen entre los miembros de la comunidad educativa y su entorno y a la manera como se tramitan los conflictos propios de las relaciones humanas, en el marco de la promoción de los derechos y deberes y el respeto a la diversidad.</p>
	<p>Participación (3%) Se refiere al grado de involucramiento de los directivos, maestros, estudiantes, familias/acudientes, y comunidad en los diferentes procesos de la escuela para dinamizar y consolidar el Proyecto Educativo Institucional.</p>
	<p>Comunicación (3%) La comunicación tanto interna como externa, se refiere al conjunto de estrategias y medios para difundir la información concerniente al funcionamiento del Establecimiento Educativo, al logro de los objetivos propuestos, al desarrollo de buenas prácticas y a las oportunidades de mejora identificadas.</p>
	<p>Talento humano (4%) Se refiere a la gestión que realiza el equipo directivo para que los maestros conozcan, se apropien y dinamicen el Proyecto Educativo Institucional.</p>

DESCRIPCIÓN DE GESTIONES Y COMPONENTES	
entre otras.	<p style="text-align: center;">Recursos educativos (2%)</p> <p>Se refiere al presupuesto, al conjunto de medios didácticos y espacios institucionales dispuestos para el aprendizaje.</p>
GESTIÓN ACADÉMICO- PEDAGÓGICA (60%)	COMPONENTES
<p>Conjunto de procesos para definir y orientar los componentes pedagógico, curricular, didáctico y evaluativo; la formación integral y el fomento, desarrollo y fortalecimiento de las capacidades del personal docente, que consoliden las prácticas pedagógicas y permitan obtener el perfil concebido del estudiante y el egresado. En esta gestión se destaca la acción del maestro, tanto como mediador de los aprendizajes y de la formación, como del interés por la investigación, la gestión y la promoción del entorno institucional. La gestión académico-pedagógica se constituye como la esencia y el sentido de la vida institucional, en ella, se precisan las metas y acciones de formación integral de todos los estudiantes para que adquieran y desarrollen las competencias necesarias para la vida en sus dimensiones personal, social y profesional.</p>	<p style="text-align: center;">Pedagógico, curricular, didáctico y evaluativo (30%)</p> <p>Focaliza los aspectos misionales del Establecimiento Educativo. Alude a la estrategia pedagógica y evaluativa; a la manera como éstas se articulan con los lineamientos, directrices nacionales y locales dentro de contextos específicos; al desarrollo y consolidación de la práctica pedagógica; al papel que maestros y estudiantes desempeñan en la construcción y apropiación del aprendizaje y la formación. Incluye aspectos metodológicos, evaluativos y apoyos diferenciados e innovadores que responden a la diversidad y a las necesidades específicas de la población estudiantil.</p>
	<p style="text-align: center;">Formación en ciudadanía (17%)</p> <p>Indaga por los mecanismos que tiene el Establecimiento Educativo para orientar la formación en ciudadanía, entendiéndose ésta, como el conjunto de dinámicas cotidianas y proyectos que se desarrollan para fomentar el trabajo colaborativo, los deberes y derechos, el trámite pacífico de los conflictos y las estrategias que se tienen para formar ciudadanos capaces de analizar y aportar en procesos colectivos. También, conoce las condiciones y características propias de todos los estudiantes para ofrecerles apoyos necesarios que favorezcan su desarrollo integral.</p>
	<p style="text-align: center;">Fomento, desarrollo y fortalecimiento de las capacidades del personal docente (13%)</p> <p>Da cuenta de las acciones sistemáticas que realiza el Establecimiento para fortalecer la gestión pedagógica, el desempeño profesional, el sentido de pertenencia y compromiso proactivo de los maestros; asimismo, promueve las comunidades de aprendizaje para estudiar y analizar los aspectos metodológicos, didácticos y de investigación necesarios para cualificar las prácticas docentes y obtener mejores resultados en los aprendizajes y en la formación de todos los estudiantes.</p>
	GESTIÓN DE LA COMUNIDAD (17%)
<p>El Establecimiento Educativo como referente social y cultural de las comunidades, define, mantiene y hace seguimiento a su interacción con el medio social y productivo donde está inscrita. Tiene la capacidad para realizar lecturas pertinentes de los contextos de la comunidad del área de influencia, identificando los problemas y las fortalezas de su entorno para realizar alianzas y consolidar estrategias de interacción que se ajusten a las condiciones y características de la comunidad.</p> <p>De acuerdo con lo anterior, asume un compromiso con su comunidad y despliega su propuesta educativa, formativa y pedagógica en el apoyo al desarrollo de otros establecimientos, sin abandonar el rigor que ha de caracterizar su existencia y sin caer en el artificio de responsabilizarse o dejarse responsabilizar de la crisis o de su solución. En este proceso de consulta e interacción con la comunidad, el Establecimiento Educativo reconoce su aprendizaje institucional y lo registra. De igual manera, indaga por el desempeño de sus egresados con el fin de reestructurar su propuesta educativa y establece mecanismos para detectar y prevenir los posibles riesgos que puedan afectar la comunidad educativa.</p>	<p style="text-align: center;">Pertinencia al contexto, proyección a la comunidad y relaciones interinstitucionales (11,5%)</p> <p>Se refiere al conjunto de estrategias y alianzas que realizan los Establecimientos Educativos con base en el reconocimiento del contexto. La escuela revisa permanentemente su relación y participación en la construcción de tejido social y su accionar como protagonista del desarrollo local y nacional. Asimismo, busca la articulación con entidades públicas y privadas que ofrecen servicios complementarios para el desarrollo y fomento de las competencias y habilidades de todos los estudiantes e involucra a la familia como aliado estratégico.</p>
	<p style="text-align: center;">Seguimiento a egresados (2,5%)</p> <p>Los egresados contribuyen a la proyección social del Establecimiento Educativo. En este sentido, es importante hacerles seguimiento para contrastar sus desempeños académicos, laborales y sociales con la Propuesta Educativa Institucional para realizar los ajustes necesarios de acuerdo a las demandas de la sociedad actual; a su vez, vincularlos activamente a la vida institucional.</p>
	<p style="text-align: center;">C. Prevención de riesgos (3%)</p> <p>Se refiere a la consolidación del Plan de Gestión Escolar del Riesgo en el que se ejecutan estrategias para detectar, prevenir y mitigar riesgos naturales, físicos y psicosociales que pueden afectar las dinámicas propias del Establecimiento Educativo.</p>

2.3.4 Aspectos de la autoevaluación institucional

La Autoevaluación Institucional comprende 34 aspectos cada uno de ellos indaga por una serie de características específicas que dan cuenta de las prácticas institucionales, correspondientes con las 3 gestiones y con los 12 componentes, cada aspecto refiere un nivel de desarrollo entre superior, alto, básico y bajo; para que la comunidad educativa realice de manera particular y objetiva la selección del desarrollo que da cuenta del estado de la gestión escolar en el establecimiento educativo.

Cada aspecto tiene una ponderación distinta de acuerdo al nivel de desarrollo, esta ponderación y nivel responden a la intención de focalizar los aspectos académicos y pedagógicos como principales puntos de referencia de la transformación institucional desde una propuesta inclusiva.

Con el ánimo de ilustrar la correspondencia de los aspectos con el Proyecto Educativo Institucional y con la legislación que orienta el servicio educativo, se estructuró para los aspectos de la autoevaluación la normatividad que se asocia a cada uno. Los aspectos y las normas relacionadas con cada uno puede encontrarlas en el siguiente link: <http://190.248.84.66/AI/docs/descriptores-normograma-herramienta2015.pdf>

2.3.5 Niveles de desarrollo: Identificación y selección del estado del establecimiento educativo

La Autoevaluación define cuatro niveles de desarrollo, para motivar y movilizar a los miembros del establecimiento educativo en la reflexión, análisis y valoración del estado de los procesos y resultados propios de la prestación del servicio educativo desde el enfoque de la educación inclusiva, para así determinar los aspectos que se encuentran con menores desarrollos, que requieren de la definición de acciones institucionales y, en algunos casos, la gestión de apoyos externos para caminar hacia su fortalecimiento.

Atendiendo los principios que orientan este proceso, el establecimiento educativo contrasta su realidad institucional con cada uno de los aspectos descritos para definir cuál está más cercano a su realidad, y así determinar cuál es el nivel de desarrollo institucional en cada aspecto revisado, siendo superior el nivel desarrollo ideal en el aspecto evaluado, y bajo el nivel con mayores oportunidades de mejora.

