153

CIRCULAR No. 0232

DE: SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL TOLIMA

PARA: RECTORES DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS OFICIALES DE LOS 46 MUNICIPIOS NO CERTIFICADOS DEL TOLIMA.

ASUNTO: DIVULGACIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN DE LA GUÍA No. 34 Y ORIENTACIONES PARA EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL.

FECHA: 11 AGO 2026

Cordial saludo.

La Secretaria de Educación del Tolima se permite compartir con las Instituciones Educativas Oficiales el documento **"Ruta de Mejoramiento Institucional - Actualización de la Guía No. 34"**, expedido por el Ministerio de Educación Nacional en 2026, el cual constituye el nuevo referente técnico para el desarrollo de los procesos de **Autoevaluación Institucional, formulación del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) y seguimiento a su implementación**.

Es importante destacar que esta actualización mantiene las cuatro áreas de gestión institucional, pero incorpora cambios significativos en los enfoques conceptuales, metodológicos y operativos, orientados a fortalecer la formación integral, la inclusión, la participación de la comunidad educativa, la gestión basada en evidencias y el mejoramiento continuo.

Aspectos relevantes para tener en cuenta

1. **La Autoevaluación Institucional inicia con una lectura de contexto**, que debe realizarse de manera participativa y fundamentada en el análisis de las características, necesidades, problemáticas y oportunidades del entorno y de la comunidad educativa.
2. **Se modifica la estructura de evaluación institucional**, pasando de **93 componentes a 45 componentes**, organizados en las cuatro áreas de gestión, con el propósito de simplificar y hacer más pertinente el proceso de valoración institucional.
3. **El Plan de Mejoramiento Institucional deja de proyectarse de manera trienal y pasa a ser anual**, lo que implica una planeación más dinámica, focalizada y articulada con las prioridades identificadas en cada vigencia.
4. Se fortalece el enfoque de **liderazgo distribuido, participación comunitaria, inclusión, equidad, bienestar y formación integral**, como ejes transversales del proceso de mejoramiento institucional.

11 AGO 2026

E-0232

La ruta metodológica contempla tres etapas articuladas:

- Autoevaluación institucional.
- Formulación anual del Plan de Mejoramiento Institucional.
- Seguimiento y evaluación permanente de avances y resultados.

En consecuencia, se solicita a los directivos docentes **estudiar y socializar el documento con los equipos de gestión, consejos académicos y demás instancias de participación institucional**, con el fin de garantizar la adecuada apropiación de los cambios introducidos por el Ministerio de Educación Nacional y orientar oportunamente los procesos de autoevaluación institucional correspondientes a la presente vigencia.

La Secretaría de Educación del Tolima realizará los espacios de asistencia técnica y acompañamiento requeridos para facilitar la implementación de esta actualización en los establecimientos educativos oficiales.

Agradecemos su compromiso con el fortalecimiento de la gestión institucional y el mejoramiento continuo de la calidad educativa.

ANDRÉS FELIPE BEDOYA CÁRDENAS
Secretario de Educación

Vo. Bo. Paola Andrea Flórez Corpus
Directora de Calidad Educativa

Revisó: Edwin Florez Perdomo – Profesional Especializado

Proyectó: María del Carmen Ramírez C- Profesional Universitaria / secretaria técnica Comité de Convivencia Escolar

Anexo: ACTUALIZACIÓN DE LA GUÍA NO. 34

Educación

Con Dignidad, ¡CUMPLIMOS!

RUTA de MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL para una educación de calidad.

Actualización Guía 34

Ministerio de Educación Nacional

Ministerio de Educación Nacional

Gustavo Francisco Petro Urrego
Presidente

José Daniel Rojas Medellín
Ministro de Educación Nacional

Lucy Maritza Molina Acosta
Viceministra de Educación Preescolar, Básica y Media

Mauricio Katz García
Director de Cobertura y Equidad

Solman Yamile Díaz Ossa
Directora de Calidad para la Educación Preescolar, Básica y Media

Norma Liliana Martín García
Directora de Primera Infancia

Ilich León Ortíz Wilches
Director de Fortalecimiento

Olga Lucía Zárate Mantilla
Subdirectora de Referentes y Evaluación de la Calidad Educativa

Sandra Viviana Olaya Nieto
Subdirectora de Fomento de Competencias

Juan Camilo Caro Daza
Coordinador Grupo de Gestión Curricular

Raúl Aramendi García
Coordinador Grupo Seguimiento y Evaluación

Carmen Yaneth Perea Criollo
Coordinadora Grupo Educación para la Ciudadanía y la Inclusión.

Autores
James Valderrama Rengifo
Clara Helena Agudelo Quintero
Deysi Liliana Urbina Pachon
Martha Isabel Gomez Caballero
María Angélica Munera Soto
Marco Fidel Santiago Cardona Giraldo

A la memoria y legado de nuestros querido colegas:

Álvaro Leuro Ávila
Henry González Vargas
Hernando Gélvez Suárez
Elizabeth Contreras Lizarazo.

Agradecimientos por los aportes técnicos de:

Viceministerio de Educación Preescolar, Básica y Media
Lucy Maritza Molina Acosta
Yonar Eduardo Figueroa Salas

Dirección de calidad para la educación preescolar, básica y media
Solman Yamile Diaz Ossa
Sandra Milena Mikan Lozano
Elvia María Acuña Vargas

Programa para la formación integral: PTAFI 3.0
Marcela Cascavita
Mónica Figueroa Dorado

Subdirección de Referentes y Evaluación Educativa:
Olga Lucia Zárate Mantilla
Juan Camilo Caro Daza
Edwin Alexander Duque Oliva
Diana Lorena Álvarez Montana
Luz Magally Pérez Rodríguez

Subdirección de Fomento de Competencias:
Claudia Gladys Pedraza Gutiérrez
Claudia Marina Clavijo Ramos
Enith Mireya Coca Peña
Martha Patricia Rodríguez Collazos
Jeny Patricia Martín Buitrago
José Leonardo Jurado Numpaque
Julie Andrea Arguello Vera

Subdirección de Fortalecimiento Institucional
Marco Tulio Márquez Rozo
Eliana María Figueroa Dorado

Subdirección de Permanencia
Liliana Rodríguez Moreno
Febe Lucía Ruiz Tirado

Subdirección de Calidad y Pertinencia de Primera Infancia
Shady Ibeth Rozo Rojas

Agradecimiento por los aportes técnicos a los participantes en el encuentro: Fortalecimiento de la evaluación institucional Anual, realizado en Bogotá los días 11 y 12 de septiembre de 2025:

ETC Amazonas: David Alberto Porras Rosero, Helmuth Ives Rodríguez Villar; ETC Archipiélago De San Andrés, Providencia Y Santa Catalina: Vinicio Triana James Margareth Mitchell Bent; ETC Armenia: Martha Ramos Ruiz, Reina Patricia Castaño Niño; ETC Boyacá: Luis Gonzalo Cruz Gómez, María Trinidad Pérez Colmenares; ETC Buenaventura: Ángel Alberto Pérez Gómez, Alba Digna Lara Aragón; ETC Caldas: Karen Patricia Ramírez Valencia, William Andrés Granada Rodas; ETC Envigado: María Isabel Cañola Piedrahita, Jorge Marulanda Carmona; ETC La Guajira: Ismenia Ortiz Ávila, Ilfredo Barros Fragozo; ETC Lorica: Lucy María Suarez Vargas, Lilia Francisca Valdez Carrillo; ETC Meta: Luz Dary Buriticá Delgado, Lena Sofía Barros Hernández; ETC Nariño: Giovanny Suárez Guerrero; Norte De Santander: Endder Leonel Ferrer Carrillo, Óscar Emilio Pallares León; ETC Pitalito: Rafael Ricardo Pérez Marinés, John Alexander Ducuara, Jhonatan Ríos Murillo; ETC San Andrés De Tumaco: Ana Julia Obando Jordán, Edgar Roberto Díaz Jojoa; ETC Vichada: Lucía Novoa Serna, Freddy Roberto Becerra Ponare.
ASCOFADE: Katerinne Quiroz Osorio, Sandra Milena Díaz López
Escuela de Directivos Docentes de Bogotá: Ruth Miryam Cubillos, Hernando Martínez Niño, Jeannette Barahona
Red de Directivos Docentes Coordinadores Investigadores Redcci: Mary Sol Cajamarca
ASONEN: Jhon Alexander Vargas Rojas,
Movilización Social Por La Educación: Jorge Enrique Ramírez Ramírez, César Augusto Gustin Muñoz
FECODE: Miguel Ángel Pardo.

Igualmente, agradecemos los aportes técnicos de los doscientos ochenta participantes de los ocho encuentros realizados en las ciudades de Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, Bucaramanga, Pereira, Pasto y La Guajira durante el mes de mayo del 2026.

Contenido

Introducción 8

Parte conceptual 11

1. **Marco institucional y gobernanza educativa** 11
2. **El establecimiento educativo en el contexto actual** 14
3. **La autonomía escolar y el contexto actual** 16
4. **Las nuevas formas de trabajo en los establecimientos educativos para la formación integral** 18
   - **4.1. La educación inicial y sus nuevas formas de trabajo** 19
   - **4.2 Nuevas formas de trabajo en la educación de prescolar, básica primaria y secundaria** 20
   - **4.3. La educación media como eje articulador** 21
5. **Liderazgo para la formación integral** 23
   - **5.1 Liderazgo pedagógico y gestión directiva en los establecimientos educativos** 23
   - **5.2. Transformaciones del gobierno escolar en el marco normativo actual** 24
   - **5.3 Particularidades del liderazgo en contextos rurales y territoriales** 25
   - **5.4. Así se integra el enfoque intercultural y diferencial en los establecimientos educativos** 26
   - **5.5 De esta manera se ejerce un liderazgo orientado a la equidad y la inclusión.** 27
   - **5.6 Prácticas concretas para promover una cultura institucional inclusiva.** 28
   - **5.7 Características de los directivos docentes en el marco de la formación integral** 28
6. **Los referentes y evaluación para la formación integral** 31
   - **6.1. Referentes de calidad y formación integral** 31
   - **6.2 La evaluación del y para aprendizaje desde un enfoque formativo.** 35
7. **Características del establecimiento educativo que mejora continuamente** 41
   - **7.1. Uso pedagógico y resignificación del tiempo escolar** 42
   - **7.2. Semana de desarrollo institucional** 43

8. Gestión integral para el mejoramiento educativo 44

8.1 Áreas de gestión 44

9. Ruta de mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento 47

Parte metodológica 49

1. Primera etapa: autoevaluación institucional 49

PASO 1. Lectura de contexto 51

PASO 2. Evaluación de las áreas de gestión para el fortalecimiento de los procesos institucionales 61

PASO 3. Elaboración del perfil institucional 67

Paso 4. Establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento 71

2. Segunda etapa: la elaboración anual del Plan de mejoramiento institucional 75

Paso 1. Formulación del objetivo a partir del análisis de factores críticos 77

Paso 2. Formulación de las metas 81

Paso 3. Definición de los indicadores de resultados 86

Paso 4. Construcción de acciones y organización de responsabilidades para la transformación institucional 91

Paso 5. Programación anual del plan de mejoramiento 94

Paso 6. Gestión de recursos para la ejecución anual del plan 95

Paso 7. Socialización y apropiación comunitaria del plan de mejoramiento 96

3. Tercera etapa: seguimiento de los avances y resultados del Plan de mejoramiento institucional 97

PASO 1. ¿Cómo podemos hacer seguimiento? Desarrollar una ruta participativa para el seguimiento colectivo del PMI 98

PASO 2. ¿Qué aprendimos y cómo lo comprendemos juntos? Comunicación de los resultados del seguimiento al Plan de mejoramiento institucional 107

PASO 3. ¿Qué cambiaremos a partir de esos aprendizajes? Retroalimentar la gestión institucional y proyectar el nuevo ciclo de mejoramiento 110

Anexo No. 1 Procesos y componentes de las áreas de gestión para la autoevaluación institucional 115

Gestión directiva y estratégica 115
Gestión académica y pedagógica 132
Gestión administrativa y financiera 144
Gestión de la comunidad 155
Anexo No. 2 Matriz para el registro de los resultados de la autoevaluación institucional 164
Anexo No. 3 Fuentes de evidencia para los procesos de las cuatro áreas de gestión 168
Anexo No. 4 Glosario 176

Introducción

Desde la expedición de la *Guía No. 34. Guía para el Mejoramiento Institucional*, en 2008, los establecimientos educativos oficiales del país han contado con un referente técnico que orienta los procesos de autoevaluación institucional, formulación del Plan de mejoramiento institucional y seguimiento a su implementación. Durante más de quince años, este instrumento ha contribuido a consolidar una cultura de reflexión institucional, planeación estratégica y mejoramiento continuo, fortaleciendo el ejercicio de la autonomía escolar y promoviendo la participación de las comunidades educativas en la construcción de proyectos educativos cada vez más pertinentes para sus contextos y necesidades.

Sin embargo, las profundas transformaciones experimentadas por el sistema educativo colombiano durante las dos últimas décadas, los cambios sociodemográficos, la racionalización de trámites y la necesidad de reforzar la descentralización, hicieron necesaria la revisión y actualización de este referente teniendo en cuenta la evolución del marco normativo, la consolidación de nuevas perspectivas pedagógicas, los avances en la investigación educativa y los cambios sociales, culturales, ambientales, científicos y tecnológicos. Paralelamente, la política educativa nacional ha incorporado enfoques orientados al fortalecimiento de la formación integral, la educación inclusiva, intercultural y con enfoque diferencial, la atención integral a la primera infancia, el bienestar de la comunidad educativa, la evaluación formativa, la transformación digital, la sostenibilidad, la innovación, el fortalecimiento de las trayectorias educativas completas y la consolidación de modelos de gobernanza sustentados en el liderazgo distribuido y la corresponsabilidad entre los diferentes actores del sistema educativo. Estos avances demandaban una Guía capaz de dialogar con las nuevas realidades de la educación colombiana, preservando, al mismo tiempo, la solidez metodológica que le ha otorgado legitimidad y utilidad desde su publicación.

En respuesta a este desafío, el Ministerio de Educación Nacional lideró un amplio proceso de actualización de la Guía No. 34, valorando los aprendizajes construidos en los territorios, particularmente de las experiencias desarrolladas por las entidades territoriales certificadas y los establecimientos educativos, que durante estos años han adaptado y fortalecido la implementación de la guía mediante la optimización de sus componentes, la simplificación de procedimientos y el diseño de sistemas de información e instrumentos que facilitan la gestión institucional.

Desde esta perspectiva, la actualización fue concebida como un proceso de construcción colectiva de alcance nacional, orientado no solo a revisar un instrumento técnico, sino también a fortalecer una concepción contemporánea del mejoramiento institucional como un proceso permanente de aprendizaje, innovación, participación y transformación educativa. En este marco, el Ministerio de Educación Nacional desarrolló, entre 2025 y 2026, un riguroso ejercicio de investigación que comprendió una amplia revisión documental, la construcción de un nuevo desarrollo técnico y el análisis sistemático de la evolución normativa del sector educativo desde la

expedición de la guía original en 2008 hasta 2026. Este ejercicio permitió incorporar las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, así como los principales lineamientos, orientaciones y referentes técnicos expedidos por el Ministerio durante este período.

De manera complementaria, se realizó una revisión especializada de la literatura nacional e internacional sobre gestión educativa, liderazgo escolar, gobernanza, innovación, formación integral, evaluación, educación inclusiva, participación de las familias, transformación digital y tendencias contemporáneas en mejoramiento institucional. Este análisis fortaleció los fundamentos conceptuales para la actualización de la guía y permitió armonizar sus orientaciones con los desarrollos más relevantes en estos campos.

El proceso de construcción del documento estuvo acompañado por una amplia estrategia de validación y retroalimentación con los diferentes actores del sistema educativo. Un primer escenario de discusión fue el evento Fortalecimiento de la Evaluación Institucional Anual, realizado los días 11 y 12 de septiembre de 2025, en el que participaron representantes de quince entidades territoriales certificadas, seleccionadas como muestra representativa del país, integradas por profesionales de las secretarías de educación y directivos docentes. Asimismo, asistieron representantes de distintas agremiaciones, organizaciones del sector educativo y diferentes dependencias del Ministerio de Educación Nacional. Este espacio permitió identificar fortalezas y oportunidades de mejora de la guía vigente, así como establecer las principales líneas técnicas que orientarían la actualización.

Posteriormente, entre el 14 y el 27 de mayo de 2026, se desarrollaron ocho encuentros regionales en las ciudades de Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Medellín, Pasto, Pereira y Riohacha, con la participación de aproximadamente 280 representantes de las entidades territoriales certificadas, entre profesionales de las secretarías de educación, docentes y directivos docentes. Estos encuentros constituyeron escenarios de diálogo técnico para validar, discutir y enriquecer la propuesta de actualización, permitiendo incorporar las perspectivas y experiencias provenientes de los distintos contextos territoriales del país.

De igual manera, la propuesta de actualización fue objeto de revisión técnica por parte de diversas dependencias del Ministerio de Educación Nacional, entre ellas la Dirección de Primera Infancia, la Dirección de Fortalecimiento a la Gestión Territorial, la Subdirección de Fomento de Competencias, la Dirección de Calidad para la Educación Preescolar, Básica y Media y la Subdirección de Referentes curriculares y Evaluación de la Calidad Educativa. Cada una de las dependencias realizó un análisis especializado desde el ámbito de sus competencias, con el propósito de garantizar la articulación de la guía con las políticas sectoriales vigentes, la coherencia de sus enfoques y la consistencia técnica de sus orientaciones. Como resultado de este proceso se incorporaron observaciones, precisiones y recomendaciones que fortalecieron la integralidad de la propuesta y consolidaron una visión compartida del mejoramiento institucional como uno de los principales mecanismos para elevar la calidad de la educación en Colombia.

Teniendo en cuenta los acuerdos alcanzados durante el proceso de validación, la presente actualización mantiene la estructura de la gestión institucional organizada en las cuatro áreas de gestión definidas en la versión anterior de la Guía No. 34, incorporando ajustes derivados de la evolución de los enfoques educativos, normativos y de gestión institucional. Asimismo, conserva la ruta metodológica que históricamente ha orientado los procesos de autoevaluación institucional, formulación del Plan de mejoramiento institucional y seguimiento a su implementación. No obstante, actualiza sus fundamentos conceptuales, reorganiza y optimiza los componentes de gestión, reduciendo de 93 a 45 los componentes que estructuran los procesos de las cuatro áreas de gestión, con el propósito de simplificar su aplicación, fortalecer su coherencia interna y facilitar su apropiación por parte de las comunidades educativas.

En la actualización de la nueva guía se destaca también la formación integral como propósito articulador de toda la gestión institucional; el liderazgo distribuido como fundamento de la gobernanza escolar; la evaluación formativa como soporte para el mejoramiento de los aprendizajes; la educación inclusiva, intercultural y con enfoque diferencial; el bienestar de la comunidad educativa; la innovación y la transformación digital; la sostenibilidad ambiental; el fortalecimiento de las trayectorias educativas completas; la participación efectiva de las familias y las comunidades, y la corresponsabilidad entre el Estado, la escuela, la familia y la sociedad.

La nueva Guía No. 34 se estructura en dos grandes partes complementarias que articulan los fundamentos conceptuales del mejoramiento institucional con las orientaciones metodológicas para su implementación. La primera parte, de carácter conceptual, desarrolla los referentes que sustentan la gestión educativa contemporánea y contextualiza el mejoramiento institucional, a partir del marco institucional y la gobernanza educativa, las transformaciones del establecimiento educativo en el contexto actual, la autonomía escolar, las nuevas formas de trabajo para la formación integral en los diferentes niveles educativos, el liderazgo pedagógico y la gobernanza escolar, los referentes de calidad y la evaluación formativa: así como las características de los establecimientos educativos que aprenden y mejoran continuamente.

La segunda parte, de carácter metodológico, desarrolla la Ruta de mejoramiento institucional mediante tres etapas articuladas: la autoevaluación institucional, la formulación anual del Plan de mejoramiento institucional y el seguimiento a sus avances y resultados. Cada una de estas etapas se organiza en pasos secuenciales.
Finalmente, la guía incorpora un conjunto de anexos técnicos que desarrollan los procesos y componentes de las cuatro áreas de gestión, proporcionando criterios, orientaciones e instrumentos que facilitan la implementación de la ruta en los establecimientos educativos y fortalecen la toma de decisiones orientadas a garantizar el derecho a una educación de calidad.

Parte conceptual

1. Marco institucional y gobernanza[1] educativa

La descentralización del sistema educativo en Colombia ha experimentado una evolución normativa progresiva, orientada a redistribuir competencias y fortalecer la autonomía institucional y territorial bajo principios de coordinación, concurrencia y subsidiariedad. Lo anterior, debido a que las competencias públicas deben ser ejercidas por la autoridad más cercana a la ciudadanía que esté en capacidad de gestionarlas de manera eficiente y contextualizada, siempre en función de que el poder público se organice desde los territorios hacia el centro, y no al contrario. Por supuesto, tales principios respetan la autonomía local, pero aseguran que exista respaldo institucional cuando las capacidades territoriales resulten insuficientes.

Un hito fundamental en este proceso de descentralización es la Constitución Política de 1991, donde se consagra la educación como derecho y servicio público con función social, y se reconoce autonomía a las entidades territoriales para la gestión de sus intereses o problemáticas. Es así como, con la Ley 60 de 1993, se reglamenta la distribución de competencias y recursos entre la nación y las entidades territoriales certificadas en materia educativa. A menos de una década de la mencionada ley, entró en vigor la Ley 715 de 2001, que reemplaza y complementa las disposiciones anteriores para precisar las responsabilidades de la nación, los departamentos, los distritos y los municipios certificados, al tiempo que establece criterios de eficiencia y cobertura en la asignación de recursos del Sistema General de Participaciones SGP. Más adelante, el Decreto 1075 de 2015 compiló y racionalizó la normativa reglamentaria del sector de la educación, consolidando el marco regulatorio vigente y reafirmando la corresponsabilidad entre niveles de gobierno. No obstante, ese marco normativo es dinámico y genera retos permanentemente al sector educativo.

En el ámbito de la descentralización, las secretarías de educación de las Entidades Territoriales Certificadas (ETC) integran el gobierno regional. Hacen parte de ellas los departamentos, distritos y municipios certificados. En este mismo sentido, el Decreto 1953 de 2014 reconoce y pone en funcionamiento los territorios indígenas, como resguardos, cabildos, consejos, entre otros, con sus autoridades propias. Igualmente, en el marco de la evolución de la descentralización, aparece el Decreto 481 del 30 de abril de 2025, el cual deroga los artículos 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54 y 56 del Decreto

[1] Gobernanza se fundamenta en los gobiernos propios y la autonomía de los territorios que ejercen los consejos comunitarios. Es una forma de gobierno basada en la participación, la corresponsabilidad, la transparencia y la articulación entre actores.

1953 de 2014. El mencionado decreto reconoce y establece el derecho de los pueblos indígenas a la educación propia y su administración. Por consiguiente, los pueblos indígenas en el marco de esta normatividad y de los mandatos constitucionales, ejercerán su educación a través de sus autoridades y estructuras de gobierno propio.

La expedición de la Ley 152 de 1994 y la Ley 1454 de 2011 ha configurado un marco normativo que, en articulación con planes sectoriales recientes, orienta la gestión del servicio educativo bajo principios de calidad, inclusión, pertinencia territorial y enfoque diferencial. En coherencia con la evolución legislativa del país actual, se han realizado ingentes esfuerzos en la organización y orientación estratégica de acciones del Ministerio de Educación Nacional (MEN), en concordancia con los objetivos institucionales y las metas estratégicas definidas, de acuerdo con la identificación de prioridades para la formulación, implementación y definición de mecanismos de seguimiento y gestión de los programas y políticas públicas educativas, con el fin de garantizar el derecho a la educación de calidad orientado hacia la reducción de la desigualdad y de la inequidad.

Una de las formas de abordar la problemática de la desigualdad ha implicado un nuevo desafío que se viene atendiendo a través de estrategias conjuntas mediante las cuales se amplía el sentido de la educación en el país. El Código de Infancia y Adolescencia (Ley 1098 de 2006), la Ley 1804 de 2016, la Ley 2328 de 2023 y el Decreto 1411 de 2022, que subrogó el Decreto 1075 de 2015, mediante el cual se reglamenta la prestación del servicio de educación inicial en Colombia, han movilizado un ejercicio conjunto entre las entidades territoriales, las secretarías de educación y los establecimientos educativos oficiales para que se amplíe progresivamente la atención educativa con enfoque de integralidad para niñas y niños de entre 3 y 6 años.

De igual manera, el marco normativo de la descentralización prioriza el enfoque de inclusión y diversidad; por ejemplo, los proyectos educativos institucionales[2], en sus diversas denominaciones, con respecto a la educación rural y campesina con pertinencia territorial, el reconocimiento de la diversidad cultural y lingüística, se inscriben en una perspectiva de justicia social y garantía de derechos. En este sentido, la garantía del derecho exige procesos permanentes de reflexión institucional que permitan revisar las prácticas pedagógicas, las formas de organización escolar y las culturas que orientan la vida institucional. Estos procesos buscan identificar barreras presentes en el entorno educativo y generar condiciones que favorezcan la participación, el aprendizaje de todos los estudiantes y sus trayectorias educativas completas.

[2] En adelante la denominación “Proyecto Educativo Institucional en sus diversas denominaciones” sustituirá otras denominaciones, como PEI, PEC o PIECR.

Por consiguiente, en el marco de las políticas educativas vigentes, la descentralización se ha orientado hacia un modelo de gobernanza educativa que combina autonomía institucional y corresponsabilidad territorial. En este escenario, el MEN realiza su función de dirección estratégica del sistema, mediante la formulación de referentes de calidad: lineamientos curriculares, condiciones de calidad; políticas de inclusión, evaluación y mejoramiento, así como el diseño de estrategias nacionales para el cierre de brechas y la equidad educativa. Igualmente, el sector educativo se prepara para asumir los retos que trae consigo la consolidación de la educación propia y en general la educación de los pueblos étnicos y de las comunidades campesinas.

En coherencia con lo anterior, las entidades territoriales certificadas, o las que hagan sus veces, serán responsables de garantizar el derecho a la educación y la prestación directa del servicio educativo, pero con mayores exigencias en materia de planeación, seguimiento y rendición de cuentas. La gestión territorial ya no se limita a la administración de recursos y plantas de personal, sino que incorpora procesos de acompañamiento pedagógico, análisis de resultados, implementación de estrategias de acceso, permanencia y articulación intersectorial para atender a los desafíos de la humanidad y las problemáticas asociadas a la movilidad humana y los cambios demográficos, el desarrollo tecnológico, la desigualdad, la inequidad y las violencias que afectan la formación integral y el desarrollo humano.

Asimismo, los establecimientos educativos han trascendido la recepción normativa y se han constituido en núcleos estratégicos que lideran la transformación pedagógica de sus territorios y la formación integral de sus estudiantes: una educación para la vida que favorece el bienestar de las generaciones presentes y futuras. La autonomía para formular su Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, adquiere hoy un sentido más poderoso: no se trata únicamente de definir un horizonte formativo propio, sino de articularlo con referentes nacionales y territoriales de calidad, políticas de evaluación e inclusión para garantizar el enfoque de derechos humanos en cada uno de los territorios.

En el contexto actual, la participación democrática de la comunidad mediante el gobierno escolar se fortalece como mecanismo de gobernanza interna y corresponsabilidad de los establecimientos educativos. La toma de decisiones institucionales exige mayor sustento, análisis para garantizar el derecho a la educación y justicia social. Así, la cultura institucional se orienta hacia la sostenibilidad, el liderazgo distribuido de directivos docentes y docentes, con énfasis en comunidades de aprendizaje y redes territoriales, para materializar currículos que incluyan las artes, las culturas, la ciencia, la tecnología, la innovación y el deporte, en una resignificación del tiempo escolar orientada hacia una formación

integral.

En este panorama en que los establecimientos educativos se consolidan como el espacio privilegiado donde convergen los lineamientos técnicos y los referentes curriculares nacionales, las dinámicas territoriales y las expectativas de la comunidad, el principal desafío consiste en ejercer una autonomía responsable, sustentada en la planeación estratégica, la evaluación permanente y la participación democrática. Y para lograrlo, se deben aprovechar plenamente las facultades que otorga el carácter descentralizado del sistema nacional en la generación de alianzas y articulaciones entre nación, territorio, escuela y comunidad, mediante las cuales el desarrollo integral se entienda como la garantía de una educación pertinente, inclusiva y de calidad. De tal manera, el derecho a la educación consagrado constitucionalmente trascenderá las barreras de acceso y se verá consolidado en una sociedad menos desigual e inequitativa y que acoge la diversidad como riqueza cultural.

2. El establecimiento educativo en el contexto actual

En el contexto contemporáneo de la política educativa colombiana, el establecimiento educativo se consolida como la unidad fundamental de gestión, transformación pedagógica y garantía del derecho a la educación. Si bien el proceso de integración institucional impulsado por la ley 715 de 2001 respondió a la necesidad de asegurar la continuidad del ciclo completo, hoy el desafío trasciende la articulación física y administrativa para situarse en el fortalecimiento de trayectorias educativas completas, pertinentes y con enfoque de equidad desde la educación inicial hasta la educación media, la educación superior y la educación para el trabajo.

Como se ilustró en el apartado anterior, la normativa vigente que, además es dinámica, reafirma la autonomía institucional en el marco de la descentralización, pero la articula a mayores responsabilidades en términos de procesos, resultados, inclusión, calidad y rendición de cuentas. En este escenario, el establecimiento educativo no solo administra sedes y jornadas integradas, sino que gestiona procesos pedagógicos, curriculares y comunitarios orientados a la formación integral[3], que en los lineamientos del MEN se entiende como:

[3] El marco normativo que sustenta la formación integral en el sistema educativo colombiano se origina en los principios establecidos por la Constitución Política de Colombia de 1991, la cual reconoce la educación como un derecho de la persona y un servicio público con función social orientado al acceso al conocimiento, la ciencia, la técnica y los valores de la cultura. En este sentido, los artículos 67, 68, 70 y 71 establecen responsabilidades del Estado para garantizar el acceso a la educación, promover el desarrollo cultural y fomentar el conocimiento, sentando las bases para una concepción educativa orientada al desarrollo integral de las personas. En desarrollo de estos principios constitucionales, la Ley 115 de 1994 —Ley General de Educación— define la educación como un proceso permanente, personal, cultural y social orientado al desarrollo pleno e integral del ser humano en sus múltiples dimensiones (Congreso de la República, 1994). Esta norma establece los principios que orientan la organización del sistema educativo colombiano y define los fines de la educación, entre los que se destacan la formación en el respeto a la vida, los derechos humanos, la paz, los principios democráticos y la participación ciudadana. Asimismo, esta ley determina la organización de los niveles educativos y define

> … un proceso educativo centrado en el sujeto activo de derechos que se desarrolla en todos los momentos del curso de vida en múltiples dimensiones y que aprende en relación consigo mismo; con otros seres humanos, con la vida y el entorno; y con el mundo y las tecnologías a través de la integración curricular que reconoce los saberes propios, las prácticas, las políticas y las experiencias, contextualizadas, flexibles e integradas que promueven capacidades, aprendizajes y competencias en diversos entornos educativos (MEN, 2026a, p. 24).

Esta relación entre capacidades, aprendizajes y competencias parte de la comprensión de las capacidades como aquellas disposiciones, recursos internos y las posibilidades de acción que tiene un ser humano para discernir el mundo, interactuar con otros y actuar éticamente. Asimismo, los aprendizajes hacen referencia a los resultados formativos visibles en la manera como las y los estudiantes comprenden, problematizan y actúan sobre los problemas socialmente[4] relevantes y, finalmente, las competencias se entienden como la movilización situada de capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y valores en contextos específicos, desde aportes recientes en didáctica y educación ciudadana latinoamericana. Por consiguiente, La formación integral promueve la articulación entre las capacidades, los aprendizajes y las competencias para potenciar un desarrollo del ser. Este enfoque plantea cómo el desarrollo de las capacidades garantiza los aprendizajes esenciales e imprescindibles para promover competencias en las y los estudiantes a través de prácticas y experiencias educativas en contexto. Al mismo tiempo, posibilita en ellas y ellos procesos a lo largo del curso de vida que les permita la toma de decisiones responsables y el ejercicio de su ciudadanía de manera crítica y comprometida para una vida digna (MEN, 2026a, p. 26, 47-49).

Por ende, una educación de calidad es un proceso de formación integral orientado a desarrollar en los estudiantes capacidades, competencias y aprendizajes, junto con valores éticos y principios democráticos, que les permitan participar activamente en la sociedad y construir proyectos hacia una vida digna. Para el Ministerio de Educación Nacional, la calidad no se reduce a resultados académicos, los trasciende como único indicador y los correlaciona con condiciones para la equidad, el acceso, la permanencia, y la graduación con miras al logro de las trayectorias educativas de los y las

---

un conjunto de áreas obligatorias y fundamentales del currículo que incluyen campos del conocimiento científico, social, artístico, humanístico y físico. Esta estructura curricular busca garantizar una formación que articule diversas dimensiones del desarrollo humano y constituye un referente normativo para el fortalecimiento de enfoques pedagógicos orientados a la formación integral.

[4] Problemas socialmente relevantes (PSR) Situaciones del contexto, conflictos públicos, complejos y controversiales que se convierten en punto de partida para el diseño curricular y las prácticas pedagógicas (MEN, 2026b, p. 59).

estudiantes. Además, la educación de calidad implica la pertinencia frente a las características y necesidades del contexto, la promoción de la convivencia y la construcción de la cultura de paz, conjugado con la generación de oportunidades de progreso individual y colectivo que aportan al despliegue de proyectos de vida. En este sentido, la educación de calidad es aquella que dignifica, forma ciudadanos democráticos, fomenta el pensamiento crítico, contribuye a cerrar brechas sociales y fortalece el desarrollo social, cultural y económico del país.

Así, el Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, debe trascender el ejercicio formal de consolidación documental y convertirse en una oportunidad estratégica para redefinir el horizonte formativo, los enfoques pedagógicos, los propósitos o metas de aprendizaje y las estrategias de atención a la diversidad. Todo lo anterior orientado a garantizar trayectorias educativas sin rupturas en donde se prevenga la deserción y el rezago mediante estrategias de acogida, bienestar, permanencia, acompañamiento académico y apoyo socioemocional.

Para que lo expuesto hasta aquí ocurra, es imprescindible que lo pedagógico adquiera mayor relevancia. En este contexto, el concepto de liderazgo distribuido[5] adquiere relevancia al comprender que la conducción de los establecimientos educativos no depende únicamente de la figura de los directivos, sino de la capacidad colectiva de la comunidad educativa para orientar procesos pedagógicos, administrativos, financieros y de la comunidad. Por consiguiente, no se trata únicamente de coordinar recursos, sino de movilizar a la comunidad educativa en torno a objetivos compartidos, promover el trabajo colaborativo docente, consolidar comunidades profesionales de aprendizaje y garantizar procesos sistemáticos de autoevaluación y desarrollo integral.

En consecuencia, el establecimiento educativo no es únicamente el resultado de un proceso de integración administrativa, sino el núcleo estratégico donde se materializan los objetivos nacionales de calidad, equidad e inclusión educativa. Su consolidación depende del ejercicio de una autonomía institucional responsable, un liderazgo distribuido sólido y una gestión articulada con las fortalezas y necesidades de su comunidad educativa, capaz de reconocer y valorar la diversidad y de asegurar que cada estudiante avance y progrese en su trayectoria educativa completa.

3. La autonomía escolar y el contexto actual

La autonomía institucional se desprende de la descentralización del Estado consagrada en la Constitución Política de 1991. En su artículo 68, la carta magna también reconoce la libertad de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra, que se desarrolla

[5] El documento encargado por la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) para el Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2025, edición regional sobre el liderazgo en la educación: Liderar para la democracia, plantea que el liderazgo educativo debe fortalecer la participación, el reconocimiento de las diversidades y la construcción de culturas institucionales democráticas.

plenamente en la Ley 115 de 1994. Sus artículos 73, 77, 142 y 143 brindan a los establecimientos educativos la responsabilidad de establecer sus horizontes institucionales expresados en un Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, mediate el cual se lleva a la práctica propuestas curriculares diversas y flexibles. En este sentido, la autonomía implica en la educación inicial trazar propuestas pedagógicas y curriculares orientadas a la promoción del desarrollo integral y el aprendizaje, así como diseñar propuestas formativas en la educación básica y media que integren todas las dimensiones del ser: dimensión cognitiva, dimensión socioemocional, dimensión ética, dimensión ciudadana y política, dimensión corporal, dimensión histórica y de memoria histórica, dimensión ambiental, dimensión Cultural, dimensión comunicativa y creativa (MEN, 2026a, p. 32). También se cuentan, en ese mismo sentido, las competencias ciudadanas y digitales en respuesta a los desafíos de la inclusión, la transformación tecnológica y el desarrollo integral. Los establecimientos educativos están llamados a contextualizar los referentes curriculares nacionales de calidad adecuándolos a las características socioculturales, económicas y territoriales de su población estudiantil. Esta contextualización exige rigor técnico, análisis de resultados y procesos sistemáticos de autoevaluación, mejoramiento y seguimiento.

Dado lo anterior, la autonomía permite innovar y flexibilizar el currículo, adoptar metodologías, enfoques interdisciplinarios y estrategias diferenciadas que favorezcan el aprendizaje significativo y la permanencia escolar. No obstante, el ejercicio de esta libertad conceptual y metodológica debe sustentarse en criterios de pertinencia y coherencia con el Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, el Sistema Institucional de Evaluación de los Estudiantes (SIEE) y el Manual de Convivencia, elementos que deben tener un seguimiento constante para implementar acciones y estrategias expresadas en planes de mejoramiento que tengan como ejes centrales la formación integral y el desarrollo de una cultura de la inclusión.

En el ámbito de la convivencia pacífica, la ciudadanía y la formación integral, la autonomía escolar faculta a los establecimientos para definir acuerdos de convivencia, fortalecer el gobierno escolar y promover la participación democrática de estudiantes, docentes y familias. En el contexto actual, donde se reconoce la diversidad cultural, la migración, las brechas sociales y los retos de salud mental, la autonomía debe traducirse en políticas institucionales claras de inclusión, prevención de violencias, educación para la ciudadanía y el desarrollo socioemocional.

De igual manera, la política educativa vigente enfatiza en el desarrollo integral de nuestros y nuestras estudiantes, lo cual exige una integración curricular que vaya más allá de los desarrollos disciplinares tradicionales de las áreas del conocimiento. En este sentido, es importante incorporar la innovación educativa para que el diseño curricular y las prácticas pedagógicas partan de los intereses e inquietudes de los estudiantes y

problemas socialmente relevantes del contexto, con el fin que la disposición pedagógica implique un uso más significativo del tiempo escolar, una diversificación de estrategias pedagógicas, un ajuste de tiempos y ritmos de aprendizaje e, igualmente, una valoración y seguimiento del desarrollo y aprendizaje y una evaluación diferenciada, formativa y formadora que integren saberes locales, culturales, territoriales y globales.

En consecuencia, la autonomía institucional en la actualidad no puede entenderse como independencia absoluta, sino como capacidad de decisión y autorregulación enmarcada en un sistema de corresponsabilidad. Cuando se ejerce de manera ética, técnica y participativa, la autonomía adquiere un carácter transformador basado en la equidad, la diversidad y la justicia social.

4. Las nuevas formas de trabajo en los establecimientos educativos para la formación integral

En el marco de la política educativa vigente, el sistema educativo muestra un proceso de actualización progresiva, como es el caso de la educación inicial, la educación preescolar, básica y media, para garantizar que los estudiantes tengan trayectorias educativas completas desde un enfoque de derechos humanos. Con respecto a la educación inicial, se han consolidado nuevas formas de organización escolar, derivadas de desarrollos normativos como la Ley 1804 de 2016 y el Decreto 1411 de 2022, que subrogó le decreto 1075 de 2015. A partir de allí, se configuran nuevas formas de trabajo institucional, pedagógico y curricular en los establecimientos educativos en torno a la educación inicial, desde un enfoque de integralidad e intersectorialidad que promueve desarrollo integral de las niñas y los niños como sujetos de derechos.

De similar manera, en la educación básica se consolidaron nuevas formas de trabajo en los establecimientos educativos caracterizadas por una visión integral, colaborativa y contextualizada de los procesos pedagógicos. Estas transformaciones implican pasar de acciones fragmentadas y programas aislados a estrategias articuladas que integran currículo, evaluación, formación, convivencia y desarrollo socioemocional en función de la formación integral de los estudiantes. Asimismo, promueven el trabajo interdisciplinario entre docentes, la construcción de comunidades de aprendizaje.

Por su parte, la educación media ha entrado en una etapa de renovación para replantearse como un nivel que exige la flexibilización curricular en la labor de contribuir a las trayectorias educativas completas, con base en un principio de armonización que, de acuerdo con los Lineamientos curriculares para la formación integral en educación inicial, básica y media, consiste en "la capacidad del currículo para ofrecer trayectorias educativas fluidas, sin rupturas abruptas o cambios

descontextualizados entre un nivel y el otro” (MEN, 2026a, p. 61).

