

IV Congreso Internacional

2023

Gestión Educativa

La educación como un bien común.
Una apuesta desde la gestión educativa
y de proyectos.

Educação como um bem comum.
Um compromisso da gestão educacional
e de projetos.



8
9
10

Novembro Noviembre

Lugar del evento **Tunja, Boyacá**
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia



GESTIÓN EDUCATIVA Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DESDE UN MODELO MULTIDIMENSIONAL

Autores:

Marín López, Andrés Felipe

Rector Colegio Sierra Morena IED – Secretaría Distrital de Educación

Correo electrónico: afmarinl@educacionbogota.edu.co

Rivera Martínez, Sandra Viviana

Rectora Colegio Nueva Esperanza IED – Secretaría Distrital de Educación

Correo electrónico: sriveram@educacionbogota.edu.co

Eje temático: Gestión, formación y políticas educativas.

Resumen: En 2008, el Ministerio de Educación colombiano generó orientaciones para la autoevaluación y el mejoramiento institucional de establecimientos educativos de básica y media a través de la Guía 34 (micropolítica de la autonomía institucional). Por otro lado, durante 2007, la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe – OREALC de la UNESCO define a la Calidad educativa como una composición de las dimensiones: relevancia, pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia y lideró una propuesta para la reforma educativa en los países de Latinoamérica y el Caribe, incluyendo Colombia. Los países asumieron una postura de calidad educativa multidimensional para el cierre de brechas y la construcción de una propuesta educativa en pro de la justicia social y la equidad a fin de permear las políticas educativas de calidad y

su evaluación, y materializarlas en cada institución por los líderes educativos en la planeación educativa. A pesar del surgimiento de estas políticas para la búsqueda de la calidad educativa, no es evidente una relación entre ellas. En este sentido, a partir de un estudio correlacional entre las dimensiones de la calidad educativa y la matriz de autoevaluación institucional, los autores proponen un modelo de evaluación de la gestión escolar que propicie una relación entre las dimensiones de la calidad educativa y la autoevaluación por áreas de gestión, obteniendo una evaluación contextualizada y en búsqueda de una calidad para la transformación social.

Palabras clave: Calidad educativa multidimensional, gestión escolar, autoevaluación institucional.

Apartado Introductorio

Durante los últimos 15 años, los autores han participado en los procesos de autoevaluación institucional de colegios oficiales de educación básica y media Bogotá, la construcción de los Planes de Mejoramiento Institucional – PIMA y los Planes Operativos Anuales – POA, labor que, además de aportar al mejoramiento continuo de la prestación del servicio educativo, permite acceder a procesos de acreditación, estímulos e incentivos para la calidad; sin embargo, el sistema de estímulos limita el acceso a recursos a unas pocas instituciones, 4 o 5 por año (Tomado de los tableros de evaluación del Sistema – SMECE), de las 412 que tiene el distrito capital según el Directorio Único de Establecimientos Educativos – DUE, afectando el interés por la elaboración de un ejercicio juicioso y contextualizado, que permita priorizar las necesidades institucionales, y cuyo abordaje aportan directamente a la calidad educativa.

Es importante considerar entonces la herramienta vigente para evaluar la gestión escolar, es decir, la matriz de autoevaluación institucional por áreas de gestión y su correlación con las ideas de calidad educativa multidimensional que

contemplan a la pertinencia, relevancia y equidad como otros componentes de la calidad y que permean el diseño de las reformas educativas y los planes de desarrollo, nacional, y local, que además responden a demandas globales. La investigación entonces está encaminada a determinar una alternativa de evaluación contextualizada de la gestión escolar en relación con la calidad educativa multidimensional, a través del análisis correlacional de las herramientas dadas por la guía 34 de autoevaluación institucional y la idea de calidad educativa que materializan las políticas educativas que se esperan contemplen a la multidimensionalidad.