Es así como el establecimiento educativo revisa su estado en la gestión analizada e identifica y selecciona su ubicación de acuerdo a los cuatro niveles definidos, los cuales se agregan según el peso del aspecto y componentes, arrojando una valoración por cada gestión y una global. De manera general, se puede decir que el nivel de desarrollo obtenido después de realizar la autoevaluación da cuenta de las siguientes características:

Tabla 4 Descripción Niveles de Desarrollo

DESCRIPCIÓN NIVELES DE DESARROLLO	
NIVEL DE DESARROLLO	DESCRIPCIÓN
SUPERIOR	<p>Se destacan por la consolidación y la sostenibilidad de sus procesos y procedimientos, lo que se visibiliza en la coherencia interna del Proyecto Educativo Institucional y en la preponderancia que tiene lo pedagógico en la dinámica escolar.</p> <p>Se reconocen por el ejercicio permanente del liderazgo distributivo y del trabajo colaborativo, prácticas con las que se garantiza que las acciones educativas tengan el enfoque de educación inclusiva.</p> <p>Cuentan con una participación significativa de los diferentes estamentos, comités y órganos en la vida institucional.</p> <p>Cuentan con una percepción favorable de su ambiente escolar, en un periodo prolongado de tiempo.</p> <p>Tienen consolidado un enfoque de corresponsabilidad que aporta al fortalecimiento de otros establecimientos educativos y/u organizaciones y son reconocidos como referentes culturales. De esta forma, asumen de manera auténtica el compromiso de transformar la realidad de la comunidad sobre la que ejercen influencia. Han instaurado, sistematizado y divulgado las buenas prácticas y las experiencias significativas en diferentes escenarios de participación que trascienden el ámbito escolar.</p>

DESCRIPCIÓN NIVELES DE DESARROLLO	
NIVEL DE DESARROLLO	DESCRIPCIÓN
	Evidencian la sostenibilidad de los óptimos resultados académicos y formativos de los estudiantes durante, como mínimo, los tres (3) últimos años.
ALTO	Se destacan por la consolidación de sus procesos y procedimientos, lo que se visibiliza en la coherencia interna del Proyecto Educativo Institucional y en la preponderancia que tiene lo pedagógico en la dinámica escolar. Se reconocen por la implementación de ejercicios de liderazgo distributivo y del trabajo colaborativo con los que se garantiza que las acciones educativas tengan el enfoque de educación inclusiva. Procuran una participación significativa de los diferentes estamentos, comités y órganos en la vida institucional. Evidencian óptimos resultados académicos y formativos de los estudiantes, por lo menos en el último año. Cuentan con una percepción favorable de su ambiente escolar. Trabajan por la instauración, sistematización y divulgación de las buenas prácticas y de las experiencias significativas en diferentes escenarios de participación que trasciendan el ámbito escolar. Realizan acciones tendientes a impulsar cambios que contribuyan al desarrollo de la comunidad sobre la que ejercen influencia. Tienden hacia la consolidación de un enfoque de corresponsabilidad que aporta al fortalecimiento de otros establecimientos educativos y/u organizaciones y que se encaminan a ser reconocidos como referentes culturales y, de esta forma, asumen el compromiso de transformar la realidad de la comunidad sobre la que ejerce influencia
BÁSICO	Se destacan por el mejoramiento de sus procesos y procedimientos, lo que se visibiliza en la coherencia interna que viene ganando el Proyecto Educativo Institucional y en la importancia que tiene lo pedagógico en la dinámica escolar. Consideran el liderazgo distributivo y el trabajo colaborativo como prácticas que hacen posible que las acciones educativas tengan el enfoque de educación inclusiva. Realizan acciones para conseguir una participación más activa de los diferentes estamentos, comités y órganos en la vida institucional. Trabajan en pro del mejoramiento de los resultados académicos y formativos de los estudiantes, lo que se evidencia en el progreso de los resultados. Han mejorado la percepción de su ambiente escolar. Reconocen la necesidad de instaurar y sistematizar buenas prácticas y experiencias significativas. Reconocen la importancia de contribuir en la transformación de la comunidad de su área de influencia.
BAJO	Precisan adelantar ejercicios tendientes a una construcción colectiva del Proyecto Educativo Institucional en un único documento que oriente todo el proceso de la gestión escolar. Requieren incorporar una cultura de liderazgo y del trabajo colaborativo que se traduzca en posibilidades para el logro de los objetivos institucionales. Reconocen la necesidad de la participación de los diferentes estamentos, comités y órganos en la vida institucional. Cuentan con líderes naturales que, por iniciativa personal, buscan alternativas para mejorar los resultados académicos y formativos de los estudiantes. Requieren trabajar en pro del mejoramiento de la percepción del ambiente escolar. Reconocen la necesidad de identificar y socializar las buenas prácticas.

Como ya se indicó, la autoevaluación define cuatro niveles de desarrollo por aspecto en cada uno de los componentes de las tres gestiones definidas así, de mayor a menor: Desarrollo Superior, Desarrollo Alto, Desarrollo Básico y Desarrollo Bajo. Estos niveles de desarrollo tienen una valoración cuantitativa determinada, de tal manera que permita estimar un resultado, así:

Tabla 5 Clasificación del Establecimiento por Nivel de Desarrollo

CLASIFICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO POR NIVEL DE DESARROLLO	
Niveles de Desarrollo	Rango
Desarrollo Bajo	10 - 29,9
Desarrollo Básico	30,0 - 59,9
Desarrollo Alto	60,0 - 89,9
Desarrollo Superior	90,0 – 100

Si bien son cuatro los niveles de desarrollo definidos en la herramienta integrada, para la Autoevaluación Institucional, se reconocen tendencias en su desarrollo para mostrar con mayor fidelidad las condiciones

actuales de la gestión escolar, por lo que el establecimiento educativo podrá estar catalogado en una de las siguientes tendencias, de acuerdo con su puntaje obtenido en el instrumento:

Tabla 6 Clasificación Niveles de Desarrollo y Tendencias

CLASIFICACIÓN NIVELES DE DESARROLLO Y TENDENCIAS		
TENDENCIA	NIVEL DE DESARROLLO	RANGO-Puntos
Desarrollo superior	Superior	92 a 100
Desarrollo superior con tendencia a alto		90 a 91,9
Desarrollo alto con tendencia a superior	Alto	85 a 89,9
Desarrollo alto		70 a 84,9
Desarrollo alto con tendencia a básico		60 a 69,9
Desarrollo básico con tendencia a alto	Básico	55 a 59,9
Desarrollo básico		35 a 54,9
Desarrollo básico con tendencia a bajo		30 a 34,9
Desarrollo bajo con tendencia a básico	Bajo	25 a 29,9
Desarrollo bajo		10 a 24,9

2.3.6 Causas para la Autoevaluación Institucional

Se entiende por causa *aquello que se considera como fundamento u origen de algo*, en este caso del estado actual del aspecto a priorizar. Pueden clasificarse en internas y externas; las primeras son propias de la dinámica institucional y generalmente la comunidad educativa tiene maniobrabilidad, es decir, con una adecuada gestión podrán ser transformadas en procura de la mejora del aspecto o situación determinada por el establecimiento; las segundas se relacionan con asuntos, variables, factores externos como el contexto, la normatividad, etc., sobre lo cual es poca o nula la capacidad institucional para modificar la situación.

Consecuentes con lo anterior, serán las causas internas, propias de la dinámica institucional sobre las cuales la comunidad educativa tiene incidencia, las que serán objeto de atención en el Plan de Mejoramiento Institucional.

2.3.7 Priorización para la Autoevaluación de los aspectos con menor desarrollo

Se refiere a los aspectos sobre los cuales el establecimiento educativo concentrará los esfuerzos y orientará la formulación del plan de mejoramiento. La comunidad educativa con base en la revisión y análisis de las *causas internas* previamente identificadas en cada uno los aspectos con menor valoración, realizará una votación que definirá de manera concertada cuáles de ellos serán objeto de mejoramiento.

Cuando *solo cuando uno o dos aspectos* por gestión fueron valorados con el menor desarrollo, *no se requerirá priorización*, porque éstos serán los aspectos que se llevarán al plan de mejoramiento.

Importante precisar que si los aspectos valorados por la comunidad educativa con menor desarrollo **coinciden** con los determinados por el equipo de *Inspección y Vigilancia* de la Prestación del Servicio Educativo, **no serán objeto de priorización**; la herramienta integrada trasladará dichos aspectos al Plan de Mejoramiento institucional.

2.3.8 Implementación Autoevaluación: Metodología básica

La realización de la autoevaluación es liderada por el rector con la participación de directivos, maestros, estudiantes, padres-acudientes, personal administrativo y egresados, entre otros para identificar, definir y valorar las prácticas de la gestión escolar que están fortalecidas o aquellas que requieren de mejoramiento; así como las acciones que promuevan, gestionen y mejoren la calidad de la educación desde el enfoque de inclusión, evidenciada en el progreso formativo de los estudiantes.

2.3.9 Sugerencias generales

- Lea y comprenda los documentos que son **requisito** para desarrollar la herramienta integrada antes de convocar a su comunidad educativa, los puede encontrar en los siguientes link:
 - <http://190.248.84.66/AI/docs/manualUsuarioHerramienta2015.pdf>
 - <http://190.248.84.66/AI/docs/descriptores-normograma-herramienta2015.pdf>
 - <http://190.248.84.66/AI/docs/Resolucion-008497-HerramientaIntegrada2015.pdf>
 - <http://190.248.84.66/AI/docs/DocumentoMarcoHerramienta2015.docx>
 - http://190.248.84.66/AI/docs/ORIENTACIONES_INCLUSION.pdf
- Explore la herramienta integrada, utilice el ambiente de prueba, comprenda su procedimiento.
- Diligencie con el tiempo debido (**8 días antes de realizar la herramienta integrada**), la información que se solicita sobre las generalidades del Proyecto Educativo Institucional. Recuerde que de no cumplir con este requisito, el ambiente web no le permitirá continuar con el desarrollo de la autoevaluación institucional.
- Realice informes de gestión institucional previos, presenciales y mediante comunicaciones a la comunidad educativa.
- Socialice el resultado de la última autoevaluación institucional desde la herramienta integrada.
- Defina el moderador y líderes de grupos, para orientar la autoevaluación.
- Defina con anticipación la metodología para desarrollar la autoevaluación institucional: Equipos de trabajo a conformar, roles, recursos, evidencias, tiempos, entre otros. Elija y convoque con la debida antelación los maestros, estudiantes, padres-acudientes, egresados, directivos y administrativos que participarán de la jornada.
- Elija líderes de grupo que tengan capacidad para movilizar y orientar la metodología seleccionada por el establecimiento educativo.
- Oriente a los líderes en la comprensión y utilización de la información (instrumentos, recursos, **evidencias** entre otros) que el establecimiento debe dar a conocer a los participantes en el desarrollo de la autoevaluación.
- Responsabilice a los líderes de la sustentación y argumentación de evidencias.
- Verifique previamente el funcionamiento de la herramienta integrada – Ingrese con anticipación al aplicativo web.
- Durante la jornada el internet no debe ser utilizado por otros usuarios.
- Durante la jornada, maneje adecuadamente las herramientas que consumen el canal de internet (videos, películas, entre otros).
- Tenga las evidencias a la mano.