4.1. La educación inicial y sus nuevas formas de trabajo

La autonomía institucional, sustentada en la Ley 115 de 1994 y el Decreto 1075 de 2015, se resignifica a partir del reconocimiento de la educación inicial como un derecho de todas las niñas y niños de primera infancia, donde se reconoce un proceso educativo y pedagógico, que potencia su desarrollo, sus capacidades, habilidades y que promueve su aprendizaje a partir del disfrute de experiencia basadas en el juego, las expresiones artísticas, la literatura y la exploración del medio. Del mismo modo, la actualización normativa para la educación inicial plantea que ésta se enmarca en la atención integral lo cual implica garantizar procesos educativos con calidad, pertinencia y oportunidad en perspectiva de la garantía de las mejores condiciones para el ejercicio pleno de los derechos en la primera infancia.

En este sentido, las “Bases curriculares para la educación inicial y preescolar”, el documento de “Ampliación y armonización curricular: aportes para la conversación curricular y pedagógica en el inicio de la trayectoria educativa”, y el documento de “Orientaciones para el cumplimiento de las condiciones de calidad de los prestadores de educación inicial” (MEN, 2014, p. 27) son los referentes técnicos de la educación inicial en el marco de la atención integral y se convierten en los documentos orientadores para la organización curricular, el diseño de las experiencias de las maestras y maestros y la organización del trabajo institucional.

Reconociendo el marco técnico anterior, será fundamental también, armonizar las acciones instituciones con las condiciones de calidad de la educación inicial, en sintonía con la Política de Estado para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia “De Cero a Siempre” y el decreto 1411 de 2022, avanzando progresivamente en la materialización de las condiciones expuestas en cada uno de los componentes de la calidad de la educación inicial.

Una transformación sustantiva se evidencia en la consolidación de colectivos pedagógicos que reconocen a las maestras y maestros de educación inicial como agentes fundamentales en la construcción de saber pedagógico, en la innovación e investigación educativa. Estos espacios privilegian la reflexión sobre la práctica, la observación, la escucha activa y la documentación pedagógica, en coherencia con apuesta técnica de la educación inicial.

La comunicación institucional adquiere un carácter participativo, incluyente y multicanal, orientado a garantizar la incidencia efectiva de las familias, y cuidadores como actores corresponsables en los procesos de cuidado, crianza y educación. En

consonancia con la Ley 1804 de 2016, Ley 2025 de 2020 y el Decreto 459 de 2024, se fortalecen mecanismos de interacción permanente que permiten articular las dinámicas familiares con las propuestas pedagógicas, lo que redunda en el reconocimiento de la familia como actor fundamental en el proceso educativo y el primer entorno protector de sus derechos y responsables, también en la promoción del desarrollo integral de las niñas y los niños en su primera infancia.

Asimismo, el trabajo en red y la articulación intersectorial se consolidan como ejes estructurantes de la gestión educativa, en concordancia con la Ley 1804 de 2016. Los establecimientos educativos interactúan con sectores como salud, protección y cultura, en aras de garantizar la atención integral y la concurrencia de acciones para el desarrollo pleno de las niñas y los niños. Esta articulación responde al principio de integralidad, según el cual la educación inicial no puede entenderse de manera aislada, sino como parte de un entramado institucional que asegura condiciones de bienestar y desarrollo[6].

4.2 Nuevas formas de trabajo en la educación de prescolar, básica primaria y secundaria

Teniendo en cuenta los cambios y retos de la Educación Inicial, las nuevas formas de trabajo en preescolar, básica y media se orientan hacia una comprensión más integral, flexible y contextualizada de los procesos educativos. En este sentido, los proyectos pedagógicos, entre otras estrategias como los Centros de Interés, promovieron la organización y diversificación de los currículos desde los intereses, problemáticas, proyectos y experiencias de los estudiantes, vinculadas con las realidades de los territorios.

De igual manera, la incorporación de la formación integral como horizonte de la acción educativa impulsó nuevas formas de trabajo basadas en la flexibilización curricular. En este contexto, temas como los derechos humanos, la educación socioemocional, la ciudadanía, la reconciliación, el antirracismo y la sostenibilidad ambiental se articularon en las prácticas pedagógicas. Esto condujo a que los docentes trabajaran de forma más colaborativa en proyectos interdisciplinarios y en la construcción de experiencias de aprendizaje para la formación integral.

La resignificación del tiempo escolar permitió reconocer que el tiempo educativo no se limita al cumplimiento de horarios o al aumento de horas de clase, sino que constituye un recurso pedagógico que debe organizarse en función de las necesidades, intereses y ritmos de aprendizaje de los estudiantes. Desde esta perspectiva, se fortalecieron

[6] En educación inicial se cuenta con la estrategia de acogida, bienestar y permanencia, también con guías de compras de dotaciones pedagógicas y recursos para el fortalecimiento de ambientes pedagógicos. El Ministerio también cuenta con la caja de herramientas de estilos de vida saludables y otros recursos que pueden apoyar la gestión integral de los establecimientos educativos.

otras metodologías, proyectos pedagógicos, experiencias comunitarias y espacios de exploración que enriquecieron la formación integral.

4.3. La educación media como eje articulador

La educación media se configura como un nivel clave dentro del sistema educativo, en tanto cumple una función articuladora entre la formación básica y las oportunidades de desarrollo posterior de adolescentes y jóvenes. Más que un cierre del proceso escolar representa un momento de definición en el que convergen los aprendizajes previos, las expectativas personales y las posibilidades reales del contexto. Igualmente, representa una transición (OCDE, 2020) en que se articulan los aprendizajes con las decisiones que orientan su proyecto de vida, su continuidad en la educación posmedia y su inserción en la vida social y productiva. Por ello, su fortalecimiento a partir de la gestión institucional resulta determinante para garantizar trayectorias educativas completas, con sentido y proyección en un sistema educativo que cada vez debe ser más flexible y pertinente a las dinámicas de aprendizaje de las y los estudiantes.

Desde esta perspectiva, avanzar hacia trayectorias completas implica ir más allá del acceso y la permanencia, para centrarse en la pertinencia y el sentido de la experiencia educativa con estrategias en las que se reconozca que los estudiantes no son un grupo homogéneo, sino sujetos diversos, con intereses, expectativas y contextos distintos, lo que demanda propuestas educativas más flexibles, contextualizadas y significativas. En consonancia con la OCDE este nivel está llamado a configurarse desde la diversidad y la inclusión, capaz de responder a las realidades de los adolescentes y jóvenes con una orientación a motivar su permanencia y promoción.

En este marco, las comunidades educativas deben transitar hacia formas de organización curricular que superen la fragmentación tradicional. La flexibilización del currículo se convierte, pues, en un eje central, no solo como ajuste técnico, sino como un principio pedagógico que abre posibilidades para que los estudiantes recorran distintos caminos de aprendizaje. Esto se refleja, por ejemplo, en la organización del plan de estudios en componentes comunes, de profundización y electivos, así como en la incorporación de estrategias que permiten un uso más pertinente del tiempo escolar y una mayor coherencia en los procesos formativos.

Los planteamientos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) destacan la necesidad de transformar la educación media para responder a los desafíos del siglo XXI. Esto implica que los establecimientos educativos fortalezcan la pertinencia del currículo, el desarrollo de competencias para la vida, la continuidad de las trayectorias educativas hacia la educación superior, la formación para el trabajo y

el ejercicio de una ciudadanía democrática, al tiempo que promuevan la equidad, el bienestar socioemocional, la innovación pedagógica, la transformación digital y la sostenibilidad. En este contexto, la gestión institucional adquiere un papel estratégico para consolidar una educación media flexible, inclusiva y articulada con los proyectos de vida de los jóvenes y las necesidades de sus territorios.

Otro aspecto fundamental es la necesidad de ampliar las oportunidades de formación mediante el trabajo articulado con otros actores del territorio, lo cual llama la atención sobre la gestión del establecimiento educativo con la participación de la comunidad. La construcción de alianzas y redes entre establecimientos educativos, instituciones de educación superior y el sector productivo permite diversificar la oferta y acercarla a las dinámicas locales, haciendo más pertinente la formación. Esta articulación no solo amplía opciones para los estudiantes, sino que fortalece el sentido de la educación como un proceso conectado con la realidad.

En este contexto, la transformación de la educación media no puede entenderse únicamente como un ajuste curricular, sino como un proceso que demanda el fortalecimiento de las capacidades institucionales. Los establecimientos educativos, en ejercicio de su autonomía, están llamados a diseñar e implementar propuestas formativas[7] más diversas y pertinentes, articuladas con las necesidades de los estudiantes, sus proyectos de vida; el desarrollo local y las oportunidades del entorno. Esto implica no solo redefinir el currículo, sino también potenciar el papel de los docentes como mediadores que conectan el trabajo del aula con procesos de exploración personal, la oferta de educación posmedia y el mundo productivo.

Esta transformación también requiere fortalecer la articulación entre la comunidad educativa y su entorno. En zonas rurales, por ejemplo, si bien los proyectos pedagógicos productivos han sido una estrategia relevante, es necesario ampliar su alcance hacia otras dimensiones como lo cultural, lo ambiental o lo comunitario, y superar limitaciones estructurales como la baja conectividad o el acceso restringido a ofertas de educación posmedia.

En conjunto, estos elementos evidencian que garantizar trayectorias educativas completas en la educación media implica una transformación integral que articule currículo, pedagogía, gestión institucional y contexto. Se trata de consolidar una

[7] En este punto es importante enfatizar el papel de las metodologías basadas en proyectos interdisciplinarios que respondan a problemas socialmente relevantes del entorno, permitiendo que la educación media en lo rural, rural disperso o urbana se conecte directamente con la educación posmedia y los proyectos de vida de los estudiantes.

comunidad educativa capaz de reconocer a los adolescentes y jóvenes en su diversidad, de ofrecerles experiencias de aprendizaje significativas y de brindarles herramientas concretas para proyectar su vida en escenarios diversos.

5. Liderazgo para la formación integral

5.1 Liderazgo pedagógico y gestión directiva en los establecimientos educativos

El liderazgo en los establecimientos educativos colombianos ha transitado de modelos centrados exclusivamente en la autoridad directiva hacia perspectivas más democráticas, participativas y corresponsables. En este contexto, el concepto de liderazgo distribuido adquiere relevancia al comprender que la conducción de las instituciones educativas no depende únicamente de la figura de los directivos, sino de la capacidad colectiva de la comunidad educativa para orientar procesos pedagógicos, administrativos y de la comunidad (UNESCO y OEI, 2025a).

Desde esta perspectiva, el liderazgo distribuido reconoce que las decisiones institucionales y los procesos de transformación escolar requieren la participación de docentes, coordinadores, estudiantes, familias y demás actores de la comunidad educativa. En los establecimientos educativos colombianos, este enfoque resulta especialmente pertinente debido a la diversidad y la disrupción territorial, cultural y social del país, así como a los desafíos asociados con la equidad, la inclusión y la garantía del derecho a la educación. El liderazgo deja de entenderse como una función jerárquica para asumirse como una práctica compartida, donde múltiples actores, no solo el directivo docente, aportan saberes, experiencias y capacidades para el fortalecimiento institucional.

El documento de la OEI enfatiza que liderar para la democracia implica promover relaciones horizontales, el diálogo y la construcción colectiva de decisiones. En el ámbito escolar colombiano, ello supone consolidar escenarios de participación efectivos como los consejos directivos, consejos académicos, gobiernos escolares y demás instancias de representación contempladas en la normatividad educativa. El liderazgo distribuido favorece, además, la generación de ambientes escolares más colaborativos, en los que el trabajo en equipo y la corresponsabilidad contribuyen al mejoramiento de los procesos pedagógicos y a la formación ciudadana de niñas, niños y adolescentes.

Asimismo, este enfoque fortalece la autonomía institucional y el reconocimiento de las capacidades profesionales de los docentes. El liderazgo distribuido puede ser ejercido desde diferentes espacios y roles dentro del establecimiento educativo, especialmente cuando se promueven comunidades de aprendizaje, proyectos interdisciplinarios y

procesos de reflexión colectiva sobre las prácticas educativas. De esta manera, el liderazgo distribuido contribuye al desarrollo profesional docente y a la construcción de culturas organizacionales basadas en la confianza, la cooperación y el compromiso ético con la educación (UNESCO y OEI, 2025b).

En el contexto colombiano, el liderazgo distribuido representa una oportunidad para avanzar hacia establecimientos educativos más democráticos e inclusivos, capaces de responder a las necesidades de sus comunidades y de fortalecer la participación como principio fundamental de la vida escolar. El liderazgo, entendido como una práctica colectiva, permite consolidar procesos de gestión educativa orientados no solo al cumplimiento administrativo, sino también a la formación integral, la convivencia y la construcción de ciudadanía. En consonancia con lo planteado por la OEI, liderar para la democracia implica reconocer que la transformación educativa es una responsabilidad compartida que requiere la participación y deliberativa de toda la comunidad educativa.

5.2. Transformaciones del gobierno escolar en el marco normativo actual

Como lo señala el Ministerio de Educación Nacional, la educación debe pensarse para la vida, ya que es un bien público social, un derecho humano universal y el derecho raíz de otros derechos. Tal concepción amplia de la educación exige fortalecer mecanismos institucionales de participación y corresponsabilidad dentro de la comunidad educativa, como los que se desarrollan a través del gobierno escolar, entendido como el conjunto de órganos, instancias de participación y cargos de elección popular mediante los cuales el establecimiento educativo se dinamiza en relación con una comunidad educativa que incide en la toma de decisiones.

El gobierno escolar, en consecuencia, es el principal mecanismo de participación democrática en los establecimientos educativos. Según la Ley 115 de 1994 y su reglamentación compilada en el Decreto 1075 de 2015, los órganos principales del gobierno escolar son el rector o la rectora, el Consejo Directivo y el Consejo Académico, órganos responsables de orientar la toma de decisiones institucionales y garantizar la participación de la comunidad educativa en los procesos de gestión escolar. Estos órganos se complementan con el Consejo Estudiantil y el Consejo de Padres de Familia y deben articularse con lo dispuesto en la Ley 1620 de 2013 y el Decreto 1965 de 2013, que establecen el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y promueven la participación de la comunidad educativa en la construcción de ambientes democráticos.

La participación democrática adquiere así un valor formativo fundamental dentro de la vida institucional y se consolida como un espacio de aprendizaje ciudadano en el que

los estudiantes, docentes y familias ejercen sus derechos y deberes. De esta manera contribuye a la construcción de una cultura institucional basada en la justicia restaurativa, el diálogo, la corresponsabilidad y la toma de decisiones informadas que impactan positivamente en la calidad de la educación.

En el marco de la formación integral, es fundamental que los establecimientos educativos incorporen prácticas pedagógicas restaurativas como una estrategia para fortalecer la convivencia escolar y consolidar una cultura de paz, diálogo y corresponsabilidad. Estas prácticas parten del reconocimiento de que los conflictos son inherentes a la vida en comunidad y constituyen oportunidades pedagógicas para el aprendizaje, el desarrollo de competencias socioemocionales y ciudadanas, y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

En este sentido, es necesario transitar de enfoques centrados en la sanción, el castigo o la exclusión hacia modelos restaurativos que privilegien la reflexión, la responsabilidad, la escucha activa, la reparación del daño, el perdón, reconciliación, compromiso de no repetición y la reconstrucción de los vínculos entre quienes participan en una situación de conflicto. Este cambio de paradigma contribuye a que las medidas adoptadas tengan un carácter educativo y formativo, promoviendo el respeto por la dignidad humana, la empatía, la resolución pacífica de los conflictos y la participación de toda la comunidad educativa. De esta manera, la convivencia escolar deja de entenderse únicamente como el cumplimiento de normas disciplinarias para convertirse en un proceso permanente de aprendizaje que favorece el desarrollo integral de las y los estudiantes y fortalece ambientes escolares inclusivos, democráticos, protectores y respetuosos de los derechos humanos.

5.3 Particularidades del liderazgo en contextos rurales y territoriales

En los contextos rurales y territoriales, el liderazgo adquiere particularidades especiales determinadas por las características del entorno, lo que exige una gestión sensible y pertinente, capaz de garantizar procesos, acciones y estrategias alineadas con las necesidades reales de la comunidad rural, para su desarrollo académico, social y cultural.

La Ley 115 de 1994 reconoce expresamente la importancia de la educación para grupos étnicos y la educación rural, vinculando la formación a los ambientes locales, los procesos productivos y el respeto por las tradiciones culturales propias de cada comunidad. De manera complementaria, la Política Integral de Educación Rural del Ministerio de Educación Nacional fomenta el desarrollo regional y la reducción de brechas entre las zonas urbana y rural, orientando el acceso, la permanencia y la calidad educativa desde la educación inicial hasta la educación superior bajo un

enfoque territorial.

En este marco, el Plan Especial de Educación Rural (PEER), como instrumento operativo de esta política, promueve la cobertura con calidad, el fortalecimiento institucional y la convivencia escolar en zonas rurales, así como la implementación de estrategias pedagógicas flexibles y pertinentes que respondan a las dinámicas y realidades de estos territorios.

Asimismo, la Ley 2555 de 2025, "Artes al Aula" fortalece la educación rural, al integrar la cultura, las artes y la transdisciplinariedad en los currículos escolares, reconociendo estas herramientas como elementos que enriquecen el aprendizaje, despiertan la creatividad, fortalecen las competencias socioemocionales y construyen convivencia y ciudadanía activa. La ley reconoce el poder transformador de estrategias pedagógicas culturales, sensibles y creativas, capaces de conectar a los estudiantes con su historia, sus raíces y su territorio, promoviendo una formación integral que valora la identidad local y empodera a cada estudiante como protagonista de su aprendizaje y de su comunidad.

Frente a este marco normativo y de política pública, las y los directivos docentes y su equipo deben conocer profundamente la comunidad rural en la que se encuentra el establecimiento educativo, valorar sus manifestaciones culturales y ancestrales, su historia, costumbres, necesidades, dinámicas productivas y aspiraciones, y, desde ese reconocimiento flexibilizar y contextualizar el Proyecto educativo institucional en su diversas denominaciones, favoreciendo así, trayectorias educativas completas, evitando exclusión y deserción.

5.4. Así se integra el enfoque intercultural y diferencial en los establecimientos educativos

La diversidad étnica y cultural del país, así como su riqueza natural y ecológica, deben reflejarse en las prácticas al interior de los establecimientos educativos. Reconocer la diversidad como una oportunidad exige promover ajustes curriculares pertinentes, el reconocimiento de saberes propios, el desarrollo de prácticas pedagógicas interculturales y la participación de comunidades étnicas y rurales en la construcción del Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones.

Este enfoque se fundamenta en el reconocimiento de la diversidad cultural consagrado en el artículo 7 de la Constitución Política de Colombia de 1991, así como en el derecho de los grupos étnicos a una educación que respete y desarrolle su identidad cultural, establecido en el artículo 68 de la misma constitución. En el ámbito educativo estos principios se desarrollan en la Ley 115 de 1994, que en sus artículos 55 a 63 regula la

educación para grupos étnicos, y en el Decreto 804 de 1995, el cual define los principios de la etnoeducación, entre ellos la interculturalidad, la participación comunitaria, el reconocimiento de la diversidad cultural y lingüística en los procesos educativos. De similar manera, es importante hacer mención del acto legislativo 01 de 2023, mediante el cual se reconoce al campesinado como sujeto de especial protección constitucional, modificando el artículo 64 de la constitución.

Asimismo, el sistema educativo colombiano se fundamenta en el reconocimiento de la dignidad humana, el respeto por la diversidad y la garantía del derecho a la educación para todas las personas. En este marco, el sistema educativo tiene la responsabilidad de generar condiciones que permitan el acceso, la permanencia, el aprendizaje y la participación de los estudiantes en procesos educativos de calidad,

En este contexto, los establecimientos educativos se conciben como un escenario de vida y la educación como un acto de acogida, donde transformar las prácticas institucionales supone pasar de enfoques centrados en la homogeneidad del aprendizaje hacia propuestas pedagógicas que reconozcan las diferencias como una oportunidad para enriquecer los procesos educativos y los aprendizajes con sentido territorial.

5.5 De esta manera se ejerce un liderazgo orientado a la equidad y la inclusión.

En los establecimientos educativos se concibe al estudiante como sujeto activo del aprendizaje y como sujeto de derechos, reconociendo su potencial, diversidad y capacidades únicas. El liderazgo de los diferentes actores de la comunidad educativa busca promover condiciones reales de acceso, permanencia, participación y promoción en un entorno donde cada estudiante pueda desarrollarse plenamente, lo que implica, implementar acciones efectivas y concretas de equidad e inclusión, realizar ajustes razonables cuando se requieran, brindar acompañamiento pedagógico diferenciado, aplicar la evaluación formativa permanente y desarrollar procesos de seguimiento sustentados en evidencias, garantizando el derecho a la educación y reconociendo ritmos, estilos y contextos diversos de cada estudiante.

Estas prácticas institucionales se orientan por los principios de la educación inclusiva para promover la construcción de entornos educativos accesibles, pertinentes y libres de barreras que garanticen la presencia, la participación, el aprendizaje y el progreso de todos los estudiantes. En este sentido, el establecimiento educativo desarrolla procesos permanentes para identificar, prevenir y transformar las barreras para el aprendizaje y la participación presentes en las culturas, las políticas y las prácticas institucionales, fortaleciendo estrategias pedagógicas, curriculares y de convivencia

que reconocen y valoran la diversidad como una oportunidad para el aprendizaje colectivo y aseguran el ejercicio pleno del derecho a una educación de calidad con equidad.

5.6 Prácticas concretas para promover una cultura institucional inclusiva.

La cultura institucional inclusiva se construye mediante prácticas sistemáticas lideradas por directivos docentes y docentes, a partir de la necesidad y participación en la creación de una auténtica inclusión de las familias y la comunidad educativa, en general. Lo anterior, mediante procesos de formación permanente, círculos de estudio, actividades que exigen el trabajo colaborativo y espacios de reflexión sobre el reconocimiento del otro como sujeto de derechos.

En este sentido es importante tener en cuenta los siguientes ejes de la educación inclusiva[8]:

1. Reconocimiento de la diversidad en la cultura institucional.
2. Identificación y transformación de barreras para el aprendizaje y la participación.
3. Prácticas pedagógicas flexibles y pertinentes.
4. Trabajo pedagógico colaborativo.
5. Ambientes educativos accesibles y participación plena en la vida escolar.
6. Flexibilización curricular y apoyos pedagógicos para el aprendizaje.

En este marco, la diversidad no se entiende como una excepción dentro del sistema educativo, sino como una característica propia de la comunidad escolar. Cada establecimiento educativo está conformado por estudiantes con diferentes trayectorias, intereses, capacidades, contextos culturales y formas de aprender. Reconocer esta diversidad implica fortalecer prácticas pedagógicas y procesos de gestión que respondan de manera pertinente a estas diferencias.

Igualmente, la formación ciudadana y el desarrollo socioemocional se configuran como pilares fundamentales para fortalecer la conciencia de sí, la regulación emocional, la empatía, el sentido de justicia social y mejores condiciones de convivencia escolar.

5.7 Características de los directivos docentes en el marco de la formación integral

El siguiente cuadro tiene como objetivo orientar y fortalecer el liderazgo directivo en los establecimientos educativos, promoviendo procesos de formación integral con

[8] Documento de trabajo equipo de trabajo educación inclusiva MEN.

equidad, inclusión, garantía de derechos y calidad educativa. En este se presenta un perfil del directivo docente, que integra características y acciones sugeridas para el desarrollo de la gestión institucional desde un enfoque técnico-pedagógico, organizacional y normativo.

Las orientaciones propuestas buscan apoyar al directivo docente en el ejercicio de un liderazgo que favorezca los procesos educativos, el fortalecimiento de la cultura institucional, la formación integral de los estudiantes y a la construcción de ambientes educativos seguros y protectores que favorezcan aprendizajes significativos y el bienestar de la comunidad educativa.

Es importante señalar que el siguiente cuadro no constituye un modelo obligatorio ni uniforme. Por el contrario, las características aquí propuestas deben interpretarse como referentes que pueden adaptarse al contexto particular de cada establecimiento educativo, teniendo en cuenta las particularidades de la población estudiantil, las condiciones territoriales y culturales y los recursos disponibles del establecimiento educativo.

Características
Orientan el direccionamiento estratégico, garantizando la coherencia entre el Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, el Plan de mejoramiento institucional y la planeación institucional, en articulación con el contexto territorial, las políticas educativas y el enfoque de derechos. Lideran procesos de planeación, seguimiento y evaluación institucional, orientados al mejoramiento de la calidad educativa y al fortalecimiento de la gestión escolar. Utilizan información institucional, resultados y procesos de autoevaluación para la toma de decisiones basadas en evidencias. Promueven la construcción de una cultura institucional basada en el trabajo colaborativo, la corresponsabilidad y el compromiso con la calidad educativa. Fomentan equipos de trabajo y definen líneas de acción institucional con enfoques de derechos, equidad, inclusión y autonomía. Impulsan el desarrollo de comunidades de aprendizaje y procesos de innovación pedagógica. Acogen, asimilan e incorporan los cambios del entorno territorial y del ámbito institucional, movilizando a la comunidad educativa para integrar estas transformaciones en la cultura institucional. Orientan la construcción y actualización del manual de convivencia, promoviendo enfoques de justicia restaurativa, resolución pacífica de conflictos y formación para la convivencia. Promueven el funcionamiento efectivo del gobierno escolar y de los espacios de participación

democrática.

Representan los establecimientos educativos ante autoridades educativas y sus comunidades.

Orientan la acción educativa hacia la formación integral de los estudiantes, la inclusión efectiva, la justicia social y la transformación sostenible del entorno, desde la educación inicial hasta la educación media.

Refieren el PIAR como una herramienta que orienta el trabajo en el aula y que, además, es clave para el PMI, ya que sus anexos incluyen recomendaciones específicas para ser incorporadas en la gestión institucional.

Dirigen el diseño, implementación y ajuste el Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, el Plan de mejoramiento institucional, la propuesta pedagógica y curricular orientada a la promoción del desarrollo y el aprendizaje para la educación inicial, los planes de estudio, incorporando los referentes técnicos y lineamientos curriculares para la educación inicial, los lineamientos para la formación integral, la formación ciudadana y el desarrollo socioemocional, el cuidado del medio ambiente asegurando coherencia, flexibilidad e integración curricular.

Dirigen la acción institucional y pedagógica hacia el cumplimiento de las condiciones de calidad de los componentes de calidad en los que se encuentra estructurada la educación inicial.

Fundamentan la propuesta pedagógica en el territorio, los saberes locales, promoviendo aprendizajes situados y significativos que respondan a las potencialidades y necesidades de los estudiantes y a los Problemas Socialmente Relevantes (PSR).

Lideran la discusión, análisis y adopción del diseño curricular, planes de estudio y proyectos pedagógicos, promoviendo la evaluación formativa y la retroalimentación como elementos que dan vida y sentido a la acción educativa.

Generan espacios de reflexión pedagógica, trabajo colaborativo e intercambio de experiencias entre docentes, orientados al fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y al mejoramiento de los aprendizajes.

Promueven la enseñanza de la historia, las artes y las culturas como un componente esencial de la formación integral, fomentando el desarrollo de competencias críticas, creativas y sociales, así como el respeto y la valoración de la diversidad cultural y patrimonial.

Impulsan la evaluación formativa como un proceso continuo de retroalimentación, autorregulación y acompañamiento, que permite a los estudiantes comprender sus aprendizajes, fortalecer sus competencias y avanzar en su proceso asegurando trayectorias educativas completas

Promueven el diseño de mecanismos e instrumentos de orden cualitativo para llevar a cabo la valoración y seguimiento al desarrollo y al aprendizaje, en concordancia con lo establecido en los referentes técnicos de educación inicial y el decreto 1411 de 2022.

Acompañan a los docentes en la implementación de metodologías activas, participativas, diferenciadas e interculturales, integrando proyectos situados y de impacto real.

Administran los recursos de la institución con criterios de eficiencia, transparencia y responsabilidad,

con el fin de garantizar el derecho a la educación y en cumplimiento de la normatividad vigente.

Establecen lineamientos para el uso adecuado de los recursos financieros, realiza seguimiento a las inversiones institucionales y promueve una gestión responsable orientada a la eficiencia, transparencia y mitigación de riesgos en el manejo de los recursos.

Gestionan la infraestructura, dotación y recursos tecnológicos, garantizando condiciones óptimas para la prestación del servicio educativo y la garantía del derecho.

Planifican y gestionan recursos humanos, materiales y tecnológicos de acuerdo con las necesidades pedagógicas y los objetivos institucionales.

Promueven condiciones de bienestar y organización del talento humano, favoreciendo ambientes laborales saludables y estrategias de cuidado y autocuidado a nivel físico y mental para la comunidad educativa.

Promueven la participación de familias, cuidadores y comunidad en los procesos educativos, fortaleciendo la corresponsabilidad en la formación integral.

Fomentan el diálogo y la articulación entre el establecimiento educativo, las familias y el territorio, reconociendo saberes, prácticas ancestrales, culturales y la diversidad social, étnica y cultural de la comunidad educativa, incluyendo contextos rurales y poblaciones étnicas, desde un enfoque de inclusión e interculturalidad.

Impulsan procesos de formación para la ciudadanía, la convivencia democrática y la cultura de paz.

Articulan acciones con entidades, organizaciones sociales y redes territoriales para generar impacto positivo en la comunidad

Fortalecen los canales de comunicación y diálogo entre el establecimiento educativo, las familias y la comunidad, promoviendo la participación informada y el compromiso compartido en el acompañamiento a los procesos educativos y a las trayectorias escolares de los estudiantes

Lideran la construcción de entornos protectores y de cuidado que favorezcan el bienestar y la garantía del derecho a la educación[9].

6. Los referentes y evaluación para la formación integral

6.1. Referentes de calidad y formación integral

En el sistema educativo colombiano los referentes de calidad se entienden como un conjunto articulado de criterios, principios, herramientas, atributos y marcos conceptuales que orientan el diseño y el desarrollo curricular y pedagógico de los establecimientos educativos

[9] Además de las anteriores características, es importante revisar las bases para el despliegue curricular del liderazgo: https://contactomaestro.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/maestrospublic/descargables_block/Escuela%20de%20Liderazgo%202020.pdf

Su función central es proveer insumos para la toma de decisiones institucionales relacionadas con la organización, ejecución, seguimiento y consolidación de los procesos curriculares, así como facilitar la integración entre áreas y proyectos pedagógicos con el fin de asegurar trayectorias formativas coherentes con las políticas educativas nacionales.

Se configura así una estructura de referentes (MEN, 2022i):

> Conformada por los Lineamientos Curriculares, los Estándares Básicos de Competencias, las Orientaciones Pedagógicas y las Orientaciones Curriculares. Aunque cada uno responde a propósitos específicos, en conjunto constituyen un sistema articulado que ofrece orientaciones complementarias para el diseño, desarrollo, implementación y evaluación del currículo, así como para el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y el mejoramiento continuo de la calidad educativa.
>
> **Lineamientos Curriculares.** Constituyen el horizonte epistemológico, pedagógico y curricular que define el Ministerio de Educación Nacional con el apoyo de la comunidad académica educativa para fundamentar el proceso de planeación de las áreas obligatorias y fundamentales definidas por la Ley General de Educación en su artículo 23. En el proceso de elaboración de los proyectos educativos institucionales, es sus diversas denominaciones, y sus correspondientes planes de estudio por grados, ciclos, niveles y áreas, los lineamientos curriculares se constituyen en referentes que orientan esta labor junto con los aportes que han adquirido las instituciones y sus docentes a través de su experiencia, formación e investigación, permitiendo que los proyectos educativos institucionales tengan un sustento sólido y flexible.
>
> **Estándares Básicos de Competencias** corresponden a criterios claros y públicos que describen los aprendizajes esperados y los desempeños que los estudiantes deben alcanzar en las diferentes áreas y niveles educativos. Son guía referencial para que todas las instituciones escolares, urbanas o rurales, privadas o públicas de todo el país, ofrezcan la misma calidad de educación a los estudiantes de Colombia.
>
> **Orientaciones Pedagógicas**. Son referentes para guiar con calidad el quehacer pedagógico en una determinada área fundamental y obligatoria, brindando rutas que promuevan la excelencia en coherencia con los fines de la educación en el contexto escolar (…). Su finalidad es aportar elementos para comprender el sentido de los procesos de enseñanza y aprendizaje, orientar la organización de las prácticas pedagógicas y ofrecer alternativas que respondan a las características de los estudiantes, los contextos educativos y las necesidades de formación.
>
> **Orientaciones Curriculares**. Referentes que recogen los aspectos epistemológicos y los criterios definidos por otros referentes (Lineamientos Curriculares, Estándares Básicos de Competencias y Orientaciones

Pedagógicas), y se articula con elementos didácticos, mediaciones pedagógicas y la evaluación formativa que posibilitan aterrizar en la práctica los elementos mencionados (pp. 2-3).

En conjunto, los referentes contribuyen al fortalecimiento de la calidad educativa en los niveles de preescolar, básica y media. Su propósito es ampliar y profundizar los fundamentos de cada área, tanto mediante la articulación con otros documentos orientadores, como a través de la incorporación de tendencias educativas contemporáneas y la atención a las necesidades de la población escolar. En esta perspectiva, integran componentes pedagógicos, didácticos, evaluativos y de aprendizaje que sustentan la formación integral, concebida como un proceso sistémico, sostenible, complejo, incluyente y transformador.

Imagen Lineamientos curriculares para la formación integral tomada de (MEN,2026ª)

Es relevante mencionar que, si bien es cierto, los referentes de calidad del Ministerio de Educación Nacional no son de carácter prescriptivo y obligatorio para el diseño curricular en Colombia, ni con ellos se pretende limitar la autonomía escolar, son fundamentales para garantizar la equidad en las oportunidades de aprendizaje; un llamado para que todas las propuestas educativas estén articuladas con los referentes de calidad, dado que en ellos se establece criterios sobre el Ser, el Saber y el Hacer, teniendo como horizonte su desarrollo humano e integral y los fines de la educación en Colombia, estrategias o propuestas pedagógicas que evidencien las competencias a desarrollar en cada uno de los grados, grupos de grados o Ciclos Lectivos Especiales integrados (CLEI) para el caso de la educación para jóvenes y adultos (Decreto 3011 de 1997).

En el marco de la formación integral, estos referentes adquieren un sentido particularmente relevante, en la medida en que orientan la articulación entre los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación con el desarrollo de las distintas dimensiones del ser humano. En este escenario, la formación integral adquiere una relevancia aún mayor, al configurarse como una oportunidad para resignificar el sentido de la educación y fortalecer su papel en la construcción de un proyecto de sociedad más justo, democrático y pacífico. En diversas regiones del país, los discursos educativos reconocen la integralidad como principio estructurante, y las experiencias de las comunidades educativas evidencian avances significativos cuando la formación integral se asume como cultura escolar y no únicamente como un componente curricular (MEN, 2026a).

En consecuencia, los referentes de calidad cumplen una función estructurante en la configuración del currículo y en la orientación de los procesos de evaluación educativa. Una perspectiva que promueve estrategias pedagógicas orientadas al mejoramiento de las trayectorias educativas en el marco de una educación de calidad.

6.1.1. Articulación de los referentes nacionales y territoriales

La articulación entre referentes nacionales, territoriales e institucionales constituye un elemento central para la gobernanza del sistema educativo colombiano. Este proceso se sustenta en un modelo de descentralización con acompañamiento que reconoce la corresponsabilidad entre la nación, las entidades territoriales certificadas y los establecimientos educativos en la garantía del derecho a la educación. En este marco, los referentes de calidad operan como un sistema articulado de orientaciones que permite asegurar coherencia entre las políticas educativas nacionales, las dinámicas territoriales y las prácticas pedagógicas que se desarrollan en los establecimientos educativos.

En el ámbito nacional, el Ministerio de Educación Nacional define un conjunto de referentes de calidad que establecen criterios conceptuales y pedagógicos comunes para orientar el sistema educativo. En el ámbito territorial, estos referentes nacionales se contextualizan a partir de las características sociales, culturales, lingüísticas y étnicas de cada región del país. Las entidades territoriales certificadas desempeñan un papel fundamental en este proceso al acompañar a los establecimientos educativos en la implementación de las políticas educativas y en la adaptación de los referentes de calidad a las realidades locales. Este proceso de contextualización permite incorporar enfoques diferenciales y estrategias pedagógicas pertinentes que respondan a la diversidad territorial y cultural del país, fortaleciendo la pertinencia de las propuestas educativas.

Los referentes de calidad se concretan en el ámbito institucional mediante instrumentos como el Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, el currículo[10], los planes de área y los sistemas institucionales de evaluación de los estudiantes. En estos espacios, las comunidades educativas integran los referentes nacionales con los saberes locales, las trayectorias educativas de los estudiantes y las particularidades de su contexto. De esta manera, los establecimientos educativos construyen propuestas pedagógicas situadas que responden tanto a los propósitos del sistema educativo como a las necesidades de sus comunidades.

Esta articulación entre niveles no debe entenderse como una relación jerárquica o fragmentada, sino como un proceso sistémico en el que cada nivel cumple una función complementaria: los referentes nacionales orientan, los territoriales contextualizan y los institucionales concretan las decisiones pedagógicas. En consecuencia, la gobernanza educativa se configura como un proceso colaborativo que articula las orientaciones de política pública con las dinámicas territoriales y con las prácticas pedagógicas situadas en los establecimientos educativos.

6.2 La evaluación del y para aprendizaje desde un enfoque formativo.

La evaluación debe contribuir al aprendizaje y esto ocurre cuando proporciona información que los docentes y estudiantes pueden usar para retroalimentarse a sí mismos y a otros y, de igual manera, modificar las actividades de enseñanza y aprendizaje en las que participan (Moreno, 2016).

La evaluación, entendida desde la perspectiva de la formación integral, trasciende la medición de logros cognitivos. Se orienta hacia la comprensión del proceso formativo del sujeto en todas sus dimensiones, reconociendo que aprender implica transformarse en relación consigo mismo/a, con las otras personas y con el entorno. En consecuencia, la evaluación implica el acompañamiento y la comprensión de cada estudiante, desde la construcción de la autorregulación, la colaboración y la autonomía. La evaluación deja de ser un instrumento de control y se convierte en una práctica reflexiva, dialógica y emancipadora, coherente con los componentes de la formación integral. Por lo tanto, la evaluación para los aprendizajes es coherente con el aprendizaje a lo largo de la vida. (MEN 2026).

Existen varios tipos de evaluación según sea el propósito con el que se implementa;

[10] Currículo es el conjunto de criterios, planes de estudios, programas, metodología, y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo institucional. Art. 76 de Ley 115 de 1994.

se cuenta con evaluación sumativa, evaluación diagnóstica (evaluación formativa inicial) y evaluación formativa.

La evaluación sumativa está compuesta por la suma de valoraciones efectuadas durante un curso a fin de determinar el grado con que los objetivos se alcanzaron y otorgar calificaciones que permitan determinar el grado de desarrollo de las competencias.

La evaluación diagnóstica (o formativa inicial) se realiza al principio de una actividad académica, con la finalidad de determinar el desarrollo de los procesos del estudiante, con el fin de que el docente realice las adecuaciones en las actividades curriculares programadas.

La evaluación formativa es la que se utiliza para monitorear el progreso del aprendizaje y sus procesos, con el fin de proporcionar realimentación al estudiante sobre sus logros, deficiencias y oportunidades de mejora y permite adaptar la enseñanza de modo que responda a las necesidades de aprendizaje de los alumnos (Melchor Sánchez Mendiola, 2020, Föster, 2017, Moreno, 2016).

Ahora bien, sea cual sea el enfoque de la evaluación, esta no debe limitarse en determinar avances en contenidos sino en el desarrollo de competencias, capacidades y aprendizajes. La evaluación debe ser para aprendizaje y del aprendizaje; la evaluación del aprendizaje se asocia a la evaluación sumativa y la evaluación para el aprendizaje a la evaluación formativa. En palabras de Moreno (2016), "*si las evaluaciones del aprendizaje proveen evidencia del rendimiento de los alumnos para informes públicos, las evaluaciones para el aprendizaje sirven para ayudar a los alumnos a aprender más. La distinción crucial estriba entre una evaluación para determinar el estatus del aprendizaje y una evaluación para promover un aprendizaje mayor. Tanto las evaluaciones del aprendizaje como para el aprendizaje son importantes".*

En el marco de un enfoque de evaluación formativa o para el aprendizaje, la evaluación debe concentrarse en los sucesos del día a día, en observar y buscar información para establecer cómo están aprendiendo los estudiantes, qué necesitan aprender, dónde es necesario aclarar, reforzar o consolidar conceptos y procesos, entre otros, para contribuir a formarlos como seres competentes; su propósito fundamental es brindar información para que los maestros vuelvan a mirar sus procesos de enseñanza y los educandos enfaticen y consoliden sus procesos de aprendizaje (MEN, 2026a).