Para ello, los autores hacen un recorrido histórico por la evolución de la idea de calidad educativa en Colombia, como evidencia analítica cognitiva que permite comprender el origen en el diseño de las políticas públicas de calidad y de evaluación de la gestión escolar, seguidamente establecen la relevancia de la postura ético-política del directivo docente como líder y protagonista de un ejercicio de autoevaluación contextualizado y que aporte al cierre de brechas a través de la priorización desde un ejercicio crítico de autoevaluación. Finalmente, producto del ejercicio analítico los autores presentan una alternativa de evaluación contextualizada que contempla la priorización de la gestión escolar por dimensiones de la calidad educativa

Historicidad de las Políticas Públicas de Calidad Educativa en Colombia

Si bien, las políticas públicas – PP son la materialización de las acciones, estrategias y planes del Estado para corresponder a las demandas de la sociedad civil o como lo define (Roth, 2004,26) “Las PP diseñan e implementan programas de acción pública, es decir, dispositivos político – administrativos coordinados, alrededor de objetivos explícitos”, las normas definen el modelo de desarrollo y son las estructuras cognitivas de los actores involucrados en el diseño de las políticas quienes definen su objetivo, “las políticas públicas son reguladas por ideas que las estructuran” (Gouin & Harguindéguy, 2008), para la comprensión

de las actuales políticas de evaluación de la gestión educativa en relación con la calidad, se torna necesario conocer la historicidad de la idea de calidad educativa en el marco de las PP nacionales, a fin de problematizar las posibles limitaciones e incoherencias que subyacen a la puesta en acción de las políticas actuales y posibilitar la construcción de alternativas para su transformación.

Durante las primeras décadas del siglo XX, debido a las elevadas tasas de analfabetismo y a los desafíos de acceso al sistema educativo colombiano, las discusiones sobre calidad educativa se centraron en el acceso, la cobertura y la formación docente. La Ley 39 de 1903 y la Ley 68 de 1928 son testimonios de ello, buscando fortalecer la educación pública y garantizar la educación primaria gratuita y obligatoria. Este esfuerzo respondía a una demanda social de alfabetización de la población y se complementaba con acciones como la construcción de escuelas y la formación de maestros. Además, tras la posguerra y durante la Guerra Fría, surgieron demandas para una educación que promoviera valores democráticos y la formación de ciudadanos comprometidos, basada en la Constitución de 1886.

El periodo de 1960 a 1994 experimentó un cambio en la percepción de la calidad educativa. Esta transformación surgió de la necesidad de integrar conceptos como equidad y relevancia curricular. La reforma educativa promovida por la UNESCO en América Latina, junto con la tumultuosa situación política y social de Colombia, influyeron en este cambio. En 1960, el Ministerio de Educación Nacional adoptó un plan de estudios moderno para la educación secundaria, y en 1968 se creó el ICFES para apoyar la educación superior. Sin embargo, el ICFES asumió gradualmente el papel de evaluador de la calidad educativa a todos los niveles, destacando la importancia de la evaluación en la mejora educativa. Posteriormente, el Plan Nacional de Desarrollo Educativo (1987-1991) introdujo el término "calidad educativa", relacionándolo con eficiencia, equidad y pertinencia.

Con la Constitución de 1991, se reconoció la educación como un derecho fundamental, subrayando la calidad como componente esencial. Aunque la Constitución garantizaba el acceso a la educación, abrió el camino para discutir la necesidad de calidad en el mismo. Esta premisa llevó a la Ley 70 de 1993 y la Ley 115 de 1994, que establecieron lineamientos para la calidad educativa y promovieron la descentralización y la participación comunitaria en la gestión educativa.