2.3.10 Recomendaciones particulares

- Diligencie con al menos ocho días de antelación, la información que le solita la herramienta integrada sobre las Generalidades del PEI, porque de lo contrario no podrá realizar la autoevaluación con la comunidad educativa convocada.
- Defina un moderador (rector) y líderes de los diferentes grupos a conformar, quienes se encargarán de orientar durante la jornada el trabajo a desarrollar por todos los asistentes. El rector debe presentar a la comunidad educativa asistente los resultados de la autoevaluación anterior y el seguimiento del Plan de Mejoramiento de herramienta integrada 2014, (Logros y Pendientes) y la demás información que considere pertinente, para el óptimo desarrollo de la autoevaluación institucional.
- Vele por que se cumplan durante toda la jornada de la autoevaluación los principios básicos que pueden garantizar la legitimidad, validez y utilidad de lo realizado por la comunidad educativa.
- Conforme equipos de trabajo para la distribución de roles, lectura de documentos previos (requisitos), presentación y argumentación de evidencias, para organizar recursos necesarios, realizar convocatoria entre otros. Cada grupo conformado debe tener padres-acudientes, estudiantes, egresados, maestros, administrativos, directivos, entre otros.
- Defina funciones: el Moderador-Rector, es el responsable de orientar a la comunidad educativa para desarrollar la herramienta integrada en cada una de sus fases, es quien guarda las decisiones que en consenso se lograron con la comunidad. Debe tener equipo de cómputo y proyector. El Líder de grupo es el responsable de orientar a los integrantes de su equipo en el desarrollo específico de la autoevaluación, debe dar a conocer y argumentar las evidencias de los aspectos a valorar por los participantes del equipo a su cargo y orientar el análisis de las causas. Debe tener equipo de cómputo. Los Participantes son los miembros de la comunidad educativa que integran cada grupo conformado, quienes se encargarán de valorar cada uno de los 34 aspectos de la autoevaluación institucional.
- Organice con anticipación las personas representantes de los diferentes estamentos de la comunidad educativa que integrarán cada grupo que realizará la valoración de la autoevaluación, como se sugiere en la siguiente ilustración:



Figura 3 Organización Grupos: Desarrollo de la Autoevaluación Institucional

Cuando la valoración de cada aspecto esté realizada; se procede con la identificación y análisis de las *causas internas* de los aspectos valorados con menor desarrollo; para lo que se recomienda que cada grupo:

- Reflexione de manera crítica y autónoma sobre las posibles situaciones que se presentan en el establecimiento educativo, para que el aspecto valorado con menor desarrollo se encuentre con las características referidas al nivel de desarrollo seleccionado.
- Tenga en cuenta que una causa bien identificada es un paso clave para definir acciones pertinentes que incidan en la transformación de la realidad institucional y del aspecto a mejorar en particular.
- Ratifique que las causas determinadas, hayan sido producto del consenso y de la deliberación.

En el momento en que cada grupo haya definido y guardado en el ambiente web las *causas internas*, se procede a realizar la priorización; siempre y cuando el establecimiento educativo obtenga en una de sus gestiones: (directiva-administrativa, académico-Pedagógica y de la comunidad) **más de dos aspectos valorados con el menor nivel de desarrollo.**

Tenga en cuenta que *no se requerirá priorización* en los siguientes casos:

- Cuando uno o máximo dos aspectos por gestión hayan sido valorados con el menor desarrollo, porque éstos serán los aspectos que el ambiente web trasladará al plan de mejoramiento institucional.
- Cuando los aspectos valorados con menor nivel de desarrollo coincidan con los aspectos determinados por el equipo de Inspección y Vigilancia de la Prestación del Servicio Educativo: Estos aspectos son: (1. PEI documentado y adoptado con enfoque educación inclusiva, 4. Identificación, prevención, mediación y seguimiento a situaciones de conflicto, 12. Ajuste sistemático y pertinente del Plan de estudios, 18. Actualización, consolidación del Sistema Institucional de Evaluación de los Estudiantes, 28. Promoción y consolidación de vínculos familia-escuela, y el 32. Inducción y reinducción a padres de familia/acudientes y estudiantes).

Cada establecimiento educativo podrá definir la manera de priorizar, se sugiere que siempre sea fruto de la deliberación argumentada y de un proceso de participación, que se derive del consenso o de una *votación* simple que sustente las decisiones; se realza la importancia del trabajo conjunto, es decir contar con la voz y decisión individual y con la presencia de representantes de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, dado que la participación es un requisito para avanzar en el compromiso de los diversos actores al conectar la realidad institucional con cada uno de ellos, sus decisiones y sus acciones.

La votación *la realizan solamente las personas que participaron en la valoración de dicha gestión*, complementariamente se escribe (en el mismo ambiente web) el número de votos que obtuvo cada aspecto. Los dos aspectos con mayor número de votos por gestión serán los priorizados (elegidos) para formular el plan de mejoramiento institucional.

Cabe anotar que si el establecimiento educativo considera que de acuerdo a su estado de desarrollo tiene la capacidad de asumir más aspectos a trabajar en su plan de mejora, debe tramitar ante la Secretaría de Educación un protocolo para tal fin.

Son la definición de *causas* y *la priorización*, el vínculo o el paso que conecta la autoevaluación con el plan de mejoramiento y con el plan de acción, que conjuntamente se integran de manera esencial para orientar las estrategias institucionales conducentes al mejoramiento continuo y la prestación del servicio educativo con criterios de calidad.

Para que el establecimiento educativo realice una mejor comprensión de la metodología básica para la implementación de la Autoevaluación institucional debe leer cuidadosamente *“Tutorial paso a paso para realizar la herramienta integrada”* (<http://190.248.84.66/AI/docs/manualUsuarioHerramienta2015.pdf>), documento que esta también disponible en el icono de *requisitos* al comienzo del ambiente web.

2.4 Momento Dos: Plan de Mejoramiento Institucional



El plan de Mejoramiento es un instrumento de gestión que orienta la definición y ejecución de las acciones institucionales que buscan fortalecer, regenerar, ajustar y enriquecer la prestación del servicio educativo desde el enfoque de educación inclusiva a la luz de los referentes de ley y reglamentarios, de las reflexiones y acuerdos sobre las calidades del servicio educativo a las que le apuesta el establecimiento, a las características de su población y al entorno que están consignadas en el Proyecto Educativo Institucional.

Surge del análisis de los estados del establecimiento educativo, basados en unos referentes que, para el caso, se han estructurado en la Autoevaluación Institucional en la cual se plasman referentes generales y necesarios para una mirada crítica y analítica por parte de las personas que conforman la comunidad educativa.

Es aquí, en este momento 2, que el establecimiento educativo define el conjunto de metas, indicadores, tiempos y seguimientos integrados, para producir en una vigencia determinada cambios significativos en los aprendizajes de los estudiantes, en los objetivos institucionales y en la dinamización del Proyecto Educativo Institucional, considerándose para esta herramienta como norte común y como objetivo esencial del Plan de Mejoramiento la *gestión académico-pedagógica*.

Ratificando el objetivo integrador de la herramienta y para que los establecimientos tengan a la vista las metas definidas en el año 2014, planteadas con vigencias por encima del año escolar o superiores al año 2015; estas se harán visibles en el nuevo plan de mejoramiento (2015) que planteará el establecimiento a finales del año escolar en curso, para que continúen en una sola propuesta de fortalecimiento institucional superando los retos anteriormente definidos.

En este sentido es importante recordar los aspectos ya mencionados y que fueron determinados por el equipo de *Inspección y Vigilancia* de la Prestación del Servicio Educativo, pues estos serán llevados al Plan de Mejoramiento Institucional sin necesidad de votación. Recordemos cuáles son: (1. *PEI documentado y adoptado con enfoque educación inclusiva*, 4. *Identificación, prevención, mediación y seguimiento a situaciones de conflicto*, 12. *Ajuste sistemático y pertinente del Plan de estudios*, 18. *Actualización, consolidación del Sistema Institucional de Evaluación de los Estudiantes*, 28. *Promoción y consolidación de vínculos familia-escuela*, y el 32. *Inducción y reinducción a padres de familia/acudientes y estudiantes*)

Cabe entonces precisar que en el plan de mejoramiento se definirá máximo dos metas por gestión y mínimo una, lo que concluye que en total se establecerán máximo seis metas y mínimo tres.

Asimismo y como se ha mencionado en este documento, en el momento 2 “plan de mejoramiento” cada establecimiento tendrá la posibilidad de ingresar las metas del *DíaE* que se precisaron institucionalmente de acuerdo a la metodología del Ministerio de Educación Nacional en concordancia con el decreto ministerial 0325 de febrero 25 de 2015.

2.4.1 Objetivos del Plan de Mejoramiento Institucional

- Establecer prioridades institucionales para el mejoramiento o fortalecimiento de la gestión escolar.

- Articular con los aspectos priorizados y las causas establecidas en la autoevaluación institucional, metas, indicadores, tiempos y recursos que estructuren la adecuada implementación y ajuste del Proyecto Educativo Institucional en particular y de la gestión escolar en general.
- Ratificar con la comunidad educativa el compromiso conjunto frente al mejoramiento y fortalecimiento institucional, a través de la participación y responsabilidad como principios básicos de corresponsabilidad.
- Estructurar y realizar seguimiento sistemático de metas, indicadores, tiempos y recursos definidos para el mejoramiento continuo.
- Mejorar la gestión escolar para alcanzar prácticas pedagógicas, que conduzcan al logro de la calidad educativa.