De acuerdo con Sandra Zepeda Aguirre (Föster, 2017) la evaluación en el aula debe contemplar tanto el carácter formativo como sumativo para reorientar tanto la

enseñanza como el aprendizaje. Se debe visualizar estos tipos de evaluación como un continuo o como una espiral en la que hay un traslape sustancial, ya que todas las evaluaciones pueden tener un componente sumativo y formativo, que depende de su intencionalidad y el uso sistemático y pedagógico de los resultados que inciden en las trayectorias educativas completas (Man Sze Lau, 2016 citado por Melchor Sánchez Mendiola, 2020).

Adicional a las evaluaciones que se realizan al interior de los establecimientos educativos, se cuenta con las evaluaciones externas que pueden ser muestrales o censales de corte internacional o nacional que también permiten describir, valorar, conocer y obtener información sobre los aprendizajes que están alcanzando o desarrollando los estudiantes dentro del sistema educativo (MEN, 2026a)

En este marco, es importante que la comunidad educativa tenga claro el objetivo de cada una de las evaluaciones, los instrumentos empleados, la información que arrojan, para que, de esta manera, la comunidad educativa pueda realizar los análisis de resultados en el contexto específico del establecimiento educativo y puedan tomar las decisiones que permitan mejorar los procesos educativos.

6.2.1 La evaluación formativa en el establecimiento educativo

La evaluación de los estudiantes, al interior del establecimiento educativo, está orientada el Decreto 1075 de 2015. Este decreto orienta la evaluación de los estudiantes con un enfoque formativo y fortalece la autonomía de la comunidad educativa para consolidar en su Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, el Sistema Institucional de Evaluación de los Estudiantes (SIEE), el cual reconoce las características sociales, culturales, económicas y de desarrollo de los estudiantes, así como sus requerimientos y las expectativas de la comunidad frente a su formación.

Crear, plantear, definir y adoptar el SIEE implica la reflexión y la definición sobre qué evaluar, cómo evaluar, para qué evaluar, qué se hace con los resultados de la evaluación, qué papel juega la calificación, la escala de valoración y cuándo se debe promover a los estudiantes al siguiente grado. También implica reflexiones y acuerdos alrededor sobre qué se entiende por evaluación, valoración, seguimiento, acompañamiento, medición, calificación, entre otros.

Estos acuerdos se establecen de manera coherente con la propuesta pedagógica y curricular, en el contexto particular del establecimiento educativo plasmado en el Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, en el marco de la autonomía de la comunidad, en especial la corresponsabilidad de los estudiantes y sus

familias en la evaluación como parte del proceso formativo (enseñanza- aprendizaje) (MEN, 2009).

El Decreto 1075 de 2015 fue subrogado por el Decreto 1421 de 2017, en su artículo 1 y 6, para incluir mandatos relacionados con las adaptaciones que se deben realizar en las evaluaciones del ICFES para las personas con discapacidad, así como en la promoción de estos.

El análisis de los resultados de las evaluaciones de los estudiantes y su uso pedagógico, tanto las realizadas al interior de los establecimientos educativos como las externas, deben redundar en estrategias de mejoramiento institucional.

6.2.2. La evaluación docente en la formación integral

Los docentes tienen un rol muy importante y determinante en la dinamización del proceso educativo al interior de los establecimientos educativos, son los líderes del proceso, pero además son los llamados a convocar, consolidar y fortalecer la comunidad educativa, para que, en un marco de corresponsabilidad, se establezcan metas y propósitos frente a la educación de cada estudiante y en general frente al desarrollo de competencias, capacidades y aprendizajes.

En este sentido, en la práctica docente se articulan los saberes pedagógicos, didácticos y disciplinares con las dimensiones cognitivas, socioemocionales, éticas, ciudadanas, culturales, históricas, corporales y comunicativas del ser humano, garantizando el derecho a una educación integral, situada, inclusiva y pertinente. Para esto, los educadores se preocupan por conocer a los estudiantes y a los diversos contextos en los que están situados (MEN, 2026a)

En Colombia, los docentes se rigen por dos normas, el Decreto 2277 de 1979 y el Decreto 1278 de 2002. A los educadores que ingresaron a la carrera docente después del 2002 y se rigen por este último decreto, en el marco de su profesionalización. Una vez han ingresado a la carrera docente, pasan por el proceso de evaluación anual de desempeño laboral, lo que se constituye como un proceso continuo, sistemático y basado en la evidencia. Con esta evaluación se busca propiciar la reflexión sobre el propio desempeño y la responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar los requerimientos de formación docente.

Para la evaluación anual de desempeño laboral docente, cada docente acuerda con su directivo docente (rector, director rural) evaluador lo que se denomina contribuciones individuales, las cuales se configuran como el resultado concreto y explícito,

observable y medible, con el que se compromete el docente o directivo docente durante el año objeto de evaluación, como aporte al cumplimiento de las metas institucionales plasmadas en Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, en el marco de las políticas territoriales y nacionales (MEN, 2008)

En el proceso de evaluación de los educadores se tiene en cuenta las competencias docentes enmarcadas de las gestiones directiva, académica, administrativa y de gestión de la comunidad (MEN, 2008) De esta manera, el rol de los educadores como líderes del proceso educativo del establecimiento educativo, queda articulado con la evaluación anual de desempeño, en el sentido de que se acuerdan contribuciones individuales que permiten darle vida al Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, pero también en su continuo mejoramiento al garantizar una educación de calidad.

6.2.3. La pertinencia evaluativa en poblaciones étnicas y contextos diferenciales

Con la Constitución Política Nacional se ha reconocido a Colombia como un país pluriétnico y multicultural y se demanda la protección de los derechos de pueblos indígenas, comunidades afrocolombianas, raizales, palenqueras y el pueblo rom (Artículo 7).

Igualmente, la Ley 115 de 1994 (Artículos 55-63) reconoce que la educación que recibe los diversos pueblos y comunidades étnicas debe estar ligada al ambiente, al proceso productivo, social y cultural, con el debido respeto por la lengua, las tradiciones, las creencias y especialmente, por los fueros propios y autóctonos. De igual manera, la finalidad del proceso educativo es afianzar la identidad, conocimiento, socialización, protección y uso adecuado de la naturaleza, sistemas y prácticas comunitarias de organización, uso de las lenguas vernáculas, formación docente e investigación en todos los ámbitos de la cultura (Art. 56).

Para el caso particular de los pueblos indígenas, en este marco jurídico y como resultado de los acuerdos en la Comisión Nacional de Trabajo y Concertación de la Educación para los Pueblos Indígenas (CONTCEPI) se expidió el Decreto 481 del 30 de abril de 2025, por medio del cual se reconoce y establece el Sistema Educativo Indígena Propio – SEIP como política pública de Estado. En ese escenario, los diversos pueblos indígenas tendrán la posibilidad de transitar hacia el SEIP, para acordar y definir el sistema de valoración de sus procesos educativos en los tres componentes del sistema educativo indígena propio (componente político-organizativo, componente pedagógico y componente de administración y gestión).

De igual manera, la población afro, raizal, palenquera y rom están fortaleciendo sus proyectos educativos comunitarios con el fin de fortalecer su identidad, conocimiento ancestral, los sistemas y prácticas comunitarias de organización y la lengua. En este sentido y en el marco legal que respalda la autonomía y el derecho de las comunidades educativas a fortalecer la etnoeducación, cada comunidad formula su proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, y en ese marco define su SIEE pertinente a su contexto (Ley 115 de 1994 y Decreto 1075 de 2015).

Así mismo, es necesario reconocer en los procesos evaluativos las características particulares de las diversas poblaciones que hacen parte de una comunidad educativa o de un establecimiento educativo en el marco de la política de inclusión y equidad en la educación (MEN, 2021) Debido a lo anterior, los establecimientos educativos que atienden a poblaciones afrocolombianas, raizales, palenqueras, rom o indígenas deben incorporar en sus sistemas de evaluación elementos de valoración comunitaria y propia, respetando la autonomía cultural y los saberes ancestrales como aprendizajes legítimos y evaluables.

Los resultados de todas las evaluaciones que se realicen al interior de los establecimientos educativos deben ser insumos para reconocer las realidades institucionales, regionales y nacionales, identificar fortalezas y oportunidades que permitan definir estrategias y acciones que se consolidan en los planes de mejoramiento con el fin de avanzar hacia una educación de calidad (MEN, 2021).

6.2.4. El seguimiento y la valoración del desarrollo y el aprendizaje en la educación inicial.

La valoración y seguimiento del desarrollo y aprendizaje deberá siempre ser coherente con los procesos pedagógicos para la educación inicial, en armonía con los momentos transformadores del desarrollo de las niñas y los niños, y con los cuatro propósitos de la educación inicial que se han propuesto en los referentes técnicos antes citados.

El seguimiento al desarrollo en la educación inicial tiene como propósitos:

1. Documentar el proceso educativo de cada niña y cada niño a través de la observación y la escucha pedagógica para la generación de informes cualitativos.
2. Realizar seguimiento a las atenciones y procesos a los que tiene derecho cada niña y niño de acuerdo con su edad, condición y contexto para promover su desarrollo y aprendizaje.
3. Proporcionar información para fortalecer, ajustar y reorientar las acciones educativas de acuerdo con las características, los intereses y las necesidades de

las niñas y los niños para potenciar su desarrollo y aprendizaje.

4. Comunicar a las familias y otros agentes vinculados a la atención integral, el estado del proceso de desarrollo y educativo individual de las niñas y los niños.

En este sentido, cada establecimiento educativo tiene autonomía para diseñar los mecanismos e instrumentos más pertinentes de orden cualitativo para llevar a cabo la valoración y seguimiento al desarrollo y aprendizaje, y debe armonizarse para todos los niveles de la educación hasta la educación media.

7. Características del establecimiento educativo que mejora continuamente

En un contexto de cambio como el descrito al inicio del presente documento, un establecimiento educativo que mejora continuamente puede entenderse como una suma de relaciones (tanto internas como externas), prácticas pedagógicas y comprensiones amplias del papel de la educación como una estrategia para el cierre de brechas y la transformación de la realidad. Por ello, el mejoramiento es transformación mediante la lectura del contexto y la comprensión de las dificultades y oportunidades de quienes se reúnen alrededor de un proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones en procura del bien común.

En ese sentido, las transformaciones sociales, culturales y tecnológicas del contexto actual evidencian la necesidad de consolidar una cultura institucional del mejoramiento orientada a la formación integral, la educación inclusiva, la gestión del riesgo y la comprensión crítica del papel de las tecnologías digitales y la inteligencia artificial en los procesos educativos. Esta perspectiva fortalece la gestión institucional al promover prácticas más pertinentes, innovadoras y articuladas con los desafíos contemporáneos.

En este marco, las tecnologías digitales constituyen un recurso estratégico para modernizar los procesos de enseñanza, aprendizaje y gestión institucional, favoreciendo el acceso al conocimiento, la colaboración y la toma de decisiones basada en información. Asimismo, los entornos virtuales y las tecnologías inmersivas amplían las oportunidades de interacción entre docentes y estudiantes, posibilitando experiencias de aprendizaje más dinámicas, participativas e innovadoras que enriquecen los procesos pedagógicos y contribuyen al desarrollo de las competencias requeridas para el siglo XXI.

Por su parte, la experiencia acumulada en situaciones de emergencia sanitaria, conflicto armado, entre otras, y educación remota evidencia tanto las capacidades como las limitaciones de los establecimientos educativos para adaptarse a un contexto cambiante mediado por las tecnologías digitales, de la información y de la comunicación. Contextos como estos, con sus respectivas respuestas, traen a colación

la necesidad de comprender la gestión institucional como una serie de procesos mediante los cuales se garantiza el derecho a la educación, a través de la gestión del riesgo como la flexibilización curricular y el uso pedagógico de tecnologías digitales como mediaciones para prestar el servicio educativo.

Una mención especial merece el marco de la política actual de inclusión, el enfoque diferencial y el reconocimiento de la diversidad cultural, social y territorial. Se trata de una transformación sistemática en el sistema educativo que exige comprender el mejoramiento como el ajuste de las prácticas pedagógicas y las estrategias de valoración y evaluación del establecimiento educativo para responder a estudiantes con distintas capacidades, trayectorias y contextos. Este proceso no solo garantiza el acceso, sino el aprendizaje efectivo y significativo.

En coherencia con los desarrollos conceptuales presentados en los apartados anteriores, el establecimiento educativo se reconoce como un espacio vivo, dinámico y profundamente humano, en el que se concretan las políticas públicas, se articulan las dinámicas territoriales y se construyen oportunidades reales para el desarrollo integral de los estudiantes. En este sentido, el mejoramiento no se limita al logro de resultados académicos, sino que se configura como una apuesta institucional por formar sujetos críticos, autónomos y comprometidos con sus comunidades.

Todo lo anterior, implica que la gestión institucional, las prácticas pedagógicas, la evaluación y la participación de la comunidad educativa se articulen de manera intencionada, en función del desarrollo de las distintas dimensiones del ser humano, reconociendo las particularidades de los contextos territoriales, incluidos aquellos caracterizados por la ruralidad, la dispersión geográfica y la diversidad étnica y cultural.

En este marco, el presente apartado orienta la comprensión de las características de los establecimientos educativos que avanzan hacia la formación integral y la mejora continua, como referentes que inspiran, orientan y permiten a los establecimientos educativos reconocer sus avances, fortalecer sus procesos y proyectarse como actores fundamentales en la transformación social de sus territorios.

7.1. Uso pedagógico y resignificación del tiempo escolar

El tiempo escolar es uno de los recursos más valiosos en la gestión educativa, en tanto su organización incide directamente en las oportunidades de aprendizaje, el desarrollo de las distintas dimensiones del ser humano y la garantía de trayectorias educativas. En este sentido, trasciende la distribución horaria y el cumplimiento del calendario académico, para comprenderse como un elemento pedagógico orientado a la

formación integral de los estudiantes, la creatividad, el intercambio de experiencias y la construcción de comunidad.

En coherencia con la Ley 115 de 1994 y las disposiciones reglamentarias vigentes, la organización del calendario académico y de la jornada escolar debe ser comprendida y reconocida como un espacio dinámico para la formación integral, en donde exista una articulación sistémica entre el currículo y el tiempo escolar, para facilitar que la resignificación de la jornada sea conocida y validada por docentes, estudiantes y familias, con el fin de gestionar de manera efectiva los espacios y tiempos para el desarrollo de habilidades, talentos, vocaciones y competencias básicas y del siglo XXI.

Desde esta perspectiva, el uso estratégico del tiempo escolar implica una planificación intencionada que articule actividades académicas, proyectos pedagógicos transversales y experiencias formativas complementarias, de modo que cada momento contribuya al desarrollo integral. Esto incluye la incorporación de experiencias artísticas, culturales, deportivas, científicas y tecnológicas, mediante las cuales se fortalece el desarrollo socioemocional, la convivencia y la formación ciudadana.

En este sentido, las jornadas escolares y en particular, la jornada única, representa una oportunidad para ampliar y resignificar el tiempo escolar, orientándolo hacia experiencias educativas más diversas, pertinentes y contextualizadas que reconozca las nuevas formas de aprender de las y los estudiantes.

7.2. Semana de desarrollo institucional

En el artículo 2.4.3.2.4. — Actividades de desarrollo institucional, del Decreto 1075 de 2015 se establece que los directivos docentes y docentes oficiales deben dedicar cinco (5) semanas del calendario académico a actividades de desarrollo institucional, las cuales son definidas en el plan de trabajo institucional y orientadas al mejoramiento pedagógico, curricular, administrativo y formativo del establecimiento educativo. Este artículo compila lo dispuesto originalmente en el artículo 8 del Decreto 1850 de 2002

Estas cinco semanas de desarrollo institucional, de acuerdo con ley vigente, son espacios estratégicos que van más allá de su carácter organizativo. Este tiempo representa una oportunidad para que docentes y directivos docentes analicen sus prácticas, compartan experiencias y definan acciones orientadas al desarrollo integral de los estudiantes.

En coherencia con lo establecido en el Decreto 1075 de 2015, en lo relacionado con la organización del calendario académico y la distribución del tiempo escolar, estas

semanas hacen parte del desarrollo institucional, en el cual es importante la actualización pedagógica, el intercambio de saberes y la construcción de estrategias que respondan a las necesidades del contexto, fortaleciendo el trabajo colaborativo y la identidad institucional.

Asimismo, estas jornadas contribuyen al fortalecimiento de la convivencia escolar, el desarrollo socioemocional y la construcción de ambientes educativos basados en el respeto, la participación y la corresponsabilidad, consolidando una cultura institucional orientada al aprendizaje colectivo.

De esta manera, las semanas de desarrollo institucional permiten articular la reflexión pedagógica con la acción institucional, fortaleciendo la coherencia entre el Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, los procesos de evaluación, el uso pedagógico de los resultados, la organización del tiempo escolar y las prácticas de aula, en función de la formación integral de los estudiantes.

8. Gestión integral para el mejoramiento educativo

La gestión integral es ante todo un sistema de saberes (Chacón, 2014), competencias y de prácticas para la acción y se concibe como un proceso sistémico, estratégico y orientado a resultados, cuyo propósito fundamental es garantizar el derecho a una educación pertinente, inclusiva y de calidad para todos los y las estudiantes. Este enfoque se sustenta en la normatividad nacional, particularmente en la Ley 115 de 1994, el decreto 3782 de 2007, compilado en el Decreto 1075 de 2015; así como en los lineamientos, estándares y orientaciones expedidos por el Ministerio de Educación Nacional.

8.1 Áreas de gestión

La gestión integral entonces está compuesta por cuatro áreas interrelacionadas: directiva y estratégica[11], académica y pedagógica, administrativa y financiera y de la comunidad. Cada una cumple una función específica dentro del sistema escolar, pero solo adquieren sentido pleno cuando se actúa de manera articulada en torno al proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones.

En este sentido, la ruta anual de mejoramiento institucional[12] se desarrolla mediante un proceso continuo, sistemático y participativo que integra la autoevaluación

[11] Se realiza un cambio en las nominaciones de las áreas de gestión a partir de los ajustes realizados en los territorios en los encuentros regionales. entre el 14 y el 27 de mayo de 2026, en las ciudades de Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Medellín, Pasto, Pereira y Riohacha.

[12] En el caso de que el establecimiento educativo esté acompañado por el programa PTAFI 3.0, debe articular la ruta de mejoramiento institucional con lo planteado en la ruta PTAFI 3.0.

institucional, la formulación, implementación y seguimiento del Plan de mejoramiento institucional y la evaluación de los resultados alcanzados, configurando un ciclo permanente de aprendizaje y fortalecimiento de la gestión escolar.

En este marco, la expresión detallada las cuatro áreas de gestión en los descriptores de cada proceso y componente de la escala de valoración de la autoevaluación, que se presentan en el **Anexo No. 1**, no obedecen a una progresión acumulativa de documentos y requisitos, sino que se basan en el desarrollo cualitativo de reflexiones pedagógicas, capacidades de gestión y estrategias de relacionamiento basadas en la comprensión de la educación como un derecho y en los estudiantes como sujetos activos de transformación social.

Áreas, procesos y componentes de la gestión integral

No.	Área de Gestión	Proceso	Componentes
1	Gestión Directiva y estratégica	Direccionamiento y gestión estratégica	Construcción del proyecto educativo, en sus diversas denominaciones.
2			Misión, visión y metas institucionales
3			Liderazgo y articulación institucional
4			Gestión integral de riesgos socionaturales, naturales, antrópicos no intencionados y derivados del conflicto armado
5		Gobierno escolar, instancias y otros mecanismos de participación	Consejo directivo
6			Consejo académico
7			Participación de estudiantes en el establecimiento educativo (Consejo de Estudiantes, personería y contraloría estudiantil, representantes al Consejo Directivo)
8			Instancias de participación de las familias en la dirección del establecimiento educativo
9		Cultura institucional	Comunicación y trabajo en equipo
10			Identificación de buenas prácticas, experiencias significativas y de fomento CTEI lideradas por docentes
11		Ambiente y clima escolar	Inducción a nuevos estudiantes
12			Manual de Convivencia
13			Comité Escolar de Convivencia
14			Motivación hacia el aprendizaje, desarrollo del sentido de pertenencia y participación de estudiantes
15		Estrategias para el bienestar y la permanencia de estudiantes	Gestión de la jornada escolar para la formación integral
16			Servicios complementarios para el bienestar y la permanencia de los estudiantes
17	Gestión académica y pedagógica	Diseño pedagógico	Enfoque Pedagógico y propósitos formativos
18			Plan de Estudios

19			Tiempo para el aprendizaje
20			Planeación para el aprendizaje
21			Evaluación para y del aprendizaje
22		Prácticas pedagógicas y gestión de aula	Estrategias pedagógicas para el aprendizaje
23			Mediación pedagógica con recursos para el aprendizaje y la enseñanza
24			Gestión pedagógica del aula
25		Acompañamiento y seguimiento académico	Uso pedagógico de la información para la formación integral
26			Apoyo pedagógico a todas las personas sin excepción
27			Seguimiento a los aprendizajes y trayectorias educativas
28	Gestión administrativa y financiera	Apoyo al proceso de gestión de la cobertura educativa	Promoción, matrícula y novedades
29			Gestión documental y archivo académico
30		Administración de la planta física y de los recursos	Seguimiento al plan de mantenimiento de la planta física y al uso de los espacios
31			Administración y aprovechamiento de equipos y recursos para el aprendizaje
32		Talento humano	Apoyo a la gestión de planta de personal
33			Mecanismos de seguimiento y evaluación de desempeño
34			Desarrollo de capacidades del talento humano
35			Bienestar del talento humano
36		Apoyo financiero y contable	Gestión financiera y ejecución del Fondo de Servicios Educativos
37			Implementación del proceso/estrategia de rendición de cuentas
38	Gestión de la comunidad	Accesibilidad	Lectura de contexto con base en los problemas socialmente relevantes
39			Atención educativa a grupos poblacionales diversos y de especial atención constitucional
40		Proyección a la comunidad	Relaciones con el sector productivo, autoridades municipales, cooperantes internacionales y otras instituciones
41			Procesos para fortalecer la alianza e interacción entre familias y escuela
42			Uso de la planta física y de los medios
43		Participación y convivencia	Participación de estudiantes
44			Conocimiento y apropiación de la identidad institucional por parte de la comunidad educativa
45			Participación de egresados

9. Ruta de mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento

Una educación de calidad requiere que los establecimientos educativos desarrollen procesos permanentes de reflexión, análisis y toma de decisiones orientados al fortalecimiento de su gestión y al mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes. En este contexto, la Ruta de Mejoramiento Institucional constituye un proceso sistemático, continuo y participativo que inicia con la Autoevaluación Institucional Anual (AEI), se concreta en la formulación del Plan de mejoramiento institucional y se fortalece mediante el seguimiento y la evaluación permanente de las acciones implementadas. Estas tres etapas conforman un ciclo de mejoramiento anual y continuo, en la medida en el que los resultados del seguimiento al PMI retroalimentan la autoevaluación del año siguiente, permitiendo así valorar los avances alcanzados, identificar nuevas necesidades y redefinir las prioridades institucionales.

Para que el Plan de mejoramiento institucional trascienda el ámbito de la planeación y se convierta en un instrumento efectivo de transformación, es indispensable que las acciones y estrategias definidas en este se incorporen al Plan Anual de Acción o al Plan Operativo Anual del establecimiento educativo. De esta manera, el mejoramiento institucional se integra a la gestión cotidiana, orienta la asignación de recursos, favorece la articulación entre las diferentes áreas de gestión y facilita el cumplimiento de los propósitos definidos en el proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones.

La Ruta de Mejoramiento Institucional entonces encuentra sustento en el marco normativo colombiano: el artículo 67 de la Constitución Política reconoce la educación como un derecho de la persona y un servicio público con función social, mientras que el artículo 80 de la Ley 115 de 1994 establece la evaluación de la educación como un mecanismo para velar por la calidad, el cumplimiento de sus fines y la formación integral de los estudiantes. En este sentido, la evaluación comprende, entre otros aspectos, el desempeño de los educadores, los aprendizajes de los estudiantes, la gestión de los establecimientos educativos y la eficiencia en la prestación del servicio educativo.

En concordancia con estos principios, el artículo 84 de la Ley 115 de 1994 dispone la realización anual de la evaluación institucional por parte de la comunidad educativa, a través de sus representantes en el Consejo Directivo, siguiendo los criterios y orientaciones definidos por el Ministerio de Educación Nacional. Esta evaluación, denominada Autoevaluación Institucional, constituye un ejercicio de reflexión colectiva sobre el desarrollo de la gestión institucional, sus procesos y resultados, con el propósito de identificar fortalezas, oportunidades de mejora y prioridades para el fortalecimiento institucional.

La participación de la comunidad educativa en este proceso responde igualmente a lo establecido en el artículo 68 de la Constitución Política y en el artículo 6 de la Ley 115 de 1994, que reconocen el derecho y el deber de los distintos actores de intervenir en la dirección de los establecimientos educativos. En consecuencia, la autoevaluación

institucional representa un ejercicio democrático de construcción colectiva, en el que participan directivos docentes, docentes, estudiantes, familias, personal administrativo, egresados y demás actores vinculados al contexto educativo. De igual forma, el numeral 13 del artículo 2.3.3.1.4.2 del Decreto 1075 de 2015 establece que uno de los aspectos que debe ser definido en el Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, corresponde a los criterios para la evaluación de la gestión institucional.

La realización de la autoevaluación exige un liderazgo distribuido, pedagógico e institucional capaz de movilizar la participación de la comunidad educativa y de promover una cultura de reflexión crítica, aprendizaje colectivo y mejoramiento continuo. En este proceso, el establecimiento educativo asume simultáneamente el papel de sujeto y objeto de análisis, pues la comunidad educativa reflexiona sobre su propia práctica para comprenderla, valorarla y transformarla. Desde esta perspectiva, la autoevaluación se configura como un ejercicio permanente de investigación-acción que fortalece las capacidades institucionales para responder a los desafíos del contexto y garantizar una educación de calidad (Landi y Palacios, 2010).

La Autoevaluación Institucional permite recopilar, organizar, analizar e interpretar información proveniente de diversas fuentes, actores y contextos relacionados con la vida escolar. Este proceso favorece la comprensión integral del funcionamiento institucional y proporciona evidencias para valorar el cumplimiento de la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas definidas en el Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones. Los resultados obtenidos constituyen el principal insumo para la formulación del Plan de mejoramiento Institucional.

El Plan de mejoramiento institucional materializa las decisiones derivadas de la autoevaluación y organiza las acciones que la comunidad educativa desarrollará para fortalecer la gestión institucional y mejorar los procesos pedagógicos, administrativos y comunitarios. Su formulación implica establecer prioridades, definir objetivos, programar actividades, asignar responsabilidades, determinar recursos e identificar indicadores que permitan hacer seguimiento al cumplimiento de las metas propuestas. La normatividad educativa resalta la importancia del PMI como instrumento de gestión. Los artículos 6 y 7 de la Ley 715 de 2001 asignan a las entidades territoriales certificadas la responsabilidad de promover la formulación y ejecución de los planes de mejoramiento de los establecimientos educativos. De igual manera, el artículo 10 de la misma ley establece como función de los directivos docentes formular y dirigir la ejecución de los planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad.

Asimismo, el Decreto 1075 de 2015 reconoce el PMI como un referente para distintos procesos de gestión institucional. Los padres, madres y acudientes tienen derecho a conocerlo, y el Consejo de Padres puede organizar comités de trabajo que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa. Igualmente, los recursos del Fondo de Servicios Educativos pueden destinarse a financiar acciones contempladas en el PMI que contribuyan al mejoramiento para una educación de calidad. El mismo decreto dispone que el análisis de los resultados de la evaluación de los estudiantes, desde un enfoque formativo, debe traducirse en acciones incorporadas al Plan de mejoramiento

institucional, y establece que los ajustes definidos en los Planes Individuales de Ajustes Razonables (PIAR) también deben articularse con dicho plan.

No obstante, la formulación del PMI constituye solo una etapa de la Ruta de Mejoramiento Institucional. Su implementación requiere un proceso permanente de seguimiento y evaluación que permita verificar y realimentar cumplimiento de las acciones programadas, valorar su impacto sobre la gestión institucional y analizar su contribución al mejoramiento de la formación integral de los estudiantes. El seguimiento proporciona información oportuna para introducir ajustes durante la ejecución del plan y fortalece la capacidad institucional para responder a las dinámicas y necesidades del contexto.

En este sentido, cada nuevo ejercicio de autoevaluación anual permite revisar los avances alcanzados frente a las metas propuestas, identificar aquellas acciones que requieren fortalecimiento o reorientación y reconocer nuevos desafíos institucionales. De esta manera, la autoevaluación no constituye un proceso aislado, sino el mecanismo mediante el cual se cierra un ciclo de mejoramiento y se inicia uno nuevo anualmente, para garantizar la continuidad del aprendizaje institucional y la consolidación de una cultura de mejoramiento continuo.

Parte metodológica

1. Primera etapa: autoevaluación institucional

La autoevaluación institucional es la oportunidad que tiene la comunidad educativa para repensar el sentido o los sentidos del establecimiento educativo, así como el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, específicamente en su misión y visión (N.E. Landi, M.E. Palacios, 2010).

La autoevaluación institucional, desde un enfoque de derechos, se fundamenta en el análisis de los datos, el análisis del contexto y sus problemas socialmente relevantes que inciden en los procesos educativos. Constituye un proceso sistemático de reflexión y valoración colectiva mediante el cual la comunidad educativa examina críticamente sus prácticas, decisiones y acciones para comprender en qué medida estas contribuyen a garantizar el derecho a una educación de calidad, inclusiva, equitativa, pertinente y contextualizada para todas y todos los estudiantes, orientando la toma de decisiones y la definición de acciones de mejoramiento institucional.

Desde esta perspectiva, la autoevaluación busca construir aprendizajes institucionales que orienten la toma de decisiones y el fortalecimiento de las capacidades de los establecimientos educativos para atender de manera cada vez más pertinente los desafíos de su contexto. Para ello, se requiere la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa, el análisis de evidencias diversas y la construcción de una comprensión compartida de la realidad institucional. De esta

manera, la autoevaluación se convierte en una oportunidad para identificar oportunidades de transformación de las capacidades institucionales para favorecer el ejercicio pleno del derecho a la educación de todas y todos.

Para que el proceso de autoevaluación sea fructífero y sus resultados sean realmente útiles en la toma de decisiones, es fundamental que quienes participan en esta etapa compartan algunos principios básicos, a saber:

- **Veracidad:** la honestidad, la coherencia y la responsabilidad en la recopilación, manejo y análisis de la información garantiza la calidad de los resultados de la autoevaluación. Por ello, es necesario contar con evidencias cuantitativas y cualitativas —documentos, informes, actas, resultados de encuestas y entrevistas, datos estadísticos e indicadores— provenientes de diversas fuentes y actores de la comunidad educativa, que permitan examinar y sustentar las valoraciones relativas al estado en que se encuentra el establecimiento y las decisiones que determinarán su rumbo en los años siguientes.
- **Corresponsabilidad:** dado que la autoevaluación no es un fin en sí mismo, es necesario que los participantes comprendan que esta y el mejoramiento institucional exigen el esfuerzo conjunto y organizado de todos en el ámbito de acción que les corresponde, reconociendo que la garantía del derecho a la educación es una responsabilidad compartida entre los diferentes actores de la comunidad educativa.
- **Participación:** un buen proceso de autoevaluación debe sustentarse en el conocimiento y análisis institucional por parte de toda la comunidad educativa. Esto permite que todos contribuyan desde sus perspectivas, sus experiencias y aporten de manera significativa y propositiva a las metas y acciones de mejoramiento, fortaleciendo la construcción colectiva de decisiones.
- **Equidad:** la autoevaluación institucional debe contribuir a reconocer las diferentes condiciones, contextos y necesidades de los estudiantes y de la comunidad educativa, con el fin de identificar las barreras que limitan el ejercicio del derecho a la educación y orientar decisiones que promuevan oportunidades de aprendizaje, participación y desarrollo integral para todas y todos sin excepción.
- **Continuidad:** la autoevaluación es un proceso que permite identificar las fortalezas y oportunidades, así como los avances en las acciones de mejoramiento; por lo tanto, es un ejercicio que debe adelantarse periódicamente (preferiblemente al comienzo del año escolar), siempre sobre la base de la mejor información disponible y de la reflexión permanente sobre las prácticas institucionales.
- **Coherencia:** para que se pueda establecer un plan armónico y realizable a partir de los resultados de la autoevaluación, es fundamental que se utilicen metodologías, referentes e instrumentos comparables que deben ser conocidos por todos los participantes y estar a la disposición de la comunidad educativa.
- **Legitimidad:** los resultados de la autoevaluación deben ser conocidos y compartidos públicamente por todos los estamentos de la comunidad educativa para que cada integrante comprenda los avances, desafíos y prioridades institucionales y se comprometa con la realización de las acciones de mejoramiento.

La autoevaluación institucional anual deberá ser realizada por el consejo directivo, conforme a lo estipulado por el Artículo 84 de la Ley 115 de 1994. Esto supone que dicha evaluación debe realizarse con la participación efectiva de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, para lo cual el consejo directivo deberá definir un proceso y una agenda. La autoevaluación institucional deberá ser liderada por el rector(a) o director(a), quien dirige el proceso, coordina los recursos y los equipos, asigna funciones y tareas y responde por la calidad tanto de la prestación del servicio educativo como del proceso de autoevaluación institucional, en el marco de sus funciones otorgadas por la Ley 715 de 2001.

A continuación, se describen los cuatro pasos de la autoevaluación, con el propósito de orientar la realización de esta etapa en cada uno de sus momentos. Para facilitar su comprensión, se describe el porqué y el para qué de cada paso, sus actividades, las herramientas que se pueden utilizar, los resultados esperados y algunas recomendaciones específicas.

Es importante tener en cuenta que cada establecimiento educativo podrá emplear los instrumentos que considere más pertinentes para su situación específica o introducir en el proceso otros que estime convenientes.

PASO 1. Lectura de contexto[13]

¿Por qué?	Cada establecimiento educativo está inmerso en un territorio con características, dinámicas y desafíos propios que inciden en el Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, y en las oportunidades de aprendizaje y desarrollo de los estudiantes. Por ello, la lectura de contexto constituye un proceso permanente de reconocimiento, análisis y comprensión de las condiciones sociales, culturales, económicas, ambientales, políticas e históricas que caracterizan a la comunidad educativa y su entorno. La actualización periódica de esta información favorece la toma de decisiones pertinentes, fortalece la gestión institucional, orienta la formulación y el ajuste del Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, y del Plan de mejoramiento institucional. Igualmente, contribuye a ofrecer una educación cada vez más inclusiva, equitativa, pertinente y de calidad. En este sentido, la lectura de contexto es una estrategia que permite describir, conocer, analizar e identificar las características del establecimiento

[13] La concepción y diseño del presente paso para la autoevaluación institucional se basa en los principios y recomendaciones para la lectura de contexto, en clave de formación integral, diseñado por el Programa Tutorías para el Aprendizaje y la Formación Integral PTAFI 3.0 (MEN, 2024).

	educativo como un escenario social y comunitario que está inserto en un territorio con identidades y culturas diversas. Esta lectura tendría dos niveles: 1. **Un nivel micro, que recoge a los sujetos individuales y colectivos:** por ejemplo, los docentes, los directivos, las familias, los y las estudiantes (teniendo en cuenta sus características y las estrategias de acompañamiento pedagógico), el personal administrativo, entre otros. 2. **Un nivel macro, que se asume desde la gestión institucional y el funcionamiento del Gobierno Escolar, como escenario de participación y deliberación de los sujetos que conforman la comunidad educativa.** Por ejemplo, la percepción de la organización administrativa, la del clima escolar, lo curricular (que independiente de la sede debe ocurrir en el nivel macro), el impacto de la formación dada en el establecimiento educativo en el territorio, las variables que afectan a la escuela como organización (el conflicto armado, las violencias sociales, etc.). Lo anterior, orientado por los problemas socialmente relevantes a los cuales se les puede hacer frente con la formación de sujetos críticos, que ofrezcan soluciones sostenibles en su contexto y que participen en la sociedad como sujetos de cambio.
¿Para qué?	La lectura de contexto permite comprender de manera integral las condiciones, necesidades, oportunidades y desafíos del entorno en el que se desarrolla la labor educativa. Su propósito es aportar información pertinente y actualizada para interpretar la realidad institucional para identificar los factores que favorecen o limitan la garantía del derecho a la educación y orientar la toma de decisiones desde las características del territorio y de la comunidad educativa. Con este paso se fortalece una mirada de la autoevaluación que no se reduce a la verificación de procesos o al cumplimiento de requisitos, sino que

	promueve una comprensión crítica y situada del establecimiento educativo, facilitando la identificación de brechas, el reconocimiento de fortalezas y la definición de acciones que respondan de manera más pertinente, inclusiva y equitativa a las particularidades de la población atendida, las dinámicas del territorio, las políticas públicas vigentes desde las condiciones de acceso, permanencia y aprendizaje de los estudiantes, así como los recursos y capacidades con los que cuenta la institución para garantizarlas.
Actividades	Para el cumplimiento de este paso se sugiere la realización de tres actividades, que se describen a continuación: **1. Análisis de la pertinencia del proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, en relación con las características de la comunidad educativa, el contexto y el territorio** El propósito de esta actividad es identificar si las características y necesidades de la comunidad educativa se expresan efectivamente en el planteamiento del proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, que orienta al establecimiento o si, por el contrario, deben reelaborarse a partir de las particularidades del territorio y de las relaciones que allí se establecen. Es importante reconocer que el contexto se transforma continuamente, y en esa medida, el proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, debe adaptarse a distintas circunstancias para ofrecer una formación pertinente, con estrategias de acceso y permanencia que les hagan frente a los problemas de la sociedad. De igual manera, es importante reconocer nuevos referentes educativos, apuestas territoriales, regionales, nacionales y mundiales que le hacen demandas al sector educación en términos de la formación del ser humano. Estos referentes y

	cambios afectan la vida institucional. Algunas preguntas que pueden apoyar esta labor son: • ¿Cuáles son las principales características, intereses, expectativas y necesidades de las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y personas adultas que hacen parte de la comunidad educativa? • ¿Qué cambios demográficos, sociales o culturales ha experimentado la población atendida en los últimos años? • ¿Qué grupos poblacionales requieren apoyos o estrategias diferenciadas para favorecer su aprendizaje, participación y permanencia? • ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la comunidad educativa para garantizar la formación integral de niñas, niños, adolescentes y jóvenes? • ¿Qué barreras físicas, pedagógicas, comunicativas, culturales, económicas o sociales pueden limitar el ejercicio del derecho a la educación de algunos estudiantes? • ¿Qué prácticas, estrategias, redes de apoyo o recursos contribuyen a proteger las trayectorias educativas y promover ambientes de aprendizaje seguros e inclusivos? • ¿Cómo las políticas institucionales se constituyen en elementos posibilitadores para implementar los cambios que se requieren en la formación integral? • ¿Cómo podemos potenciar la participación y las voces de la comunidad educativa respecto de las apuestas de formación integral?