El siglo XXI ha visto avances significativos en la idea de calidad educativa en Colombia. Con la Ley 715 de 2001 y la Ley 1295 de 2019, se promovió la descentralización y la participación ciudadana. El Sistema Nacional de Evaluación Educativa (SNEE) fue creado en 2002, con el objetivo de proporcionar datos confiables para la toma de decisiones y formulación de políticas. Además, se puso énfasis en la evaluación con la creación de pruebas SABER. En 2007, la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe – OREALC de la UNESCO define a la Calidad educativa como una composición de las dimensiones: relevancia, pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia, y aunque Colombia hace parte de la construcción y acoge la idea de calidad educativa multidimensional que comparte con otros países latinoamericanos como Chile, Paraguay y México, para ese año aún no se ve reflejado dentro de estas políticas de evaluación, que adquieren relevancia frente a la cualificación docente y la evaluación de la gestión; por ello, en 2008 el Ministerio de Educación Nacional – MEN, publica la guía 34 como guía para el mejoramiento institucional, y elaborar los planes de mejoramiento institucional a partir de la autoevaluación, en cuatro áreas de gestión: comunitaria, académica, administrativa y financiera y directiva, pero desligadas del concepto multidimensional de calidad educativa.

En 2009, mediante la Ley 1295 se crea el Sistema Nacional de Evaluación y Promoción del Desempeño Profesional Docente políticas en busca de evaluar y mejorar la prestación del servicio educativo en Colombia, junto con la guía 34 puede materializarse un reconocimiento de la importancia de los docentes y

directivos docentes en la calidad educativa, entendiéndose como una reivindicación a la baja preparación de los docentes, producto de otorgar prioridad a la cobertura dentro de la calidad, vinculando masivamente bachilleres pedagógicos en la década de los 70 y disminuyendo los criterios de ingreso a los programas de licenciatura en pregrado. Más adelante, en el mismo año, mediante la Ley 1324 de 2009 se establecen directrices para la evaluación de la calidad de la educación y para la formulación de acciones de mejoramiento, se definen los lineamientos para el diseño y la implementación del SNEE, se determinan las directrices para el diseño y la implementación de los sistemas internos de evaluación de las instituciones educativas, se proporcionan mecanismos para la identificación y gestión de instituciones educativas en riesgo para la implementación de planes de mejoramiento, y se fomenta el desarrollo profesional docente al vincular los resultados de las evaluaciones con estrategias de formación y capacitación.

El recorrido por la evolución legislativa en coherencia con la idea de Calidad Educativa de los actores que diseñan las PP evidencia la transformación significativa de la misma, pasando de un enfoque centrado en la cobertura y el acceso a la educación, a uno que pretende incorporar aspectos como la eficiencia, la pertinencia, la equidad y el desarrollo integral del individuo mediante una idea de Calidad educativa multidimensional, y es en la normatividad y los documentos oficiales que se materializa la política pública para establecer criterios y parámetros en la búsqueda de una educación de calidad en el país.

Es interesante mencionar, que al realizar un análisis cognitivo de la idea de calidad, se identifica una evolución ontológica, desde el positivismo con el que se establece la calidad educativa en revisión de tasas de cobertura en los años 70, hasta la postura sociocrítica de calidad, presentada en el último Plan Nacional de Desarrollo colombiano que enfatiza en una educación que no solo aborda las competencias académicas, sino también la formación ciudadana y el desarrollo de habilidades socioemocionales. Una dicotomía en el modelo educativo

colombiano que interpreta el momento histórico para insertar la normativa que satisface dicha necesidad.

Otro rasgo evidente del giro que ha tenido el paradigma ontológico en el diseño de las PP educativas corresponde a la transformación de la educación para la diversidad, y la igualdad de oportunidades para todos, como condición de la calidad educativa, desde el paradigma Freireano es imprescindible que la educación, permita el pleno desarrollo del sujeto en la diversidad y promueva la justicia social independientemente de su origen socioeconómico o cultural. Sin embargo, al igual que otros procesos de evaluación para el mejoramiento de la calidad educativa, los mecanismos para evaluar la gestión directiva relacionada con la calidad y las políticas que los orientan no articulan la idea de calidad multidimensional, dejando a la autoevaluación institucional desprovista de contexto y un plan de mejoramiento ajustado a las demandas y realidades de la comunidad educativa, pues aunque cada área de gestión se encuentra relacionada con las dimensiones de calidad es difícil para el directivo docente establecer mediante la guía 34, un análisis concreto de la propuesta pedagógica institucional, situación de interés que aborda el presente artículo y a la cual los autores presentan una alternativa de solución.