2.4.2 Estructura y descripción de los aspectos del Plan de Mejoramiento Institucional

El Plan de Mejoramiento, comprende 14 aspectos que corresponden a una estructura integrada de *diseño* y *seguimiento*, como se puede visualizar en el siguiente cuadro:

Tabla 7 Estructura y Descripción de Aspectos del Plan de Mejoramiento Institucional

ESTRUCTURA Y DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	
REFERENTES DEL RESULTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN	Para el establecimiento educativo se hace visible en el ambiente web el: Aspecto Priorizado (Originado de la Autoevaluación)
	Para el establecimiento educativo se hace visible en el ambiente web las: Causas (Originadas de la Autoevaluación)
DISEÑO METAS: La herramienta integrada ofrece dos alternativas para la construcción de metas en el plan de Mejora. 1. Dispone metas preestablecidas, para que el establecimiento solo las seleccione. 2. Brinda la posibilidad para que el establecimiento educativo genere sus metas propias.	1. DESCRIPCIÓN O SELECCIÓN DE LA META: Enunciado en el cual se especifica las cualidades en del logro que se espera alcanzar. El establecimiento puede seleccionar metas de las relacionadas en la herramienta; pero también puede crear metas propias . En cualquiera de los casos anteriores el establecimiento puede seleccionar máximo dos metas y mínimo una .
	2. CRITERIO DE MEDICIÓN DE LA META SELECCIONADA: Es el carácter de medida que tendrá la meta. El establecimiento selecciona este criterio de medición. Se establecen tres criterios: (Porcentaje-%)- (Número-#)- o (Documento) .
	3. LÍNEA DE BASE DE LA META SELECCIONADA: Es la medición previa que se le hace a la meta establecida o seleccionada por el establecimiento. De acuerdo a la metodología de la herramienta integrada, por cada meta planteada, el establecimiento solo debe digitar el dato que corresponde a la respuesta de la pregunta que se realiza para determinar la línea de base. Este dato es solo de referencia para que el establecimiento fije de manera adecuada la cantidad en la meta a lograr. (No hará parte del seguimiento de la meta definida) .
	4. CANTIDAD QUE SE DESEA LOGRAR CON LA META: Es la cantidad que el establecimiento digita, de acuerdo a lo que espera lograr en la meta que definió. En la metodología de la herramienta integrada, la cantidad planteada en la meta debe ser

ESTRUCTURA Y DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	
REFERENTES DEL RESULTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN	Para el establecimiento educativo se hace visible en el ambiente web el: Aspecto Priorizado (Originado de la Autoevaluación)
	Para el establecimiento educativo se hace visible en el ambiente web las: Causas (Originadas de la Autoevaluación)
SEGUIMIENTO METAS E INDICADORES: Para la metodología de la herramienta integrada los <i>indicadores</i> son la referencia que permite observar y medir el avance en el logro de la meta. Es una expresión cuantitativa (variable o relación entre variables) verificable objetivamente, en cuanto al cumplimiento de un objetivo, producto o meta, según el tiempo establecido.	superior y solamente en algunas excepciones igual o inferior a la línea de base. (Ej.: Deserción, presencia de conflictos, entre otros)
	5. COMPORTAMIENTO DE LA META: Es lo que se espera lograr en cuanto al progreso de la meta, de acuerdo al criterio de medición definido en cada una. Se determinan tres tipos de comportamientos de la meta: Aumentar (su comportamiento favorable se asocia al incremento). Mantener (su comportamiento favorable se asocia a que los resultados existentes conservan su estado). Disminuir (su comportamiento favorable se asocia al decrecimiento).
	6. FECHA CUMPLIMIENTO DE LA META: El establecimiento selecciona el día, mes y año, en que espera dar cumplimiento a la meta planteada. Se determina máximo a 18 meses como fecha de cumplimiento. (Enero del año en curso a julio de año siguiente).
	7. NÚMERO DE SEGUIMIENTOS A REALIZAR: El establecimiento tiene la opción de seleccionar entre 1 y 6 seguimientos a llevar a cabo hasta la fecha del cumplimiento de cada meta.
	8. FECHAS A REALIZAR CADA UNO DE LOS SEGUIMIENTOS: De acuerdo al número de seguimientos definidos y hasta la fecha de cumplimiento de la meta, el establecimiento digita las fechas exactas a realizar cada uno de los seguimientos (día, mes, año)
	9. RESPONSABLE SEGUIMIENTO DE LAS METAS: El establecimiento selecciona el miembro de la comunidad educativa responsable de realizar cada seguimiento definido.
	10. RESULTADOS DE CADA SEGUIMIENTO: Para el seguimiento a cada meta, se definieron indicadores que didácticamente se convirtieron en una o dos preguntas que orientan la identificación de las variables del indicador que permite medir el estado y logro de la misma. Los indicadores (preguntas) están predeterminados en relación con las metas. Estas preguntas las tiene preestablecidas la herramienta y se harán visibles para el establecimiento educativo al momento de realizar cada uno de los seguimientos. El establecimiento solo tiene que digitar el dato que es la respuesta a la (s) pregunta (s) realizadas, este dato es necesario para calcular el resultado del indicador. Con las respuestas digitadas la herramienta realiza el proceso matemático que arroja el resultado los cuadros: Avance de la meta y Cumplimiento final de meta.
	11. EVIDENCIAS: Es el instrumento que da cuenta de manera verificable del resultado del seguimiento a cada meta e indicador. El establecimiento debe seleccionar o describir la evidencia.
	12. AVANCE DE LA META: Registro que se presenta el resultado del seguimiento de la meta e indicadores, basado en los datos que ingresó el establecimiento educativo al responder cada una de las preguntas realizadas.
	13. CUMPLIMIENTO FINAL DE LA META: La herramienta integrada lo reporta de acuerdo a los datos que corresponden a las respuestas de los indicadores. Este cumplimiento final está dado en porcentaje.
	14. OBSERVACIONES GENERALES: El establecimiento describe las situaciones presentadas con respecto al resultado del seguimiento de las metas e indicadores.

2.4.3 Implementación del Plan de Mejoramiento Institucional: Metodología básica

De acuerdo con la estructura y descripción de los aspectos que conforman el plan de mejora (tabla 7), su diseño debe ser liderado por el rector con la participación de directivos, maestros, estudiantes, padres-acudientes, personal administrativo y egresados, entre otros para analizar, determinar y gestionar las metas, vigencias de las metas, evidencias que den cuenta de los resultados de las metas, responsables de seguimientos a metas e indicadores, (estos últimos están determinados para esta metodología mediante una o dos preguntas que corresponden a datos de las metas planteadas).

2.4.4 Sugerencias generales

- Lea y comprenda los documentos que son **requisitos** para desarrollar la herramienta integrada, antes de convocar a su comunidad educativa.
 - <http://190.248.84.66/AI/docs/manualUsuarioHerramienta2015.pdf>
 - <http://190.248.84.66/AI/docs/descriptores-normograma-herramienta2015.pdf>
 - <http://190.248.84.66/AI/docs/Resolucion-008497-HerramientaIntegrada2015.pdf>
 - <http://190.248.84.66/AI/docs/DocumentoMarcoHerramienta2015.docx>
 - http://190.248.84.66/AI/docs/ORIENTACIONES_INCLUSION.pdf
- Explore la herramienta integrada, utilice el ambiente de prueba, comprenda su procedimiento.
- Realice informes de gestión institucional previos, presenciales y mediante comunicaciones a la comunidad educativa.
- Socialice el resultado del seguimiento del plan de mejora 2014 desde la herramienta integrada.
- Defina el moderador y líderes de grupos, para orientarla construcción del plan de mejora.
- Defina con anticipación la metodología para diseñar el plan de mejoramiento: Equipos de trabajo a conformar, roles, recursos, evidencias, tiempos, entre otros. Elija y convoque con la debida antelación los maestros, estudiantes, padres-acudientes, egresados, directivos y administrativos que participarán de la jornada.
- Elija líderes de grupo que tengan capacidad para movilizar y orientar la metodología seleccionada por el establecimiento educativo.
- Oriente a los líderes en la comprensión y utilización de la información (instrumentos, recursos, **evidencias** entre otros) que el establecimiento debe dar a conocer a los participantes para la construcción del plan de mejoramiento.
- Responsabilice a los líderes de la sustentación y argumentación de evidencias.
- Verifique previamente el funcionamiento de la herramienta integrada – Ingrese con anticipación al aplicativo web.
- Durante la jornada el internet no debe ser utilizado por otros usuarios.
- Durante la jornada, maneje adecuadamente las herramientas que consumen el canal de internet (videos, películas, entre otros).
- Tenga las evidencias a la mano.