	• ¿Cuáles son aquellas prácticas pedagógicas, sociales y culturales predominantes en el establecimiento educativo? • ¿Qué experiencias e iniciativas relacionadas con la formación integral se han venido consolidando? • ¿Qué estrategias se implementan para propiciar acciones conjuntas entre familia y escuela para el desarrollo integral y mejores condiciones para el aprendizaje de niñas, niños, adolescentes y jóvenes? • ¿Con qué aliados se cuenta o cuáles pueden participar en la oferta de formación integral dadas las necesidades y expectativas de las y los estudiantes y de la comunidad educativa? • ¿Cuáles son las principales necesidades de acompañamiento que identifica la comunidad educativa como aspectos fundamentales para orientar las transformaciones en la gestión del tiempo escolar? • ¿Cuál es la percepción del clima escolar que tienen los diferentes actores de la comunidad educativa? • ¿Cómo se les hace frente, desde el proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, a los problemas sociales que inciden en la convivencia, el medio ambiente, la conformación de la familia, los roles de género que se asignan en el entorno, las prácticas económicas y, en fin, en la vida de las de las personas que habitan el territorio? **2. Estrategias para la recolección, la organización y el análisis de la información** Con el liderazgo distribuido se recolectará, sistematizará y analizará la información que surja de los diálogos dados durante la lectura de contexto. Para ello, acordarán las estrategias más pertinentes

	y participativas, entre ellas, las que se ejemplifican a continuación: • Espacios de consulta y diálogo con estudiantes con el fin de identificar sus intereses, necesidades, expectativas y anhelos que aporten a la configuración de los posibles escenarios para la implementación de estrategias que contribuyan a la formación integral de los estudiantes, tales como los centros de interés y los proyectos pedagógicos transversales, entre otros. • En comunidades de aprendizaje se convocará al diálogo sobre las preguntas dinamizadoras. Los tiempos y espacios para el desarrollo de las conversaciones se definen y construyen en conjunto. • Taller de cartografía social y mapeo de actores, con diferentes grupos de la comunidad educativa, en el que, a través de representaciones cartográficas del territorio, se refleje la información de tipo cualitativa e información relevante para la comunidad. • Grupos focales que aporten a la comprensión de las condiciones del establecimiento, en conversaciones puntuales con diversos actores, de manera que se permita contrastar distintas percepciones sobre la formación integral y que sea posible establecer escenarios para la implementación de estrategias pertinentes. • Entrevistas a actores reconocidos y representativos, ya sean líderes de procesos o quienes guardan la memoria institucional y comunitaria. • Construcción de árboles de problemas mediante los cuales se reconozcan las interacciones entre causas, efectos y sus relaciones. Esta técnica permite precisar situaciones y necesidades que, en distintos

	niveles, pueden ser un punto de partida para la apropiación de la política de formación integral y, a la vez, facilita el reconocimiento de posibles dificultades u obstáculos que se presenten en la prestación del servicio educativo con criterios de calidad. Así mismo, permite observar con mayor complejidad los fenómenos educativos e identificar conjuntamente alternativas de solución. • Observación de los actores y sus prácticas, escuchándolos e interactuando con ellos y ellas, en aras de formar un diálogo entre los miembros de la comunidad. • Diálogo (mesas de trabajo) con los actores externos (aliados, secretarías de educación, sector productivo, entre otros) para conocer las posibilidades de participación en la oferta de formación integral. **3. Tabulación de resultados y socialización de la lectura de contexto** Una vez recolectada la información de la lectura de contexto, es necesario tabularla y organizarla sistemáticamente para facilitar su análisis e interpretación. Para ello, se recomienda consolidar los datos en matrices, tablas o bases de datos que permitan clasificar la información según las categorías definidas previamente (social, económica, cultural, ambiental, institucional, pedagógica, entre otras), identificando tendencias, fortalezas, necesidades, oportunidades y riesgos del contexto. Posteriormente, los resultados deben analizarse de manera participativa y representarse mediante gráficos, cuadros comparativos, mapas o informes ejecutivos que favorezcan su comprensión. La socialización de los hallazgos debe realizarse con los diferentes actores de la comunidad educativa —directivos, docentes, estudiantes, familias y aliados institucionales— mediante reuniones, talleres,

	jornadas pedagógicas o espacios de participación, con el propósito de validar la información, enriquecer su interpretación colectiva y generar acuerdos que orienten la toma de decisiones, la planeación institucional y la formulación de acciones de mejoramiento pertinentes respecto a las características y necesidades del territorio y de la comunidad educativa.
Herramientas	En concordancia con las actividades descritas anteriormente, se formulan sugerencias de herramientas que podrán ser utilizadas para recopilar la información necesaria en la labor de revisión de la identidad institucional. **1. Análisis de la pertinencia del proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, en relación con las características de la comunidad educativa, el contexto y el territorio** • Formularios o cuestionarios para recolectar información sobre las características sociales, económicas y culturales de los estudiantes, sus familias y demás miembros de la comunidad educativa. Algunas variables pueden ser: edad; género; nivel de escolaridad y ocupación de los padres, hermanos y otros familiares; ubicación de la casa de los padres o acudientes; tiempo de residencia de la familia en el barrio, vereda o corregimiento; situación de desplazamiento; pertenencia a algún grupo étnico; distancia entre el hogar y el establecimiento educativo, etc. Para facilitar su análisis, esta información debe ser procesada y presentada en tablas o gráficos. • Formularios o cuestionarios para recolectar información sobre las principales características del contexto en el que está ubicado el establecimiento educativo. Se sugieren variables como actividades socioeconómicas desarrolladas en la localidad, porcentaje de ocupación de la población en estas actividades, servicios (salud, atención

	psicológica, cuidado, protección, nutrición, transporte) disponibles y tipos de instituciones que los prestan. Para facilitar su lectura y análisis, esta información debe ser procesada y presentada en tablas o gráficos. • Reuniones con docentes, estudiantes, egresados y padres de familia o cuidadores para conocer sus puntos de vista acerca de la pertinencia del proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones. Las recomendaciones pueden consignarse en fichas técnicas y categorizarse por ejes problémicos o temáticos. • Entrevistas a los egresados del establecimiento para conocer las actividades que desarrollan actualmente: si estudian y qué carrera cursan (técnica, tecnológica, universitaria, de formación para el trabajo y el desarrollo humano), si trabajan y a qué tipo de actividad laboral están vinculados (rama de actividad, tiempo y tipo de vinculación, etc.). Los resultados pueden ser consignados en tablas o gráficos para facilitar el análisis comparado entre los énfasis del proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, y el "destino" de los egresados. **2. Estrategias para la recolección, la organización y el análisis de la información, la tabulación y la socialización de resultados** • Encuestas presenciales o virtuales, lluvias de ideas, talleres participativos, cuestionarios abiertos, buzón de sugerencias, mapas de sueños, fichas de caracterización, murales colaborativos. • Guías de conversación, protocolos de diálogo, actas de reunión, relatorías, bitácoras de reflexión, matrices de sistematización de aportes, herramientas colaborativas digitales (Jamboard, Padlet, Miro, entre otras). • Mapas físicos o digitales, cartografía social

	participativa, mapas parlantes, georreferenciación básica, matrices de actores, diagramas de redes, fichas de caracterización territorial. • Guiones de discusión, preguntas semiestructuradas, grabaciones de audio (previo consentimiento), matrices de categorización, relatorías, análisis de contenido. • Entrevistas estructuradas o semiestructuradas, cuestionarios guía, registros de audio o video, diarios de campo, fichas de sistematización de testimonios. • Árbol de problemas, árbol de objetivos, diagramas causa-efecto, metodología de marco lógico, matrices de priorización, diagramas de relaciones. • Guías de observación, diarios de campo, registros anecdóticos, listas de chequeo, rúbricas descriptivas, bitácoras de observación participante. • Mesas de concertación, análisis de actores, matrices de alianzas, mapas de oferta institucional, actas y memorias de trabajo.
Resultados esperados	Al finalizar este paso, el establecimiento educativo contará con la caracterización actualizada de la comunidad educativa y su contexto. Igualmente, contará con insumos para valorar y, eventualmente, reorientar principios, fundamentos, objetivos, valores institucionales, visión y misión de acuerdo con los intereses conocidos y consensuados por los integrantes de la comunidad educativa. Estos elementos deberán registrarse y difundirse ampliamente, a través de los medios disponibles para ese efecto: carteleras, folletos, publicación en la página web institucional y redes sociales, estrategias de difusión vía correo electrónico institucional, entre otros.
Recomendaciones	Para facilitar la realización y culminación de este paso es fundamental: • Garantizar la participación de todas las

	instancias de la comunidad educativa en los diferentes momentos del proceso. De esta manera los resultados serán legitimados y adoptados más fácilmente, lo que contribuirá a construir o actualizar una lectura de contexto orientada por los problemas socialmente relevantes. • Registrar los resultados y acuerdos de cada reunión en su acta respectiva. Esto permite llevar una memoria del proceso y avanzar de manera más organizada y sistemática. Las actas deberán circular entre quienes asistieron a las reuniones y otras personas involucradas directamente con los temas tratados. • Divulgar ampliamente los resultados de estos acuerdos en los medios de comunicación que el establecimiento disponga para ello.

PASO 2. Evaluación de las áreas de gestión para el fortalecimiento de los procesos institucionales

¿Por qué?	Después de establecer acuerdos relacionados con los resultados de la lectura de contexto del establecimiento educativo, es necesario realizar una evaluación sistemática de las áreas de gestión para comprender cómo se desarrollan los procesos institucionales y en qué medida responden a las características, necesidades y expectativas de la comunidad educativa y de su contexto. Este ejercicio permite reconocer avances, identificar aspectos susceptibles de fortalecimiento y analizar de manera colectiva las condiciones institucionales que inciden en los aprendizajes, la convivencia, la participación y el bienestar de los estudiantes. Asimismo, contribuye a consolidar una cultura de autoevaluación sustentada en evidencias, en coherencia con el Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, y los propósitos de formación integral.
¿Para qué?	Para identificar el nivel de desarrollo de los procesos y componentes de las áreas de gestión, reconocer

	fortalezas y oportunidades de mejora, y generar información que oriente la toma de decisiones para un fortalecimiento institucional enfocado en los estudiantes. Asimismo, la evaluación permite valorar la coherencia entre el Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, las prácticas institucionales y las características del contexto, con el fin de establecer prioridades y definir acciones que contribuyan al mejoramiento de los procesos pedagógicos, la convivencia, la participación y el bienestar de la comunidad educativa
Actividades	**1. Estudio y apropiación de las áreas, procesos y componentes de la gestión institucional** La autoevaluación requiere que los integrantes de la comunidad educativa conozcan y comprendan las áreas, procesos y componentes de la gestión institucional, con el fin de fortalecer una visión compartida sobre el funcionamiento del establecimiento educativo y los aspectos que serán objeto de evaluación. Este ejercicio, orientado por el consejo directivo y liderado por directivos docentes con la participación de la comunidad educativa, favorece una lectura más integral de la realidad institucional y contribuye al desarrollo de una evaluación participativa, organizada y sustentada en evidencias. En esta actividad la comunidad educativa puede iniciar un diálogo a partir de preguntas orientadoras que favorezcan una comprensión más amplia de la realidad institucional. Estas preguntas buscan dar una reflexión colectiva como punto de partida para el análisis que se realizará de las cuatro áreas de gestión, con lo cual es posible incorporar diferentes perspectivas para enfocar la gestión institucional desde una perspectiva de derechos. Algunas preguntas orientadoras para dicho diálogo son: • ¿De qué manera las acciones desarrolladas en cada área de gestión responden a las características, necesidades y expectativas de los estudiantes, sus familias y el contexto en

	el que se encuentra el establecimiento educativo? • ¿Cómo participan los diferentes actores de la comunidad educativa en las decisiones y acciones relacionadas con cada área de gestión? • ¿Qué barreras o dificultades persisten en las áreas de gestión y cómo afectan las oportunidades de aprendizaje, participación o permanencia de algunos estudiantes? **2. Conformación de los equipos para evaluar cada una de las áreas de gestión** La autoevaluación requiere la participación de los diferentes integrantes de la comunidad educativa, de manera que el análisis institucional incorpore diversas experiencias, perspectivas y formas de comprender dinámicas y procesos del establecimiento educativo. Para el desarrollo de este proceso, el consejo directivo, bajo el liderazgo distribuido, podrá conformar equipos de trabajo para la evaluación de cada una de las áreas de gestión. Se recomienda que estos equipos estén integrados por representantes de diferentes sedes, niveles y roles presentes en la comunidad educativa, lo que favorece la participación efectiva, el diálogo y la construcción colectiva. **3. Evaluación de cada una de las áreas de la gestión** Una vez conformados los equipos de trabajo, se realiza la evaluación de las áreas de gestión, teniendo en cuenta sus procesos y componentes, así como la información y evidencias disponibles en el establecimiento educativo. Esta etapa permite analizar cómo se desarrollan las prácticas y procesos institucionales y de qué manera contribuyen al fortalecimiento de los aprendizajes, la convivencia, la participación, el bienestar y la permanencia de los estudiantes.

	La evaluación debe sustentarse en información cuantitativa y cualitativa que facilite la reflexión colectiva y la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora en cada una de las áreas de gestión. Respecto a las oportunidades de mejoramiento, es importante, desde la etapa misma de autoevaluación institucional, clasificarlas y reconocer los aspectos que tienen en común, con miras a adelantar un análisis que facilite fijar el objetivo del Plan de mejoramiento institucional anual. **4. Análisis de condiciones institucionales que favorecen la equidad, la participación, el bienestar y el reconocimiento de la diversidad** Como complemento a la evaluación de las áreas de gestión, el establecimiento educativo podrá analizar las condiciones institucionales que favorecen la participación, el reconocimiento de la diversidad y la permanencia de los estudiantes. Este análisis permite profundizar en aspectos asociados a la convivencia, el acompañamiento y las características del contexto, apoyándose en herramientas e instrumentos que amplíen la comprensión de las dinámicas institucionales y orienten la definición de acciones de mejoramiento. Algunas preguntas orientadoras para esta actividad pueden ser: • ¿De qué manera estamos promoviendo que todas las personas de la comunidad educativa cuenten con oportunidades reales para participar, expresar sus opiniones e incidir en las decisiones que afectan la vida institucional? • ¿Qué condiciones o capacidades institucionales favorecen el bienestar, la convivencia, el sentido de pertenencia para el desarrollo integral de los estudiantes? • ¿Cómo reconoce y responde el establecimiento a las diferentes características, capacidades, culturas y contextos presentes en la comunidad educativa?

	• ¿Qué factores pueden estar influyendo en que existan estudiantes que enfrentan mayores barreras para aprender, participar o permanecer en el establecimiento educativo? • ¿Qué estrategias de acompañamiento han resultado más efectivas para apoyar el aprendizaje, la formación integral, el bienestar y las trayectorias educativas de los estudiantes? • ¿Qué fortalezas del territorio, de las familias o de la comunidad pueden aprovecharse para fortalecer los procesos educativos? • ¿Qué aspectos de la cultura, las prácticas o la organización institucionales favorecen el ejercicio del derecho a la educación y cuáles requieren fortalecerse?
Herramientas	Para realizar la autoevaluación, el establecimiento educativo podrá utilizar el instrumento presentado en el Anexo No. 1, el cual permite valorar el nivel de desarrollo de los procesos y componentes de las áreas de gestión, mediante descriptores y niveles de desempeño institucional. Su aplicación deberá sustentarse en el análisis de las evidencias[14] e informaciones disponibles, en un ejercicio de reflexión sobre los procesos institucionales y su nivel de desarrollo. La valoración se realiza mediante una escala de cuatro niveles de desarrollo, que permiten reconocer avances, identificar oportunidades de mejoramiento y orientar la formulación de acciones para el fortalecimiento institucional: 1. **Existencia:** hay un desarrollo inicial, parcial o poco articulado, y las acciones se realizan de manera aislada. 2. **Pertinencia:** se evidencian avances en la planeación y articulación de acciones orientadas al cumplimiento de los propósitos institucionales. 3. **Apropiación:** las acciones institucionales presentan mayores niveles de articulación,

[14] En el anexo 3 se puede consultar un ejemplo de una tabla de evidencias que, seguramente, orientará el proceso de elaboración autónoma del establecimiento educativo.

	son conocidas y apropiadas por la comunidad educativa y favorecen el desarrollo de los procesos institucionales. 4. **Mejoramiento continuo:** los procesos se encuentran consolidados y son objeto de seguimiento, evaluación y fortalecimiento permanente. Las respuestas se registran en los formatos diseñados para este propósito (Anexos No. 2 y 3). El diligenciamiento del instrumento debe apoyarse en la revisión y análisis de información y evidencias disponibles en el establecimiento educativo, las cuales constituyen insumos fundamentales para comprender el estado de los procesos y sustentar la valoración realizada en cada una de las áreas de gestión.
Resultados esperados	Al finalizar este paso, el establecimiento educativo contará con una valoración de los niveles de desarrollo de los procesos y componentes de las áreas de gestión, sustentada en información cuantitativa y cualitativa, así como en las evidencias disponibles. Esta valoración permitirá comprender de manera más integral el estado de los procesos institucionales, reconocer fortalezas y oportunidades de fortalecimiento, e identificar factores institucionales que inciden en los aprendizajes, la convivencia, la participación, el bienestar y las trayectorias educativas de los estudiantes. Asimismo, generará insumos para la toma de decisiones y la definición de acciones orientadas al fortalecimiento institucional y al mejoramiento continuo.
Recomendaciones	Si durante el proceso de autoevaluación se identifica que el establecimiento educativo no cuenta con toda la información requerida, se recomienda definir acciones orientadas al fortalecimiento de los procesos de recolección, organización, análisis y uso de la información institucional. De igual manera, una vez realizada la evaluación de las áreas de gestión, es fundamental consolidar, analizar y socializar los resultados con la comunidad

	educativa. Para ello, se podrán promover espacios de diálogo y reflexión colectiva que permitan comprender los hallazgos, establecer relaciones entre las diferentes áreas de gestión y construir acuerdos sobre las prioridades de mejoramiento institucional. Como resultado de este ejercicio, podrán realizarse ajustes a las valoraciones iniciales, los cuales deberán ser revisados y consensuados por los equipos participantes en el proceso.

PASO 3. Elaboración del perfil institucional

¿Por qué?	La valoración del estado de cada uno de los procesos y componentes de las áreas de la gestión permite comprender la situación del establecimiento educativo con relación a la calidad, la inclusión y la equidad. Con ello, el consejo directivo con el equipo de trabajo organizado bajo el liderazgo distribuido, cuentan insumos para identificar los aspectos que requieren atención prioritaria en el plan de mejoramiento, así como aquellos que necesitan seguir fortaleciendo. Esto se logra a través de la elaboración del perfil institucional, el cual puede ser comparado en cada autoevaluación con el fin de identificar avances, estancamientos y retrocesos.
¿Para qué?	Para identificar, con una mirada global, el estado de cada uno de los procesos y componentes de las áreas de gestión. Este es el insumo que permite reconocer las fortalezas y las oportunidades institucionales, así como la elaboración del plan de mejoramiento. En los años siguientes, este perfil será la base para determinar en qué aspectos se dieron los principales avances y en cuáles es necesario centrar la atención para superar las dificultades que todavía persisten.
Actividades	**1. Organización de los resultados de la valoración de los procesos y componentes de las cuatro áreas de gestión en un formato completo**

Fuente	Tipo de información
Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones	Principios, propósitos, horizonte institucional, características del contexto, enfoque pedagógico y estrategias para el

		fortalecimiento de la formación integral y la participación de la comunidad educativa.
	Plan de estudios	Organización curricular, estrategia pedagógica, proyectos pedagógicos y transversales, criterios de evaluación y promoción, desarrollo de competencias y uso de recursos didácticos y tecnológicos.
	Manual de Convivencia	Acuerdos de convivencia, derechos y deberes de la comunidad educativa, estrategias de participación, mediación, acompañamiento y promoción del bienestar y fortalecimiento de la convivencia escolar.
	Planes de mejoramiento	Objetivos, metas, acciones desarrolladas, avances, resultados y estrategias de seguimiento y mejoramiento institucional.
	Actas de los consejos y otros espacios de participación	Participantes, temas tratados, acuerdos, seguimiento a compromisos y procesos de toma de decisiones institucionales.
	Planes de trabajo de comités y comisiones	Objetivos, actividades desarrolladas, responsables, estrategias de seguimiento y resultados alcanzados.
	Plan Operativo Anual	Actividades planeadas y ejecutadas, recursos programados y utilizados, seguimiento a metas y prioridades institucionales.
	Encuestas, entrevistas, grupos focales u otros espacios de diálogo	Percepciones y aportes de estudiantes, docentes, familias y demás integrantes de la comunidad educativa sobre los procesos institucionales.
	Herramientas para el análisis de	Información relacionada con las condiciones de participación, reconocimiento

inclusión y participación	de la diversidad, convivencia, permanencia y acompañamiento a los estudiantes.
Reportes y registros institucionales	Actividades académicas, pedagógicas, culturales, deportivas y de participación desarrolladas en el establecimiento educativo.
Informes	Resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones relacionadas con los procesos institucionales.
Alianzas o convenios	Instituciones participantes, objetivos, acciones desarrolladas y aportes al fortalecimiento institucional.
Estadísticas e indicadores	Información sobre aprendizajes, promoción, permanencia, asistencia, convivencia escolar, participación, bienestar, uso pedagógico de recursos educativos y resultados de evaluaciones internas y externas.
Actividades para propiciar el bienestar	Estrategias orientadas al bienestar y acompañamiento de estudiantes, docentes y demás integrantes de la comunidad educativa.
Actividades con las familias	Estrategias de participación, formación y acompañamiento a las familias, niveles de participación y aportes al fortalecimiento institucional, actas, registros y sistematizaciones institucionales.

El consejo directivo, con el equipo de trabajo organizado bajo el liderazgo distribuido, se encargará de consolidar los resultados de la autoevaluación institucional realizada por los diferentes estamentos y grupos de la comunidad educativa.

	Lo anterior se hará teniendo en cuenta que el proceso arrojó datos cuantitativos y cualitativos, de manera que las valoraciones numéricas asignadas a cada componente puedan relacionarse con la información complementaria correspondiente. El Anexo No. 2 contiene un ejemplo de matriz para la organización de los datos, la cual tiene la misma estructura del instrumento de autoevaluación presentado en el Anexo No. 1. Se sugiere reproducirla en tamaño grande (pliego) o compartirla en un archivo editable en línea, de manera que sirva como material de trabajo colectivo para efectuar el análisis de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento. **2. Identificación visual de los aspectos críticos de los procesos y componentes de cada área de gestión** Una vez consignada toda la información de la autoevaluación en la matriz, es muy útil resaltar con algún color aquellos aspectos que fueron valorados con 1 (existencia) o 2 (pertinencia), así como con otro color los que obtuvieron 3(apropiación)y 4 (mejoramiento continuo). Los dos primeros muestran los ámbitos en los que el establecimiento tendrá que concentrar sus esfuerzos tanto en el Plan de mejoramiento institucional como en estrategias autónomas a mediano y largo plazo; los dos últimos, las fortalezas institucionales que serán muy útiles al momento de poner en marcha el plan y sus respectivas acciones.
Herramientas	Para organizar los hallazgos del proceso de autoevaluación de las cuatro áreas de gestión se puede utilizar el instrumento que aparece en el Anexo No. 2. El consejo directivo, con el equipo de trabajo organizado bajo el liderazgo distribuido, podrá sintetizar los resultados del paso anterior.
Resultados esperados	Al finalizar la realización de este paso, el establecimiento educativo contará con una matriz en la cual estarán registrados los niveles de desarrollo de cada uno de los procesos y componentes de las cuatro áreas de gestión. Asimismo, estarán resaltados todos los aspectos, de acuerdo con la valoración recibida.
Recomendaciones	Es frecuente que en la autoevaluación toda la atención de los equipos se centre en los aspectos que obtuvieron

	resultados poco satisfactorios. Esta es, por supuesto, la base para identificar las oportunidades de mejoramiento y sus rasgos en común, con miras a trabajar en un objetivo compartido. Sin embargo, también es necesario concentrarse en los componentes y procesos que presentan avances para sostener y fortalecer los aciertos institucionales en materia de calidad educativa.

Paso 4. Establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento

¿Por qué?	Establecer formalmente las fortalezas y oportunidades de mejoramiento que se han venido identificando durante la autoevaluación institucional constituye un ejercicio de reflexión colectiva sobre las dinámicas, prácticas y procesos que se desarrollan en el establecimiento educativo. Este análisis, sustentado en los resultados de los tres primeros pasos de la presente etapa, permite comprender de manera más amplia las condiciones que favorecen o limitan el acceso y la permanencia de estudiantes, el desarrollo de los aprendizajes, la convivencia, la participación y el bienestar, así como la formación integral. Asimismo, este proceso reconoce al establecimiento educativo como una comunidad que aprende, reflexiona y construye acuerdos sobre sus prioridades institucionales, lo que promueve la participación, el diálogo y la responsabilidad compartida de los diferentes actores de la comunidad educativa en la definición de acciones orientadas al mejoramiento institucional.
¿Para qué?	Para orientar la formulación del Plan de mejoramiento institucional a partir de la identificación y priorización de fortalezas y oportunidades de mejoramiento en las diferentes áreas de gestión. Asimismo, este proceso permite definir prioridades institucionales y establecer acciones articuladas con las necesidades, características y expectativas de la comunidad educativa, en coherencia con el proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, y los propósitos de formación integral del establecimiento educativo. De igual manera, contribuye a focalizar los esfuerzos institucionales en aquellos aspectos que requieren

	mayor atención, en favor del desarrollo de procesos más pertinentes, inclusivos y contextualizados
Actividades	**1. Identificación y análisis de las fortalezas institucionales** A partir de los resultados de la autoevaluación institucional consignados en (Anexo No. 2), el establecimiento educativo identificará las fortalezas presentes en los procesos y componentes de las áreas de gestión. Asimismo, analizará las condiciones, prácticas, estrategias y dinámicas institucionales que han contribuido a estos avances, reconociendo aquellas experiencias que favorecen el desarrollo de los propósitos institucionales y que pueden constituirse en referentes para el fortalecimiento de otros procesos. Este análisis permite valorar las capacidades institucionales construidas y reconocer los factores que han favorecido su consolidación. **2. Análisis de las oportunidades de mejoramiento institucional** Con base en los resultados de la autoevaluación, el establecimiento educativo analizará aquellos procesos y componentes que requieren fortalecimiento en las diferentes áreas de gestión. Para ello, se concentrará en establecer y valorar los factores internos y externos que inciden en estas situaciones. Desde allí, promoverá una reflexión sobre las condiciones institucionales, las prácticas desarrolladas y los elementos del contexto que pueden estar influyendo en su desarrollo. Este análisis permite reconocer aspectos susceptibles de atención prioritaria y generar insumos para la definición de acciones de mejoramiento pertinentes y contextualizadas. **3. Priorización de las oportunidades de mejoramiento institucional** A partir del análisis realizado, el establecimiento educativo priorizará aquellas oportunidades de

	mejoramiento que serán abordadas en el plan de mejoramiento, siempre en procura de reconocer los factores y rasgos que tienen en común. Este proceso implica valorar cuáles de las situaciones identificadas requieren mayor atención y pueden ser atendidas mediante acciones institucionales desarrolladas en el corto y mediano plazo, considerando las capacidades, recursos y condiciones del establecimiento educativo. Para la priorización se recomienda tener en cuenta criterios como: • Su contribución al fortalecimiento de los aprendizajes, la formación integral y las trayectorias educativas de los estudiantes y participantes. • Su relación con las necesidades, características y contexto de la comunidad educativa. • La posibilidad de desarrollar acciones institucionales viables y sostenibles con una línea de acción definida que permita enfilar la totalidad de acciones hacia un mismo propósito. • Su aporte al fortalecimiento de la participación, la convivencia, el bienestar y el trabajo colaborativo. • La articulación con el proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, y los objetivos institucionales. • La posibilidad de generar, a partir de tales oportunidades, articulaciones interinstitucionales y con otros sectores para fortalecer el rol del establecimiento en la comunidad.
Herramientas	Para identificar las fortalezas y las oportunidades de mejoramiento, el establecimiento educativo podrá utilizar el Anexo No. 2, la cual recoge los resultados de la autoevaluación institucional en las diferentes áreas de gestión. Asimismo, para organizar y sintetizar las fortalezas y oportunidades de mejoramiento identificadas en cada área de gestión, se podrá emplear una tabla de consolidación como la siguiente.

<table>
<tr><td></td><td>Esta herramienta puede reproducirse en un tablero, cartelera, pliego de papel o en un archivo en línea que facilite la visualización colectiva de la información y promueva la participación, el diálogo y la construcción de acuerdos entre los integrantes de la comunidad educativa.
<table>
<tr><th>Área de gestión</th><th>Fortalezas</th><th>Oportunidades de mejoramiento</th></tr>
<tr><td>Directiva y estratégica</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Pedagógica y académica</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Administrativa y financiera</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>De la comunidad</td><td></td><td></td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Resultados esperados</td><td>Al finalizar este paso, el establecimiento educativo contará con una identificación y priorización de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento presentes en las diferentes áreas de gestión, sustentada en los resultados de la autoevaluación institucional y del perfil institucional.

Este ejercicio permitirá establecer prioridades institucionales y orientar la formulación del Plan de mejoramiento institucional, en coherencia con las necesidades, características y contexto de la comunidad educativa</td></tr>
<tr><td>Recomendaciones</td><td>El análisis de fortalezas y oportunidades de mejoramiento debe asumirse como una oportunidad para analizar de manera colectiva las prácticas, dinámicas y procesos institucionales, y para construir acuerdos sobre las prioridades que orientarán el Plan de mejoramiento institucional.

Se recomienda que las oportunidades de mejoramiento respondan a las características, necesidades y expectativas de la comunidad educativa, y que su priorización considera criterios de pertinencia, viabilidad e impacto en los propósitos institucionales.

Asimismo, es importante que las acciones definidas sean coherentes con las capacidades y recursos disponibles en el establecimiento educativo, lo que favorece su implementación de manera progresiva y sostenible en el tiempo.</td></tr>
</table>

2. Segunda etapa: la elaboración anual del Plan de mejoramiento institucional

El Plan de mejoramiento institucional es una herramienta estratégica que se diseña, bajo el principio de corresponsabilidad y en reconocimiento de los diversos liderazgos institucionales, por la comunidad educativa. Su propósito es orientar las decisiones y acciones colectivas que fortalezcan las capacidades institucionales para garantizar el derecho a una educación de calidad, inclusiva, equitativa y pertinente, entendida más allá de los resultados académicos y centrada en la formación integral. Tiene su fundamento legal en el artículo 84 de la Ley 115 de 1994 y facilita que la autoevaluación institucional se resignifique y trascienda el ejercicio administrativo para convertirse en un instrumento de gestión participativa para transformar las capacidades del establecimiento educativo, en el que estudiantes, docentes, familias y directivos construyen una visión compartida de mejora.

En esta etapa se hace un complejo ejercicio de síntesis de los resultados de la autoevaluación institucional para tomar decisiones con respecto a las acciones que deben realizarse para consolidar el papel de los establecimientos como garantes del derecho a la educación y actores fundamentales del desarrollo de sus comunidades. Se trata de un documento que debe orientar, en armonía con el proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, las acciones de mejora en cada una de las áreas de gestión, y que exige mecanismos de participación para que la totalidad del establecimiento educativo se apropie no solo de la cultura de la evaluación, sino que haga de ella un mecanismo para transformar realidades, eliminar barreras, fortalecer las oportunidades de aprendizaje y participación, en procura de una educación inclusiva , equitativa y pertinente que incida en el desarrollo social a partir del reconocimiento de los problemas que se enfrentan en cada contexto.

Para que los esfuerzos de las personas involucradas en la elaboración y ejecución del Plan de mejoramiento institucional sean fructíferos y lleven a los resultados esperados, es fundamental que todos sepan a dónde se quiere llegar y compartan estos propósitos. Por ese motivo, es una etapa de la ruta de mejoramiento institucional que permite cohesionar las acciones que se emprenden en los establecimientos educativos a partir de tres factores clave:

- **La consolidación de una cultura institucional de la evaluación:** si bien es cierto que los establecimientos educativos, en su relacionamiento con las entidades territoriales certificadas en educación y reconociendo las orientaciones de carácter nacional, han incorporado la autoevaluación institucional a su quehacer, también es necesario que sus resultados se comprendan como oportunidades de aprendizaje institucional, que contribuyen al cierre de brechas educativas, así como a la formación integral y al fortalecimiento de las condiciones para el ejercicio del derecho a la educación.
- **El análisis riguroso y objetivo de las oportunidades de mejora:** dado que una parte significativa de los esfuerzos institucionales debe concentrarse

en la ejecución del plan de mejoramiento, y que este debe ejecutarse en un plazo específico, es necesario que la etapa de autoevaluación trascienda el cumplimiento de un requisito en donde se asigna una escala numérica al establecimiento, y que pase a comprenderse como un esfuerzo descriptivo y reflexivo del estado actual de sus áreas de gestión, sus fortalezas, las barreras identificadas y las oportunidades para fortalecer las capacidades institucionales.

- **La armonía con los principios institucionales:** el Plan de mejoramiento institucional fortalece el Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, al convertir sus propósitos y apuestas formativas en acciones concretas que responden a las características, necesidades y expectativas de la comunidad educativa y de su contexto.

El Plan de mejoramiento institucional contiene objetivos, metas, resultados esperados, actividades que se realizarán y sus responsables, así como el cronograma, los recursos necesarios para llevarlo a cabo y los indicadores para hacer seguimiento a su ejecución. Es un plan anual basado en cuatro oportunidades de mejora concretas cuyo seguimiento y evaluación debe hacerse de manera constante a lo largo del año.

Teniendo en cuenta que cada área de gestión puede presentar diversas oportunidades de mejora, la elaboración del Plan de mejoramiento institucional implica priorizar, de manera participativa y con base en las evidencias obtenidas durante la autoevaluación, aquellas acciones que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades institucionales para garantizar el derecho a la educación. Esta priorización también debe favorecer el reconocimiento de experiencias y acciones que puedan consolidarse, fortalecerse o adaptarse en otros escenarios de la gestión institucional. De esta manera, cada plan anual se nutre de los conocimientos y aprendizajes construidos por el establecimiento educativo a lo largo de los sucesivos procesos de autoevaluación. Es, en suma, lo que Ahumada Figueroa (et al., 2009) denomina "aprendizaje de equipo", y que consiste en la forma como, durante el proceso de evaluación institucional, "la información es adquirida, distribuida, interpretada, almacenada y recuperada" (p. 355).

En ese sentido, el cambio de periodicidad propuesto para los planes de mejoramiento, de lo trienal a lo anual, persigue que los procesos de mejora institucional se adelanten a partir de objetivos más concretos y medibles, basados en información y evidencias concretas, como resultado de un proceso ampliamente conocido por la comunidad educativa. Lo anterior, sin que se pierdan las acciones y estrategias a mediano y largo plazo que, en el marco de su autonomía, planteen los establecimientos educativos para contribuir, desde sus áreas de gestión, a la calidad educativa.

Por medio tal proceso, se espera que la experiencia ya adquirida se ponga al servicio de la consolidación de la escuela como espacio pluralista de encuentro en donde se reconocen los derechos de los sujetos que aprenden y se potencian los aportes de docentes, directivos docentes, personal administrativo y la comunidad educativa en general.

Paso 1. Formulación del objetivo a partir del análisis de factores críticos

¿Por qué?	Tener un objetivo claro, concreto y factible permite establecer hasta dónde quiere llegar el establecimiento educativo y qué desea alcanzar en un determinado período. También propicia entre los integrantes de la comunidad educativa la generación de consensos acerca de los caminos que se seguirán para cumplir el plan y, por esta vía, tener claro qué se quiere transformar y cómo esas transformaciones aportan a la formación integral de los estudiantes.
¿Para qué?	Para concretar, de manera conjunta y concertada, el horizonte del Plan de mejoramiento institucional con base en las fortalezas y oportunidades de mejoramiento identificadas en el proceso de autoevaluación.
Actividades	**1. Análisis y priorización de los factores críticos** El equipo formado con el liderazgo de la comunidad educativa retomará la matriz con las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de las cuatro áreas de gestión e identificará una oportunidad de mejoramiento por cada área sobre la cual considere prioritario trabajar, con el fin de generar transformaciones institucionales que contribuyan a mejorar la prestación del servicio educativo para todas las personas, sin excepción. Durante la etapa de autoevaluación, es posible que diversos procesos y componentes de cada área de gestión cuenten con importantes oportunidades de mejora. Siempre que se haga un ejercicio consciente y objetivo, basado en evidencias, saldrán a flote tales oportunidades. Es por esta razón que el proceso de priorización que orientará el Plan de mejoramiento institucional debe partir del análisis de factores críticos. Este análisis consiste en identificar factores críticos internos y externos, como circunstancias, sucesos, prácticas sociales o actividades que le impiden al establecimiento educativo desarrollar plenamente su horizonte institucional y ofrecer una educación de calidad centrada en los estudiantes como sujetos de cambio social.

	Teniendo en cuenta que las oportunidades de mejoramiento pueden obedecer a factores críticos tanto externos como internos, se recomienda analizar con mayor énfasis los factores internos que inciden en cada oportunidad identificada, dado que la institución tiene mayor injerencia y control sobre estos que sobre los externos. No obstante, el análisis de los factores críticos externos debe adelantarse para identificar acciones de gestión que permitan visibilizar las situaciones que afecten el acceso, la permanencia, las trayectorias educativas y, en suma, la prestación del servicio público de educación. Mediante dichas acciones, movilizadas entre la comunidad y los directivos docentes, se podrán generar articulaciones interinstitucionales que contribuyan a transformar situaciones que afecten el desempeño de los establecimientos educativos en su territorio. Una vez identificados los factores críticos relacionados con cada una de las oportunidades de mejoramiento, se establecerán, de manera consensuada, las prioridades de actuación en cada caso. En este proceso es útil emplear los siguientes criterios para analizar cada factor: • **Urgencia:** qué tan apremiante es la necesidad de que el establecimiento educativo supere un determinado factor crítico. • **Tendencia:** qué tanto se agravaría la situación institucional si no se elimina un determinado factor crítico. • **Impacto:** cuál es la incidencia de un determinado factor crítico en el logro de unos resultados concretos. Al hacer una combinación de criterios e identificar cuáles factores críticos presentan mayores niveles de urgencia, tendencia e impacto, se comprenderá en cuál oportunidad de mejoramiento tienen mayor influencia para priorizar una en cada área de gestión institucional.

	2. Formulación del objetivo del plan de mejoramiento Con base en el análisis de las oportunidades de mejoramiento y de los factores críticos, el equipo de gestión formulará el objetivo del plan, el cual constituye su horizonte. Debe tenerse presente que un solo objetivo puede percibirse como una reducción del campo de acción de las acciones institucionales. Sin embargo, si este se articula con las cuatro áreas y moviliza la formulación de metas concretas, será una oportunidad para armonizar las acciones de mejoramiento. En todo caso, el principio de autonomía permite ampliar este espectro, de acuerdo con las necesidades territoriales e institucionales. Durante la etapa de planteamiento del objetivo, es importante que se reconozcan los aspectos en común que hay entre las oportunidades de mejoramiento y los factores críticos. Este proceso permitirá que se adelante un análisis de la transversalidad que hay entre las cuatro áreas de gestión y, desde allí, fijar un objetivo abarcador. Los primeros planteamientos del objetivo de mejoramiento se revisarán con base en sus aspectos comunes y diferenciales, hasta llegar al planteamiento definitivo, el cual debe ser fruto del consenso entre la comunidad educativa. El objetivo del Plan de mejoramiento institucional debe ser concreto, realista y realizable en el lapso de un año, periodo durante el cual deberán aprovecharse diversos espacios, como las semanas de desarrollo institucional, para hacerle seguimiento. Asimismo, debe poner en el centro la formación integral de los estudiantes y tener en cuenta los recursos disponibles para llevarlo a cabo. Adicionalmente, la redacción del objetivo no debe incluir el por qué, ni las estrategias con las que se pretende lograr un determinado resultado, pues esto podría generar confusiones. Esto último quedará consignado en el plan de acción.
Herramientas	Para facilitar analizar los factores críticos que afectan la prestación del servicio educativo de manera inclusiva y

<table>
<tr><td></td><td>con un enfoque de derechos, el equipo de gestión y los representantes de la comunidad educativa pueden hacer un ejercicio de valoración de los criterios de urgencia, tendencia e impacto.

Esta labor se lleva a cabo a través de una escala que va de 1 a 5 (1 significa “poco urgente”, “con tendencia a permanecer constante” o “menor impacto”; 5 “muy urgente”, “con tendencia a agravarse” o “mayor impacto”). Para ello, se puede utilizar un instrumento como el siguiente:
<table>
<tr><td rowspan="2">Área de gestión</td><td rowspan="2">Oportunidad de mejoramiento</td><td rowspan="2">Factores críticos</td><td colspan="3">Valoración</td><td rowspan="2">Total (U+T+I)</td></tr>
<tr><td>Urgencia</td><td>Tendencia</td><td>Impacto</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Los puntajes totales de cada factor crítico permitirán ordenarlos de mayor a menor. El que tenga el más alto será el más prioritario.</td></tr>
<tr><td>Resultados esperados</td><td>Al finalizar este paso, el establecimiento educativo contará con un objetivo escrito, sustentado en el análisis de las oportunidades de mejoramiento y en la priorización de los factores críticos, los cuales son la base para estructurar el plan de mejoramiento.

Asimismo, tendrá insumos para mantener actualizada la lectura de contexto con base en los problemas socialmente relevantes vinculados al territorio. A partir de tal caracterización basada en el análisis de los factores críticos externos, podrá formular estrategias complementarias, elevar solicitudes formales a las entidades competentes y proponer alianzas con el sector productivo en procura de posicionarse en la comunidad como un agente de cambio.</td></tr>
<tr><td>Recomendaciones</td><td>Es fundamental disponer de un espacio amplio en el cual los participantes puedan realizar actividades individuales, grupales y en plenaria. También se recomienda contar con el apoyo de una persona para moderar la discusión y sistematizar los resultados, además de las conclusiones.

Tanto en el ejercicio de reconocimiento de los factores críticos para la priorización de oportunidades de</td></tr>
</table>

	mejoramiento como en la elaboración del objetivo se puede utilizar la siguiente estrategia: • Solicitar a cada miembro del equipo que realice primero el ejercicio de manera individual. Dependiendo del número de participantes, los resultados de cada uno podrán ser discutidos en subgrupos, en los que se establecerán los primeros consensos y así sucesivamente, hasta lograr un resultado compartido por todos. • Realizar una plenaria para determinar los factores críticos que el establecimiento educativo puede y debe afrontar prioritariamente. Con base en los resultados, se definirán las oportunidades de mejoramiento que articularán el plan institucional.