Las intenciones de una evaluación institucional que sobre entienda el quehacer cotidiano de la gestión escolar debería por ende contemplar de manera contextual los procesos y los resultados obtenidos, no es solo un instrumento requisito como lo es en la actualidad a fin de cumplir con una evaluación institucional anual, es el ejercicio consiente de analizar el avance conforme al progreso o incluso el retroceso de la IE, sin embargo, esta construcción avanza a través de procesos de reflexión y crítica, que permita establecer acuerdos de mejora que propendan por acciones en la obtención de mejores resultados conforme a lo establecido en el marco de la calidad educativa.

Responsabilidad Social de la Política Pública y de la Gestión Institucional

El rol de Rector, encargado de la dirección y la gestión escolar, y normado por la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994), es considerado uno de los pilares fundamentales de los procesos educativos y sobre quien recae las decisiones de mejora de los resultados escolares, así mismo la OEI y la OCDE determinan al rector como el líder de la dirección pedagógica junto con los maestros, que principalmente “debe dar cumplimiento” a las pretensiones establecidas por las políticas educativas con el fin de garantizar el derecho a una educación de calidad.

Un rol funcional como servidor de la educación que le centran en el proceso de los cambios educativos conforme a cada reforma que lo hacen política y éticamente responsable de su cumplimiento y que ha pretendido entenderle como un gerente educacional y NO como un líder transformacional, la misma norma le determinan como un funcionario que cumple unas metas encaminadas a la aplicación de una gestión directiva y administrativa eficaz, que contemple las diferentes aristas de su Institución educativa y de manera asistencial las pueda atender. Es este un garante del derecho de la educación de sus estudiantes y de los resultados los cuales se ven reflejados en la obtención de recursos e incentivos.

Las dinámicas actuales de la educación pública enmarcan a este rol del rector en una mirada que desconoce y legalmente anula políticamente al rector como un sujeto de transformación (simplemente cumplidor de la norma), actor de su propia obra que desde su ejercicio político ante su comunidad tiene la obligación de cambiar, de proponer, de mover los procesos, proyectos, propuestas e ideas que ahonden en el mejoramiento de las diferentes generaciones de su comunidad, las normas están determinadas por estructuras micropolíticas que no atienden a una problemática territorial sino a un modelo generalizado, por ello

este rol de rector está en la obligación moral de comprender a través de una mirada holística las diferentes situaciones reales de su comunidad, esto le obliga a configurar las estructuras educativas de su IE.

Desde su acción política se suma a que el rector de una institución educativa está situado en la misma posibilidad que tiene al analizar la realidad desde lo cotidiano, desde el territorio, desde lo que se puede cambiar o mejorar, para Cajiao (Cajiao, 2014, p10): "las transformaciones profundas de una sociedad pueden hacerse a través de las instituciones educativas o, por el contrario, ellas se limitan a reproducir a su manera la cultura en la cual están inmersas", si las instituciones educativas no están dispuestas a sufrir transformaciones y los rectores a liderar dichas transformaciones que no solo se promueven desde el marco normativo sino desde los mismos actores de la comunidad educativa, no se permitirá construir ni redireccionar recursos, tiempo y esfuerzo al mejoramiento de la calidad educativa.

Es necesario evaluar y formular procesos de mejoramiento, tal cual lo establece la guía 34 que bien vale la pena resaltar ya que la misma plantea una serie de metas que el rector debe cumplir en estos procesos de reflexión en torno al que hacer en las instituciones educativas y le categorizan en unas características propias de su rol, sin necesidad de mencionar más que para un análisis de esta ponencia, pareciera que todas están enfocadas en fortalecer las competencias socio emocionales del rector y de su equipo de trabajo, que incita a trabajar por el liderazgo de los procesos desde el PEI, sin embargo no le encaminan al cumplimiento de una función netamente que plantee acciones de mejoramiento y progresión de su institución educativa, siendo esto un deber moral y un principio ético de su desempeño.