2.4.5 Recomendaciones particulares

- Lea y comprenda la tabla 7 que contiene la estructura y la descripción de cada aspecto que hace parte del diseño y del seguimiento del plan de mejoramiento institucional.
- Conforme tres grupos que representan las tres gestiones: (directiva-administrativa, académico-Pedagógica y de la comunidad), en cada grupo debe existir representación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, pero en menor número de los que participaron en el ejercicio de autoevaluación; asimismo se debe contar con un líder que tenga la capacidad de orientar de manera participativa y deliberativa la construcción de desafíos institucionales comunes que sean consecuentes con los aspectos priorizados como resultado de la autoevaluación institucional.
- Organice con anticipación las personas representantes de los diferentes estamentos de la comunidad educativa que integrarán cada grupo que realizará la construcción del plan de mejora, (recuerde integrar los grupos con un menor número de personas con respecto a los grupos conformados para la autoevaluación), como se sugiere en la siguiente ilustración:

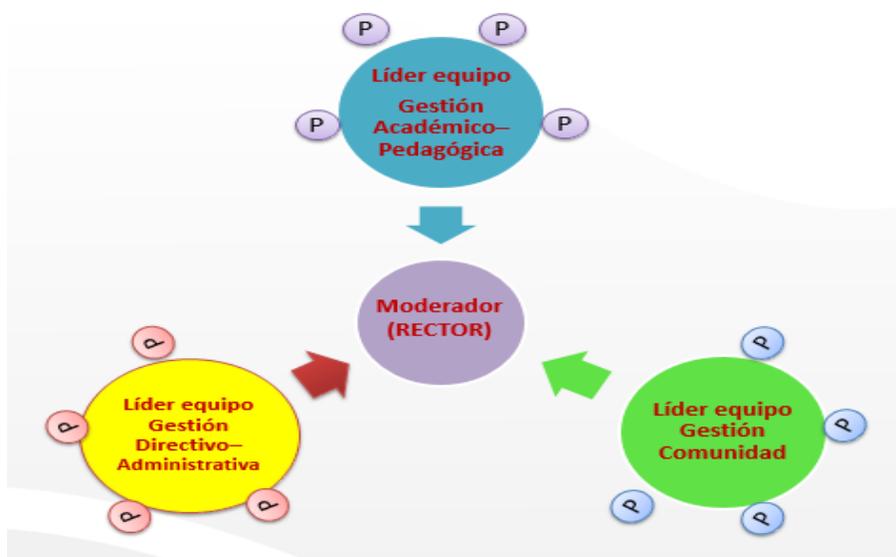


Figura 4 Organización Grupos: Diseño Plan de Mejoramiento Institucional

- Defina un líder para cada grupo de gestión conformado, quién se encargará de orientar de manera particular la elaboración de las metas, la construcción de la línea de base (que en términos generales especifica el estado actual de la meta definida), la gestión de las evidencias que darán cuenta del resultado de las metas, de las vigencias de cumplimiento de cada meta, de la definición específica de los seguimientos de las metas e indicadores, los responsables de los seguimientos. Este conjunto de elementos constitutivos del plan de mejoramiento se encuentran en las metas que oferta el ambiente web o en la posibilidad de creación de las metas propias por parte de cada establecimiento educativo, que se hacen visibles en la herramienta integrada.
- Presente como rector, a la comunidad educativa asistente los resultados del seguimiento del Plan de Mejoramiento anterior, (Logros y Pendientes) y la demás información que considere pertinente, para la óptima construcción del plan de mejora.
- Defina funciones: el Moderador-Rector, es el responsable de orientar a la comunidad educativa para desarrollar la herramienta integrada en cada una de sus fases, es quien guarda las decisiones que en consenso se lograron con la comunidad. Debe tener Equipo de cómputo y proyector. El Líder de grupo

es el responsable de orientar a los integrantes de su grupo, en el desarrollo específico del plan de mejoramiento, debe dar a conocer y argumentar las evidencias que sustentan la línea de base determinada para cada meta establecida, motivar el análisis de causas (las cuales pueden ser comunes para varios aspectos priorizados), para que los participantes tomen las decisiones pertinentes al definir la calidad, la cantidad y el tiempo de cada meta. El líder debe tener equipo de cómputo.

- De considerarlo pertinente el establecimiento puede ingresar las metas del DíaE que se definieron institucionalmente de acuerdo a la metodología del Ministerio de Educación Nacional en concordancia con el decreto ministerial 0325 de febrero 25 de 2015. En la gestión académico-pedagógica.

Una vez definidas por cada gestión máximo dos o mínimo una meta, donde ya se ha constituido la calidad, cantidad y tiempo de los desafíos institucionales como resultado de la consulta y el debate:

- El establecimiento determina las fechas en que realizará los seguimientos de cada meta (entre 1 y 6 seguimientos); igualmente se designa responsables que realizarán en cada fecha definida los seguimientos propuestos.
- Para realizar los seguimientos se ingresa en las fechas definidas para cada uno al plan de mejoramiento, se selecciona la opción de seguimiento, aquí el responsable solo debe ingresar el dato que concierne a la respuesta que se solicita mediante las preguntas que realiza la herramienta integrada, dichas preguntas corresponden a los indicadores asociados a la meta que se le está realizando el seguimiento. El establecimiento debe entender el seguimiento como un proceso que se articula de manera sistémica al mejoramiento, y deberá responsabilizarse de la calidad de la información que incorpora al seguimiento.
- La herramienta elabora el proceso matemático que dará cuenta del resultado parcial o de avance de cada meta, así como su cumplimiento final.

Cabe recordar que si el establecimiento educativo considera que de acuerdo a su estado de desarrollo tiene la capacidad para asumir más metas en su plan de mejora, debe tramitar ante la Secretaría de Educación un protocolo para tal fin.

Para que el establecimiento educativo realice una mejor comprensión de la metodología básica para la construcción del plan de mejoramiento debe leer cuidadosamente “*Tutorial paso a paso para realizar la herramienta integrada*” (<http://190.248.84.66/AI/docs/manualUsuarioHerramienta2015.pdf>), documento que está también disponible en el icono de **requisitos** al comienzo del ambiente web.

Para mantener el propósito de plantear alternativas de mejora se procede a formular el plan de acción.

2.5 Momento Tres: Plan de Acción Institucional



El plan de acción es un instrumento de gestión donde se determina el planteamiento de actividades, recursos, responsables, tiempos y seguimientos definidos de manera consecuente por el mismo establecimiento educativo, para el logro de las metas programadas en el plan de mejoramiento y avanzar en el nivel de desarrollo de los aspectos priorizados.

2.5.1 Objetivos del Plan de Acción Institucional

- Definir y realizar acciones institucionales específicas para el mejoramiento o fortalecimiento de la gestión escolar.

- Detallar y gestionar los diferentes tipos de recursos requeridos para el desarrollo pertinente de las acciones propuestas.
- Establecer y definir fechas que delimitan la realización y finalización de las actividades así como la definición de responsables institucionales para la ejecución de las mismas.
- Sustentar ante la comunidad educativa la inversión de recursos económicos para la ejecución del Plan de Mejora, llevado a la realidad mediante el plan de acción institucional.
- Establecer seguimiento de las acciones, recursos, responsables, entre otros que aseguren el desarrollo pertinente de lo proyectado por el establecimiento.
- Asegurar la articulación entre acciones, recursos, tiempos y responsables, con las metas y vigencias establecidas en el Plan de Mejora para facilitar la adecuada implementación y ajuste del Proyecto Educativo Institucional.
- Ratificar con la comunidad educativa el compromiso conjunto frente al mejoramiento institucional.

2.5.2 Estructura y descripción de los aspectos del Plan de Acción

El Plan de Acción, comprende 8 aspectos que corresponden a una estructura integrada de *diseño* y *seguimiento*, como se puede visualizar en el siguiente cuadro:

Tabla 8 Estructura y Descripción de los Aspectos del Plan de Acción

ESTRUCTURA Y DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS DEL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL	
REFERENTES DE LA AUTOEVALUACIÓN	Para el establecimiento educativo se hace visible en el ambiente web el: Aspecto Priorizado (Originado de la Autoevaluación)
	Para el establecimiento educativo se hace visible en el ambiente web las: Causas (Originadas de la Autoevaluación)
REFERENTES DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	Descripción y cantidad de la Meta: seleccionada o creada por el establecimiento educativo (Datos originados en el Plan de Mejoramiento)
DISEÑO PLAN DE ACCIÓN	<p>1. ACTIVIDADES: Descripción y selección de acciones a desarrollar por parte del establecimiento educativo para el logro de la meta. La herramienta contempla dos tipos de actividades:</p> <p>1. Se hacen visibles los proyectos que desarrolla la Secretaría de Educación en el establecimiento educativo para que el equipo que está elaborando el plan de acción los seleccione, siempre y cuando consideren que el proyecto aporta al cumplimiento de la meta definida en el plan de mejora. Los proyectos referenciados por la Secretaría de Educación conforman el Plan de Apoyo al Mejoramiento – PAM</p> <p>2. Escribir las actividades que realizará directamente el establecimiento educativo con sus propios recursos. Asimismo pueden relacionar las acciones que se desarrollan en el establecimiento educativo con el apoyo de otras entidades como: organizaciones no gubernamentales, otros establecimientos educativos de distinto nivel, empresas privadas, organizaciones sociales, entre otras; dirigidas a fortalecer el aspecto priorizado y que aportan al cumplimiento de la meta. El establecimiento debe definir mínimo cuatro (4) actividades por cada meta planteada.</p> <p>2. RESPONSABLE INSTITUCIONAL: Selección por parte del establecimiento educativo de los miembros de la comunidad educativa responsables de coordinar y realizar cada actividad. (Rector - Coordinador AM - Coordinador PM - Maestro - Secretaria del establecimiento - Padre de familia-Acudiente – Estudiante)</p> <p>3. SELECCIÓN DE LA FECHA REALIZACIÓN: Selección del mes y año en que se iniciará la actividad seleccionada o descrita.</p> <p>4. SELECCIÓN DE LA FECHA DE TERMINACIÓN: Selección del mes y año en que se culminará la actividad seleccionada o descrita.</p>

ESTRUCTURA Y DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS DEL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL	
SEGUIMIENTO PLAN DE ACCIÓN	5. DESCRIPCIÓN DE LOS RECURSOS: El establecimiento escribe los requerimientos básicos para desarrollar la actividad propuesta.
	6. VALOR RECURSOS: El establecimiento digita el valor aproximado de los recursos relacionados por cada actividad, que posteriormente debe ser puesto a consideración del consejo directivo para su posible aprobación.
	7. REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES: SI/NO: Según la periodicidad acordada para el seguimiento y las fecha de inicio y culminación de la actividad, responder SI o NO al cumplimiento de la actividad propuesta.
	8. OBSERVACIONES GENERALES: El establecimiento describe las situaciones presentadas con respecto a la realización y cumplimiento de las actividades planteadas.