Paso 2. Formulación de las metas

¿Por qué?	Cuando un establecimiento educativo emprende un proceso sistemático de mejoramiento es esencial saber qué quiere lograr, a dónde quiere llegar, qué actividades se realizarán para obtener los resultados esperados, quiénes serán los responsables de la ejecución de cada acción y en qué tiempo ocurrirá todo esto. Por lo tanto, la definición de metas claras y precisas ayuda a que la comunidad educativa, en cabeza del equipo directivo, comprenda cuál es la magnitud de los esfuerzos que se requieren para cumplir el Plan de mejoramiento institucional acordado y, por lo tanto, contribuir a la formación integral de los estudiantes.
¿Para qué?	Para concretar el logro de los objetivos del plan de mejoramiento. Las metas son enunciados que definen con precisión lo que el establecimiento educativo espera alcanzar y en qué tiempo. Su principal característica es que son medibles, lo que posibilita al equipo, y a la comunidad educativa en general, hacer seguimiento periódico a su cumplimiento, así como evaluar los resultados en términos cuantitativos y cualitativos.

Actividades

1. Planteamiento de las metas del Plan de mejoramiento institucional

El equipo y la comunidad educativa retomarán el objetivo establecido en el paso anterior y plantearán las metas necesarias para lograr su cumplimiento en el lapso de un año.

Cada meta será revisada con el fin de identificar aspectos comunes y diferenciales que permitan llegar a planteamientos definitivos y consensuados entre los integrantes del grupo de trabajo.

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

A continuación, se presenta un ejemplo procedimental para el planteamiento de metas a partir del objetivo y las oportunidades de mejoramiento con las cuales se relaciona:

Procesos y componentes en donde se identificaron las oportunidades de mejoramiento afines

Área de gestión	Proceso	Componente	Nivel
Directiva	Cultura institucional	Identificación de buenas prácticas, experiencias significativas y de fomento CTEI lideradas por docentes	Pertinencia
Académica y pedagógica	Diseño pedagógico	Evaluación para y del aprendizaje	Pertinencia
Administrativa y financiera	Talento humano	Mecanismos de seguimiento y evaluación de desempeño	Existencia
De la comunidad	Participación y convivencia	Participación de estudiantes	Pertinencia

Identificación de factores críticos internos y externos

Objetivo de mejoramiento

Institucionalizar una cultura de la evaluación que involucre a la totalidad de la comunidad educativa en el uso de la información obtenida para la generación de estrategias que mejoren la sistematización de buenas prácticas; la evaluación para y del aprendizaje; el seguimiento de docentes, directivos docentes y personal administrativo, y la participación de los estudiantes en el reconocimiento de su contexto y proyectos de vida.

Metas

- Al iniciar el segundo período académico, se consolidará el sistema de reconocimiento de buenas prácticas mediante un mecanismo que permita registrarlas y hacerles seguimiento.
- Antes de iniciar el segundo período académico, se pondrán en común los criterios, instrumentos y estrategias de evaluación de la totalidad de las áreas.
- Al finalizar el tercer período académico, se analizará el 100 % de las estrategias de evaluación y se ajustarán de acuerdo con los principios de la evaluación formativa, para generar un sistema de evaluación de carácter integral con base en los referentes y las políticas nacionales.

	• Al iniciar el segundo período académico, con el 70 % de docentes, se acordarán mecanismos para hacer seguimiento y retroalimentación a sus labores en diferentes momentos del año. • Al finalizar el tercer período académico, se emplearán los resultados de los mecanismos acordados con docentes en función de dar a conocer buenas prácticas y fortalecer comunidades o redes de aprendizaje entre pares. • Al finalizar el tercer período académico, se tendrá la participación del 80 % de los estudiantes en actividades de caracterización con miras al reconocimiento de sus proyectos de vida. • Al iniciar el cuarto período, se informará a la comunidad educativa, mediante diferentes mecanismos, cómo se empleará la caracterización del estudiantado para resignificar aspectos puntuales del proyecto educativo instituciona, en sus diversas denominaciones. **Acciones para gestionar el factor crítico externo identificado** • Formar comunidades de aprendizaje, grupos de estudio, redes de docentes de diferentes sedes alrededor de la evaluación formativa, entre otras, con actividades como revisión de bibliografía actualizada, valoración de prácticas exitosas de evaluación y otras actividades relacionadas con la oportunidad de mejoramiento. • Abrir un diálogo interinstitucional alrededor de las prácticas evaluativas en la entidad territorial certificada y formar sinergias con la secretaría de educación para participar en el diseño de estrategias que fortalezcan la formación docente con base en necesidades puntuales de los establecimientos educativos. Del anterior ejemplo se desprende la relación entre la priorización de componentes, el análisis y valoración de factores críticos y el planteamiento de metas retadoras con base en un objetivo específico.

<table>
<tr><td></td><td>Por metas retadoras se entienden aquellas cuyo logro es el fruto de una mirada innovadora al trabajo institucional en la búsqueda de los objetivos propuestos. Cuando no se plantean desafíos interesantes, es muy probable que la ejecución del plan fracase o sea poco trascendente.

Todas estas metas deben quedar registradas en el respectivo plan de mejoramiento.</td></tr>
<tr><td>Herramientas</td><td>Con el fin de facilitar la visualización de las metas planteadas para cada uno de los objetivos, así como analizar su correspondencia y complementariedad, se puede utilizar una tabla como la siguiente:
<table>
<tr><td rowspan="2">Objetivo</td><td rowspan="2">Metas</td><td colspan="2">Plazo</td></tr>
<tr><td>Inicia</td><td>Termina</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Resultados esperados</td><td>Al finalizar este paso, el establecimiento educativo contará con un conjunto de metas elaboradas y consensuadas, correspondientes a cada uno de los cuatro objetivos de mejoramiento.</td></tr>
<tr><td>Recomendaciones</td><td>Teniendo en cuenta que las metas que se diseñen para cumplir el objetivo deben alcanzarse en el plazo de un año, se recomienda tener en cuenta los siguientes criterios al momento de plantearlas:

• Que sean claras y detalladas para que den cuenta de qué se quiere alcanzar en específico.
• Que puedan medirse, es decir, que exista la posibilidad de hacerle un seguimiento a su desarrollo y progreso.
• Que su realización se haga posible con los recursos y el tiempo con que se cuenta en el establecimiento.
• Que estén alineadas con el objetivo que se busca alcanzar.
• Que especifiquen un plazo para su cumplimiento.

Tales criterios pueden emplearse a la hora de fijar las metas del Plan de mejoramiento institucional de manera colectiva, aunque la experiencia acumulada por los establecimientos educativos puede orientar este ejercicio desde otras técnicas y procedimientos igualmente válidos y relevantes.</td></tr>
</table>

Paso 3. Definición de los indicadores de resultados

¿Por qué?	Cuando un establecimiento educativo pone en marcha su Plan de mejoramiento institucional es esencial que el equipo y los demás integrantes de la comunidad educativa sepan qué tanto se está avanzando en los resultados propuestos. Por lo tanto, si se cuenta con un conjunto de indicadores para medir los logros, se podrán identificar oportunamente los factores que inciden en el cumplimiento o incumplimiento de las metas y del objetivo, lo que permitirá tomar las medidas correctivas pertinentes o realizar ajustes al plan.
¿Para qué?	Los indicadores permiten establecer la manera como se hará el seguimiento y la evaluación del logro del objetivo en el Plan de mejoramiento institucional con base en cada una de las metas propuestas. Funcionan como guías que permiten observar, medir y monitorear el cumplimiento de las metas, así como diseñar acciones correctivas cuando no se están alcanzando tales metas. Se conciben como una expresión numérica entre dos o más variables o datos que permite medir, evaluar y comparar en el tiempo la forma como el establecimiento educativo emprende acciones con miras a mejorar la prestación del servicio educativo de manera inclusiva y pertinente. Los indicadores permiten delimitar los aspectos que serán evaluados, de manera que se pueda medir el grado de cumplimiento con respecto a las metas y el objetivo del que se desprenden. Asimismo, orientan la selección de los métodos y estrategias de recolección de los datos cuantitativos o cualitativos requeridos para su cálculo. La interpretación de los indicadores permite un análisis más detallado en los aspectos en los que se observan desviaciones o incumplimientos frente a lo programado. Además, facilitan el control y el autocontrol y, por consiguiente, la toma de decisiones.

Actividades	**1. Definición de los indicadores que se utilizarán para medir los resultados del plan de mejoramiento** La comunidad educativa retomará el objetivo y las metas que se establecieron en los pasos anteriores y definirá los indicadores que se emplearán para medir su cumplimiento. La formulación de cada indicador requiere de un lenguaje común acerca de su nombre, la razón de utilizarlo, la unidad de medida, la fórmula de cálculo, el responsable de obtener los datos para su procesamiento y la periodicidad de las mediciones. Estos aspectos quedarán consignados en una hoja de ruta de cada indicador. Dicha hoja de ruta facilita que todos los miembros de la comunidad educativa comprendan la razón de ser de los indicadores y su estado de ejecución durante el desarrollo del plan de mejoramiento. Antes de elaborar el instrumento mencionado, debe tenerse en cuenta que existen dos tipos básicos de indicadores: • **Los de proceso:** como su nombre lo indica, brindan información durante los procesos, permiten realizar el monitoreo y dan las bases para efectuar ajustes al desarrollo de las acciones previstas en el plan. Por ejemplo, para una meta como "Al iniciar el segundo período académico, con el 70 % de docentes, se acordarán mecanismos para hacer seguimiento y retroalimentación a sus labores en diferentes momentos del año, un indicador de proceso sería: "porcentaje de docentes que han acordado mecanismos de seguimiento durante el primer período". • **Los de resultado:** miden los efectos de los procesos, es decir, permiten establecer si las acciones ejecutadas sirvieron para lograr las metas y los resultados deseados. Por ejemplo, para una meta como "Al iniciar el segundo período académico, se consolidará el sistema de reconocimiento de buenas prácticas mediante un mecanismo que permita registrarlas y hacerles

seguimiento", el indicador de resultado sería: mecanismo elaborado con la participación de la comunidad educativa para el registro y seguimiento de buenas prácticas.

El conjunto de indicadores que el establecimiento educativo defina debe guardar estrecha relación con las metas y el objetivo del plan de mejoramiento, así como con las acciones en las que la institución tiene competencia directa.

Por ejemplo, para la meta "Al finalizar el tercer período académico, se analizará el 100 % de las estrategias de evaluación y se ajustarán de acuerdo con los principios de la evaluación formativa, para generar un sistema de evaluación de carácter integral con base en los referentes y las políticas nacionales", uno de sus indicadores se denominará "porcentaje de estrategias de evaluación revisadas y ajustadas". Su hoja de ruta podrá diligenciarse según el siguiente formato:

Hoja de ruta indicador de resultado	
Nombre del indicador	Porcentaje de estrategias de evaluación revisadas y ajustadas
Tipo	Indicador de resultado
¿Qué busca el indicador?	Determinar qué proporción estrategias de evaluación se analizan y ajustan desde el planteamiento de la meta.
Unidad de medida	Porcentaje
Definición de las variables de la fórmula	La fórmula está compuesta por dos variables: • Número de estrategias evaluadas. • Número total de estrategias empleadas por el total de docentes del establecimiento educativo.
Fórmula de cálculo	(Número de estrategias evaluadas por la comunidad educativa / número total de estrategias reconocidas) * 100

<table>
<tr><td></td><td>
<table>
<tr><td>Fuentes de los datos para el cálculo del indicador</td><td>• Instrumentos de evaluación que se han venido empleando a lo largo de los periodos académicos en cada área.
• Planes de estudios
• Encuestas a estudiantes para reconocer estrategias evaluativas y su uso pedagógico</td></tr>
<tr><td>Aspectos metodológicos</td><td>La hoja de ruta debe fijar aspectos metodológicos para obtener y sistematizar la información. En el caso del presente ejemplo, se recomienda una lógica de semaforización para reconocer tanto los dominios fijados en los instrumentos de evaluación como las formas de evaluación reconocidas en las encuestas y su alineación con el proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, y los referentes y políticas nacionales.</td></tr>
<tr><td>Periodicidad de cálculo</td><td>bimensual</td></tr>
<tr><td>Responsable</td><td>Coordinación académica y docentes</td></tr>
</table>
Cada establecimiento educativo construirá sus propios indicadores, de manera que cuente con los elementos más pertinentes para evaluar sus metas y resultados.
</td></tr>
<tr><td>Herramientas</td><td>Para la elaboración de las hojas de ruta de cada uno de los indicadores con los cuales se medirá el cumplimiento de las metas y el objetivo del plan, se puede utilizar el formato expuesto anteriormente.</td></tr>
<tr><td>Resultados esperados</td><td>Al finalizar este paso, el establecimiento educativo contará con un conjunto de indicadores de proceso y</td></tr>
</table>

	resultado para medir el grado de cumplimiento de las metas y el objetivo del plan de mejoramiento.
Recomendaciones	Para obtener acuerdos sobre los indicadores es fundamental involucrar a representantes de toda la comunidad educativa. La elaboración de sus respectivas hojas de ruta puede ser distribuida en subgrupos. Posteriormente, tanto los indicadores como los instrumentos en los que se desarrollan se validarán en plenaria. A continuación, se presentan algunas recomendaciones para orientar la construcción de indicadores, de forma que estos cumplan unos criterios básicos comunes. **Características y criterios para elaborar indicadores** Los indicadores deben estar bien definidos, es decir, explicitar claramente el significado o la información que se pretende obtener. Asimismo, deben ser: • **Relevantes y pertinentes:** medir los elementos más significativos y directamente relacionados con el proceso o resultado que se quiere evaluar. • **Exactos y consistentes:** utilizar medidas exactas, de manera que estas se empleen siempre, independientemente de la persona que lleve a cabo el procedimiento de medición. • **Objetivos:** referirse a hechos, no a impresiones subjetivas. • **Mensurables:** el proceso o resultado sobre el cual se desea construir el indicador debe ser medible. • **Fácilmente interpretables:** estar relacionados con lo que se quiere medir y ser de fácil comprensión por parte de las personas. • **Viables:** basarse en datos e información disponible, de manera que puedan calcularse rápidamente y a un costo manejable, tanto en términos de recursos económicos como humanos. • **Cotejables:** permitir comparaciones en el tiempo y con procesos o resultados similares realizados en otros establecimientos.

	• **Válidos:** estar asociados a una característica de manera inequívoca y explícita. • **Perdurables:** ser utilizados en varios momentos, de modo que sea posible observar su evolución en el tiempo. • **Un apoyo para la toma de decisiones:** un indicador solo tiene sentido si es útil para retroalimentar las acciones realizadas y sustentar la toma de decisiones (Fernández M.A., 2005).

Paso 4. Construcción de acciones y organización de responsabilidades para la transformación institucional

¿Por qué?	Para lograr el objetivo y las metas del Plan de mejoramiento institucional es necesario definir acciones específicas que permitan obtener los resultados previstos. Este paso traduce los hallazgos y prioridades identificadas en acciones de transformación institucional, y define responsables y compromisos que garanticen su implementación y seguimiento.
¿Para qué?	Para definir de manera participativa las acciones de mejoramiento, establecer responsabilidades y aprovechar las capacidades institucionales que favorecen su implementación. Este paso asegura que el plan no quede en formulaciones generales, sino que se convierta en un proceso real, ejecutable y verificable.
Actividades	**1. Construcción colectiva de acciones con base en la hoja de ruta** A partir de los hallazgos de la autoevaluación institucional, la comunidad educativa organiza y participa en mesas de trabajo, grupos focales, talleres o jornadas de reflexión para formular acciones de mejoramiento basadas en los objetivos y las metas, así como los indicadores que permiten identificar la ejecución del plan de mejoramiento. Para ello, se analizan las causas de los factores críticos priorizados, se identifican alternativas de solución y se acuerdan acciones viables, pertinentes y alineadas con

	las necesidades del contexto y los propósitos institucionales. Las acciones deben garantizar: • La participación de estudiantes, docentes, familias y comunidad. • Generar transformaciones sostenibles en el establecimiento educativo. **Relación con el Paso 3:** Cada acción debe corresponder a un indicador, de modo que la hoja de ruta permita medir su avance y orientar su ejecución. **3. Identificación de oportunidades y desafíos** Mediante ejercicios de análisis institucional, revisión de recursos disponibles, mapeo de actores y diálogo con los diferentes estamentos, se identifican las capacidades, condiciones y apoyos que pueden favorecer el desarrollo de las acciones, así como los posibles riesgos, limitaciones o situaciones que requieren atención para garantizar su implementación. El equipo analizará los factores que pueden facilitar o dificultar el desarrollo de las acciones, considerando: • Capacidades institucionales existentes. • Saberes pedagógicos construidos por la comunidad educativa. • Condiciones territoriales. • Redes de apoyo y alianzas. • Expectativas y percepciones de los actores educativos. • Tensiones y problemáticas identificadas en la evaluación institucional. **Relación con el paso 2 y 3:** Las oportunidades y desafíos permiten ajustar las metas y verificar si los indicadores son viables y medibles. **3. Organización de responsabilidades** A través de acuerdos institucionales, se definen los responsables, equipos de apoyo y actores vinculados a cada acción. Asimismo, se establecen compromisos, formas de articulación y mecanismos de coordinación y

<table>
<tr><td></td><td>seguimiento que permitan distribuir responsabilidades de manera equilibrada y fortalecer el trabajo colaborativo.

Las responsabilidades se definirán desde una lógica de corresponsabilidad institucional. La distribución de responsabilidades deberá reconocer las capacidades, experiencias y funciones de los diferentes integrantes de la comunidad educativa, sin sobrecargas y con énfasis en el trabajo colaborativo.

Relación con el Paso 3: La hoja de ruta del indicador ya define un responsable técnico; el paso 4 amplía esa responsabilidad hacia la ejecución de acciones.</td></tr>
<tr><td>Herramientas</td><td>Para el establecimiento de las acciones y sus responsables se puede utilizar una tabla como la siguiente:
<table>
<tr><td rowspan="2">Objetivo</td><td rowspan="2">Metas</td><td rowspan="2">Indicadores</td><td rowspan="2">Acciones</td><td rowspan="2">Responsable</td><td colspan="2">Plazo</td></tr>
<tr><td>Inicia</td><td>Termina</td></tr>
<tr><td>1.</td><td>1.1
1.2
1.3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>2.</td><td>2.1
2.2
2.3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Resultados esperados</td><td>El establecimiento educativo contará con un conjunto de acciones estratégicas construidas participativamente, articuladas con las prioridades institucionales y acompañadas de una organización clara de responsabilidades y equipos de trabajo.</td></tr>
<tr><td>Recomendaciones</td><td>Para desarrollar este paso es esencial mantener la coherencia entre los objetivos, las metas y los indicadores definidos previamente, de modo que las actividades se construyan como una continuidad lógica de los pasos anteriores. Se recomienda organizar el trabajo en subgrupos según los objetivos y metas, para que cada equipo formule y clasifique las acciones según su aporte real al logro de los resultados esperados. Esta clasificación debe ser socializada con el resto del equipo para asegurar articulación, evitar duplicidades y fortalecer el impacto institucional.

La asignación de responsables debe realizarse considerando los perfiles y funciones de cada integrante de la comunidad educativa, garantizando una</td></tr>
</table>

	distribución equilibrada y viable. Finalmente, es indispensable elaborar un cronograma claro que incluya actividades, responsables y tiempos de ejecución, y socializarlo con toda la comunidad educativa para asegurar transparencia, participación y apropiación del plan de mejoramiento.

Paso 5. Programación anual del plan de mejoramiento

<table>
<tr><td>¿Por qué?</td><td>El plan de mejoramiento, al ser un instrumento anual, requiere organizar en el tiempo las actividades definidas en los pasos anteriores. La programación permite que los objetivos, metas, indicadores y acciones se concreten en un calendario realista que oriente los esfuerzos institucionales y facilite el seguimiento continuo.</td></tr>
<tr><td>¿Para qué?</td><td>Para establecer los plazos y momentos de ejecución de las acciones asociadas a los objetivos, y a las metas del plan, definiendo los tiempos, responsables, entre otros. Esto permite anticipar retos y proyectar de forma paralela acciones de mediano y largo plazo dentro del año escolar.</td></tr>
<tr><td>Actividades</td><td>El directivo docente y el equipo retomarán el objetivo, las metas, las actividades y los indicadores definidos en los pasos 1, 2, 3 y 4, y elaborarán un cronograma anual que organice la ejecución del plan.

El cronograma debe detallar las actividades del año, considerando su secuencia lógica, su interdependencia y los periodos institucionales en los que no es posible avanzar (recesos, semanas culturales, jornadas pedagógicas, etc.). La programación se facilita cuando las actividades del paso anterior fueron formuladas de manera secuencial y articulada con la hoja de ruta de los indicadores.</td></tr>
<tr><td>Herramientas</td><td>Para la definición del cronograma de actividades se puede utilizar un formato como el que se presenta a continuación:
<table>
<tr><td rowspan="2">Metas</td><td rowspan="2">Acciones</td><td rowspan="2">Responsables</td><td colspan="12">Meses</td></tr>
<tr><td>E</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Resultados esperados</td><td>El establecimiento educativo contará con un cronograma anual claro, articulado con los pasos anteriores y adecuado</td></tr>
</table>

	para orientar la ejecución y el seguimiento del plan de mejoramiento.
Recomendaciones	La definición del cronograma debe realizarse de manera simultánea a la formulación de actividades, pues ambos procesos están estrechamente relacionados. También es necesario considerar la duración real de cada una de las acciones, su relación con otras y los periodos institucionales en los que no se podrá avanzar.

Paso 6. Gestión de recursos para la ejecución anual del plan

¿Por qué?	La ejecución del Plan de mejoramiento institucional requiere recursos humanos, pedagógicos, materiales, tecnológicos y financieros. Sin una previsión adecuada, las actividades definidas no podrán desarrollarse en los tiempos establecidos ni alcanzar los resultados esperados.
¿Para qué?	Para identificar qué acciones requieren recursos específicos y prever su consecución oportuna que garanticen la viabilidad del plan y la continuidad de las acciones durante el año.
Actividades	El directivo docente y su equipo elaborarán el presupuesto anual del plan con base en los objetivos, metas y acciones definidas. El presupuesto debe ser detallado para el año en curso, de modo que permita prever oportunamente la asignación de recursos y evitar retrasos. La elaboración del presupuesto debe basarse en información real sobre costos de bienes y servicios, lo que permite estimar adecuadamente el valor de cada acción.
Herramientas	Formatos que permitan calcular el costo total de cada actividad y consolidar el presupuesto general del plan, incluyendo las fuentes de financiación, entre otras.

Meta	Acción	Costo total	Fuente de financiación	
			FSE	Otra
	Total			

Resultados esperados	El establecimiento educativo contará con un presupuesto claro y realista para las actividades que requieren financiación durante el año de ejecución.
Recomendaciones	El presupuesto debe construirse colectivamente para identificar alternativas de financiación y fortalecer el compromiso institucional. Aunque los cálculos pueden ser realizados por una persona con habilidades técnicas, el presupuesto debe socializarse para validar costos y explorar opciones de optimización.

Paso 7. Socialización y apropiación comunitaria del plan de mejoramiento

<table>
<tr><td>¿Por qué?</td><td>El Plan de mejoramiento institucional solo tiene impacto cuando es conocido, comprendido y respaldado por la comunidad educativa. La socialización garantiza transparencia, participación y apropiación, elementos esenciales para fortalecer la cultura institucional de la evaluación y la corresponsabilidad.</td></tr>
<tr><td>¿Para qué?</td><td>Para presentar el plan a todos los estamentos de la comunidad educativa, promover su compromiso y asegurar que cada actor conozca su papel en la ejecución, seguimiento y evaluación del proceso.</td></tr>
<tr><td>Actividades</td><td>La socialización puede realizarse en una reunión general o en sesiones diferenciadas por estamentos. Se pueden utilizar diversos materiales de apoyo: copias del plan, presentaciones, carteleras, publicaciones digitales, entre otros.

Durante la socialización se deben resolver inquietudes, recoger sugerencias y solicitar el apoyo de los participantes para la ejecución del plan.</td></tr>
<tr><td>Herramientas</td><td>Se sugiere hacer uso de formatos que sinteticen los objetivos, metas, indicadores, acciones, responsables y plazos, facilitando la comprensión del plan.
<table>
<tr><td rowspan="2">Objetivos</td><td rowspan="2">Metas</td><td rowspan="2">Indicadores</td><td rowspan="2">Acciones</td><td rowspan="2">Responsable</td><td colspan="2">Plazo</td></tr>
<tr><td>Inicia</td><td>Termina</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Resultados esperados</td><td>El establecimiento educativo contará con un Plan de mejoramiento institucional conocido, comprendido y</td></tr>
</table>

	respaldado por la comunidad educativa, lo que fortalece su implementación y su seguimiento.
Recomendaciones	Es conveniente ubicar carteleras con la síntesis del plan en lugares visibles y actualizar periódicamente los avances. También puede ser útil enviar boletines electrónicos o utilizar plataformas institucionales para mantener informada a la comunidad y promover su participación continua.

3. Tercera etapa: seguimiento de los avances y resultados del Plan de mejoramiento institucional

El seguimiento y la evaluación del Plan de mejoramiento institucional son procesos orientados al aprendizaje institucional. Su propósito no es únicamente verificar el cumplimiento de las acciones previstas, sino comprender cómo las decisiones, las prácticas y los esfuerzos de la comunidad educativa contribuyen al mejoramiento del establecimiento educativo para que aporte de manera constante a la formación integral de las y los estudiantes. Para ello, el seguimiento se desarrolla mediante un ciclo continuo que acompaña el accionar diario de la gestión educativa entendida, simultáneamente, como un sistema de saberes para la acción, un sistema de prácticas donde todos los integrantes de la comunidad educativa aportan desde su conocimiento y su análisis, y un proceso de reflexión colectiva para la construcción de aprendizajes y toma de decisiones. Dicho ciclo facilita ajustar el plan de manera oportuna e innovadora frente a los cambios del contexto y a las necesidades emergentes. Desde este enfoque, el Plan de mejoramiento institucional se concibe como un instrumento dinámico, flexible y participativo que fortalece el liderazgo distribuido, el trabajo colaborativo y la capacidad del establecimiento educativo para aprender de su propia experiencia y sostener procesos de mejoramiento continuo que permitan garantizar el derecho a la educación.

La etapa de seguimiento y evaluación del Plan de mejoramiento institucional se orienta por cuatro principios que orientan tanto las actividades propuestas en cada uno de sus pasos como las herramientas y los resultados esperados. Estos principios son:

1. Participación y corresponsabilidad: el seguimiento al Plan de mejoramiento institucional es una responsabilidad compartida que involucra a los diferentes actores de la comunidad educativa desde sus roles, conocimientos y experiencias. Este enfoque fortalece la corresponsabilidad y promueve una cultura institucional en la que el liderazgo se ejerce de manera colaborativa al impulsar espacios periódicos de encuentro para dialogar, reflexionar y construir decisiones conjuntas para el mejoramiento institucional de manera participativa.

2. Aprendizaje institucional para la garantía del derecho a la educación: El seguimiento y la evaluación del Plan de mejoramiento institucional constituyen oportunidades para que la comunidad educativa aprenda de su propia experiencia y fortalezca su capacidad de garantizar el derecho a una educación de calidad, inclusiva, pertinente y equitativa. La reflexión sobre la información disponible, las evidencias del contexto y las voces de los diferentes actores permite reconocer avances, identificar barreras para el aprendizaje, la participación y el bienestar de los estudiantes, y orientar decisiones que contribuyan al mejoramiento continuo de la institución.

3. Mejoramiento continuo: las decisiones sobre el Plan de mejoramiento institucional deben sustentarse en el análisis de evidencias pertinentes y diversas, tanto cuantitativas como cualitativas. La revisión y valoración de estas evidencias por parte de la comunidad educativa desde un enfoque reflexivo y dialógico permite comprender e innovar sobre los avances alcanzados, reconocer los factores que favorecen o limitan el logro de los objetivos y ajustar oportunamente las estrategias de mejoramiento.

4. Trabajo colaborativo en comunidades de aprendizaje para la mejora institucional: el seguimiento se fortalece mediante espacios periódicos de encuentro, diálogo y reflexión en los que la comunidad educativa analiza información, comparte experiencias, construye conocimiento y acuerda acciones para el mejoramiento. Estos espacios consolidan una cultura de colaboración, confianza y aprendizaje compartido, orientada al fortalecimiento de la gestión institucional y de los procesos de formación integral.

Esta etapa contiene elementos y orientaciones para que los establecimientos educativos puedan orientar el diseño y la puesta en marcha del proceso de seguimiento y evaluación del PMI.

PASO 1. ¿Cómo podemos hacer seguimiento? Desarrollar una ruta participativa para el seguimiento colectivo del PMI

¿Por qué?	El seguimiento a los avances del Plan de mejoramiento institucional requiere una estrategia organizada, participativa y sistemática que permita involucrar a los diferentes actores de la comunidad educativa en la valoración permanente de su implementación. Definir previamente los espacios, momentos, participantes, evidencias y mecanismos de trabajo favorece que el seguimiento trascienda acciones aisladas y se convierta en una práctica institucional de diálogo, reflexión y construcción colectiva.
¿Para qué?	Para contar con una estrategia participativa y colectiva de seguimiento que le permita a la comunidad educativa analizar conjuntamente las evidencias de avance, construir aprendizajes sobre la implementación del Plan de

	mejoramiento institucional y tomar decisiones oportunas para fortalecerlo. De esta manera, el seguimiento deja de ser un ejercicio de verificación y se convierte en un proceso permanente de aprendizaje institucional que favorece el liderazgo distribuido, la corresponsabilidad y el mejoramiento continuo, con el propósito de fortalecer las capacidades institucionales para garantizar el derecho a la educación.
Actividades	**1. Organizar los espacios colectivos de seguimiento y aprendizaje institucional** Para esta actividad el establecimiento educativo acuerda la estrategia mediante la cual realizará el seguimiento y la valoración de la implementación del Plan de mejoramiento institucional, definiendo los momentos, responsables, participantes, evidencias y formas de trabajo que orientarán este proceso durante el año escolar. Para ello, puede aprovechar espacios institucionales ya existentes, como las semanas de desarrollo institucional, reuniones de equipos de las áreas de gestión y otros escenarios de trabajo colaborativo que favorezcan la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa. La planeación y desarrollo de estos espacios puede darse teniendo en cuenta las siguientes preguntas orientadoras: • ¿En qué momentos del año escolar nos vamos a encontrar para hacer seguimiento a los avances del Plan de mejoramiento institucional? • ¿Quiénes deben participar en estos espacios de seguimiento para que tengan un carácter participativo y colectivo? • ¿Qué esperamos de estos espacios de seguimiento? • ¿Qué información necesitamos llevar a estos espacios? Mediante la presente actividad se busca definir y programar los encuentros periódicos de reflexión colectiva, análisis de evidencias y toma de decisiones, de manera que el seguimiento sea parte de la dinámica habitual del establecimiento educativo y no se limite a ejercicios ocasionales de verificación. Más que programar reuniones

	de control, se pretende fortalecer espacios sostenidos a lo largo del año escolar para el diálogo, el aprendizaje institucional y la construcción colectiva. Son espacios donde la comunidad educativa tiene la posibilidad de analizar conjuntamente los avances, desafíos y oportunidades de mejora derivados de la implementación del PMI. Teniendo en cuenta la naturaleza de colectivos de seguimiento y aprendizaje institucional, las actividades de seguimiento favorecen la corresponsabilidad, el liderazgo distribuido y una cultura de mejoramiento continuo sustentada en el aprendizaje compartido y el uso pertinente de la información para la toma de decisiones. **2. Reconocer y valorar colectivamente las evidencias de avance del PMI** El establecimiento educativo recopila, organiza y analiza de manera participativa las evidencias relacionadas con la implementación de las acciones del Plan de mejoramiento institucional, con el propósito de comprender los avances alcanzados, identificar los aspectos que requieren fortalecimiento y reconocer los cambios que se vienen produciendo en la gestión institucional. Estas evidencias pueden incluir información cuantitativa y cualitativa proveniente de diferentes fuentes, como registros institucionales, resultados de aprendizaje, seguimiento a las trayectorias educativas, indicadores de convivencia, participación de la comunidad educativa, observaciones de las prácticas pedagógicas, productos de los equipos de trabajo y demás información pertinente para valorar de manera periódica el desarrollo del plan. La conversación colectiva en este espacio puede girar en torno a las siguientes preguntas orientadoras: • ¿Qué avances muestran las evidencias de implementación del PMI disponibles? • ¿Qué resultados se han alcanzado? • ¿Qué aspectos presentan rezagos o dificultades? Más que verificar el cumplimiento de actividades, esta valoración busca promover la revisión colectiva de las evidencias para comprender qué transformaciones se están generando, cuáles estrategias han resultado más efectivas y qué aspectos requieren nuevos apoyos o ajustes. Tal ejercicio favorece una comprensión compartida del proceso

	de mejoramiento, fortalece la capacidad institucional para interpretar información y consolida una cultura de toma de decisiones basada en evidencias. El seguimiento puede apoyarse en múltiples tipos de evidencias, como, por ejemplo: • **Evidencias de proceso:** cómo se implementan las acciones. • **Evidencias de resultados:** qué cambios se han logrado. • **Evidencias de percepción:** cómo los actores valoran los cambios alcanzados. • **Evidencias de aprendizaje:** qué ha aprendido el establecimiento durante el proceso. Es necesario tener en cuenta que las evidencias del mejoramiento institucional no se limitan solo a indicadores numéricos o al cumplimiento de metas cuantificables. También constituyen evidencias los cambios en las prácticas pedagógicas, las dinámicas de participación, el fortalecimiento del trabajo colaborativo, las percepciones de los diferentes actores de la comunidad educativa, las producciones de estudiantes y docentes, los procesos de acompañamiento, las experiencias documentadas y otros elementos cualitativos que permiten comprender cómo mejora el establecimiento educativo en cada una de las áreas de gestión. La valoración conjunta de evidencias cuantitativas y cualitativas ofrece una comprensión más amplia de los avances alcanzados y fortalece la toma de decisiones orientadas al mejoramiento continuo. **3. Construir aprendizajes institucionales a partir de la reflexión colectiva** Una vez revisadas las evidencias de avance del Plan de mejoramiento institucional, el establecimiento educativo genera una reflexión colectiva para comprender los logros alcanzados, identificar las dificultades encontradas y reconocer los aprendizajes construidos durante la implementación del plan. Estos espacios favorecen la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa, quienes aportan distintas perspectivas para interpretar los resultados, comprender las causas de los

avances o de los desafíos y fortalecer una visión compartida sobre el proceso de mejoramiento.

Algunas preguntas orientadoras para esta conversación pueden ser:

- ¿Qué avances evidenciamos en la implementación del PMI y qué los hizo posibles?
- ¿Qué dificultades persisten en la implementación del PMI y cuáles son sus causas?
- ¿Qué estrategias han resultado más efectivas en la implementación del PMI?
- ¿Qué hemos aprendido como comunidad educativa durante este proceso?
- ¿Qué capacidades necesitamos seguir fortaleciendo para alcanzar los objetivos del PMI?

La reflexión colectiva trasciende la identificación de fortalezas y debilidades; busca comprender qué prácticas han generado mejores resultados, cuáles requieren fortalecerse, qué condiciones del contexto han incidido en la implementación del Plan de mejoramiento institucional y qué capacidades se han desarrollado durante el proceso. De esta manera, el seguimiento se convierte en una oportunidad para fortalecer el aprendizaje institucional, promover el liderazgo distribuido y consolidar una cultura de mejoramiento continuo basada en el diálogo, la confianza y la construcción colectiva de soluciones.

4. Tomar decisiones colectivamente y ajustar el Plan de mejoramiento institucional

Con base en las evidencias analizadas colectivamente y en los aprendizajes construidos durante los espacios de reflexión, el establecimiento educativo acuerda las decisiones necesarias para fortalecer la implementación del Plan de mejoramiento institucional. Estas decisiones pueden implicar la continuidad, el ajuste, la reorientación o la incorporación de nuevas acciones, así como la redefinición de metas, responsables, tiempos o estrategias, cuando las condiciones institucionales o del contexto así lo requieran.

El ajuste del plan constituye una oportunidad para responder de manera flexible a los cambios, necesidades y desafíos que enfrenta el establecimiento educativo. Más que modificar el plan por el simple cumplimiento de actividades, este proceso busca asegurar que las acciones continúen

	siendo pertinentes, viables y coherentes con los resultados de la autoevaluación institucional, las prioridades definidas por la comunidad educativa y las transformaciones observadas durante su implementación. De esta manera, el seguimiento fortalece la capacidad institucional para aprender de su propia experiencia y consolidar un proceso permanente de mejoramiento continuo. Las siguientes preguntas pueden orientar la conversación: colectiva para la toma de decisiones: • ¿Qué decisiones debemos fortalecer, ajustar o replantear para avanzar en el logro de los objetivos del PMI? • ¿Qué cambios en las acciones, metas, responsables, tiempos o recursos son necesarios para responder mejor a las necesidades actuales del establecimiento educativo? • ¿Qué acciones prioritarias debemos emprender en el próximo período para fortalecer los aprendizajes, el bienestar y la formación integral de las y los estudiantes?
Herramientas	A continuación, se presentan cuatro tipos de herramientas que pueden utilizarse durante este paso. Se trata de sugerencias metodológicas que pueden reinterpretarse o complementarse con otras herramientas y tácticas desarrolladas en el marco de la autonomía institucional. **1. Para organizar los espacios de seguimiento y aprendizaje institucional** • Cronograma anual de seguimiento al PMI, incorporando las semanas de desarrollo institucional y otros espacios de trabajo colectivo previstos en el calendario escolar. • Matriz de seguimiento al PMI, que permita registrar acciones, responsables, tiempos, avances, evidencias y decisiones adoptadas a partir del mejoramiento concebido como un ciclo constante. • Agenda o guía de trabajo para cada encuentro, con los propósitos, preguntas orientadoras, responsables y productos esperados. • Repositorio físico o digital de evidencias, donde se consoliden los documentos, registros, productos y demás información que será analizada durante el seguimiento.

	• Herramientas digitales para el registro y sistematización de información (hojas de cálculo, formularios en línea, plataformas institucionales). • Formatos de actas de reunión para los espacios de seguimiento. **2. Para recopilar, organizar y analizar las evidencias que muestran el avance del Plan de Mejoramiento Institucional** • Matriz de análisis de evidencias que permita relacionar cada acción del PMI con las evidencias disponibles, los avances observados y los aspectos por fortalecer. • Tablero de seguimiento o cuadros de control institucional que integre información cuantitativa y cualitativa sobre la implementación del plan. • Portafolio institucional de evidencias, con documentos, registros, fotografías, productos pedagógicos, actas, informes y demás soportes que den cuenta de los avances. • Instrumentos para recoger percepciones de los diferentes actores de la comunidad educativa, como entrevistas, grupos focales, encuestas o consultas participativas. • Fichas de análisis de evidencias que orienten la interpretación de la información mediante preguntas sobre los avances, dificultades, factores asociados y posibles decisiones. **3. Para facilitar la reflexión colectiva y construir aprendizajes a partir de la implementación del Plan de mejoramiento institucional** • Protocolos o metodologías de conversación o reflexión que orienten el diálogo mediante preguntas estructuradas y favorezcan la participación de todos los actores. • Bitácora o diario de aprendizaje institucional donde se registren los principales aprendizajes, retos, acuerdos y recomendaciones surgidos durante los espacios de seguimiento. • Matriz de lecciones aprendidas que permita identificar qué estrategias funcionaron, cuáles presentaron dificultades, qué factores influyeron en los resultados y qué aprendizajes deja la experiencia.

	• Mapas de fortalezas, oportunidades y desafíos, construidos colectivamente a partir del análisis de las evidencias. • Relatorías, actas o memorias de los encuentros que documenten las reflexiones, conclusiones y aprendizajes construidos por la comunidad educativa. **4. Para documentar y priorizar las decisiones derivadas del proceso de seguimiento** • Matriz de decisiones y ajustes del PMI en donde se registren las decisiones adoptadas, su justificación, responsables, recursos y tiempos. • Versión actualizada del Plan de mejoramiento institucional incorporando los ajustes acordados por la comunidad educativa. • Actas o memorias de los encuentros de seguimiento, donde se consignen los acuerdos, compromisos y responsables. • Tablero de seguimiento a compromisos que facilite el monitoreo del cumplimiento de las decisiones adoptadas.
Resultados esperados	Al finalizar la organización de los espacios colectivos de seguimiento y aprendizaje institucional, el establecimiento educativo cuenta con: • Una estrategia institucional para el seguimiento y la valoración del PMI, construida y conocida por la comunidad educativa. • Un cronograma de encuentros de seguimiento articulado con la planeación institucional. • Roles y responsabilidades definidos para la participación de los diferentes actores. • Los criterios que orientarán el seguimiento durante el año. • Acuerdos sobre la metodología de trabajo, la documentación de los encuentros y el seguimiento a las decisiones adoptadas. Al finalizar el reconocimiento y valoración colectiva de evidencias, el establecimiento educativo cuenta con:

	• Un conjunto organizado y documentado de evidencias que reflejan los avances del PMI. • Una valoración compartida sobre el nivel de avance de las acciones y objetivos del PMI. • La identificación de fortalezas, dificultades y factores que favorecen o limitan la implementación del PMI. Al finalizar la construcción de aprendizajes institucionales a partir de la reflexión colectiva, el establecimiento educativo cuenta con • Una comprensión compartida de los factores que favorecen o dificultan el logro de los objetivos institucionales. • Aprendizajes institucionales construidos colectivamente. • Buenas prácticas identificadas y documentadas para fortalecer su sostenibilidad en los procesos institucionales. • Acuerdos sobre los aspectos que requieren fortalecerse o transformarse. Al finalizar la toma de decisiones y ajustes al Plan de mejoramiento institucional, el establecimiento educativo cuenta con: • Decisiones colectivas sustentadas en evidencias y orientadas al fortalecimiento del PMI. • Actualización permanente del PMI en función de las necesidades, resultados y cambios del contexto institucional. • Acciones priorizadas con responsables, tiempos y mecanismos de seguimiento claramente definidos. • Un proceso de mejoramiento fortalecido mediante decisiones oportunas, participativas y contextualizadas. • Fortalecimiento de la participación, la corresponsabilidad y el liderazgo distribuido en los procesos de mejoramiento. • Fortalecimiento de una cultura de seguimiento, aprendizaje institucional y mejoramiento continuo para garantizar el derecho a la educación.
Recomendaciones	• Integrar el seguimiento del Plan de mejoramiento institucional a los espacios institucionales ya existentes para favorecer su sostenibilidad.