Se resaltan así aspectos desde la gestión educativa que deben trascender ese plano funcional y hacer mérito en desde la ética profesional del rector: En primera instancia se resalta que la gestión directiva se encuentra enmarcada entre

macrosistemas, sistemas y subsistemas desde el marco normativo, manuales de funciones y cumplimiento de exigencias de los entes territoriales y que inciden y definen en gran medida lo que ocurre con la gestión educativa; estos a su vez definen los resultados más administrativos y organizacionales los cuales se centran en la eficacia y la eficiencia. Y, por otro lado, que la gestión debe ser considerada como un proceso en espiral y no una dinámica lineal y jerárquica, de manera que el rector pueda avanzar e ir más allá de resolver lo urgente de la institución educativa.

Es en ese sentido que la misma guía 34 busca establecer unos planes de mejoramiento que parte de la autoevaluación institucional, la pregunta sería: ¿Cómo se regulan los procesos de mejoramiento?, el texto de la guía define: "Finalmente, la tercera etapa consiste en el seguimiento periódico al desarrollo del plan de mejoramiento, con el propósito de establecer cuáles fueron los resultados obtenidos, las dificultades y retrasos en la ejecución, los recursos utilizados y las razones por las cuales no se realizaron ciertas actividades. Esto permitirá revisar el logro de las metas y de los objetivos, así como efectuar los ajustes pertinentes". La obligación ética del rector debería ser el avance en las deficiencias que se tienen y el potenciar las fortalezas, esto con el fin de mejorar los resultados, sin embargo, entran en juego varias preguntas anudadas a la regulación de estos procesos en mención, y resalta una en particular: ¿cómo rector se es éticamente responsable de mejorar la calidad educativa de su institución? La respuesta es más que obvia, pero el mejoramiento exige un seguimiento y no muchos están en la disposición de ser acompañados por los entes educativos en la formulación de acciones de mejoramiento.

Entonces, ¿Cuál debería ser entonces los principios del mejoramiento que un rector deberá considerar?: Es importante destacar que el rol ético y político de los rectores está sujeto a desafíos y presiones, como la corrupción, la falta de recursos, la influencia política y los desafíos socioeconómicos de las comunidades a las que sirven. Además, el contexto político y normativo de Colombia también

puede influir en su labor, no es de negar que contextualmente está sometido a un conflicto armado que aun no cesa a pesar de los acuerdos de paz, es también este tipo de situaciones que influyen en los resultados académicos de las instituciones educativas en territorios sitiados por grupos al margen de la Ley.

Para entender el rol ético y político de los rectores de colegios públicos en Colombia, es esencial analizar el marco normativo actual que rige su trabajo. En Colombia, el sistema educativo está regulado por una serie de leyes, decretos y políticas que establecen las responsabilidades y funciones de los rectores, normas pensadas en temas de cobertura y eficiencia; la primera buscando el acceso de los estudiantes a un sistema de matrículas que engrose números, la segunda con exigencias en la promoción de estudiantes y bajos niveles de deserción sin calidad educativa en los procesos de aprendizaje.