2.5.3 Implementación del Plan de Acción Institucional: Metodología básica.

De acuerdo con la estructura y descripción de los aspectos que conforman el plan de acción (tabla 8), su diseño debe ser liderado por el rector con la participación de directivos, maestros, estudiantes, padres-acudientes, personal administrativo y egresados, entre otros para analizar, determinar y gestionar las actividades, vigencias de las actividades (inicio-terminación), responsables de la realización de las acciones programadas, recursos requeridos y seguimientos de las acciones planteadas.

2.5.4 Sugerencias generales:

- Lea y comprenda los documentos que son **requisitos** para desarrollar la herramienta integrada, antes de convocar a su comunidad educativa.
 - <http://190.248.84.66/AI/docs/manualUsuarioHerramienta2015.pdf>
 - <http://190.248.84.66/AI/docs/descriptores-normograma-herramienta2015.pdf>
 - <http://190.248.84.66/AI/docs/Resolucion-008497-HerramientaIntegrada2015.pdf>
 - <http://190.248.84.66/AI/docs/DocumentoMarcoHerramienta2015.docx>
 - http://190.248.84.66/AI/docs/ORIENTACIONES_INCLUSION.pdf
- Explore la herramienta integrada, utilice el ambiente de prueba, comprenda su procedimiento.
- Socialice el resultado del seguimiento del plan de acción 2014 desde la herramienta integrada.
- Defina el moderador y líderes de grupos, para orientarla construcción del plan de acción.
- Defina con anticipación la metodología para diseñar el plan de acción: Equipos de trabajo a conformar, roles, recursos, evidencias, tiempos, entre otros. Elija y convoque con la debida antelación los maestros, estudiantes, padres-acudientes, egresados, directivos y administrativos que participarán de la jornada.
- Elija líderes de grupo que tengan capacidad para movilizar y orientar la metodología seleccionada por el establecimiento educativo.
- Oriente a los líderes en la comprensión y utilización de la información (instrumentos, recursos, evidencias entre otros) que el establecimiento debe dar a conocer a los participantes para la construcción del plan de acción.
- Responsabilice a los líderes de la sustentación y argumentación de evidencias.
- Verifique previamente el funcionamiento de la herramienta integrada – Ingrese con anticipación al aplicativo web.
- Durante la jornada el internet no debe ser utilizado por otros usuarios.

- Durante la jornada, maneje adecuadamente las herramientas que consumen el canal de internet (videos, películas, entre otros).
- Tenga las evidencias a la mano.

2.5.5 Recomendaciones particulares:

- Lea y comprenda la tabla 8 que contiene la estructura y la descripción de cada aspecto que hace parte del diseño y del seguimiento del plan de acción.
- Conserve los tres grupos conformados para la elaboración del plan de mejora, que representan las tres gestiones: (directiva-administrativa, académico-Pedagógica y de la comunidad), en cada grupo debe existir representación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, pero en menor número de los que participaron en el ejercicio de autoevaluación; asimismo se debe contar con un líder que tenga la capacidad de orientar de manera participativa y deliberativa la construcción de las acciones que focalicen el quehacer institucional hacia el logro de las metas propuesta en el plan de mejoramiento.
- Organice con anticipación las personas representantes de los diferentes estamentos de la comunidad educativa que integrarán cada grupo que realizará la construcción del plan de acción, (integre los grupos con un menor número de personas con respecto a los grupos conformados para la autoevaluación). Recuerde mantener los grupos conformados para el plan de mejora, como se sugiere en la siguiente ilustración:

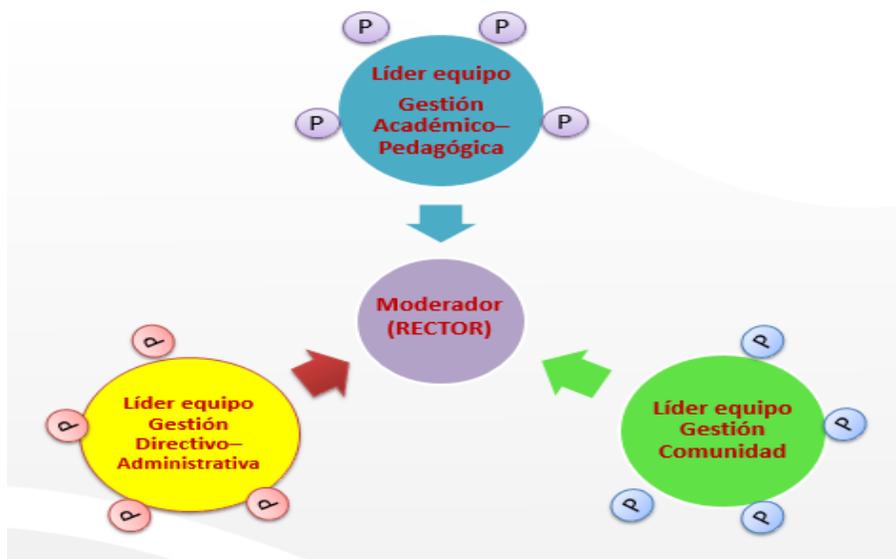


Figura 5 Organización Grupos: Diseño Plan de Acción Institucional

- Defina un líder para cada grupo de gestión conformado, quién se encargará de orientar de manera particular de la construcción de actividades, vigencias de las actividades (inicio-terminación), responsables de la realización de las acciones, recursos requeridos y seguimientos de las acciones planteadas. La herramienta genera dos tipos de actividades que el establecimiento debe seleccionar: (Actividad de establecimiento educativo y Proyectos de la Secretaría de Educación), El líder debe tener en cuenta que los proyectos de la Secretaría que seleccione el equipo, tienen que estar realizándose en dicho establecimiento educativo, y que correspondan al logro de las metas. Los proyectos de la Secretaría que se hacen visibles en la oferta, son los que hacen parte del Plan de Acción Municipal (PAM).

- Presente como rector, a la comunidad educativa asistente los resultados del seguimiento del Plan de Acción anterior, (Logros y Pendientes) y la demás información que considere pertinente, para la óptima construcción del plan de acción.
- Defina funciones: el Moderador-Rector, es el responsable de orientar a la comunidad educativa para desarrollar la herramienta integrada en cada una de sus fases, es quien guarda las decisiones que en consenso se lograron con la comunidad. Debe tener Equipo de cómputo y proyector. El Líder de grupo es el responsable de orientar a los integrantes de su grupo, en el desarrollo específico del plan de acción, que el mismo guarde plena correspondencia con las metas definidas en el plan de mejoramiento. El líder debe tener equipo de cómputo.
- De considerarlo pertinente el establecimiento puede ingresar las acciones del DíaE que se definieron institucionalmente de acuerdo a la metodología del Ministerio de Educación Nacional en concordancia con el decreto ministerial 0325 de febrero 25 de 2015. En la gestión académico-pedagógica.

Una vez definidas por cada meta **mínimo cuatro actividades**, donde ya se ha determinado la calidad, vigencias y responsables de las actividades para promover y lograr los desafíos institucionales se procede a realizar el seguimiento de lo planteado.

- El establecimiento debe ingresar de manera periódica al plan de acción, y realizar de manera objetiva el seguimiento puntual con respecto a la realización de actividades y de los proyectos que la Secretaría de educación ha desarrollado en la vigencia del plan de acción en el establecimiento educativo. Asimismo debe ingresar las observaciones que considere necesarias que den cuenta de dicho seguimiento.

El establecimiento debe entender el seguimiento como un proceso que se articula de manera sistémica al mejoramiento, y deberá responsabilizarse de la calidad de la información que incorpora al seguimiento.

Para que el establecimiento educativo realice una mejor comprensión de la metodología básica para la construcción del plan de acción debe leer cuidadosamente *“Tutorial paso a paso para realizar la herramienta integrada”* (<http://190.248.84.66/AI/docs/manualUsuarioHerramienta2015.pdf>), documento que esta también disponible en el icono de **requisitos** al comienzo del ambiente web.

Como se ha referido a lo largo este documento, el enlace entre la Autoevaluación Institucional, el Plan de Mejoramiento y el Plan de Acción es la priorización de *aspectos* por gestión y la identificación de unas *causas* sobre las cuales el establecimiento educativo tiene maniobrabilidad, capacidad de gestión o gobernabilidad; es así como el nivel superior, a la luz de este propósito se constituye en el objetivo a alcanzar.

En el marco de esta herramienta integrada, el Proyecto Educativo Institucional, la Autoevaluación Institucional, el Plan de Mejoramiento y el Plan de Acción son elementos centrales en la ruta hacia una prestación del servicio educativo con calidad, que posibilitan orientar las acciones del establecimiento educativo hacia el logro de los propósitos y fines de la educación, hacia las metas definidas por el equipo directivo, la comunidad educativa y la Secretaría de Educación. Es pues, bajo las directrices nacionales y municipales que se construyen los caminos conducentes al mejoramiento institucional como un propósito conjunto, desde el cual se pretende lograr ambientes favorables para el aprendizaje de todos los estudiantes, cualificar la prestación del servicio educativo, fortalecer las competencias de los maestros y directivos, impulsar nuevos liderazgos, afianzar las relaciones con la comunidad y el entorno, elevar los resultados académicos de todos los estudiantes, avanzar en estrategias corresponsables y en general los diferentes propósitos que suman para una educación con calidad.