	• Hacer uso de las semanas de desarrollo institucional como escenarios privilegiados para el análisis colectivo de los avances del PMI, complementando con otros espacios periódicos de seguimiento durante el año escolar. • Garantizar la participación amplia y continua de los diferentes actores de la comunidad educativa, en promoción del diálogo, la corresponsabilidad y la construcción colectiva. • Promover espacios de reflexión basados en la confianza, la escucha activa y el análisis de las prácticas institucionales, orientados a comprender los avances, las dificultades y los aprendizajes. • Planificar los encuentros definiendo previamente su propósito, responsables, periodicidad, evidencias y productos esperados. • Analizar evidencias pertinentes, confiables y diversas, combinando información cuantitativa y cualitativa para valorar los avances del plan. • Priorizar la interpretación de las evidencias en función del objetivo y las metas del Plan de mejoramiento institucional, evitando limitar el seguimiento a la verificación del cumplimiento de actividades. • Documentar los acuerdos, aprendizajes, decisiones y buenas prácticas generadas durante el proceso. • Fundamentar las decisiones y los ajustes del PMI en las evidencias y aprendizajes construidos colectivamente. • Priorizar acciones viables y pertinentes que contribuyan al fortalecimiento de los procesos pedagógicos y de la gestión institucional.

PASO 2. ¿Qué aprendimos y cómo lo comprendemos juntos? Comunicación de los resultados del seguimiento al Plan de mejoramiento institucional

¿Por qué?	La comunicación de los avances del Plan de mejoramiento institucional constituye un ejercicio de transparencia, diálogo y construcción colectiva de sentido. Más que presentar datos o informar el cumplimiento de actividades, este paso busca que la comunidad educativa comprenda los avances alcanzados, reflexione sobre los desafíos identificados y participe en la definición de los siguientes pasos para fortalecer el mejoramiento institucional. Cuando los resultados se comunican de manera clara, oportuna y

	participativa, se fortalece la confianza entre los diferentes actores y se promueve una cultura de corresponsabilidad frente a las decisiones que orientan el desarrollo de la institución.
¿Para qué?	Para generar espacios de diálogo que permitan compartir los resultados del proceso de seguimiento y evaluación, reconocer los aprendizajes obtenidos, valorar los avances alcanzados y construir acuerdos que orienten la continuidad del Plan de mejoramiento institucional desde la participación de toda la comunidad educativa.
Actividades	**1. Preparar una síntesis comprensible de los resultados** Para informar a la comunidad educativa sobre los avances y resultados del Plan de mejoramiento institucional es recomendable organizar la información obtenida durante el seguimiento y la evaluación en formatos claros, breves y accesibles para todos los integrantes de la comunidad educativa. Además de presentar datos, es deseable destacar los principales avances, los retos identificados, las experiencias exitosas y aquellos aspectos que requieren mayor atención. Asimismo, se debe utilizar un lenguaje sencillo y apoyos visuales que faciliten la comprensión. **2. Desarrollar espacios de socialización con la comunidad educativa** Se pueden realizar encuentros presenciales con docentes, estudiantes, familias, directivos, personal administrativo y demás actores para compartir los resultados y promover conversaciones sobre su significado. Estos espacios deben favorecer una amplia participación, la escucha activa y permitir el diálogo para el reconocimiento de diferentes perspectivas sobre los avances y los desafíos institucionales. La presentación de los resultados debe hacerse en un lenguaje claro, sencillo y motivador. Siempre que sea posible se hará mención del compromiso y al objetivo de mejoramiento institucional. Asimismo, es fundamental dar respuesta a todas las preguntas e inquietudes de los asistentes y tener en cuenta las recomendaciones pertinentes para incorporarlas a los ajustes del plan.

	3. Reconocer y visibilizar los logros colectivos Para que la comunidad educativa se apropie de los logros y avances del Plan de mejoramiento institucional es necesario generar espacios o estrategias comunicativas digitales o análogas para valorar aquellas experiencias, prácticas y acciones colectivas que están contribuyendo al cumplimiento de las metas en las cuatro áreas de gestión. Reconocer los aportes de los diferentes actores fortalece el sentido de pertenencia y motiva la continuidad de los procesos de transformación institucional. **4. Comunicar los resultados por diferentes medios digitales o análogos** El establecimiento educativo puede diseñar una estrategia de comunicación que permita que toda la comunidad educativa conozca los principales resultados, incluso quienes no pudieron participar en los espacios presenciales. Para ellos se pueden utilizar los diversos canales institucionales para ampliar el alcance de la información y favorecer la participación continua.
Herramientas	La divulgación de los resultados del Plan de mejoramiento institucional puede apoyarse en diferentes medios y estrategias comunicativas. Algunas posibles herramientas para la comunicación de los avances y resultados son: • Para presentar avances y resultados: tableros de resultados, infografías, boletines institucionales, presentaciones, carteleras, gráficos sencillos, videos cortos o formatos de una página con los principales hallazgos. • Para socializar avances y resultados: asambleas, reuniones por estamentos, mesas de conversación, círculos de diálogo, grupos focales, jornadas pedagógicas o encuentros del gobierno escolar. • Para visibilizar logros colectivos: galerías de experiencias, muestras pedagógicas, murales, boletines de reconocimiento, videos de experiencias significativas o encuentros de socialización de buenas prácticas. • Canales institucionales para expandir los avances y resultados: página web institucional, redes sociales, emisora escolar, boletines, correo electrónico, grupos institucionales de mensajería, carteleras y reuniones periódicas.

Resultados esperados	Al finalizar este paso, el establecimiento educativo contará con una estrategia de socialización de los resultados y logros colectivos del Plan de mejoramiento institucional, la cual se implementará periódicamente para contribuir a la consolidación de una cultura del mejoramiento continuo.
Recomendaciones	El reconocimiento de los avances y resultados debe centrarse en el trabajo colaborativo y en los aprendizajes construidos colectivamente. Evitar presentar únicamente cifras o indicadores. Acompañe los resultados con explicaciones que permitan comprender su significado y relación con el objetivo del Plan de mejoramiento institucional. Propiciar conversaciones orientadas por preguntas abiertas que inviten a interpretar los resultados desde diversas perspectivas, reconocer logros colectivos y formular propuestas para fortalecer el proceso de mejoramiento institucional. Adaptar los mensajes al público al que se dirigen, privilegie un lenguaje cercano, incluyente y comprensible para todos los integrantes de la comunidad educativa.

PASO 3. ¿Qué cambiaremos a partir de esos aprendizajes? Retroalimentar la gestión institucional y proyectar el nuevo ciclo de mejoramiento

¿Por qué?	El mejoramiento institucional es un proceso continuo que requiere aprender de la experiencia para fortalecer la gestión educativa y responder de manera pertinente a las necesidades de la comunidad educativa. Los resultados del seguimiento y la evaluación permiten identificar avances, dificultades, capacidades desarrolladas y desafíos pendientes, mediante lo cual se recaba información valiosa para comprender cómo evoluciona el establecimiento educativo y qué transformaciones son necesarias para seguir avanzando. Retroalimentar la gestión institucional a partir de estos aprendizajes permite que las decisiones futuras no se fundamenten únicamente en percepciones o en el cumplimiento de actividades, sino en el análisis reflexivo de la experiencia acumulada. De esta manera, el establecimiento educativo fortalece su capacidad para aprender de sus prácticas, adaptarse a los cambios del

	contexto y consolidar una cultura de mejoramiento continuo.
¿Para qué?	Para convertir los aprendizajes construidos durante la implementación del Plan de mejoramiento institucional en oportunidades de fortalecimiento de la gestión institucional y de proyección de nuevos desafíos. Este proceso permite reconocer las capacidades desarrolladas, ajustar prioridades, redefinir estrategias y orientar la formulación de un nuevo ciclo de mejoramiento más pertinente, contextualizado y coherente con las necesidades y expectativas de la comunidad educativa. Asimismo, busca consolidar una cultura institucional basada en la reflexión, el aprendizaje colectivo y la toma de decisiones informada, que fortalezca la capacidad del establecimiento educativo para promover mejores condiciones de aprendizaje, bienestar y formación integral de las y los estudiantes.
Actividades	**1. Identificar los aprendizajes institucionales del proceso de mejoramiento** A partir de los resultados del seguimiento y la evaluación, se convoca a los diferentes actores de la comunidad educativa para identificar los principales aprendizajes que dejó la implementación del Plan de mejoramiento institucional. Esto con el fin de analizar qué estrategias fueron efectivas, cuáles enfrentaron dificultades, qué capacidades se fortalecieron y qué aspectos requieren nuevas formas de abordaje. El propósito es construir una comprensión compartida de aquello que la institución aprendió durante el proceso. **2. Revisar la pertinencia del direccionamiento y de las prioridades institucionales** Analicen colectivamente si los cambios observados, las necesidades de la comunidad educativa y los resultados del seguimiento hacen necesario ajustar las prioridades institucionales, las metas o algunas estrategias del Plan de mejoramiento institucional. Esta revisión debe considerar la información obtenida durante todo el proceso y las nuevas condiciones que enfrenta la institución. **3. Proyectar el nuevo ciclo de mejoramiento** Teniendo en cuenta los aprendizajes institucionales identificados y la revisión de la pertinencia de las

	prioridades institucionales, el establecimiento educativo proyecta un nuevo ciclo de mejoramiento que permita consolidar los avances alcanzados y responder a los desafíos emergentes teniendo en cuenta, a su vez, las oportunidades de mejoramiento cuyo abordaje autónomo a largo plazo se venga desarrollando. Este ejercicio implica analizar de manera prospectiva las necesidades actuales y futuras de la comunidad educativa, las condiciones del contexto y las capacidades institucionales, mediante la implementación de la etapa de autoevaluación institucional, para orientar y definir el nuevo plan de mejoramiento con su respectiva etapa de seguimiento y evaluación. Algunas preguntas orientadoras para este ejercicio pueden ser: • ¿Qué desafíos institucionales continúan vigentes y requieren nuevas estrategias de intervención? • ¿Qué capacidades fortalecidas durante este ciclo pueden potenciar nuevos procesos de mejoramiento? • ¿Qué necesidades emergentes del contexto deben incorporarse en la planeación institucional? • ¿Qué prioridades deben mantenerse, fortalecerse o redefinirse para favorecer el desarrollo integral de las y los estudiantes? • ¿Qué metas y acciones deberían orientar el próximo ciclo de mejoramiento institucional?
Herramientas	• Informe consolidado de seguimiento y evaluación del Plan de mejoramiento institucional. • Actas de encuentros de reflexión y balance institucional. • Talleres participativos de valoración y prospectiva. • Cartografía de capacidades institucionales fortalecidas. • Árbol de logros, desafíos y oportunidades de mejora. • Matriz de priorización de necesidades y estrategias. • Registro de hitos del proceso de implementación del PMI. • Formato de ajuste y proyección del Plan de mejoramiento institucional. • Herramientas digitales para la sistematización y análisis de información.
Resultados esperados	Como resultado de este proceso, el establecimiento educativo define los lineamientos, prioridades y orientaciones que servirán de base para la formulación o actualización de su próximo Plan de mejoramiento

	institucional, asegurando la continuidad de los procesos de transformación y fortaleciendo una cultura de aprendizaje, innovación y mejoramiento continuo. En particular, el establecimiento contará con insumos de: ● Identificación y documentación de los principales aprendizajes institucionales derivados de la implementación del Plan de mejoramiento institucional. ● Reconocimiento de las prácticas, estrategias y condiciones que favorecieron los avances institucionales. ● Identificación de factores que dificultaron el logro de los objetivos propuestos. ● Valoración colectiva de las capacidades institucionales fortalecidas durante el proceso. ● Revisión y actualización de prioridades, metas y estrategias institucionales, cuando sea necesario. ● Definición de oportunidades de mejora para el siguiente ciclo de planeación. ● Ajuste del direccionamiento institucional en coherencia con las necesidades y retos emergentes. ● Proyección participativa de un nuevo ciclo de mejoramiento institucional. ● Fortalecimiento de la cultura de aprendizaje institucional y toma de decisiones basada en evidencias. ● Consolidación de acuerdos y compromisos para orientar las acciones futuras.
Recomendaciones	● Garantizar la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa en la identificación de aprendizajes y proyección de mejoras. ● Promover espacios de diálogo reflexivo orientados a comprender las causas de los resultados obtenidos y no solo a describirlos. ● Reconocer tanto los logros como las dificultades como oportunidades de aprendizaje institucional. ● Priorizar los ajustes que tengan mayor impacto en los aprendizajes, el bienestar y la formación integral de los estudiantes. ● Considerar los cambios del contexto social, territorial, normativo y educativo al momento de redefinir prioridades. ● Documentar sistemáticamente los aprendizajes y acuerdos para facilitar su apropiación institucional.

	• Evitar que la proyección del nuevo ciclo se limite a reproducir acciones anteriores sin una reflexión crítica sobre su pertinencia. • Mantener la coherencia entre la autoevaluación institucional, los resultados del seguimiento y las decisiones de mejoramiento. • Favorecer el liderazgo distribuido y la corresponsabilidad en la definición de los nuevos retos institucionales. • Utilizar los aprendizajes acumulados como insumo para fortalecer la planeación estratégica y la sostenibilidad de los procesos de mejoramiento.

Anexo No. 1 Procesos y componentes de las áreas de gestión para la autoevaluación institucional

Gestión directiva y estratégica

La gestión directiva y estratégica orienta al establecimiento educativo desde un enfoque de derechos, inclusión, equidad, participación y mejoramiento continuo. Lidera la construcción colectiva, la implementación, el seguimiento y la actualización del proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, promoviendo una visión compartida que articula las necesidades y potencialidades del territorio, las políticas educativas y las expectativas de la comunidad educativa, en clave de inclusión y eliminación de barreras. Desde el liderazgo distribuido, fortalece la autonomía institucional, la participación democrática y la toma de decisiones.

Proceso 1. Direccionamiento estratégico. Orienta la construcción, implementación, seguimiento y actualización del proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, a partir de una visión compartida que articula las características y potencialidades del contexto, las necesidades de la comunidad educativa y las políticas del sector educativo. Así, establece una hoja de ruta para enfilar los esfuerzos institucionales en función de la formación integral.

Proceso 2. Gobierno escolar, instancias y otros mecanismos de participación. Fortalece la participación democrática y corresponsable de los diferentes integrantes de la comunidad educativa mediante el gobierno escolar e instancias de participación institucional. Promueve el diálogo, la construcción de acuerdos y la toma de decisiones colectivas para hacer de la escuela una institución democrática.

Proceso 3. Cultura institucional. Comprende el conjunto de principios, valores, prácticas y relaciones que orientan la vida del establecimiento educativo y fortalecen el compromiso de la comunidad educativa con el desarrollo del proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones. Se trata de un proceso orientado al fomento de la investigación y la innovación, y la cultura de la formación integral y el mejoramiento continuo.

Proceso 4. Ambiente y clima escolar. Comprende las condiciones institucionales que favorecen el bienestar, la convivencia, la participación y el aprendizaje de la comunidad educativa. Este proceso promueve entornos seguros, protectores, inclusivos y democráticos, fundamentados en el respeto por la diversidad, el cuidado mutuo y la garantía de derechos, e impulsa estrategias de promoción, prevención, atención y seguimiento.

Proceso 5. Estrategias para el bienestar y la permanencia de estudiantes. Orienta la gestión de las condiciones institucionales e intersectoriales que favorecen el acceso, la permanencia, la participación, el aprendizaje y las trayectorias educativas completas de los estudiantes.

Proceso: Direccionamiento y gestión estratégica	Descriptores			
	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento continuo
Componente: Construcción del proyecto educativo, en sus diversas denominaciones	El establecimiento educativo cuenta con un proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, construido por algunos directivos docentes y docentes, el cual orienta el proceso educativo para la mayoría de la población estudiantil e incorpora, de forma parcial, características del contexto, del territorio y de algunos grupos poblacionales.	El establecimiento educativo cuenta con un proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, construido con la participación de la comunidad educativa, está articulado a las características del territorio y del contexto, así como a las necesidades de la mayoría de los estudiantes, pero no considera los principios que orientan la educación inicial, la educación de los estudiantes en extraedad ni la educación para adultos (si la ofrece).	El establecimiento educativo cuenta con un proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, construido con la participación de la comunidad educativa, reconoce las características del territorio y del contexto, así como las necesidades de los diferentes grupos poblacionales, como los estudiantes de primera infancia, en extraedad o adultos, enmarcados en los principios de la educación inclusiva y para la equidad.	El establecimiento educativo evalúa y monitorea, de manera periódica, el proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, conocido y apropiado por toda la comunidad educativa, que reconoce a los diferentes grupos poblacionales que lo conforman y responde a sus características y necesidades en el marco de la inclusión y la equidad. Dicho proyecto está articulado con los procesos de autoevaluación institucional y se actualiza, fortalece o resignifica según el resultado de la autoevaluación institucional, lo que está considerado en el plan de mejoramiento institucional.

Proceso: Direccionamiento y gestión estratégica	Descriptores			
	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento continuo
Componente: Misión, visión y metas institucionales	La misión y visión del horizonte institucional tienen una formulación parcial o incompleta sin articularse con las metas estratégicas del establecimiento educativo.	La misión y visión del horizonte institucional están formuladas, así como algunas metas estratégicas; sin embargo, no están integradas a la vida institucional ni se han divulgado entre la comunidad educativa.	La misión y la visión están claras, actualizadas e integradas en la vida institucional. Se articulan con las metas estratégicas y orientan la formación integral de los estudiantes. Son conocidas y apropiadas por la comunidad educativa y guían las prácticas pedagógicas y de gestión.	La misión y la visión se evalúan y ajustan de manera periódica para situar en el centro la formación integral, la inclusión y la equidad, y concertar metas estratégicas claras y medibles. Este proceso se lleva a cabo con la participación de la comunidad educativa, para orientar el mejoramiento continuo y dar respuesta a las necesidades del contexto y de los estudiantes.

Proceso: Direccionamiento y gestión estratégica	Descriptores			
	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento continuo
Componente: Liderazgo y articulación institucional	La gestión institucional se caracteriza por un liderazgo que dificulta la articulación de planes, proyectos y acciones con los procesos estratégicos del establecimiento educativo y que impactan la totalidad de las sedes.	La gestión institucional se caracteriza por un liderazgo distribuido que promueve la articulación de los planes, proyectos y acciones con los procesos estratégicos del establecimiento educativo; sin embargo, solo involucra a algunas sedes y actores de la comunidad educativa.	La gestión institucional se caracteriza por un liderazgo distribuido que fomenta, de manera intencionada, la articulación de planes, proyectos y acciones con los procesos estratégicos del establecimiento educativo, orientados a la formación integral de los estudiantes. Tales procesos impactan todas las sedes y cuentan con la participación de todos los actores de la comunidad educativa.	La gestión institucional se caracteriza por un liderazgo distribuido que asegura la articulación sistemática de planes, proyectos y acciones con los procesos estratégicos del establecimiento educativo. Estos se implementan, evalúan y ajustan con la participación de la comunidad educativa, con base en evidencias que orientan el mejoramiento continuo en procura de la atención pertinente y la formación integral de todas y todos los estudiantes.

Proceso: Direccionamiento y gestión estratégica	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Gestión integral de riesgos socionaturales, naturales, antrópicos no intencionados y derivados del conflicto armado	El establecimiento educativo aborda los lineamientos de Riesgo Escolar y la Educación en Emergencia (GIRE) con algunas acciones aisladas y reactivas frente a emergencias, sin una comprensión integral de los riesgos que afectan a la comunidad educativa, ya que estos se identifican con base en percepciones. No se evidencia articulación entre lo pedagógico, lo institucional y lo psicosocial; ni integración de la gestión del riesgo en el proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones.	El establecimiento educativo cuenta con un Plan de Gestión Integral del Riesgo Escolar, en donde se identifican algunos riesgos del contexto y se desarrollan acciones preventivas, aunque de manera parcial y con débil articulación entre áreas de gestión. Se incorporan algunas estrategias pedagógicas y acciones de acompañamiento psicosocial, pero estas no se sustentan en diagnósticos sistemáticos ni guardan plena coherencia con los riesgos reales de la comunidad.	El establecimiento educativo desarrolla una gestión estructurada del riesgo, basada en su Plan de Gestión Integral del Riesgo Escolar, donde se analiza y emplea la información sobre los posibles riesgos (ya sean de vulneración de derechos, o de origen natural, antrópico, social, psicosocial o relacionados con el conflicto armado) propios de su contexto. Desde allí integra acciones pedagógicas de prevención, reducción, preparación y respuesta, basadas en diagnósticos estructurados de los factores de riesgo, que se orientan a la protección y el bienestar de la comunidad educativa en coordinación con actores territoriales.	El establecimiento educativo hace seguimiento y mejora de las acciones de gestión del riesgo institucionalizadas en su Plan de Gestión Integral del Riesgo Escolar, que constituye un eje transversal de su gestión. Dicho plan se basa en diagnósticos técnicos y actualizados de amenazas, vulnerabilidades y capacidades para promover entornos educativos seguros, inclusivos y resilientes. La comunidad educativa y sus redes de apoyo participan de manera corresponsable en su implementación y, como resultado, la institución consolida una cultura de prevención, autocuidado, protección, resiliencia y aprendizaje institucional que le permite anticipar, responder y recuperarse oportunamente frente a situaciones de crisis.

Proceso: Gobierno escolar, instancias y otros mecanismos de participación	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Consejo Directivo	El establecimiento educativo ha conformado el Consejo Directivo según la normatividad vigente, sin tener en cuenta todas las sedes y grados que lo conforman. Los integrantes del Consejo Directivo no tienen claridad sobre sus funciones y su comunicación es poco frecuente o nula, lo que dificulta la articulación entre los demás órganos de gobierno y participación escolar.	El Consejo Directivo cuenta con un reglamento en el cual se define con claridad la periodicidad de las reuniones, el *quorum* para la toma de decisiones, la elaboración y firma de actas, entre otros. Sin embargo, no cuenta con un plan de trabajo que permita articular los demás órganos de gobierno y participación escolar para una toma de decisiones incluyente y participativa.	El Consejo Directivo cuenta con un reglamento interno acordado entre sus miembros y la comunidad educativa, y su agenda se construye y ejecuta de manera participativa, lo que permite abordar directamente las situaciones que impactan la vida institucional y tomar decisiones con pleno conocimiento de su influencia en la dirección del establecimiento, como resultado de una articulación clara de los demás órganos de gobierno y participación escolar.	El Consejo Directivo reconoce el impacto de sus decisiones en la formación integral de los estudiantes, por lo que cuenta con mecanismos para evaluar el cumplimiento de sus funciones, así como la pertinencia del reglamento interno. Esto permite articular los demás órganos de gobierno y participación escolar en la creación de agendas ajustadas a la realidad del establecimiento educativo.

Proceso: Gobierno escolar, instancias y otros mecanismos de participación	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Consejo Académico	El establecimiento educativo cuenta con un Consejo Académico conformado de acuerdo con la normatividad vigente; se reúne de forma ocasional y atiende prioritariamente casos académicos coyunturales.	El establecimiento educativo cuenta con un reglamento para la elección de los integrantes del Consejo Académico y ha estructurado un plan de trabajo orientado a la revisión e implementación del componente pedagógico del proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones. Sin embargo, sus integrantes no representan todos los niveles, grados, sedes, así como la diversidad de la población, por lo que las decisiones que se toman no tienen en cuenta las características de la comunidad educativa.	El Consejo Académico se integra conforme el reglamento acordado, sus integrantes representan el desarrollo curricular de todo el establecimiento educativo y cuenta con un plan de trabajo que garantiza que el proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, responda a las necesidades de la población integrante y se implemente en todas las sedes, niveles, grados, áreas y jornadas.	El establecimiento educativo monitorea y evalúa las decisiones del Consejo Académico teniendo en cuenta cómo el cumplimiento del plan de trabajo aporta al desarrollo curricular, en concordancia con lo planteado en el proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, para fortalecer las capacidades, aprendizajes y competencias. Esto facilita garantizar las trayectorias educativas completas acorde con los proyectos de vida de los estudiantes.

Proceso: Gobierno escolar, instancias y otros mecanismos de participación	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Participación de estudiantes en el establecimiento educativo (Consejo de Estudiantes, personería y contraloría estudiantil, representantes al Consejo Directivo)	El establecimiento educativo hace la elección de estudiantes a las instancias de participación previstas en la normatividad vigente sin que los elegidos tengan claridad de la naturaleza de sus cargos y sus respectivas funciones. Este proceso de elección no tiene en cuenta las particularidades de las sedes que integran el establecimiento educativo.	El establecimiento educativo cuenta con un proceso democrático para la elección de estudiantes a las instancias de participación previstas en la normatividad vigente, que les da representación a todas sus sedes; sin embargo, las propuestas y acciones derivadas de dicho proceso no inciden significativamente en la dirección del establecimiento educativo y en la vida institucional.	El establecimiento educativo cuenta con un proceso democrático para la elección de estudiantes a las instancias de participación previstas en la normatividad vigente. Este proceso es conocido por toda la comunidad y tiene en cuenta las características y particularidades de cada sede; además, dispone de mecanismos de formación y acompañamiento que les permite a los estudiantes elegidos el ejercicio pleno de sus funciones, lo que fortalece su formación integral y ciudadana, así como la participación efectiva en las decisiones del establecimiento educativo y en la construcción de la vida escolar.	El establecimiento educativo evalúa y mejora, de manera periódica, los acuerdos y procedimientos para la elección de los estudiantes a las instancias de participación previstas en la normatividad vigente, así como su incidencia en las decisiones institucionales, como parte del proceso democrático orientado a fortalecer la formación integral y el desarrollo de competencias ciudadanas.

Proceso: Gobierno escolar, instancias y otros mecanismos de participación	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: **Instancias de participación de las familias en la dirección del establecimiento educativo**	El establecimiento educativo reconoce e implementa la participación de las familias, en el consejo directivo, la Asamblea, el Consejo y Asociación de padres y madres de familia (si la hay), comité de convivencia escolar, sistema de evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes. Si bien las familias participan en todas las instancias se implementan acciones aisladas para recoger propuestas relacionadas con el proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones.	El establecimiento educativo promueve la participación de las familias en el consejo directivo, la Asamblea, el Consejo y Asociación de padres y madres de familia, comité de convivencia escolar, sistema de evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes, las instancias del proceso de educación inclusiva a través de la socialización de las funciones y alcances. De esta manera se promueve su incidencia en el proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones. Sin embargo, los mecanismos de formación de las familias y su injerencia en la toma de decisiones aún no se hacen evidentes.	El establecimiento educativo promueve de manera activa la participación de las familia en el consejo directivo, la Asamblea, el Consejo y Asociación de padres y madres de familia, comité de convivencia escolar, sistema de evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes, las instancias del proceso de educación inclusiva, para que hagan parte de las decisiones de la vida institucional, mediante estrategias de formación que cualifican e impulsan el ejercicio de sus derechos, deberes y funciones en el marco de la corresponsabilidad..	El establecimiento educativo evalúa y monitorea la participación en la participación de las familias en el consejo directivo, la Asamblea, el Consejo y Asociación de padres y madres de familia, comité de convivencia escolar, sistema de evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes, las instancias del proceso de educación inclusiva. A partir de este proceso, se fortalece la corresponsabilidad en la toma de decisiones institucionales.

Proceso: Cultura institucional	Descriptores			
	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento continuo
Componente: **Comunicación y trabajo en equipo**	El establecimiento educativo cuenta con mecanismos de comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa que no garantizan el trabajo en equipo entre los directivos docentes, docentes, personal administrativo, familias y personal de apoyo, lo que afecta la consolidación de la cultura institucional.	El establecimiento educativo ha definido una estrategia de comunicación, pero aún no logra que sus equipos se apropien de ella y la implementen para fortalecer el desarrollo de los proyectos institucionales y sus metodologías de trabajo, en un marco de respeto y confianza entre sus integrantes.	El establecimiento educativo cuenta con una estrategia de comunicación estructurada que incluye procesos, canales, medios y tiempos, de acuerdo con las necesidades de los distintos equipos, que impacta la cultura institucional. Esta estrategia favorece el trabajo en equipo, el desarrollo de los proyectos y el logro de los objetivos institucionales en un ambiente de respeto, confianza y reconocimiento de sentimientos y emociones.	El establecimiento educativo evalúa y ajusta periódicamente la estrategia de comunicación institucional a partir de su uso y apropiación por parte de los equipos de trabajo y comunidad educativa. Con base en estos resultados, fortalece el trabajo colaborativo, promueve la difusión de buenas prácticas y aprendizajes institucionales, y consolida una cultura institucional colaborativa, inclusiva y orientada a la transformación institucional para el mejoramiento continuo.

Proceso: Cultura institucional	Descriptores			
	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento continuo
Componente: Identificación de buenas prácticas, experiencias significativas y de fomento CTEI lideradas por docentes	El establecimiento educativo ha iniciado la elaboración de mecanismos para el reconocimiento de buenas prácticas, logros y experiencias significativas, así como de iniciativas de investigación y desarrollo en ciencia, tecnología e innovación (CTEI) de docentes y estudiantes.	El establecimiento educativo cuenta con mecanismos para reconocer e incentivar buenas prácticas, logros, experiencias significativas e iniciativas de ciencia, tecnología e innovación (CTEI) de docentes, estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa; sin embargo, estos aún no se articulan de manera sistemática con los procesos institucionales ni fortalecen de forma sostenida la cultura pedagógica.	El establecimiento educativo cuenta con mecanismos, estrategias y políticas para reconocer, difundir e incentivar buenas prácticas, experiencias significativas e iniciativas de ciencia, tecnología e innovación (CTEI) realizadas por docentes, estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa, en diferentes niveles: aula, áreas, proyectos transversales, entre otros. De esa manera, integra en sus procesos institucionales los diversos productos y resultados con miras al fortalecimiento de sus prácticas y la cultura de innovación.	El establecimiento educativo monitorea la pertinencia y apropiación de sus mecanismos, estrategias y políticas para reconocer, difundir e incentivar buenas prácticas, logros, experiencias significativas, investigaciones e iniciativas de ciencia, tecnología e innovación (CTEI) realizadas por docentes, estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa en diferentes niveles: aula, áreas, proyectos transversales, entre otros. Esto se hace desde una perspectiva de inclusión y transformación institucional.

Proceso: Ambiente y clima escolar	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Inducción a nuevos estudiantes	El establecimiento educativo ha definido algunas actividades de inducción y acogida que no se ejecutan de manera coordinada entre sus sedes ni aportan información suficiente sobre costumbres, métodos y el lugar de los estudiantes en el proceso educativo.	El establecimiento educativo ha fijado un protocolo de inducción y acogida, pero no lo ha ajustado a la diversidad de la comunidad educativa. Por ese motivo, las costumbres, métodos y el lugar de los estudiantes en el proceso educativo no resultan claros para la totalidad de estudiantes.	El establecimiento educativo cuenta con un programa estructurado de inducción y acogida, el cual está apoyado en materiales y estrategias que se adaptan a las condiciones personales, sociales y culturales de todos los integrantes. La inducción se hace a estudiantes nuevos junto con sus familias, en el momento de la llegada al establecimiento, y les aporta un panorama claro sobre la propuesta pedagógica y el contexto institucional.	El establecimiento educativo evalúa sistemáticamente la efectividad de su programa de inducción y acogida dirigido a estudiantes, familias y otro personal de la comunidad educativa. Esto permite hacer ajustes periódicos en procura de que todas y todos tengan claro el horizonte institucional y la propuesta pedagógica del establecimiento.

Proceso: Ambiente y clima escolar	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Manual de Convivencia	El establecimiento educativo cuenta con un Manual de Convivencia que define acuerdos, normas y procedimientos para regular la convivencia escolar, de acuerdo con la normatividad vigente. La participación de la comunidad educativa en su construcción y socialización es limitada y su implementación se orienta principalmente al cumplimiento de disposiciones institucionales y al manejo de situaciones disciplinarias.	El establecimiento educativo cuenta con un Manual de Convivencia construido con la participación de algunos integrantes de la comunidad educativa, incorpora orientaciones para la promoción de la convivencia, la resolución de conflictos desde un enfoque de derechos humanos; sin embargo, las estrategias y rutas de promoción, prevención, atención y seguimiento de situaciones que afectan la convivencia aún son parciales.	El establecimiento educativo implementa un Manual de Convivencia construido participativamente y articulado con su proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones. Este promueve la convivencia democrática, la inclusión, el reconocimiento de la diversidad y el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos. Además, orienta el desarrollo de acciones de promoción, prevención, atención y seguimiento en el marco de la Ruta de Atención Integral para la Convivencia Escolar, lo que favorece la formación ciudadana, socioemocional e integral de todos los estudiantes en cada nivel educativo.	El establecimiento educativo utiliza información proveniente de la implementación del Manual de Convivencia para ajustar prácticas, fortalecer las competencias ciudadanas y socioemocionales y mejorar el bienestar de la comunidad educativa. En este proceso, el manual se actualiza con base en un enfoque fundamentado en los derechos humanos, los derechos sexuales y reproductivos, que orienta la promoción de una cultura de convivencia, inclusión y reconocimiento de la diversidad para la formación ciudadana e integral. Asimismo, fortalece estrategias y protocolos de promoción, prevención, atención y seguimiento en el marco de la Ruta de Atención Integral para la Convivencia Escolar.

Proceso: Ambiente y clima escolar	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Comité Escolar de Convivencia	El establecimiento educativo cuenta con un Comité Escolar de Convivencia conformado por representantes de la comunidad educativa, que cumple con las funciones y responsabilidades establecidas en la normatividad vigente. Su funcionamiento es ocasional, se centra en la resolución de conflictos y usa limitados mecanismos de articulación, seguimiento y participación de la comunidad educativa.	El Comité Escolar de Convivencia desarrolla un papel activo en la construcción y fortalecimiento de la cultura de convivencia pacífica y la promoción de derechos en el establecimiento educativo. Sin embargo, presenta limitaciones para concertar la participación de la comunidad educativa en la construcción de rutas de promoción, prevención, atención y seguimiento.	El Comité Escolar de Convivencia ejerce un rol consolidado en la promoción y fortalecimiento de una cultura de convivencia pacífica y de derechos dentro del establecimiento educativo, con la participación concertada de toda la comunidad educativa en la formulación de rutas de promoción, prevención, atención y seguimiento, y de estrategias que favorecen la construcción de una ciudadanía activa, pluralista e intercultural.	El establecimiento educativo evalúa de manera sistemática el funcionamiento del Comité Escolar de Convivencia, el desarrollo de las rutas de promoción, prevención, atención y seguimiento, y el impacto de sus demás estrategias. Con base en los resultados obtenidos, fortalece continuamente los mecanismos de participación, articulación institucional y toma de decisiones, con la cual consolida una cultura de convivencia, protección de derechos y mejoramiento continuo del clima escolar.

Proceso: Ambiente y clima escolar	Descriptores			
	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento continuo
Componente: Motivación hacia el aprendizaje, desarrollo del sentido de pertenencia y participación de estudiantes	El establecimiento educativo cuenta con algunas formas de reconocimiento de logros de directivos docentes, docentes y estudiantes que no forman parte de un sistema de estímulos o de reconocimientos y que, por consiguiente, no generan un sentido de pertenencia en la comunidad educativa.	El establecimiento educativo ha formulado un sistema de estímulos y reconocimientos dirigido a directivos docentes, docentes, estudiantes y familias, pero se aplica parcial y esporádicamente. Por consiguiente, la motivación hacia el aprendizaje y la participación en las actividades internas y externas son irregulares, debido a la falta de un sentimiento de pertenencia de la comunidad educativa.	El establecimiento educativo cuenta con un sistema de estímulos y reconocimientos que se aplica de manera coherente, sistemática y organizada con directivos docentes, docentes, estudiantes y familias, lo cual genera entusiasmo y una elevada motivación hacia el aprendizaje en la participación de actividades internas y externas institucionales, lo que contribuye a una mayor integración de la comunidad educativa.	El establecimiento educativo evalúa y ajusta de manera periódica el sistema de estímulos y reconocimientos, con base en el análisis de la participación y la motivación de directivos docentes, docentes, estudiantes y familias. Así incorpora mejoras que fortalecen el sentido de pertenencia institucional, la motivación hacia el aprendizaje y la participación, para contribuir al mejoramiento continuo de las dinámicas institucionales.

Proceso: Estrategias para el bienestar y la permanencia de estudiantes	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Gestión de la jornada escolar para la formación integral	Los criterios para la organización de la jornada escolar definidos por el establecimiento educativo no tienen en cuenta las características del contexto, razón por la cual su oferta no presenta estrategias diversificadas y flexibles en pro de la formación integral.	El establecimiento educativo gestiona la jornada escolar en función de la formación integral de los estudiantes y reconoce las características del contexto. Sin embargo, las estrategias para la diversificación, flexibilización y ampliación de la oferta educativa no son construidas sistemáticamente y no responden a los principios y enfoques del proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones.	El establecimiento educativo gestiona la jornada escolar teniendo en cuenta las necesidades de los estudiantes y las características del contexto. De esta manera no solo da cumplimiento a un horario de permanencia en la escuela, sino que diversifica, flexibiliza y amplía las estrategias educativas que hacen parte del proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, en función de la formación integral de los estudiantes.	El establecimiento educativo evalúa de manera periódica y sistemática, con la participación de la comunidad educativa, la gestión de la jornada escolar, a fin de realizar ajustes pertinentes que implican la diversificación, flexibilización y ampliación de las estrategias educativas que hacen parte del proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, en función de la formación integral de los estudiantes.

Proceso: Estrategias para el bienestar y la permanencia de estudiantes	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Servicios complementarios para el bienestar y la permanencia de los estudiantes	El establecimiento educativo ofrece algunos servicios complementarios orientados al bienestar y permanencia de los estudiantes, pero estos no dan respuesta a las necesidades de cobertura en el marco de la inclusión y la equidad.	El establecimiento educativo implementa acciones organizadas para promover el bienestar de estudiantes mediante la prestación de servicios complementarios, lo que contribuye a mejorar las condiciones de cobertura y calidad; sin embargo, su ejecución presenta dificultades en oportunidad, articulación institucional y enfoque diferencial, lo cual afecta la permanencia de los estudiantes en el establecimiento educativo.	El establecimiento educativo cuenta con un programa para el bienestar de los estudiantes en donde se integran diferentes servicios complementarios, estructurado a partir de criterios de calidad, oportunidad y pertinencia, por lo cual evidencia principios de inclusión y atención diferencial para el acceso a los servicios. En su implementación, se generan articulaciones con otras entidades, sectores y con la comunidad, lo cual favorece la permanencia y el desarrollo integral de estudiantes.	El establecimiento educativo evalúa de manera periódica y sistemática la calidad, cobertura, pertinencia e impacto del programa para el bienestar de los estudiantes, con base en el análisis de información y la participación de la comunidad educativa. A partir de ello, implementa y hace seguimiento a las acciones de mejora del programa para el bienestar y permanencia de los estudiantes y fortalece la articulación intersectorial para garantizar respuestas oportunas, pertinentes, diferenciales e inclusivas, con miras a la promoción y garantía del desarrollo integral de todos los estudiantes.