Los rectores deben garantizar que se respeten los derechos de los estudiantes y el personal, anudado a las problemáticas sociales a las que se enfrentan cotidianamente las instituciones de carácter oficial, una ruptura entre familia y escuela, un deterioro de los principios éticos y los valores que sustentan la sociedad, así mismo debe estar encargado de la solución de tantas dificultades en la escuela. Por si fuera poco, los rectores son responsables de la gestión administrativa y financiera de sus instituciones, asegurando que los recursos se utilicen eficientemente y de acuerdo con las normativas, recursos que deben ser proyectados al fortalecimiento del PEI, el cual debería estar articulado con todos los procesos institucionales a fin de mejorar

Los rectores de colegios públicos en Colombia desempeñan un papel fundamental en la mejora de la calidad de la educación pública de primaria, básica y media. Desde un punto de vista ético, pueden llevar a cabo una serie de acciones y prácticas para lograr este objetivo. Acciones que están dentro de su manual de funciones y que vale la pena tocar:

- Promover Valores y Ética: Los rectores deben liderar con el ejemplo y fomentar valores éticos en la comunidad educativa.
- Fomentar la Equidad.
- Promover la Participación: Los rectores pueden fomentar la participación de los estudiantes, padres de familia y docentes en la toma de decisiones relacionadas con la institución educativa.
- Vigilar la Calidad Educativa: Los rectores deben asegurarse de que el personal docente esté calificado y comprometido con la enseñanza de calidad.
- Gestionar Recursos de Manera Ética.
- Promover la Investigación y la Innovación.
- Establecer Alianzas Comunitarias: Colaborar con otras instituciones, organizaciones no gubernamentales y la comunidad en general para enriquecer la educación y ampliar los recursos disponibles.
- Autocuidado y Bienestar del Personal.

En un análisis más profundo de la realidad y no de la utopía de lo que sucede en el sistema educativo colombiano es una obligación ética de los rectores, teniendo que ser artífices de los procesos de diagnóstico integral, esto implica evaluar no solo los resultados académicos, sino también otros aspectos como la infraestructura, la gestión administrativa, la participación de la comunidad, el clima escolar, la formación docente y la gestión de recursos que de manera clara identifiquen las necesidades institucionales.

Establecimiento de Metas Claras: Definir metas claras y alcanzables en colaboración con el personal docente y otros miembros de la comunidad educativa. Estas metas deben estar alineadas con los estándares de calidad establecidos por el Ministerio de Educación de Colombia y otros organismos que realizan los procesos de evaluación externa como la OCDE, ahora bien, es importante analizar en este punto, que tanto se quieren plantear metas de

mejoramiento cuando se está obligado a procesos de acompañamiento y seguimiento por parte de los entes territoriales.

Recopilación de Datos Objetivos: Se debe recopilar datos objetivos y cuantitativos para evaluar el progreso hacia las metas establecidas. Esto incluye datos académicos, resultados de pruebas estandarizadas, tasas de deserción, asistencia y otros indicadores relevantes, todo suma para identificar hacia dónde va la institución, plantear las prioridades sobre las cuales se debe realizar una gestión óptima y asertiva.

Identificación de Fortalezas y Debilidades: La evaluación debe identificar tanto las fortalezas como las debilidades de la institución. Reconocer lo que se hace bien es tan importante como identificar las áreas que necesitan mejora.

Plan de Mejora: A partir de los resultados de la evaluación, se debe desarrollar un plan de mejora que aborde las áreas de debilidad identificadas. Este plan debe ser realista y centrarse en acciones concretas que se puedan implementar, la guía 34 de evaluación de las IE de manera autónoma realizan dichos planes basados en los resultados, pero que tanto se reconoce conforme a la guía que se cuenta con los criterios que validan los resultados, se pueden alterar los resultados conforme a la conveniencia de quien los resuelve (comunidad educativa) a fin de no ser vigilados por los posibles malos resultados obtenidos. Una práctica más cotidiana de lo que parece, más cuando no se busca cargarse de más trabajo tanto directivos como maestros.

Seguimiento y Evaluación Continua: Los rectores deben realizar un seguimiento constante del progreso hacia las metas de calidad. Esto implica revisar y ajustar el plan de mejora según sea necesario a lo largo del tiempo, planes que establecen metas e indicadores la evaluación institucional honesta y basada en datos reales es un componente crucial para mejorar la calidad de la educación en los colegios públicos de Colombia. Los rectores desempeñan un papel



fundamental al liderar este proceso y garantizar que se traduzca en mejoras tangibles en el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes, pero debe sin violar el principio ético del cumplimiento del deber, el de fomentar una educación de calidad y liderar los procesos de mejora continua.