3 GLOSARIO

Tabla 9 Glosario

GLOSARIO	
TÉRMINO	DEFINICIÓN
Accesibilidad	“Concepto que alude al derecho ciudadano por el cual toda persona, sin importar su edad y sus condiciones personales y sociales, puede disfrutar plenamente de todos los servicios que presta y ofrece la comunidad y las instituciones: comunicación, espacios urbanísticos, arquitectónicos, vivienda, servicios públicos, medios de transporte, de tal forma que todas las personas puedan llegar, acceder, usar y salir en forma autónoma, segura y confortable” (Ministerio de Educación Nacional, 2007. P. 24)
Ajustes Razonables	“Se definen como las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada o indebida, cuando se requieran en un caso particular, para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio, en igualdad de condiciones con las demás, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales” (Ley 1346, 2009).
Ambiente escolar	“Conjunto de condiciones físicas, psicológicas, sociales, químicas, afectivas, económicas y demás, concurrentes en los espacios, previstos o no, donde se dan la enseñanza y el aprendizaje. El ambiente tiene un papel importante en las interacciones actitudinales de todos aquellos que comparten el espacio atmosférico de un Establecimiento Educativo” (Secretaría de Educación de Medellín, 2014. P. 169).
Apoyo	“Son todas las actividades que aumentan la capacidad de la institución educativa para dar respuesta a la diversidad de los estudiantes” (Booth y Ainscow, 2002. P. 18). Todas las modalidades de apoyo se agrupan dentro de un único marco y se conciben desde la perspectiva del desarrollo de los alumnos, y no desde la perspectiva de la escuela o de las estructuras administrativas.
Aprendizaje colaborativo	“Aprendizaje que se caracteriza por potenciar el respeto y la valoración mutua entre los estudiantes y promover estrategias que fomenten la cooperación y la solidaridad en lugar de la competitividad. Los estudiantes han de reconocer las fortalezas de sus compañeros y valorarlos como personas únicas. Implica llevar a cabo múltiples tareas desde diferentes ópticas, sumamente heterogéneas, pero articuladas y complementarias entre sí, con el fin de lograr unos objetivos compartidos” (Ministerio de Educación Nacional, 2007. P. 24).
Barreras para el aprendizaje y la participación	Según el Índice de Inclusión de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO (2002), las barreras para el aprendizaje y la participación hacen referencia a las dificultades que experimentan los estudiantes para acceder, aprender y participar en la institución educativa; de acuerdo con el modelo social surgen de la interacción entre los estudiantes y sus contextos: las personas, las políticas, las instituciones, las culturas y las circunstancias sociales y económicas que afectan limitan su participación (p. 8). Según la Ley 1618 (2013), en las definiciones del Artículo 2, se entiende una barrera como “cualquier tipo de obstáculo que impida el ejercicio efectivo de los derechos de las personas con algún tipo de discapacidad. Estas pueden ser: a) Actitudinales: Aquellas conductas, palabras, frases, sentimientos, preconcepciones, estigmas, que impiden u obstaculizan el acceso en condiciones de igualdad de las personas con y/o en situación de discapacidad a los espacios, objetos, servicios y en general a las posibilidades que ofrece la sociedad. b) Comunicativas: Aquellos obstáculos que impiden o dificultan el acceso a la información, a la consulta, al conocimiento y en general, el desarrollo en condiciones de igualdad del proceso comunicativo de las personas con discapacidad a través de

	<p>cualquier medio o modo de comunicación, incluidas las dificultades en la interacción comunicativa de las personas</p> <p>Físicas: Aquellos obstáculos materiales, tangibles o contruidos que impiden o dificultan el acceso y el uso de espacios, objetos y servicios de carácter público y privado, en condiciones de igualdad por parte de las personas con discapacidad”.</p>
Buenas prácticas	<p>“Conjunto de acciones realizadas por uno o varios maestros, directivos y/u otros miembros del Establecimiento Educativo basadas en la incursión de propuestas pedagógicas distintas; son sistemáticas, eficaces, eficientes, sostenibles, flexibles. Las buenas prácticas dan sostenibilidad a procesos de excelencia y calidad, pero también pueden ser realizadas para introducir mejoras en los resultados obtenidos” (Secretaría de Educación de Medellín, 2014. P. 169).</p>
Calidad	<p>“Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. El significado de calidad es aplicable a los procesos y las personas involucradas en una misma institución u organización; trabajan conjuntamente para obtener los objetivos propuestos, alcanzar mayores productos y ofrecer mejores servicios; al mismo tiempo hacen su organización, más competitiva” (Secretaría de Educación de Medellín, 2014. P. 169).</p>
Calidad de la educación	<p>“Eficacia, eficiencia, relevancia, pertinencia y equidad que deben caracterizar los procesos que se adelantan en el ámbito educativo. Este término es abordado desde distintas miradas, por eso, para quienes le atribuyen diferentes significados suele generar discusiones mientras para otros tiende a ser utilizado como una muletilla. Para la Autoevaluación Integrada es asumida como un conjunto de condiciones cualitativas y cuantitativas, que superan los básicos requeridos y previstos en los componentes y procesos de la gestión escolar, tales condiciones son evidenciables y pueden ser utilizadas como referente para que en la marcha institucional continúe el fortalecimiento de los logros alcanzados y avance en el mejoramiento o la implementación de las acciones que requiera para un mejor posicionamiento en los ámbitos educativo, social y cultural” (Secretaría de Educación de Medellín, 2014. P. 169).</p>
Caracterización	<p>Consiste en identificar las características básicas de los grupos poblacionales, con el propósito de asegurar que éstos en su rol de estudiantes sean valorados y reciban una tipificación acorde a su condición. La importancia de la caracterización es elaborar los apoyos educativos que permitan diseñar estrategias pedagógicas apropiadas para el desarrollo de sus capacidades, evaluar sus avances y determinar los criterios de su promoción.</p>
Conductas o comportamientos disruptivos	<p>“Su manifestación dificulta el desarrollo evolutivo del niño imposibilitándolo para crear y mantener relaciones sociales saludables, tanto con sus padres y otras personas. Son conductas inapropiadas o enojosas de estudiantes que obstaculizan la marcha normal de la clase, distorsionando el ambiente en el aula. Estos comportamientos suelen ser producidas principalmente por niños/as que quieren llamar la atención de sus compañeros/as o del adulto y que tienen problemas de carencia de normas/afecto, etc. La conducta disruptiva también implica un deterioro importante en las actividades escolares, sociales y laborales” (Martínez, A. & Fernández, C. 2011)</p>
Corresponsabilidad	<p>“Responsabilidad compartida. Su punto de partida es la responsabilidad particular y singular, asentada en derechos –elementos fundados en la naturaleza del ser humano que le hacen digna en sí misma, y que desde las leyes, son expresados en pactos para eliminar todas las formas posibles de discriminación y propender siempre por un trato digno-, deberes –principios de ética, moral y política desde los cuales se asumen los compromisos adquiridos-, decisiones –poner fin a una discusión para inclinarse por una de las opciones; asumir una determinación- y consecuencias –resultados obtenidos de las</p>

	decisiones, que a su vez, atendieron los dos elementos anteriores; también relación entre lo que se analiza y determina con lo que se hace-, incumbidas en los pensamientos, las acciones, los comportamientos, los sentires, las palabras y cuanto revele expresión humana. Lo anterior permite entender la Corresponsabilidad como la responsabilidad común con una o más personas; es una perspectiva inherente a la formación y al mismo tiempo constituyen finalidad de la misma” (Secretaría de Educación de Medellín, 2014. P. 169).
Cultura inclusiva	“Se relaciona con la creación de una comunidad escolar segura, acogedora, colaborativa y estimulante, en la que cada uno es valorado, lo cual es la base fundamental primordial para que todo el alumnado tenga mayores niveles de logro. Se refiere, asimismo, al desarrollo de valores inclusivos, compartidos por todo el personal de la escuela, los estudiantes, los miembros del consejo Escolar y las familias, que se transmitan a todos los nuevos miembros de la comunidad escolar. Los principios que se derivan de esta cultura escolar son los que guían las decisiones que se concretan en las políticas escolares de cada escuela y en su quehacer diario, para apoyar el aprendizaje de todos a través de un proceso continuo de innovación y desarrollo de la escuela” (Booth y Ainscow, 2002. P. 18).
Diseño universal para el aprendizaje	“El Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) es un marco que aborda el principal obstáculo para promover aprendices expertos en los entornos de enseñanza: los currículos inflexibles, “talla-única-para-todos”. (...) El DUA ayuda a tener en cuenta la variabilidad de los estudiantes al sugerir flexibilidad en los objetivos, métodos, materiales y evaluación que permitan a los educadores satisfacer dichas necesidades variadas. El currículum que se crea siguiendo el marco del DUA es diseñado, desde el principio, para atender las necesidades de todos los estudiantes, haciendo que los cambios posteriores, así como el costo y tiempo vinculados a los mismos sean innecesarios. El marco del DUA estimula la creación de diseños flexibles desde el principio, que presenten opciones personalizables que permitan a todos los estudiantes progresar desde donde ellos están y no desde dónde nosotros imaginamos que están. Las opciones para lograrlo son variadas y suficientemente robustas para proporcionar una instrucción efectiva a todos los alumnos”. (Alba, C., P. Sánchez, H., 2013, p.3)
Diversidad	“Variedad, desemejanza, diferencia. Abundancia de cosas diferentes. Alude a particularidades de toda índole: étnicas, sociales, económicas, físicas, neurobiológicas, por mencionar algunas, que han de ser consideradas como singularidad, sin rotular ni excluir a quien posea una o varias de éstas. Es también el carácter heterogéneo de la humanidad, en sus maneras de verse a sí mismo y de ver el mundo” (Secretaría de Educación de Medellín, 2014. P. 170).
Educación inclusiva	“La inclusión significa atender con calidad y equidad a las necesidades comunes y específicas que presentan los estudiantes. Para lograrlo se necesita contar con estrategias organizativas que ofrezcan respuestas eficaces para abordar la diversidad. Concepciones éticas que permitan considerar la inclusión como un asunto de derechos y de valores y unas estrategias de enseñanza flexibles e innovadoras que permitan una educación personalizada reflejada en el reconocimiento de estilos de aprendizaje y capacidades entre los estudiantes y, en consonancia, la oferta de diferentes alternativas de acceso al conocimiento y a la evaluación de las competencias, así como el asumir de manera natural, que los estudiantes van a alcanzar diferentes niveles de desarrollo de las mismas” (MEN, 2008. p. 8).
Equidad	“Se define como “Dar a cada uno lo que cada uno necesita”, significa reconocer que las personas tienen posibilidades personales y necesidades de apoyo diferentes para llegar a ser individuos autónomos y productivos” (Ministerio de Educación Nacional, 2007. P. 25)
Estamento	“Estrato de un Establecimiento Educativo definido por la función que desempeña. Desde el Decreto 1860 de 1994 (artículo 18) una Comunidad Educativa se compone de los siguientes estamentos: 1. Los estudiantes que se han matriculado, 2. Los padres y madres, acudientes o en su defecto, los responsables de la educación de los alumnos matriculados, 3. Los docentes vinculados que laboren en el Establecimiento Educativo.