Gestión académica y pedagógica

La gestión académica y pedagógica comprende la misionalidad del establecimiento educativo a partir del conjunto de decisiones, acciones y procesos para materializar experiencias educativas que garanticen que todos los estudiantes tengan oportunidades pertinentes para aprender, participar y desarrollarse plenamente. Desde una perspectiva de formación integral, inclusión y garantía del derecho a la educación, este proceso trasciende la organización curricular y el seguimiento de resultados académicos para convertirse en un ejercicio contextualizado de permanente de reflexión, acción y mejoramiento pedagógico. En este sentido, el diseño pedagógico, las prácticas pedagógicas y la gestión de aula, así como el acompañamiento y seguimiento académico, conforman un ciclo continuo e interdependiente: las decisiones curriculares orientan la enseñanza, las prácticas pedagógicas las concretan en experiencias de aprendizaje contextualizadas y el análisis de los aprendizajes y las trayectorias educativas proporciona evidencias para fortalecer y resignificar permanentemente la propuesta educativa, en coherencia con las características de los estudiantes, la autonomía institucional y las realidades del territorio.

Proceso 1. Diseño pedagógico. Comprende un proceso permanente de toma de decisiones colectivas e institucionales que orientan la propuesta pedagógica y curricular del establecimiento educativo, con el propósito de garantizar una formación integral, pertinente e inclusiva. Desde la autonomía institucional, articula el enfoque pedagógico y los propósitos formativos, el plan de estudios, la organización del tiempo para el aprendizaje, la planeación pedagógica y la evaluación para y del aprendizaje, en coherencia con el proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, los referentes nacionales y las características del contexto. Su finalidad es generar las condiciones para que las experiencias de aprendizaje respondan a las necesidades, intereses y potencialidades de los estudiantes y contribuyan a la garantía de su derecho a la educación.

Proceso 2. Prácticas pedagógicas y gestión de aula. Se trata de las decisiones y acciones pedagógicas mediante las cuales el establecimiento educativo concreta su propuesta curricular en experiencias de aprendizaje contextualizadas, inclusivas y orientadas al desarrollo integral de los estudiantes. Desde el reconocimiento de la diversidad de los contextos y de la autonomía institucional, integra la mediación pedagógica y la gestión del aula como elementos que favorecen la participación, el aprendizaje significativo, el bienestar y el fortalecimiento de las trayectorias educativas de todos los estudiantes.

Proceso 3. Acompañamiento y seguimiento académico. Este proceso comprende las acciones mediante las cuales el establecimiento educativo acompaña los procesos de aprendizaje de los estudiantes y usa de manera pedagógica la información para orientar la toma de decisiones, fortalecer las trayectorias educativas y promover el mejoramiento continuo de la enseñanza. Desde una perspectiva formativa e inclusiva, integra el análisis de evidencias, el apoyo pedagógico oportuno y el seguimiento a los resultados académicos, con el propósito de reconocer avances, identificar barreras para el aprendizaje y la participación, y generar respuestas pertinentes que favorezcan la permanencia, el bienestar y la formación integral de todos los estudiantes.

Proceso: Diseño pedagógico	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Enfoque pedagógico y propósitos formativos	El establecimiento educativo cuenta con un enfoque pedagógico y unos propósitos formativos poco relacionados con las características del contexto y de los estudiantes. Este enfoque carece de elementos para promover la participación y el reconocimiento de la diversidad de los estudiantes, lo que conlleva a que las decisiones pedagógicas respondan principalmente a iniciativas aisladas de docentes.	El establecimiento educativo construye participativamente su enfoque pedagógico y sus propósitos formativos, en relación con las características del contexto y de los estudiantes. Esta propuesta pedagógica institucional favorece la formación integral, la participación y el reconocimiento de la diversidad; sin embargo, su apropiación e implementación no reconoce la diversidad de sus características e intereses, en diálogo con las realidades del territorio.	El enfoque pedagógico y los propósitos formativos orientan las decisiones curriculares, pedagógicas y evaluativas de las experiencias de aprendizaje del establecimiento educativo. Esta propuesta pedagógica amplía las oportunidades para aprender y participar de los estudiantes, y reconoce la diversidad de sus características e intereses, en diálogo con las realidades del territorio.	El establecimiento educativo revisa y fortalece periódicamente su enfoque pedagógico y sus propósitos formativos a partir del análisis de evidencias sobre los aprendizajes y las trayectorias educativas. Como resultado, ajusta sus decisiones curriculares y pedagógicas para responder con mayor pertinencia a las necesidades e intereses de los estudiantes, así como a las dinámicas de su contexto, con lo cual se fortalece su propuesta pedagógica.

Proceso: Diseño pedagógico	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Plan de estudios[15]	El establecimiento educativo cuenta con un plan de estudios definido para algunas áreas, grados, ciclos o niveles. En este plan predomina una organización centrada en contenidos y una integración incipiente de los referentes nacionales, por lo que ofrece pocas orientaciones para promover experiencias de aprendizaje contextualizadas, inclusivas y orientadas a la formación integral de los estudiantes.	El establecimiento educativo estructura su plan de estudios articulando el enfoque pedagógico, los propósitos formativos y los referentes nacionales en relación con las características e intereses de los estudiantes, así como las dinámicas culturales, sociales y ambientales del territorio. Para ello, explora diferentes formas de estructuración curricular: áreas, proyectos, ciclos u otras estrategias, con lo cual se evidencian avances en su contextualización; sin embargo, su apropiación e implementación es fragmentada a nivel institucional.	El plan de estudios orienta el diseño de experiencias de aprendizaje situadas. Su organización responde de manera flexible a las características y trayectorias de los estudiantes, reconoce la diversidad del contexto y las dinámicas del territorio para enriquecer los procesos formativos. Cuenta con una forma de organización curricular pertinente que promueve oportunidades de aprendizaje inclusivas e interdisciplinarias para fortalecer la formación integral, en articulación con los referentes nacionales.	El establecimiento educativo revisa y actualiza periódicamente su plan de estudios a partir del análisis de evidencias sobre los aprendizajes, las trayectorias educativas y las transformaciones del contexto. Esta revisión permite diversificar y enriquecer las oportunidades de aprendizaje para dialogar con las necesidades del territorio y los desafíos sociales, culturales, ambientales y tecnológicos, en coherencia con el proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones.

[15] Es importante aclarar que la organización curricular del establecimiento educativo se expresa mediante la propuesta pedagógica en educación inicial y el plan de estudios en educación básica y media.

Proceso: Diseño pedagógico	Descriptores			
	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento continuo
Componente: Tiempo para el aprendizaje	El establecimiento educativo cumple con la intensidad horaria básica legal sin una apuesta por la formación integral y sin una planeación que vincule la organización, gestión y resignificación del tiempo escolar con el proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones.	En el establecimiento educativo existe una planeación documentada de la jornada escolar que busca articularse con los objetivos pedagógicos. Se identifican esfuerzos iniciales por integrar estrategias pedagógicas y/o actividades complementarias. No obstante, la organización del tiempo aún responde mayoritariamente a una lógica tradicional, sin una integración clara con la formación integral y la resignificación del tiempo en la escuela.	El establecimiento educativo reconoce la jornada escolar como un espacio dinámico para la formación integral. Existe una articulación sistémica entre el currículo y el tiempo escolar, lo que permite que la resignificación de la jornada sea conocida y validada por docentes, estudiantes y familias. Se gestionan de manera efectiva los espacios y tiempos para el desarrollo de habilidades, talentos, vocaciones y competencias básicas y del siglo XXI.	El establecimiento educativo evalúa periódicamente la efectividad del uso del tiempo escolar en la formación integral y el bienestar de los estudiantes. A partir de estas evidencias, se realizan ajustes innovadores en el diseño pedagógico y curricular que permiten flexibilizar la jornada, optimizar los recursos y consolidar alianzas para garantizar la calidad y sostenibilidad de la apuesta educativa.

Proceso: Diseño pedagógico	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Planeación para el aprendizaje	El establecimiento educativo cuenta con procesos de planeación que se desarrollan de manera aislada y se centran en la organización de contenidos o actividades. Esta planeación es poco articulada con el enfoque pedagógico, el plan de estudios y las características de los estudiantes y del contexto, por lo que ofrece escasas oportunidades para responder a la diversidad y favorecer aprendizajes pertinentes.	El establecimiento educativo establece criterios y acuerdos institucionales para orientar la planeación del aprendizaje en coherencia con el enfoque pedagógico, los propósitos formativos y el plan de estudios. La planeación incorpora progresivamente la lectura de contexto y el reconocimiento de las características, intereses y necesidades de los estudiantes para diseñar experiencias de aprendizaje pertinentes. No obstante, su implementación aún se encuentra fragmentada a nivel institucional y requiere fortalecer el trabajo colaborativo entre docentes.	La planeación para el aprendizaje constituye una práctica institucional compartida que orienta el diseño de experiencias de aprendizaje coherentes con el enfoque pedagógico, el plan de estudios y las características de los estudiantes y del contexto. Se desarrolla mediante acuerdos pedagógicos y espacios de trabajo colaborativo, lo que favorece propuestas flexibles que reconocen la diversidad, promueven la participación de todos los estudiantes y fortalecen la formación integral.	El establecimiento educativo revisa y fortalece periódicamente los procesos de planeación pedagógica a partir del análisis de evidencias sobre los aprendizajes, las trayectorias educativas y las transformaciones del contexto. Como resultado, ajusta de manera continua los criterios institucionales de planeación, promueve la reflexión pedagógica entre docentes e incorpora innovaciones que enriquecen las oportunidades de aprendizaje y fortalecen la flexibilidad y la formación integral.

Proceso: Diseño pedagógico	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Evaluación para y del aprendizaje	El establecimiento educativo cuenta con criterios y prácticas de evaluación que atienden a la normatividad vigente y que se centran en la valoración de resultados académicos y la asignación de calificaciones. Las prácticas evaluativas se desarrollan de manera independiente por docentes o áreas.	El establecimiento educativo cuenta con criterios, procedimientos y orientaciones de evaluación desde un enfoque formativo, orientados al seguimiento y acompañamiento de los aprendizajes, de acuerdo con la normatividad vigente; sin embargo, el diseño de la evaluación no contempla la participación de los estudiantes ni la formación integral en sus diversas dimensiones.	El establecimiento educativo consolida un sistema de evaluación de carácter integral con criterios, procedimientos y orientaciones de evaluación formativa que promueven el acompañamiento y la realimentación continua de los aprendizajes a partir de la transformación de las prácticas pedagógicas. Este sistema reconoce las características y ritmos de los estudiantes, incorpora su participación y favorece la inclusión, la equidad y la formación integral.	El establecimiento educativo cuenta con una cultura de evaluación para y del aprendizaje mediante la revisión, retroalimentación y mejora continua de su sistema de evaluación de carácter integral. Con base en evidencias y en la participación de la comunidad educativa, ajusta periódicamente su sistema de evaluación para fortalecer la formación integral, la inclusión y la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Proceso: Prácticas pedagógicas y gestión de aula	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Estrategias pedagógicas para el aprendizaje	El establecimiento educativo desarrolla prácticas pedagógicas a partir de iniciativas y decisiones individuales de los docentes, con escasos acuerdos institucionales sobre las estrategias pedagógicas que orientan los procesos de enseñanza y aprendizaje. Esto se refleja en un uso poco eficiente del tiempo para el aprendizaje, la asignación de tareas escolares con débil intencionalidad pedagógica y propuestas metodológicas que limitan la participación y la formación integral.	El establecimiento educativo define y promueve estrategias pedagógicas acordes con su enfoque pedagógico, el plan de estudios y las características de los estudiantes y del contexto. Se construyen acuerdos institucionales sobre diversas opciones didácticas, formas de organización del aprendizaje y propuestas metodológicas que favorecen la participación, la formación integral y la educación inclusiva. No obstante, su apropiación e implementación aún presentan diferencias a nivel institucional.	El establecimiento educativo implementa de manera consistente las estrategias pedagógicas construidas y apropiadas colectivamente. Estas estrategias integran de forma intencional opciones didácticas centradas en características y necesidades de los estudiantes, reconocen la diversidad de intereses y ritmos de aprendizaje, e incorporan acciones pedagógicas flexibles que contribuyen a eliminar barreras para el aprendizaje y la participación.	El establecimiento educativo evalúa y ajusta de manera periódica la coherencia, pertinencia y resultados de la implementación de sus estrategias pedagógicas, con el fin de fortalecer los acuerdos institucionales, promover el intercambio de experiencias entre docentes, incorporar innovaciones pertinentes al contexto y consolidar una cultura de reflexión y mejoramiento continuo de las prácticas pedagógicas.

Proceso: Prácticas pedagógicas y gestión de aula	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Mediación pedagógica con recursos para el aprendizaje y la enseñanza	El establecimiento educativo dispone de algunos recursos para apoyar los procesos de enseñanza y aprendizaje a partir de iniciativas individuales de los docentes y con escasa articulación con el enfoque pedagógico, el plan de estudios y las características de los estudiantes y de su contexto. Las mediaciones pedagógicas se centran en el uso instrumental de materiales o herramientas analógicas o digitales sin criterios institucionales compartidos que promuevan su utilización pertinente, crítica y contextualizada.	El establecimiento educativo promueve el uso de recursos en sus mediaciones pedagógicas, con el fin de enriquecer las experiencias de aprendizaje y diversificar las oportunidades de participación de los estudiantes. Para ello, identifica y aprovecha recursos educativos disponibles en el territorio (culturales, ambientales, comunitarios y científicos, incluidas las tecnologías digitales y la inteligencia artificial); sin embargo, estas prácticas no contemplan el uso pedagógico y seguro desde una mirada crítica que enriquezca las mediaciones.	La mediación pedagógica constituye una práctica institucional que integra, de manera intencionada y articulada, recursos provenientes del contexto, la comunidad, la cultura, el ambiente y las tecnologías disponibles para generar experiencias de aprendizaje pertinentes, inclusivas y contextualizadas. Se promueve el uso crítico, creativo y responsable de diversos recursos y herramientas, incluidas las tecnologías digitales y la inteligencia artificial, cuando su incorporación favorece la participación, el aprendizaje colaborativo y el desarrollo integral de los estudiantes.	El establecimiento educativo analiza periódicamente la incidencia de las mediaciones pedagógicas con recursos analógicos y digitales en los procesos de aprendizaje y en la participación de los estudiantes. A partir de las evidencias y de las transformaciones del contexto, incorpora de manera crítica e innovadora recursos provenientes del territorio y de los desarrollos tecnológicos, fortalece la reflexión pedagógica y ajusta continuamente sus estrategias de mediación para responder con mayor pertinencia a la diversidad y a los desafíos educativos emergentes.

Proceso: Prácticas pedagógicas y gestión de aula	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Gestión pedagógica del aula	La gestión del aula se organiza desde decisiones individuales de los docentes, lo que genera una escasa articulación con el enfoque pedagógico institucional y el plan de estudios. Predomina una relación pedagógica vertical, con baja participación de los estudiantes, actividades centradas en la transmisión de contenidos y sin implementación de estrategias diferenciales desde el reconocimiento de la diversidad de los estudiantes.	El establecimiento educativo cuenta con orientaciones para una gestión pedagógica del aula centrada en ambientes de aprendizaje más participativos e incluyentes que combinan enfoques tradicionales con algunas estrategias activas y ajustes razonables acordes con el reconocimiento de la diversidad y la participación estudiantil; sin embargo, estas prácticas requieren mayor consolidación institucional.	La gestión del aula se desarrolla de manera coherente con el enfoque pedagógico institucional, a partir de experiencias de aprendizaje situadas que articulan objetivos, actividades, recursos, evaluación y ajustes razonables en atención a la educación inclusiva. La relación pedagógica promueve un rol central de los estudiantes y la eliminación de barreras para el aprendizaje o la participación con estilos pedagógicos que integran estrategias que favorecen la formación integral (aprendizaje basado en proyectos o problemas, trabajo colaborativo, indagación, entre otros).	El establecimiento educativo revisa y evalúa periódicamente su gestión pedagógica de aula para garantizar que sea reflexiva, flexible y orientada a la formación integral. Así, integra de manera sistemática ajustes razonables y estrategias diferenciadas e innovadoras para el aprendizaje desde una relación pedagógica que fomenta la autonomía y el pensamiento crítico en los estudiantes. Esto favorece la creación colectiva de experiencias de aprendizaje contextualizadas y pertinentes.

Proceso: Acompañamiento y Seguimiento pedagógico	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Uso pedagógico de la información para la formación integral	El establecimiento educativo recopila información generada por evaluaciones internas y externas, principalmente a partir de reportes de calificaciones. Esta información se utiliza de manera ocasional para identificar necesidades de mejoramiento en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	El establecimiento educativo analiza la información proveniente de las evaluaciones internas y externas para identificar fortalezas y dificultades en los aprendizajes de los estudiantes. Sin embargo, su uso pedagógico es parcial, se centra en resultados finales y no siempre se traduce en acciones pedagógicas oportunas y diferenciadas.	El establecimiento educativo utiliza de manera sistemática la información generada por las evaluaciones internas y externas, así como indicadores de repitencia y deserción, para comprender los procesos de aprendizaje, identificar brechas, reconocer avances y orientar estrategias pedagógicas diferenciadas y de acompañamiento acordes con las características, necesidades y trayectorias de los estudiantes, como una manera de promover la formación integral y la inclusión.	El establecimiento educativo analiza de manera sistemática y participativa diversas evidencias sobre los aprendizajes, las trayectorias educativas, la promoción o repitencia, la permanencia o la deserción y los resultados de evaluaciones internas y externas. A partir de este análisis implementa, monitorea y ajusta acciones pedagógicas diferenciadas y oportunas que se orientan al mejoramiento continuo de los aprendizajes y al fortalecimiento de la formación integral de los estudiantes.

Proceso: Acompañamiento y Seguimiento pedagógico	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Apoyo pedagógico a todas las personas sin excepción	El apoyo pedagógico a todos los estudiantes se brinda de manera ocasional y reactiva, centrado en actividades desconectadas del trabajo de aula. Existe una identificación incipiente sobre las barreras para el aprendizaje y la participación, lo que limita el diseño y la implementación de ajustes razonables. Las acciones dependen de iniciativas individuales sin que se articulen la planeación de clase, el seguimiento académico ni el enfoque de educación inclusiva.	El establecimiento educativo brinda el apoyo pedagógico permanente a todos los estudiantes y cuenta con algunos mecanismos para identificar aprendizajes que requieran estrategias pedagógicas flexibles o acompañamiento diferenciado. Se realizan algunos ajustes razonables; sin embargo, estos derivan de análisis parciales sobre las barreras, y no se articulan de manera consistente con la planeación de aula. El apoyo sigue siendo parcialmente externo o complementario.	El establecimiento educativo implementa una cultura institucional inclusiva de apoyo pedagógico permanente para todos los estudiantes sin excepción. La identificación de barreras para el aprendizaje y la participación orienta la implementación de ajustes razonables y estrategias pedagógicas diferenciadas, en el marco de la normatividad vigente. Los apoyos se articulan con la planeación de clase, el seguimiento a los aprendizajes y el trabajo colaborativo entre docentes, estudiantes y otros actores institucionales, para favorecer la participación y la formación integral.	El establecimiento educativo implementa una cultura institucional de apoyo pedagógico permanente para todos los estudiantes sin excepción. Revisa y evalúa periódicamente los resultados del apoyo pedagógico, a partir del análisis riguroso de barreras y con base en el seguimiento sistemático de las trayectorias educativas. Mediante este proceso, se promueve el trabajo interdisciplinario y se fortalecen prácticas innovadoras e inclusivas que garantizan el aprendizaje, la participación y la formación integral.

Proceso: Acompañamiento y Seguimiento pedagógico	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Seguimiento a los aprendizajes y las trayectorias educativas	El establecimiento educativo realiza seguimiento a los aprendizajes de los estudiantes principalmente a partir de los resultados académicos obtenidos en las prácticas evaluativas. La información se analiza de manera aislada y se utiliza de forma limitada para identificar situaciones que requieren acompañamiento, por lo que el seguimiento a las trayectorias educativas y a los factores que inciden en el aprendizaje aún es incipiente.	El establecimiento educativo realiza un seguimiento periódico a los aprendizajes de los estudiantes mediante información proveniente del sistema institucional de evaluación y de otras fuentes de información. Este seguimiento permite identificar avances, dificultades y barreras que pueden afectar las trayectorias educativas, orientando algunas acciones de acompañamiento; sin embargo, el análisis aún se centra en el desempeño académico y su implementación se enfoca en lo cognitivo.	El establecimiento educativo desarrolla un seguimiento sistemático a los aprendizajes y a las trayectorias educativas de los estudiantes mediante el análisis de diversas evidencias relacionadas con su progreso, participación, permanencia y promoción. La información orienta oportunamente decisiones pedagógicas e institucionales, fortalece la comunicación con estudiantes y familias, y favorece acciones articuladas para prevenir el rezago, reducir barreras y promover la formación integral de todos los estudiantes.	El establecimiento educativo evalúa periódicamente la efectividad de sus mecanismos de acompañamiento y seguimiento a los aprendizajes y a las trayectorias educativas, analizando el impacto de las acciones sobre el progreso, la permanencia, la promoción y la formación integral de los estudiantes. Con base en estas evidencias fortalece sus estrategias de acompañamiento, ajusta sus procesos institucionales y consolida una cultura de mejoramiento continuo orientada al cierre de brechas y a la garantía del derecho a la educación.

Gestión administrativa y financiera

La gestión administrativa y financiera comprende el conjunto de procesos, decisiones y acciones institucionales orientadas a garantizar las condiciones operativas, documentales, físicas, humanas y financieras que hacen posible el desarrollo de la misión educativa. Desde un enfoque de garantía del derecho a la educación, eficiencia administrativa, transparencia y sostenibilidad, esta gestión articula procedimientos que aseguran la cobertura educativa, la organización, custodia y trazabilidad de la información institucional, la administración de la planta física y de los recursos para el aprendizaje, la gestión estratégica del talento humano y la ejecución financiera responsable conforme a la normatividad vigente.

Proceso 1. Apoyo al proceso de gestión de la cobertura educativa. Comprende las acciones y procedimientos institucionales orientados a garantizar el acceso, la permanencia y la movilidad de los estudiantes en el sistema educativo. Su finalidad es garantizar que la comunidad educativa cuente con procesos claros, oportunos y articulados que respalden la continuidad de las trayectorias educativas y la garantía del derecho a la educación.

Proceso 2. Administración de la planta física y de los recursos.
Orienta la disponibilidad de espacios seguros, accesibles y coherentes con el Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones; promueve la asignación eficiente de recursos para el mantenimiento y articula estrategias institucionales y comunitarias para optimizar el uso de laboratorios, bibliotecas, equipos tecnológicos y otros recursos educativos.

Proceso 3. Talento humano.
Precisa las disposiciones institucionales para la administración de la planta de personal, el seguimiento y la evaluación del desempeño, el desarrollo de capacidades y el bienestar laboral. Este proceso garantiza la existencia de perfiles acordes con el Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones; criterios claros para la asignación académica; mecanismos estructurados de inducción y reinducción; estrategias de retroalimentación y acompañamiento profesional; y programas de bienestar que fortalecen la cultura institucional.

Proceso 4. Apoyo financiero y contable
Se fundamenta en la disponibilidad de información financiera confiable, en la toma de decisiones orientada por las necesidades institucionales y el análisis de resultados, y en la articulación entre la planeación financiera y los instrumentos de gestión institucional. Su propósito es asegurar el uso eficiente, transparente y oportuno de los recursos, fortaleciendo la sostenibilidad de la operación educativa y la confianza de la comunidad educativa.

Proceso: Apoyo al proceso de gestión de la cobertura educativa	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Promoción, matrícula y novedades	El establecimiento educativo avanza en la consolidación de un sistema unificado y confiable para la expedición de boletines de calificaciones, la realización del proceso de matrícula y el reporte de novedades, con el propósito de fortalecer la organización, la trazabilidad y la eficiencia de los procesos académicos y administrativos.	El establecimiento educativo cuenta con un sistema unificado para la expedición de boletines de calificaciones, el proceso de matrícula y el reporte de novedades, el cual garantiza coherencia con los lineamientos nacionales y locales; sin embargo, no ha sido plenamente socializado ni se ha apropiado por parte de la comunidad educativa.	El establecimiento educativo cuenta con un sistema unificado, ágil y oportuno para la expedición de boletines de calificaciones, el proceso de matrícula y el reporte de novedades, que responde a las necesidades de los estudiantes y sus familias, y es reconocido por la comunidad educativa.	El establecimiento educativo evalúa periódicamente la satisfacción de las familias y los estudiantes en relación con el proceso de expedición de boletines de calificaciones, matrícula y reporte de novedades, con el fin de implementar acciones de mejora continua.

Proceso: Apoyo al proceso de gestión de la cobertura educativa	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Gestión documental y archivo académico[16]	La información institucional y académica se organiza de manera parcial y sin criterios unificados, lo que genera inconsistencias y dificultades en el acceso y uso de la información.	El establecimiento educativo cuenta con procedimientos para la gestión documental y el archivo académico que permiten organizar y salvaguardar la información institucional y académica de los estudiantes en todas las sedes.	El establecimiento educativo dispone de un sistema de gestión documental (físico y/o digital) que integra la información académica, administrativa, financiera y pedagógica para garantizar su disponibilidad, integridad, trazabilidad y seguridad, particularmente lo correspondiente al proceso académico de los estudiantes, así como el Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, el manual de convivencia, el plan de estudios, el sistema de evaluación de los estudiantes y el plan de mejoramiento institucional, entre otros.	El establecimiento educativo evalúa, ajusta y mejora periódicamente el sistema de gestión documental y el archivo académico para garantizar la integridad, calidad, trazabilidad, seguridad y confiabilidad de la información, en cumplimiento de la normatividad vigente.

[16] En este componente se debe tener en cuenta las condiciones de calidad planteadas para la educación inicial en su gestión institucional y administrativa.

Proceso: Administración de la planta física y de los recursos	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Seguimiento al plan de mantenimiento de la planta física y al uso de los espacios	El establecimiento educativo realiza acciones aisladas de mantenimiento, adecuación, accesibilidad y embellecimiento de su planta física, así como algunas iniciativas de registro y seguimiento al uso de los espacios físicos. Esto ocasiona que las actividades de mejoramiento se realicen de manera esporádica y la infraestructura resulte insuficiente para atender las demandas institucionales.	El establecimiento educativo ha definido un plan de mantenimiento, adecuación, accesibilidad y embellecimiento de su planta física con la participación de la comunidad educativa, y se apoya en instrumentos de registro y seguimiento al uso de los espacios físicos. Sin embargo, no todas las sedes disponen de condiciones de infraestructura adecuadas para el desarrollo de las actividades académicas, administrativas y recreativas.	El establecimiento educativo asegura, de manera periódica, los recursos para la ejecución y seguimiento del plan de mantenimiento de su planta física; define el uso coherente de los espacios con el Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, y cuenta con una infraestructura suficiente, accesible, organizada y dotada que responde a las necesidades de la comunidad educativa en procura del aprendizaje y la convivencia.	El establecimiento educativo utiliza la evaluación periódica de la infraestructura y el uso de los espacios para ajustar el plan de mantenimiento, accesibilidad y embellecimiento de su planta física. Así, implementa acciones de mejoramiento y gestiones que favorecen un ambiente adecuado para el aprendizaje y la convivencia, sin que se constituyan en barreras para la participación de la comunidad educativa, así como para el desarrollo de actividades fuera de la jornada escolar.

Proceso: Administración de la planta física y de los recursos	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Administración y aprovechamiento de equipos y recursos para el aprendizaje	El establecimiento educativo gestiona equipos y recursos para el aprendizaje (computadores, laboratorios, bibliotecas, dotaciones pedagógicas, etc.) sin tener en cuenta un plan para su aprovechamiento por parte de la comunidad educativa, lo que limita el acceso a tales dotaciones.	El establecimiento educativo cuenta con un plan de aprovechamiento de los equipos y recursos para el aprendizaje que gestiona (computadores, laboratorios, bibliotecas, dotaciones pedagógicas, etc.), pero dicho plan no está concertado con la comunidad educativa. Por lo tanto, la implementación y el uso de los equipos y recursos no se hace de manera transversal en el establecimiento, y solo se aprovecha por una parte de la comunidad educativa.	El establecimiento educativo pone en marcha estrategias y planes para el aprovechamiento de los equipos y recursos para el aprendizaje (computadores, laboratorios, bibliotecas, dotaciones pedagógicas, etc.), en concertación con la comunidad educativa, lo cual le permite gestionar con otros sectores la adquisición de recursos complementarios y ponerlos al servicio de la comunidad educativa para la formación integral.	El establecimiento educativo hace seguimiento a los equipos y recursos para el aprendizaje que gestiona (computadores, laboratorios, bibliotecas, dotaciones pedagógicas, etc.), con el fin de implementar acciones de mantenimiento preventivo y correctivo que favorecen su disponibilidad y mantienen vigentes las estrategias y los planes para el aprovechamiento de dichos recursos y equipos por parte de la comunidad educativa en general, con miras a la formación integral.

Proceso: Talento humano	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Apoyo a la gestión de planta de personal	El establecimiento educativo desarrolla procesos no sistematizados para la gestión de la planta de personal, así como para la caracterización del personal docente y administrativo. Asimismo, no se observan criterios explícitos definidos para la asignación académica de los docentes ni para el seguimiento al cumplimiento de la jornada laboral. La inducción del personal nuevo se adelanta a partir de iniciativas de áreas, sedes o acciones individuales.	El establecimiento educativo cuenta con perfiles definidos coherentes con el proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, pero estos no son plenamente considerados en los procesos de solicitud de personal. De igual manera, el establecimiento educativo tiene establecido un proceso para la elaboración de horarios y la asignación académica de los docentes; sin embargo, su aplicación es parcial en algunas sedes o niveles y no siempre se garantizan los criterios de equidad y el cumplimiento de la jornada laboral por parte de los docentes y directivos docentes.	El establecimiento educativo toma decisiones sobre el personal teniendo en cuenta los perfiles y su estructura organizativa. Dichos perfiles orientan los procesos de solicitud, así como la inducción y reinducción, los cuales se desarrollan de manera estructurada con base en el proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, y la ruta del mejoramiento institucional (autoevaluación, plan de mejoramiento, seguimiento y evaluación). Por otra parte, cuenta con criterios explícitos para elaborar horarios y realizar la asignación académica, los cuales se cumplen y favorecen el desempeño laboral y el clima organizacional.	El establecimiento educativo revisa y evalúa continuamente la gestión del personal en relación con los procesos de solicitud, con miras al mejoramiento continuo y fortalecimiento del desempeño laboral y el clima organizacional. Asimismo, revisa y evalúa de manera permanente los criterios de asignación académica de los docentes, los horarios establecidos y el cumplimiento de la jornada laboral, y realiza los ajustes pertinentes según los resultados de dicho proceso para la adecuada prestación del servicio.

Proceso: Talento humano	Descriptores			
	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento continuo
Componente: Mecanismos de seguimiento y evaluación de desempeño	El establecimiento educativo realiza evaluaciones de desempeño de docentes, directivos y personal administrativo, de acuerdo con su forma de vinculación, dando cumplimiento de manera general al proceso de evaluación del personal vinculado, sin una aplicación rigurosa de los marcos normativos vigentes.	El establecimiento educativo aplica la normativa vigente en los procesos de seguimiento y evaluación de docentes, directivos docentes y personal administrativo, de acuerdo con su forma de vinculación, los cuales realiza en los momentos adecuados y siguiendo protocolos que permiten evidenciar los aportes particulares del personal en las diferentes áreas de gestión institucional. Sin embargo, no se genera un proceso de reflexión y análisis que movilice procesos de cualificación.	El establecimiento educativo aplica la normativa vigente para concertar la evaluación de docentes, directivos docentes y personal administrativo, de acuerdo con su forma de vinculación. A su vez, formula estrategias para hacer seguimiento y retroalimentación. Mediante estos ejercicios, se identifican oportunidades de mejoramiento que redundan en el fortalecimiento de las diferentes áreas de gestión institucional.	El establecimiento educativo realiza el monitoreo del proceso de evaluación de docentes, directivos docentes y personal administrativo para fortalecer los planes de mejoramiento individual y proponer alternativas de desarrollo profesional que movilicen procesos de cualificación.

Proceso: Talento humano	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Desarrollo de capacidades del talento humano	El establecimiento educativo promueve la participación de docentes, directivos docentes y personal administrativo en actividades de formación y capacitación que responden principalmente a iniciativas individuales u ofertas externas. Estas acciones se desarrollan de manera aislada, sin una identificación sistemática de necesidades ni mecanismos institucionales para compartir aprendizajes, reflexionar y orientar la práctica.	El establecimiento educativo identifica necesidades de formación, a partir de mecanismos institucionales, la evaluación de desempeño y las prioridades definidas en sus planes de mejoramiento. Con base en ello, establece espacios para promover el intercambio de experiencias, formación y capacitación; sin embargo, estas acciones aún no se articulan en una estrategia sistemática de aprendizaje entre pares ni generan procesos de construcción colectiva de conocimiento.	El establecimiento educativo implementa una estrategia institucional de desarrollo de capacidades del talento humano, articulada con la evaluación de desempeño, la autoevaluación institucional y el plan de mejoramiento. Esta estrategia incorpora comunidades de aprendizaje, grupos de estudio, redes de trabajo colaborativo y otros espacios de reflexión donde docentes, directivos docentes y personal administrativo analizan evidencias, comparten experiencias, abordan problemáticas comunes y construyen conjuntamente alternativas de mejora para fortalecer los procesos de gestión institucional.	El establecimiento educativo evalúa de manera periódica los resultados de sus estrategias de desarrollo de capacidades, transformación de prácticas y logro de los objetivos institucionales. Con base en esto, consolida mecanismos de gestión del conocimiento y promueve la sistematización, transferencia e innovación de las prácticas exitosas, lo cual le permite consolidar una cultura de mejoramiento continuo en pro de la formación integral de estudiantes.

Proceso: Talento humano	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Bienestar del talento humano	En el establecimiento educativo las acciones relacionadas con el bienestar, el reconocimiento de logros y el fortalecimiento del sentido de pertenencia del personal vinculado se desarrollan de manera ocasional y desarticulada, sin una orientación institucional clara. Esto hace que el personal participe de forma parcial en la vida institucional y que las prácticas de reconocimiento de los logros respondan a iniciativas aisladas, con un impacto limitado en la apropiación de la filosofía, los valores y los objetivos institucionales.	El establecimiento educativo ha definido un programa orientado al bienestar, el reconocimiento de logros y el fortalecimiento del sentido de pertenencia del personal vinculado, pero este programa no se cumple de manera sistemática, por lo que el sentido de pertenencia institucional y la aplicación de los procesos de reconocimiento de logros varía entre sedes, niveles o grados y grupos de personal.	El establecimiento educativo cuenta con un programa orientado al bienestar, el reconocimiento de logros y el fortalecimiento del sentido de pertenencia del personal vinculado, y lo desarrolla de manera articulada y sistemática, lo que permite consolidar prácticas institucionales que favorecen la apropiación de la filosofía, principios, valores y objetivos. Además, este programa cuenta con el reconocimiento de la comunidad educativa y es parte de la cultura, las políticas y prácticas inclusivas.	El establecimiento educativo revisa y evalúa continuamente su programa orientado al bienestar, el reconocimiento de logros y el fortalecimiento del sentido de pertenencia del personal vinculado y lo ajusta de acuerdo con los resultados obtenidos y las nuevas necesidades.

Proceso: Apoyo financiero y contable	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Gestión financiera y ejecución del Fondo de Servicios Educativos	El establecimiento educativo cuenta con actividades para la gestión presupuestal, el registro contable y la administración de ingresos y gastos que no se realizan de manera oportuna, clara y confiable ni responden a los principios contables y normativos vigentes. No hay mecanismos de planeación financiera que respondan a las necesidades institucionales en el marco del Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, y del Plan de mejoramiento institucional.	El proceso de gestión financiera del establecimiento educativo se hace teniendo en cuenta las necesidades de las sedes y niveles, y toma como referentes el Plan Operativo Anual, el Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, el plan de mejoramiento y la normatividad vigente. La organización contable y la ejecución de ingresos y gastos están articulados con el presupuesto y las necesidades institucionales; sin embargo, su uso se limita a la elaboración de informes para los organismos de control, de modo que no se cuenta con esta información como instrumento de análisis financiero.	El establecimiento educativo implementa de manera consistente procedimientos de gestión financiera que articulan los procesos presupuestales, contables y de ejecución de recursos, teniendo en cuenta la participación y características específicas de cada una de las sedes, acorde con las actividades y metas establecidas en el Plan Operativo Anual, el proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, y el plan de mejoramiento. Asimismo, se promueve el uso eficiente y transparente de los recursos, con responsabilidades claramente definidas y prácticas que favorecen la sostenibilidad financiera.	El establecimiento educativo evalúa, ajusta y optimiza de manera continua sus procedimientos de gestión financiera para garantizar una articulación integral orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales. Se implementan estrategias de mejora basadas en el análisis de resultados, indicadores financieros y auditorías internas y externas que fortalecen la cultura de transparencia y rendición de cuentas, con altos niveles de eficiencia, sostenibilidad y calidad en la administración de los recursos.

Proceso: Apoyo financiero y contable	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Implementación del proceso/estrategia de rendición de cuentas	Los informes relacionados con la gestión, el uso de los recursos y los resultados obtenidos en la implementación del proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, no siempre se presentan de manera oportuna por parte del establecimiento educativo. Además, con frecuencia no son socializados adecuadamente, lo que limita su conocimiento por parte de la comunidad educativa y de las autoridades competentes.	El establecimiento educativo presenta a la comunidad educativa y a las autoridades competentes, de manera apropiada y oportuna, los informes sobre la gestión, el uso de recursos y los resultados obtenidos en la implementación del proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones. Sin embargo, no los utiliza para apoyar la toma de decisiones.	El establecimiento educativo presenta a la comunidad educativa y a las autoridades competentes, de manera apropiada y oportuna, los informes sobre la gestión, uso de recursos y resultados obtenidos en la implementación del proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones. Estos son parte del proceso de control interno y sirven para la toma de decisiones y el seguimiento al manejo de los recursos.	El establecimiento educativo revisa y realiza seguimiento a los resultados de los informes sobre la gestión, el uso de los recursos y los logros obtenidos en la implementación del Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, con el fin de que estos se constituyan en un insumo clave para la planificación de acciones, la toma de decisiones y la evaluación de sus resultados.

Gestión de la comunidad

La gestión de la comunidad puede entenderse como el espíritu y la vocación del establecimiento educativo, en el sentido en que allí se reflejan los efectos de la gestión institucional en el territorio. Constituye el conjunto de acciones y estrategias que permiten generar articulaciones entre la escuela y el entorno a través de la lectura de contexto y la comprensión profunda de sus problemas socialmente relevantes, sus dinámicas y las expectativas de toda la comunidad sobre el proceso educativo. Por eso, una gestión de la comunidad que mejora continuamente es clave para comprender la función social del proceso educativo. Desde esa perspectiva, se trata de un área que promueve la participación, la corresponsabilidad y la construcción de relaciones colaborativas entre escuela, familia y entorno social a partir de un conjunto de procesos y componentes orientados a fortalecer la participación, la inclusión, el relacionamiento entre diversos sectores y la consolidación del establecimiento educativo como un agente de transformación.

Proceso 1. Accesibilidad. Orienta al establecimiento educativo para que garantice el ejercicio efectivo del derecho a la educación mediante la identificación y transformación de las condiciones del contexto que favorecen o limitan el acceso, la permanencia, la participación y las trayectorias educativas completas. Se fundamenta en la inclusión, la equidad, la participación y la corresponsabilidad, desde donde promueve una lectura permanente de las realidades del territorio, el reconocimiento de su diversidad y la eliminación de las barreras que afectan el aprendizaje y la participación. Por ello, es un proceso que trasciende la apertura de oportunidades de ingreso al sistema educativo para constituirse en un factor de articulación entre el Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, y las necesidades y problemáticas de la comunidad.

Proceso 2. Proyección a la comunidad. Se trata de un proceso que entiende la proyección en dos vías: la de los aportes que la comunidad recibe de parte del establecimiento educativo, por un lado, y aquella en donde se resalta el principio de la corresponsabilidad con base en la influencia que la comunidad ejerce sobre el establecimiento educativo, por otro. Una escuela que comprende la importancia de tal proceso es una institución que valora los conocimientos, las prácticas culturales y los aportes de los diferentes actores de su entorno, y que pone su misionalidad al servicio de la comunidad.

Proceso 3. Participación y convivencia. Se basa en la construcción de una comunidad educativa participativa, democrática y corresponsable, en la que estudiantes, familias, egresados y demás actores contribuyen activamente al desarrollo institucional. La participación y la convivencia trascienden los mecanismos de representación y se constituyen en un proceso estratégico que articula las expectativas y proyectos de vida de los estudiantes, fortalece los vínculos entre la comunidad educativa y el establecimiento, y favorece la participación de los egresados.