Propuesta de Evaluación de la Gestión Educativa en Relación con la Calidad Multidimensionalidad

El cometido de esta ponencia consiste en apuntar a una matriz de evaluación condicionada al cumplimiento de la gestión conforme a indicadores de la calidad de la educación que necesariamente hagan énfasis en metas de mejoramiento con un seguimiento riguroso de cada proceso.

Para la obtención de la matriz de referencia se hace necesaria una revisión documental, tanto literaria como normativa, para luego establecer correlación entre las orientaciones técnicas y teóricas para la autoevaluación de la gestión según la Guía 34 del MEN y las dimensiones de la calidad educativa. Esto será materializado en la construcción de una matriz de autoevaluación de la gestión de la calidad educativa, que correlaciona los resultados de la gestión y la calidad educativa multidimensional, determinando, en una escala valorativa de existe o no existe, el estado de la institución desde su realidad, a continuación, la propuesta, ver tabla 1.

AREA DE GESTIÓN	DIMENSIÓN	PROCESO	COMPONENTE	ESTADO	EVIDENCIA	METAS DE PRIORIZACIÓN
				CUMPLE		
GESTIÓN DIRECTIVA	Pertinencia	Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Misión, visión y principios en el marco de una institución contextualizada	SI O NO		
			Metas institucionales			
			Identidad y cultura institucional			
			Política de inclusión y población diversa.			
	Relevancia Pertinencia	Gestión estratégica	Liderazgo transformacional			
			Articulación de planes, proyectos y acciones con el PEI			
			Enfoque pedagógico			
			Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones			
			Seguimiento y autoevaluación			
	Equidad Pertinencia					
			Fortalecimiento de procesos académicos apoyados por Consejo académico			
			Procesos de evaluación acompañada			
			Justicia Escolar Restaurativa			

			Empoderamiento estudiantil			
			Liderazgo estudiantil			
			Familia en la escuela			
	Equidad	Cultura institucional	Comunicación asertiva en la comunidad educativa			
			Trabajo colaborativo			
			Reconocimiento institucional			
			Identificación y divulgación de buenas prácticas			
	Equidad	Clima escolar	Pertenencia y participación			
			Planta física			
			Integración de nuevos estudiantes			
			Motivación hacia el aprendizaje			
			Acuerdos de convivencia y actos de reparación			
			Alternativas extracurriculares de formación			
			Bienestar Institucional			
			Resolución de conflictos			
	Pertinencia Eficiencia	Relaciones con el entorno	Familia			
			Direcciones y Subsecretarías			
Instituciones aliadas						
Sector productivo						
Eficacia Relevancia	Apoyo a la gestión académica	Matrícula				
		Archivo académico				

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Eficiencia	Administración de la planta física y de los recursos	Reportes académicos			
			Mantenimiento de la planta física			
			Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física			
			Planes institucionales para el cuidado de lo público			
			Gestión recursos para el aprendizaje			
			Optima ejecución del gasto de funcionamiento			
			Gestión de equipos y parques tecnológicos			
			Copasst y PGR			
	Eficiencia	Administración de servicios complementarios	Salidas Pedagógicas			
			Adquisición de recursos para apoyo a PIAR			
	Eficiencia	Talento humano	Optimización del potencial humano			
			Integración de nuevos docentes			
			PIAFF			
			Asignación académica coherente con la propuesta pedagógica			
			Evaluación formativa y constructiva del desempeño (modelo en discusión)			
			Apoyo a la investigación que se refleje en los procesos pedagógicos institucionales			