	4. Los directivos docentes y administradores escolares que cumplen funciones directas en la prestación del servicio educativo. 5. Los egresados organizados para participar” (Secretaría de Educación de Medellín, 2014. P. 170).
Estilos de aprendizaje	La definición de Keefe (1988) citado por Alonso, Gallego y Honey (2005) puntualiza que: “los estilos de aprendizaje son los rasgos cognitivos, afectivos y psicológicos que sirven como indicadores relativamente estables, de cómo los alumnos perciben interacciones y responden a sus ambientes de aprendizaje”. (p. 48).
Experiencia significativa	“Entendida como una construcción de mundos posibles, cuyas bases y sostén, son el pensamiento y el conocimiento; el primero, porque detona la interrogación, la reflexión, las miradas y el reconocimiento del ser humano sobre sí mismo y a partir de los otros alojados en su interior; y el conocimiento porque se propugna la enseñanza y el aprendizaje de áreas de conocimiento. La convergencia de estos elementos destella en sensibilidad, principios de pensamiento y de acción expresados en discursos que revelan las posturas ante la vida en sus diversas manifestaciones, que anuncian que es posible lo que el ser humano se proponga, que le transforma y contribuye en la transformación de otros” (Secretaría de Educación de Medellín, 2014. P. 170).
Flexibilidad	“Posibilidad de conceptualizar y relacionarse de manera dinámica y transformada con el conocimiento. Implica también incorporar los saberes cotidianos y reconocerlos como parte de la formación de los sujetos; dar legitimidad a estos saberes es reconocer especialmente a los alumnos como personas capaces de pensar, reflexionar, interpretar, sentir y relacionarse desde sus propias experiencias y conocimientos” (Nazif, A. 1996)
Gestión Educativa	Decisiones de política para alcanzar las metas del país y la región en educación, corresponde a los Ministerios de Educación y a las entidades territoriales.
Gestión Escolar-institucional	Sistema de trabajo que implementan los establecimientos educativos para fortalecer los procesos pedagógicos, directivos, administrativos y comunitarios; con el propósito fundamental de lograr aprendizajes significativos y de calidad en sus estudiantes.
Liderazgo colaborativo	Proceso vivencial entre un conjunto de personas para desarrollar hábitos de aprendizaje y conocimiento participativo, adaptación, compromiso, confianza, solidaridad, interacción comunicativa, promoción de valores y actitudes positivas frente a un desafío y una visión común. No es competitivo ni individualista.
Liderazgo distributivo	Estrategia donde los roles y responsabilidades son compartidas colectivamente entre un grupo de personas que impulsan sus iniciativas y fortalezas, el resultado es un producto o energía que es mayor que la suma de sus acciones individuales.
Órganos de participación	“Diferentes instancias constitutivas del Gobierno Escolar que permiten la participación activa, de los miembros de la comunidad educativa, en la dirección del Establecimiento Educativo. El consejo directivo, el consejo académico, el consejo de estudiantes, la asociación de padres de familia y el consejo de padres de familia pueden mencionarse como ejemplo de los órganos de participación” (Secretaría de Educación de Medellín, 2014. P. 170).
Participación	Se refiere a la calidad de las experiencias de todos los estudiantes mientras se encuentran en la escuela; por lo tanto, debe incorporar sus puntos de vista, sus “voces” y la valoración de su bienestar personal y social.
Periódico	“Que se repite con frecuencia o con regularidad, a intervalos determinados. El tiempo es delimitado e incluye la duración de principio a fin” (Secretaría de Educación de Medellín, 2014. P. 170).
Política inclusiva	“Esta dimensión tiene que ver con asegurar que la inclusión sea el centro del desarrollo de la escuela, permeando todas las políticas, para que mejore el aprendizaje y la participación de todo el alumnado” (Booth y Ainscow, 2002. P. 18).
Práctica inclusiva	“Esta dimensión se refiere a que las prácticas educativas reflejen la cultura y las políticas inclusivas de la escuela. Tiene que ver con asegurar que las actividades en el aula y las

	<p>actividades extraescolares promuevan la participación de todo el alumnado y tengan en cuenta el conocimiento y la experiencia adquiridos por los estudiantes fuera de la escuela. La enseñanza y los apoyos se integran para “orquestrar” el aprendizaje y superar las barreras al aprendizaje y la participación. El personal moviliza recursos de la escuela y de las instituciones de la comunidad para mantener el aprendizaje activo de todos” (Booth y Ainscow, 2002. P. 18).</p>
Responsabilidad social	<p>“Término que se refiere al compromiso que los miembros de una sociedad –ya sea como individuos o como miembros de algún grupo– tienen, tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto. El concepto introduce una valoración –positiva o negativa– al impacto que una decisión tiene en la sociedad. Parte de la sensibilidad de seres humanos que se solidarizan ante los problemas sociales y/o del medio ambiente. Estas personas reflexionan la condición humana, piensan en las oportunidades de desarrollo de las generaciones de hoy y en el planeta que tenemos, al igual que en las oportunidades de desarrollo y el planeta que heredarán las generaciones venideras. Pretenden el acceso a lo público y el disfrute en privado con igualdad de condiciones para todos y procuran la materialización de principios como las capacidades éticas y morales, la equidad, la participación y el beneficio común” (Secretaría de Educación de Medellín, 2014. P. 171).</p>
Sistemático	<p>“Que se ajusta o que sigue un sistema. Capacidad para relacionar, ordenar, organizar y dar estructura a distintas cosas o a cosas antes separadas, hasta lograr un conjunto de elementos interrelacionados” (Secretaría de Educación de Medellín, 2014. P. 171).</p>
Sostenibilidad	<p>“Capacidad para mantenerse productivo y en equilibrio con los recursos del entorno, a lo largo de un período de tiempo. Capacidad para mantenerse firme, para conservar el estado de algo sin retroceder ni caerse en el medio donde se halla. Avanzar continuamente, incluso, con esfuerzo y resistencia” (Secretaría de Educación de Medellín, 2014. P. 171).</p>
Vulnerabilidad	<p>“Situación producto de la desigualdad que, por diversos factores históricos, económicos, culturales, políticos y biológicos (agentes cognitivos, físicos, sensoriales, de la comunicación, emocionales y psicosociales), se presenta en grupos de población, impidiéndoles aprovechar las riquezas del desarrollo humano y, en este caso, las posibilidades de acceder al servicio educativo”. (MEN, 2005. P. 10)</p>

4 REFERENCIAS

- Alba, C., P. Sánchez, H., P. et al. (2013). *Pautas sobre el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA)*. Texto Completo (Versión 2.0). Universidad Complutense de Madrid.
- Alonso C; Gallego, D. y Honey, P. (1997) *Los estilos de aprendizaje*. Ediciones Mensajero. Bilbao
- Booth, T., & Ainscow, M. (2002). *Índice De Inclusión. Desarrollando el aprendizaje y la participación en las escuelas*. UNESCO. Santiago de Chile
- Congreso de la República (2009). Ley 1346. Por medio de la cual se aprueba la “Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad”. Publicado en Diario Oficial N. 47427 del 3 de Julio de 2009. Colombia.
- Echeita, S., & Ainscow, M. (2011). *La educación inclusiva como derecho. Marco de referencia y pautas de acción para el desarrollo de una revolución pendiente*. Tejuelo, (12), 26-46.
- Martínez, A. & Fernández, C. (2011). *Guía clínica para el manejo de los Trastornos de Conducta*.
- Ministerio de Educación Nacional (2005). Lineamientos de política para la atención educativa a poblaciones vulnerables. Colombia
- Ministerio de Educación Nacional (2006). *Fundamentación conceptual para la atención en el servicio educativo a estudiantes con NEE*, Guía No. 12., Bogotá.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). Educación Inclusiva con calidad. Construyendo capacidad institucional para la atención a la diversidad. Colombia
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento. Colombia.
- Ministerio de Educación Nacional. (2013). *Documento Fortalecimiento a la Gestión Institucional-Encuentro coordinadores de Calidad*. Colombia
- Nazif, A. (1996). *Modernidad y currículo*. Santiago de Chile: PIIIE
- Secretaría de Educación de Medellín (2014). *Guías de postulación Premios Ciudad de Medellín a la Calidad de la Educación*.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO. (2004). *Educar en la Diversidad*. Material de formación docente. Santiago de Chile.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO. (2004). *Índice de Inclusión. Desarrollando el Aprendizaje y la Participación en las Escuelas*. Santiago de Chile.

Encuesta de percepción ambiente escolar Secretaría de Educación de Medellín. Disponible en <http://190.248.84.66:81/indice>