			Acuerdos de Convivencia y resolución de conflictos			
			Bienestar Institucional			
	Eficiencia	Apoyo financiero y contable	Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE)			
			Contabilidad			
			Ingresos y gastos			
			Control fiscal			
	GESTIÓN ACADÉMICA	Eficacia Pertinencia Relevancia	Diseño pedagógico (curricular)	Mallas curriculares		
Enfoque metodológico						
Didáctica para el aprendizaje						
Jornada escolar única (CPC)						
Evaluación integral, dialógica y pertinente						
Eficiencia Relevancia Pertinencia		Prácticas pedagógicas	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales			
			Uso articulado de los recursos para el aprendizaje			
			Uso de los tiempos para el aprendizaje			
		Gestión de aula	Relación pedagógica del conocimiento y la realidad			
			Abordaje de los conocimientos a explorar			
			Evaluación para el aprendizaje			

	Eficacia	Seguimiento académico	Seguimiento de los procesos de formación			
			Uso pedagógico de las evaluaciones externas			
			Seguimiento a la asistencia			
			Actividades de refuerzo y nivelación			
			Seguimiento PIAR			
			Cartografía de egresados			
GESTIÓN COMUNITARIA	Pertinencia Equidad	Accesibilidad	Ajustes razonables en la propuesta pedagógica para la disminución de brechas y la atención a la diversidad			
			Propuestas e iniciativas de estudiantes			
			Trayectorias de vida			
	Pertinencia	Proyección a la comunidad	Escuela de familia			
			Oferta de servicios a la comunidad			
			Integración de la comunidad con las actividades institucionales			
			Servicio social estudiantil pertinente			

Tabla 1.

Reconstrucción del índice de la calidad educativa

Conclusiones

Es necesario ajustar los instrumentos de evaluación y seguimiento de la gestión escolar en sus cuatro áreas de manera que permitan priorizar de manera contextualizada las demandas de gestión, para la calidad educativa multidimensional, materializándolas en el Plan de Mejoramiento Institucional PMI y facilitar a los entes territoriales y actores de agenciamiento político atender de manera eficiente dicho plan.

Los autores concluyen evidenciando la necesidad y relevancia de establecer relación constante entre la propuesta pedagógica contextualizada de la institución que se lidera y las dimensiones de calidad que de ninguna manera son de carácter subjetivo, estableciendo las metas a priorizar conforme a las demandas contextualizadas de la institución educativa, a fin de elaborar planes de mejoramiento conscientemente enfocados a objetivos que contribuyan a la construcción de un proyecto pedagógico pertinente, proyecto de vida posible y tejido social coherentes con las políticas de desarrollo.

Referencias

Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares en Iberoamérica.
OEI 2017

El rector líder de la transformación para la productividad y la sostenibilidad.
Gonzalo Arboleda. Tomado de <https://colombiaexcelente.org/el-rector-lider-de-la-transformacion-para-la-productividad-y-la-sostenibilidad/>

Ley General de Educación 115 (8 de febrero de 1994). Colombia: Diario Oficial nº 41.214.

Gouin, R & Harguindéguy, J.B. (2008). ¿Qué pueden aportar las ciencias cognitivas al análisis de las políticas públicas?: Un análisis comparado. Revista de Estudios Políticos, 142 (octubre-diciembre), 43-68.



Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía 34 para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Colombia.

Modelos de evaluación de la calidad orientados a la mejora de las instituciones educativas. González López, I. Universidad de Córdoba. *Revista de Educación, Universidad de Huelva*.

Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). (2017). Miradas sobre la educación en Iberoamérica. Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares en Iberoamérica. Recuperado de <http://mailchi.mp/d011c2c49ffa/descarga-el-informemiradas-sobre-la-educacin-en-iberoamrica-2017?e=d7ced5c1c2>

Rosenberger, S. (2021). *Propuesta de articulación entre las políticas educativas para redefinir calidad educativa en Paraguay*.

Roth Deubel, A.-N. (2014). La investigación en políticas públicas: ¿ingeniería social, argumentación o experimentación democrática? *Mundos Plurales. Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública*, 1(1), 11-27. FLACSO Sede Ecuador. ISSN 1390-9193.