Proceso: Accesibilidad	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Lectura de contexto con base en los problemas socialmente relevantes	El establecimiento educativo propone en su Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, mecanismos internos y externos para caracterizar a la comunidad con base en criterios poco actualizados, con escasa atención a las problemáticas y situaciones particulares de su territorio, y sin tener en cuenta las maneras de relacionamiento que se establecen en el entorno.	El establecimiento educativo implementa, con base en su proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, mecanismos internos y externos para caracterizar a la comunidad a partir de diversas problemáticas de su territorio, teniendo en cuenta las maneras de relacionamiento que se dan en su interior. Sin embargo, el reconocimiento de dichas problemáticas se limita a la descripción de situaciones y aún no se aplica en el diseño de estrategias que le permitan incidir en el desarrollo de su territorio.	El establecimiento educativo implementa, con base en su proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, mecanismos para caracterizar a la comunidad y reconocer los problemas socialmente relevantes de su comunidad y, a partir de ellos, diseñar estrategias que le permitan incidir en el desarrollo del territorio a partir de la lectura del contexto. Esto lo hace teniendo en cuenta la inclusión efectiva de todas las personas, sin excepción, en los procesos educativos que lidera.	El establecimiento educativo evalúa periódicamente sus mecanismos para el reconocimiento de problemas socialmente relevantes con el propósito de adecuar las estrategias mediante las cuales incide en el desarrollo del territorio, a partir de la caracterización de la comunidad. Gracias a esto, adapta sus procesos educativos, con criterios claros de inclusión, a las necesidades y problemáticas que se presentan en su contexto.

Proceso: Accesibilidad	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Atención educativa a grupos poblacionales diversos y de especial atención constitucional	El establecimiento educativo propone en su proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, mecanismos para incluir poblaciones diversas y de especial atención constitucional sin tener en cuenta la caracterización de la comunidad, lo que lleva a plantear acciones de atención limitadas con escasa adecuación a los problemas del entorno.	El establecimiento educativo, en congruencia con su Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, genera espacios participativos para reconocer poblaciones diversas y de especial atención constitucional dentro de la comunidad educativa. Sin embargo, ese reconocimiento no se aplica a otros actores de su entorno, lo que limita las posibilidades de acceso y permanencia en el sistema educativo para la comunidad en general.	El establecimiento educativo garantiza el acceso y permanencia en el sistema educativo de poblaciones diversas y de especial atención constitucional mediante estrategias concertadas con la comunidad educativa y que tienen en cuenta los problemas y necesidades de su entorno, con lo cual ofrece trayectorias educativas completas para todas las personas, sin excepción, en armonía con su Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones.	El establecimiento educativo evalúa de forma constante, y con la participación de la comunidad educativa, las estrategias por medio de las cuales garantiza el acceso y permanencia de grupos poblacionales diversos y de especial atención constitucional. Mediante este proceso, adecúa su propuesta de trayectorias educativas completas para que sean pertinentes y respondan a las diversas necesidades de la comunidad, con lo que consolida una cultura institucional inclusiva.

Proceso: Proyección a la comunidad	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Relaciones con el sector productivo, autoridades municipales, cooperantes internacionales y otras instituciones	El establecimiento educativo desarrolla acciones para el relacionamiento con las autoridades territoriales, el sector productivo y organizaciones sociales y culturales (locales y regionales, entre otras), de manera incipiente y ocasional; en estas acciones no se evidencia una clara intencionalidad institucional.	El establecimiento educativo define y planifica acuerdos o alianzas con el sector productivo, autoridades territoriales u otras instituciones, los cuales responden a las características y necesidades del entorno y promueven la relación con la comunidad, en coherencia con el Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones; no obstante, el desarrollo de estos tiene poca incidencia en la formación integral de los estudiantes.	El establecimiento educativo implementa, de manera sostenida, acuerdos y alianzas con el sector productivo, autoridades territoriales, organizaciones sociales y culturales u otras instituciones, para cumplir su misión y lograr los objetivos específicos de su Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, y su plan de mejoramiento a partir de la participación de la comunidad educativa.	El establecimiento educativo evalúa, de manera periódica y participativa, los resultados y el impacto de las alianzas y acuerdos que ha desarrollado con autoridades territoriales, el sector productivo, organizaciones sociales y culturales, con miras a fortalecer dichas alianzas con un enfoque de corresponsabilidad e incidencia en el entorno.

Proceso: Proyección a la comunidad	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Procesos para fortalecer la alianza e interacción entre familias y escuela	El establecimiento educativo desarrolla acciones aisladas de interacción con las familias (reuniones, citaciones o actividades puntuales) que no responden a un proceso estructurado de alianza, son desarticuladas del Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, y no parten del reconocimiento de las características, necesidades y contextos de las familias de acuerdo con la normatividad vigente.	El establecimiento educativo define y ejecuta mecanismos y acciones orientados a fortalecer una relación de alianza con las familias, en coherencia con el Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, y la normatividad vigente, mediante algunas estrategias como escuelas de padres, madres y cuidadores o espacios de encuentro. No obstante, estas acciones no se sustentan en procesos de caracterización, construcción conjunta o seguimiento.	El establecimiento educativo implementa de manera articulada y sistemática la Alianza Familias-Escuela, a partir de un proceso que incluye la caracterización de las familias, la priorización de necesidades y la definición de un plan de acción construido con su participación. De este modo, desarrolla diversas estrategias orientadas al fortalecimiento de capacidades para el cuidado, la crianza y el acompañamiento educativo (como escuelas de padres, madres y cuidadores; instancias de participación, o espacios de encuentro). Con esto se promueve la corresponsabilidad y la participación de las familias en los procesos institucionales.	El establecimiento educativo genera transformaciones evidenciables en el bienestar, la convivencia y las trayectorias educativas de los estudiantes a través de la implementación de la Alianza Familias-Escuela. Esta alianza es evaluada participativamente y sus resultados se analizan para ajustar el plan de acción. La alianza se encuentra institucionalizada, incide en la toma de decisiones, fortalece la corresponsabilidad y consolida una relación efectiva entre familias, escuela y comunidad.

Proceso: Proyección a la comunidad	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Uso de la planta física y de los medios	El establecimiento educativo pone a disposición de la comunidad algunos de sus recursos físicos, como respuesta a demandas específicas.	El establecimiento educativo tiene programas que permiten que la comunidad use algunos de sus recursos físicos (sala de informática y biblioteca, por ejemplo), pero no divulga estos programas entre la comunidad educativa.	La comunidad educativa se encuentra informada respecto a los programas y posibilidades de uso de los recursos del establecimiento educativo y los utiliza; asimismo, colabora con la institución en diversas actividades para su mantenimiento.	El establecimiento educativo y la comunidad evalúan conjuntamente y mejoran de mutuo acuerdo los servicios que el primero le ofrece a la segunda en relación con la disponibilidad de los recursos físicos y los medios (audiovisuales, biblioteca, sala de informática, etc.).

Proceso: Participación y convivencia	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Participación de estudiantes	El establecimiento educativo desarrolla acciones esporádicas para caracterizar las necesidades y expectativas de todos los estudiantes (desde la educación inicial hasta la media). Por tal motivo, no hay propuestas claras para resignificar el tiempo escolar en función de proyectos de vida que guarden una relación con el entorno, y esto genera un bajo sentido de pertenencia por parte del estudiantado.	El establecimiento educativo caracteriza las necesidades y expectativas de todos los estudiantes (desde la educación inicial hasta la media), a través de diversos mecanismos; sin embargo, la participación de los estudiantes en la definición de estrategias de acompañamiento a sus proyectos de vida es ocasional, motivo por el cual se mantiene un bajo sentido de pertenencia y una baja motivación para participar en espacios de resignificación del tiempo escolar.	El establecimiento educativo implementa mecanismos claros para caracterizar y poner en relación con el entorno las necesidades y expectativas de todos los estudiantes (desde la educación inicial hasta la media), en función de brindar un acompañamiento en sus proyectos de vida. Gracias a esto, se evidencia una participación constante de la comunidad educativa para la resignificación del tiempo escolar, lo cual propicia un alto sentido de pertenencia por parte del estudiantado.	El establecimiento educativo hace seguimiento constante a sus mecanismos de caracterización de necesidades y expectativas de todos los estudiantes (desde la educación inicial hasta la media), con el fin de adecuarlos y fortalecerlos con la participación de la comunidad educativa. Esto genera un ambiente de motivación, pertenencia y sentido del logro, ya que los estudiantes comprenden cómo su formación integral y la resignificación del tiempo escolar promueve la realización de sus proyectos de vida.

Proceso: Participación y convivencia	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Conocimiento y apropiación de la identidad institucional por parte de la comunidad educativa	El establecimiento educativo visibiliza algunos elementos de su identidad institucional (como la visión, la misión, las metas y los valores institucionales, entre otros), sin generar espacios de reflexión sobre su pertinencia con la comunidad educativa.	El establecimiento educativo se vale de diferentes medios para hacer que la comunidad educativa conozca su identidad institucional (visión, misión, metas y valores institucionales, entre otros). Sin embargo, no involucra a diversos actores en su planteamiento, revisión y actualización, y esto dificulta que la comunidad se identifique con tales principios.	El establecimiento educativo involucra a toda la comunidad educativa en la construcción de su identidad institucional (visión, misión, metas y valores institucionales, entre otros). A partir de allí, se vale de diversas estrategias para difundirla y propiciar su apropiación, lo que favorece que la comunidad tenga referenciados los aportes del establecimiento en su entorno.	El establecimiento educativo hace seguimiento constante a la articulación de los diferentes elementos de su identidad institucional (visión, misión, metas y valores institucionales, entre otros) con la realidad de la comunidad educativa y sus necesidades. Este proceso se hace de manera participativa y, por ese motivo, mantiene la coherencia entre lo que busca el establecimiento y lo que necesita la comunidad.

Proceso: Participación y convivencia	Descriptores			
	Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento continuo**
Componente: Participación de egresados	El establecimiento educativo tiene un contacto escaso y esporádico con sus egresados, quienes participan de forma anecdótica en la vida institucional.	El establecimiento educativo abre espacios para la participación de egresados en la vida institucional, pero no ha recogido información suficiente con respecto al curso de los proyectos de vida de esta población para que sus aportes sean significativos en los procesos de mejoramiento institucional.	El establecimiento educativo hace seguimiento a los egresados de manera regular para obtener información sistemática sobre el curso de sus proyectos de vida e incentiva su participación en la vida institucional para fortalecer sus procesos de mejoramiento.	El establecimiento educativo revisa y evalúa periódicamente sus acciones de seguimiento a egresados y la información relacionada con el curso de sus proyectos de vida para incentivar la participación de esta población y, con ello, fortalecer sus procesos de mejoramiento institucional.

Anexo No. 2 Matriz para el registro de los resultados de la autoevaluación institucional

El formato que se presenta a continuación permite que el equipo institucional registre el resultado de la autoevaluación en todos los componentes y procesos de las cuatro áreas de gestión consideradas. Se recomienda diseñar un formato similar en una hoja electrónica, de manera que se pueda calcular automáticamente los resultados. Para cada uno de los componentes se marca la valoración asignada con una "x" y se suman las "x" correspondientes a cada valoración de procesos

Con ello es posible establecer una tendencia de la institución en cuanto a su estado en cada proceso. De igual manera, se totalizan las "x" dadas a cada componente del área de gestión, para establecer su estado general. Este dato permite comparar la situación de cada una de las áreas de gestión y da las bases para establecer prioridades en el plan de mejoramiento.

AREA: GESTIÓN DIRECTIVA Y ESTRATÉGICA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Direccionamiento y gestión estratégica	Construcción del Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones					
	Misión, visión y metas institucionales					
	Liderazgo y articulación institucional					
	Gestión integral de riesgos socionaturales, naturales, antrópicos no intencionados y derivados del conflicto armado					
	TOTAL					
Gobierno escolar, instancias y otros mecanismos de participación	Consejo directivo					
	Consejo académico					
	Participación de estudiantes en el establecimiento educativo (Consejo de Estudiantes, personería y contraloría estudiantil, representantes al Consejo Directivo)					
	Instancias de participación de las familias en la dirección del establecimiento educativo					
	TOTAL					
Cultura institucional	Comunicación y trabajo en equipo					
	Identificación de buenas prácticas, experiencias significativas y de fomento CTEI lideradas por docentes					
	TOTAL					
	Inducción a nuevos estudiantes					

Ambiente y clima escolar	Manual de Convivencia					
	Comité Escolar de Convivencia					
	Motivación hacia el aprendizaje, desarrollo del sentido de pertenencia y participación de estudiantes					
	TOTAL					
Estrategias para el bienestar y la permanencia de estudiantes	Gestión de la jornada escolar para la formación integral					
	Servicios complementarios para el bienestar y la permanencia de los estudiantes					
	TOTAL					
TOTAL PROCESO						

AREA: GESTIÓN ACADÉMICA Y PEDAGÓGICA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Diseño pedagógico	Enfoque Pedagógico y propósitos formativos					
	Plan de Estudios					
	Tiempo para el aprendizaje					
	Planeación para el aprendizaje					
	Evaluación para y del aprendizaje					
	TOTAL					
Prácticas pedagógicas y gestión de aula	Estrategias pedagógicas para el aprendizaje					
	Mediación pedagógica con recursos para el aprendizaje y la enseñanza					
	Gestión pedagógica del aula					
	TOTAL					
Acompañamiento y seguimiento académico	Uso pedagógico de la información para la formación integral					
	Apoyo pedagógico a todas las personas sin excepción					
	Seguimiento a los aprendizajes y trayectorias educativas					
	TOTAL					
TOTAL PROCESO						

AREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Apoyo al proceso de gestión de la cobertura educativa	Promoción, matrícula y novedades					
	Gestión documental y archivo académico					
	TOTAL					
Administración de la planta física y de los recursos	Seguimiento al plan de mantenimiento de la planta física y al uso de los espacios					
	Administración y aprovechamiento de equipos y recursos para el aprendizaje					
	TOTAL					
Talento humano	Apoyo a la gestión de planta de personal					
	Mecanismos de seguimiento y evaluación de desempeño					
	Desarrollo de capacidades del talento humano					
	Bienestar del talento humano					
	TOTAL					
Apoyo financiero y contable	Gestión financiera y ejecución del Fondo de Servicios Educativos					
	Implementación del proceso/estrategia de rendición de cuentas					
	TOTAL					
TOTAL PROCESO						

AREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Accesibilidad	Lectura de contexto con base en los problemas socialmente relevantes					
	Atención educativa a grupos poblacionales diversos y de especial atención constitucional					
	TOTAL					
Proyección a la comunidad	Relaciones con el sector productivo, autoridades municipales, cooperantes internacionales y otras instituciones					
	Procesos para fortalecer la alianza e interacción entre familias y escuela					
	Uso de la planta física y de los medios					
	TOTAL					
Participación y convivencia	Participación de estudiantes					
	Conocimiento y apropiación de la identidad institucional por parte de la comunidad educativa					
	Participación de egresados					
	TOTAL					
TOTAL PROCESO						

Anexo No. 3 Fuentes de evidencia para los procesos de las cuatro áreas de gestión

Las siguientes fuentes de evidencia constituyen ejemplos que pueden orientar el análisis de los componentes para los procesos de las cuatro áreas de gestión institucional: Gestión Directiva y estratégica, Gestión Académica y Pedagógica, Gestión Administrativa y Financiera y Gestión de la Comunidad. Las fuentes de evidencia aquí presentadas no corresponden a un listado obligatorio ni exhaustivo y podrán aportar información para el análisis de uno o varios componentes de los procesos. Cada establecimiento educativo determinará cuáles son las más pertinentes para sustentar su autoevaluación y asimismo podrá seleccionar otras evidencias que resulten pertinentes de acuerdo con su contexto, autonomía institucional y la disponibilidad de información con la se cuente para la evaluación de cada área, proceso y componente.

Área de Gestión Directiva

Proceso 1. Direccionamiento y gestión estratégica

Posibles fuentes de evidencia	Ejemplos
Proyecto Educativo Institucional, en sus diversas denominaciones	Proyecto educativo institucional en sus diversas denominaciones, con diagnóstico territorial, caracterización de población, análisis de problemáticas socialmente relevantes y actas de aprobación del Consejo Directivo.
Diagnóstico institucional y territorial	Informes de lectura de contexto con análisis de brechas educativas, indicadores de permanencia, caracterización socioeconómica y mapas de riesgo del territorio.
Planeación estratégica	Planes con metas medibles, matriz de seguimiento, cronogramas y articulación explícita con el Proyecto educativo institucional en sus diversas denominaciones; y planes sectoriales.
Participación de la comunidad educativa	Actas de jornadas de construcción del proyecto educativo institucional en sus diversas denominaciones, matrices de aportes de actores, sistematización de encuestas y grupos focales.
Seguimiento y mejoramiento	Informes de autoevaluación con análisis de indicadores, ajustes al proyecto educativo institucional en sus diversas denominaciones, plan de mejoramiento institucional sustentados en evidencia y balances de gestión.
Estrategias institucionales para la gestión del riesgo escolar	Versiones actualizadas del plan de gestión del riesgo escolar con fechas de revisión, responsables y evidencias de socialización con la comunidad educativa.

Proceso 2. Gobierno escolar, instancias y otros mecanismos de participación

Posibles fuentes de evidencia	Ejemplos
Conformación y funcionamiento de instancias	Reglamentos internos con criterios de quórum, periodicidad, roles y mecanismos de seguimiento; actas con decisiones sustentadas en evidencia.
Procesos democráticos	Registros de elecciones con participación por sedes y grados; informes de transparencia del proceso; actas de posesión de representantes.
Toma de decisiones	Actas con análisis de información, acuerdos institucionales, matrices de seguimiento a decisiones y reportes de impacto.
Formación para la participación	Registros de programas institucionales de formación en ciudadanía y liderazgo; guías y orientaciones para representantes estudiantiles y familiares; talleres estructurados de liderazgo escolar con evidencias de participación y aplicación en instancias del gobierno escolar.
Evaluación de la participación	Informes sobre la efectividad de las instancias de participación, con análisis de la incidencia real en decisiones institucionales y ajustes a reglamentos y procedimientos derivados de los resultados.

Proceso 3. Cultura institucional

Posibles fuentes de evidencia	Ejemplos
Estrategias de comunicación institucional	Protocolo institucional de comunicación, matriz de canales, reportes de uso y análisis de alcance.
Trabajo colaborativo	Actas de equipos de trabajo con metas y resultados; evidencias de comunidades de aprendizaje; proyectos entre pares con seguimiento.
Buenas prácticas e innovación	Banco institucional de experiencias significativas; informes de proyectos de ciencia, tecnología e innovación; criterios de reconocimiento y difusión.
Identidad institucional	Materiales institucionales que expresan la filosofía, valores y símbolos del establecimiento; campañas de identidad desarrolladas con la comunidad educativa; evidencias de apropiación de valores institucionales reflejadas en prácticas escolares, proyectos formativos y dinámicas de convivencia.
Seguimiento y mejoramiento	Informes de evaluación de estrategias de comunicación e innovación; ajustes derivados de resultados.

Proceso 4. Ambiente y clima escolar

Posibles fuentes de evidencia	Ejemplos
Inducción y acogida	Protocolos diferenciados por niveles; materiales de orientación; registros de actividades y evaluaciones de satisfacción.
Manual de convivencia	Manual de convivencia actualizado que incorpora rutas de atención integral; actas que evidencian participación de la comunidad educativa en su revisión; informes sobre la aplicación del manual y ajustes derivados del análisis de datos de convivencia escolar.
Comité Escolar de Convivencia	Actas con análisis de casos; rutas implementadas; campañas institucionales; reportes de impacto.
Motivación y sentido de pertenencia	Sistema de estímulos con criterios claros; registros de aplicación sistemática; informes de participación en actividades institucionales.
Evaluación del clima escolar	Encuestas; análisis de incidentes; informes de bienestar; ajustes a estrategias de convivencia.

Proceso 5. Estrategias para el bienestar y la permanencia de estudiantes

Posibles fuentes de evidencia	Ejemplos
Gestión de la jornada escolar	Diagnósticos sobre acceso, permanencia y tiempos pedagógicos; estrategias de flexibilización y diversificación según necesidades del territorio y la población; documentos que sustentan la reorganización de tiempos escolares con planes de implementación y seguimiento.
Articulación intersectorial	Convenios y actas de cooperación con entidades del sector salud, protección y bienestar familiar, acompañados de informes que evidencian cobertura, acciones conjuntas y resultados en acceso, permanencia y protección integral.
Estrategias de permanencia	Planes de acompañamiento sustentados en el análisis de trayectorias educativas, con reportes sistemáticos de identificación, seguimiento y respuesta institucional frente a estudiantes en riesgo de deserción, orientados a garantizar su permanencia y continuidad en el sistema educativo.
Evaluación y mejoramiento	Informes consolidados de bienestar estudiantil y análisis de indicadores de permanencia, acompañados de matrices de evaluación de las estrategias implementadas y de los ajustes institucionales derivados de los resultados,

	orientados a fortalecer condiciones de acceso, permanencia y bienestar integral.

Área de Gestión Académica y Pedagógica

Proceso 1: Diseño pedagógico

Posibles fuentes de evidencia	Ejemplos
Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones	Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones o documento equivalente actualizado, articulado con el enfoque pedagógico y los propósitos formativos; evidencias de socialización, apropiación y aplicación en prácticas escolares, proyectos y decisiones institucionales
Diseño curricular	Plan de estudios articulado con el enfoque pedagógico y los referentes de calidad nacionales, mallas curriculares actualizadas; proyectos pedagógicos integrados; orientaciones institucionales para la planeación, con evidencias de socialización y uso en prácticas pedagógicas.
Lectura de contexto	Caracterización de estudiantes, diagnósticos institucionales, análisis del contexto territorial y de las necesidades de la comunidad educativa.
Espacios de construcción pedagógica	Actas o memorias de consejos académicos, jornadas pedagógicas, reuniones de áreas o comunidades de aprendizaje
Percepción de la comunidad educativa	Encuestas, entrevistas, grupos focales o conversatorios con docentes, estudiantes y familias.

Proceso 2. Prácticas pedagógicas y gestión de aula

Posibles fuentes de evidencia	Ejemplos
Orientaciones pedagógicas institucionales	Acuerdos o criterios institucionales para las estrategias pedagógicas, mediación pedagógica, uso de recursos y gestión pedagógica del aula.
Prácticas y experiencias de aprendizaje	Planeaciones, proyectos pedagógicos, secuencias didácticas, experiencias de aprendizaje, recursos educativos o muestras de trabajos de los estudiantes.
Recursos para el aprendizaje	Inventarios de recursos, registros o evidencias del aprovechamiento de recursos educativos, culturales, científicos, ambientales, comunitarios, tecnológicos y digitales.

Espacios de reflexión pedagógica	Actas o memorias de consejos académicos, jornadas pedagógicas, reuniones de áreas, comunidades de aprendizaje, entre otros.
Percepción de la comunidad educativa	Encuestas, entrevistas, grupos focales o conversatorios con docentes, estudiantes y familias sobre las prácticas pedagógicas y los ambientes de aprendizaje.
Seguimiento y mejoramiento	Informes de autoevaluación, planes de mejoramiento institucional, registros de acompañamiento pedagógico o de análisis y fortalecimiento de las prácticas pedagógicas.

Proceso 3: Acompañamiento y seguimiento académico

Posibles fuentes de evidencia	Ejemplos
Información sobre los aprendizajes y las trayectorias educativas	Resultados de evaluaciones internas y externas, indicadores institucionales, registros de promoción, permanencia, asistencia, repitencia, deserción y trayectorias educativas.
Estrategias de acompañamiento pedagógico	Registros de apoyos pedagógicos, ajustes razonables, planes de acompañamiento, estrategias de seguimiento o acciones para fortalecer los aprendizajes.
Percepción de la comunidad educativa	Encuestas, entrevistas, grupos focales o conversatorios con docentes, estudiantes y familias sobre los procesos de acompañamiento y seguimiento académico.
Seguimiento y mejoramiento	Informes de autoevaluación, planes de mejoramiento institucional o registros de seguimiento y evaluación de las acciones implementadas para fortalecer los aprendizajes y las trayectorias educativas.

Área de Gestión Administrativa y Financiera

Proceso 1. Gestión de la cobertura educativa

Posibles fuentes de evidencia	Ejemplos
Sistema de matrícula y novedades	Registros del sistema unificado con trazabilidad; reportes de tiempos de respuesta; análisis de coherencia normativa.
Gestión documental	Inventarios con clasificación archivística; manual de archivo; evidencias de seguridad y trazabilidad documental.
Archivo académico	Sistema físico/digital con proyecto educativo institucional en sus diversas denominaciones, plan de estudios, manual de convivencia, plan de mejoramiento institucional y registros de actualización.

Seguimiento y mejoramiento	Informes de evaluación del sistema documental; ajustes normativos; protocolos actualizados.

Proceso 2. Administración de la planta física y recursos

Posibles fuentes de evidencia	Ejemplos
Mantenimiento de infraestructura	Plan de mantenimiento con cronograma; registros de ejecución; informes de evaluación de infraestructura, decisiones basadas en análisis de impacto.
Uso de espacios	Inventarios de accesibilidad; criterios de asignación; evidencias de uso pedagógico y comunitario.
Equipos y recursos	Plan de aprovechamiento; reportes de uso; análisis de disponibilidad; gestión intersectorial para adquisición.
Gestión intersectorial	Convenios; actas de articulación; informes de dotación complementaria.

Proceso 3. Talento humano

Posibles fuentes de evidencia	Ejemplos
Gestión de planta	Perfiles de cargo articulados al proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, y a la estructura organizativa; criterios institucionales para la asignación académica basados en formación, experiencia y necesidades del servicio; registros sistemáticos de inducción y reinducción que documentan contenidos, responsables, participantes y seguimiento.
Evaluación de desempeño	Protocolos alineados con la normativa vigente; matrices con criterios verificables; reportes de retroalimentación; planes de mejoramiento articulados con el desarrollo profesional del personal docente y administrativo.
Desarrollo de capacidades	Plan de formación basado en diagnóstico de necesidades; participación en comunidades de aprendizaje y redes colaborativas; registros de transferencia de saberes y gestión del conocimiento que fortalecen prácticas pedagógicas y administrativas.
Bienestar laboral	Programa institucional de bienestar con indicadores de seguimiento; registros de actividades de promoción, prevención y reconocimiento; análisis de satisfacción laboral y reportes de acciones para fortalecer el clima organizacional.

Proceso 4. Apoyo financiero y contable

Posibles fuentes de evidencia	Ejemplos
Gestión financiera	Presupuesto ejecutado; informes contables; análisis de necesidades por sedes y niveles.
Planeación financiera	Articulación con Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones y plan de mejoramiento institucional; matrices de priorización; análisis de indicadores financieros.
Transparencia	Registros de auditoría; informes de uso eficiente de recursos; reportes de control interno.
Rendición de cuentas	Informes socializados; actas de participación; mecanismos de consulta comunitaria.
Evaluación y mejoramiento	Indicadores financieros; análisis de impacto; ajustes a procedimientos.

Área de Gestión de la Comunidad

Proceso 1. Accesibilidad

Posibles fuentes de evidencia	Ejemplos
Lectura de contexto territorial y comunitario	Informes de caracterización con análisis de problemáticas socialmente relevantes; mapas de actores del territorio; matrices de riesgos y oportunidades; diagnósticos socioeducativos actualizados.
Reconocimiento de poblaciones diversas	Registros de identificación de grupos poblacionales; matrices de barreras; PIAR; rutas de atención integral y reportes de implementación.
Articulación interinstitucional	Actas de articulación con ICBF, salud, comisarías, organizaciones comunitarias; acuerdos para atención prioritaria; reportes de acciones conjuntas.
Seguimiento y mejoramiento	Informes de evaluación de estrategias de inclusión; análisis de efectividad; ajustes derivados de indicadores de acceso, permanencia y participación.

Proceso 2. Proyección a la comunidad

Posibles fuentes de evidencia	Ejemplos
Relaciones interinstitucionales y alianzas estratégicas	Convenios con sector productivo, entidades territoriales, organizaciones culturales y ambientales; matrices de cooperación; informes de impacto de alianzas.

Participación de familias	Registros de asistencia a escuelas de familias; materiales de formación; evidencias de corresponsabilidad; actas de comités de familia.
Uso comunitario de la planta física y medios institucionales	Programación de actividades comunitarias alineadas con el Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, y proyectos transversales; acuerdos de uso responsable; reportes de campañas informativas y pedagógicas con medios institucionales; evidencias de participación.
Proyectos comunitarios y territoriales	Proyectos de aula articulados al territorio; iniciativas estudiantiles con impacto comunitario; colectivos culturales y ambientales con seguimiento y sistematización; informes de resultados.
Seguimiento y mejoramiento	Informes de impacto comunitario; análisis de participación; ajustes a estrategias de proyección según resultados y necesidades del territorio.

Proceso 3. Participación y convivencia

Posibles fuentes de evidencia	Ejemplos
Participación estudiantil	Registros de roles estudiantiles (personería, contraloría, representantes); planes de formación en liderazgo; evidencias de incidencia en decisiones institucionales; informes de seguimiento a propuestas estudiantiles.
Identidad institucional	Materiales institucionales (símbolos, filosofía, valores); campañas de identidad; evidencias de apropiación en prácticas escolares; proyectos que fortalecen sentido de pertenencia y cultura institucional.
Participación de egresados	Estrategias de vinculación; bases de datos actualizadas; participación en proyectos institucionales; mentorías; informes de impacto de la participación de egresados.
Convivencia y cultura de paz	Rutas de atención integral; registros del Comité Escolar de Convivencia; campañas de prevención; observaciones de clima escolar; matrices de análisis de incidentes y reportes de acciones restaurativas.

Anexo No. 4 Glosario

Término	Definición	Fuente
Alianza Familias Escuela	Proceso a través del cual las familias y la escuela definen conjuntamente propósitos, estrategias, herramientas de colaboración, solidaridad y apoyo mutuo, en procura de fortalecer condiciones sociales, materiales, pedagógicas y humanas para promover el desarrollo integral y el aprendizaje de niños, niñas y adolescentes, desde la educación inicial hasta la educación media; posibilitando el intercambio y la construcción de saberes y experiencias sobre las prácticas de cuidado, crianza, identificación de capacidades y movilizando las estrategias como herramientas que se requieran en el entorno comunitario e institucional de cada territorio.	Artículo 2.3.4.1.1.1 del Decreto 1075 de 2015 (Decreto 459 de 2024)
Comunidad educativa	Es la integración de los actores convocados alrededor del entorno escolar que construyen de manera colaborativa un Proyecto educativo institucional, en sus diversas denominaciones, para la promoción del desarrollo de niñas, niños, adolescentes y adultos. La comunidad educativa está conformada por estudiantes, docentes, directivos docentes, administrativos, padres y madres de familia, tutores, cuidadores, acudientes legalmente autorizados o quienes ejercen la patria potestad de los estudiantes, egresados, administradores escolares, psicólogos y/o profesionales especializados, en los casos que aplique. Los miembros de la comunidad educativa son competentes para participar en la dirección de los establecimientos.	Art. 6 de la Ley 115 de 1994. Artículo 2.3.3.1.5.1. y 2.3.4.1.1.5 del Decreto 1075 de 2015 (Decreto 459 de 2024)

Término	Definición	Fuente
Corresponsabilidad	Entendida como la concurrencia de actores y acciones conducentes a garantizar el ejercicio de los derechos de niñas, niños y adolescentes. La familia, la sociedad y el Estado son corresponsables en su atención, cuidado y protección y, en consecuencia, la Alianza Familias-Escuela fortalecerá las capacidades de las familias para este ejercicio, por lo que la escuela se hará más equitativa y pertinente y responderá con la misión de familias que conocen y valoran.	Artículo 2.3.4.1.1.4 del Decreto 1075 de 2015 (Decreto 459 de 2024)
Educación de Calidad	Es un proceso de formación integral orientado a desarrollar en los estudiantes capacidades, competencias y aprendizajes, junto con valores éticos y principios democráticos, que les permitan participar activamente en la sociedad y construir proyectos para una vida digna. Para el Ministerio de Educación Nacional, la calidad no se reduce a resultados académicos, sino que implica equidad para el acceso, la permanencia, la promoción y la graduación con miras al logro de las trayectorias educativas de los y las estudiantes. Además, la educación de calidad implica la pertinencia frente a las características y necesidades del contexto, la promoción de la convivencia y la construcción de la cultura de paz, conjugado con la generación de oportunidades de progreso individual y colectivo que aportan al despliegue de proyectos de vida. En este sentido, la educación de calidad es aquella que dignifica, forma ciudadanos, fomenta el pensamiento crítico, contribuye a cerrar brechas sociales y fortalece el desarrollo social, cultural y económico del país.	MEN, 2026

Término	Definición	Fuente
Educación inclusiva	Son principios y prácticas para eliminar barreras al aprendizaje y la participación mediante ajustes razonables y estrategias pertinentes a la diversidad.	Ley 1618 de 2013; Decreto 1421 de 2017
Educación inicial	Es un derecho impostergable de las niñas y los niños menores de seis (6) años y hace parte del servicio educativo en los términos previstos por el artículo 2 de la Ley 115 de 1994. Es un proceso educativo y pedagógico intencional, permanente, y estructurado, a través del cual se potencia el desarrollo, capacidades y habilidades, y se promueve el aprendizaje de las niñas y los niños al interactuar en diversas experiencias basadas en el juego, las expresiones artísticas, la literatura y la exploración del medio, contando con la familia como actor fundamental de dicho proceso.	Ley 1804 de 2016; Decreto 1411 de 2022; Artículo 2.3.3.2.1.1 del decreto 1075
Enfoque de derechos	Sitúa al estudiante como sujeto activo de derechos y orienta la gestión hacia la garantía de acceso, permanencia, participación y aprendizaje sin excepción, con reconocimiento de la diversidad, la dignidad humana, la equidad y la superación de barreras históricas, sociales, culturales, territoriales y económicas.	Desarrollado en este documento; Constitución Política, art. 67 MEN,2026
Establecimientos educativos	Se entiende por establecimiento educativo o institución educativa, toda institución de carácter estatal, privado o de economía solidaria organizada con el fin de prestar el servicio público educativo en los términos fijados por esta Ley. Para los efectos de este documento, se entiende por establecimientos educativos oficiales las instituciones y centros educativos (incluida la totalidad de sus sedes), que son	Artículo 138 de la Ley 115 Artículo 2.3.1.3.1.5. del Decreto 1075

Término	Definición	Fuente
	administradas por las entidades territoriales certificadas en educación, a través de su secretaría de educación, o la dependencia que haga sus veces.	
Evaluación formativa o evaluación para el aprendizaje.	Es la que se utiliza para monitorear el progreso del aprendizaje y sus procesos, con el fin de proporcionar realimentación al estudiante sobre sus logros, deficiencias y oportunidades de mejora y permite adaptar la enseñanza de modo que responda a las necesidades de aprendizaje de los alumnos. Las evaluaciones para el aprendizaje sirven para ayudar a los alumnos a aprender más.	Melchor Sánchez Mendiola, 2020, Föster, 2017, Moreno, 2016
Evaluación sumativa o evaluación del aprendizaje	Es la suma de valoraciones de un período para determinar el alcance de objetivos y otorgar calificaciones. Proveen evidencias del rendimiento de los alumnos para informes públicos.	Moreno, 2016
Flexibilización curricular	La flexibilización curricular es un proceso inherente al currículo, situado y no estandarizado, orientado a garantizar el derecho a una educación digna, pertinente e inclusiva, reconociendo la diversidad de contextos, trayectorias, identidades, saberes, emociones y capacidades de cada estudiante. Por lo cual, es un proceso que debe ampliarse a todos los grados y estudiantes cuando se presentan circunstancias que pueden vulnerar el derecho a la educación.	Art. 2.3.3.3.3.6 y 2.5.3.2.2.4 del Decreto 1075 de 2015 MEN, 2026 (Directiva)
Formación integral	La formación integral es una categoría ontológica, política y pedagógica, que ofrece un horizonte de comprensión sobre el ser humano. La formación integral entendida como el propósito central de la educación, busca el desarrollo pleno del ser humano en todas sus dimensiones; por ello, se concibe que educar supera la idea de	MEN, 2026. Lineamientos curriculares para la formación integral. Pág. 25

Término	Definición	Fuente
	transmitir saberes y la orienta hacia la transformación del ser humano desde la articulación de lo personal, lo social y lo comunitario. La formación integral promueve vínculos éticos, empáticos y responsables para construir sociedades más justas. Por lo tanto, la educación no se limita a un periodo escolar ni a un único espacio formativo.	
Gestión Integral del Riesgo Escolar (GIRE)	identificación, prevención y respuesta a riesgos que afectan a la comunidad educativa, integrando acciones pedagógicas e institucionales.	Desarrollado en este documento
Gobierno escolar	El Gobierno Escolar en los establecimientos educativos estatales estará constituido por los siguientes órganos: 1. El Consejo Directivo, como instancia directiva, de participación de la comunidad educativa y de orientación académica y administrativa del establecimiento. 2. El Consejo Académico, como instancia superior para participar en la orientación pedagógica del establecimiento, 3. El Rector, como representante del establecimiento ante las autoridades educativas y ejecutor de las decisiones del gobierno escolar.	Artículo 142, 143, 144 y 145 de la Ley 115 de 1994; Artículos 2.3.3.1.5.3, 2.3.3.1.5.4 y 2.3.3.1.5.7 del Decreto 1075 de 2015
Liderazgo distribuido y liderazgo pedagógico	En el liderazgo distribuido la conducción del establecimiento no depende solo de los directivos, sino de la capacidad colectiva de la comunidad educativa; contribuye al desarrollo profesional docente y a la construcción de culturas organizacionales basadas en la confianza, la cooperación y el compromiso ético con la educación. El liderazgo pedagógico promueve comunidades de aprendizaje, proyectos interdisciplinarios y procesos	UNESCO y OEI, 2025

Término	Definición	Fuente
	de reflexión colectiva sobre las prácticas educativas.	
Órganos e instancias de participación democrática en el establecimiento educativo	Se consideran instancias de organización y participación institucional: Consejo de estudiantes Representante de estudiantes en el consejo directivo Consejo de padres de familia Representantes de los padres de familia en el consejo directivo Asociación de padres de familia (si lo hay) Representante de la asociación de padres de familia (si lo hay) en el consejo directivo Personero de los estudiantes Contralor de estudiantes	Artículos 93, 94 y143 de la Ley 115 de 1994 Artículos 2.3.3.1.5.11, 2.3.3.1.5.12, 2.3.4.5, 2.3.4.8, 2.3.4.9 del Decreto 1075 de 2015 Artículo 18 de la Ley 2195 de 2022.
Proyecto Educativo Institucional (PEI), en sus diversas denominaciones	Proyecto construido y puesto en práctica con la participación de la comunidad educativa en el que se expresa la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley 115 de 1994, el horizonte formativo, enfoques pedagógicos, propósitos y estrategias de atención a la diversidad, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio. En este contexto, sus diversas denominaciones hacen referencia a Proyecto Educativo Comunitario, Proyecto Etnoeducativo, Proyecto Educativo Intercultural, Proyecto Institucional de Educación Campesina y Rural o como la comunidad decida denominarlo.	Art 73 y 65 de la Ley 115 de 1994. Artículo 2.3.3.1.4.1. del Decreto 1075 de 2015. Directiva Ministerial 01 de 2023 Circular 19 del 2023

Término	Definición	Fuente
Sistema Institucional de Evaluación de los Estudiantes (SIEE)	El Sistema Institucional de Evaluación de los Estudiantes (SIEE) es el conjunto de principios, criterios, procedimientos, estrategias, mecanismos e instrumentos definidos por la comunidad educativa y aprobados por el Consejo Directivo, mediante el cual se estructura y regula la valoración, evaluación, seguimiento y promoción de los estudiantes en el establecimiento educativo.	Art. 2.3.3.3.3.2 del Decreto 1075 de 2015,
Trayectorias educativas	Las trayectorias educativas son el recorrido continuo, progresivo y flexible que realizan las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y personas adultas a lo largo de su proceso de formación, desde el ingreso hasta la culminación de los diferentes niveles educativos.,	MEN, Trayectorias Educativas Completas, Continuas y de Calidad. Conceptualización y Avances Estratégicos. Nota Técnica. 2022

Referencias

Ahumada-Figueroa, L., Galdames-Poblete, S., González-Torres, A., y Herrera-Caballero, P. (2009). El funcionamiento del equipo directivo durante un proceso de autoevaluación institucional en el marco de políticas de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar en Chile. *Universitas Psychologica*, *8*(2), 353-369. https://www.redalyc.org/pdf/647/64712165006.pdf

Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, *20*(2), 150-161. https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf

Colombia, Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de la República de Colombia (julio 20). http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html

Colombia, Congreso de la República. (1994). Ley 115, por la cual se expide la Ley General de Educación (febrero 8). http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0115_1994.html

Colombia, Congreso de la República. (1994). Ley 152, por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo (julio 15). Leyes desde 1992 - Vigencia expresa y control de constitucionalidad [LEY_0152_1994]

Colombia, Congreso de la República. (2001). Ley 715, por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros (diciembre 21). http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0715_2001.html

Colombia, Congreso de la República. (2006). Ley 1098, Por la cual se expide el Código de la Infancia y la Adolescencia (noviembre 8). http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1098_2006.html

Colombia, Congreso de la República. (2011). Ley 1454, por la cual se dictan normas orgánicas sobre ordenamiento territorial y se modifican otras disposiciones (junio 28). Leyes desde 1992 - Vigencia expresa y control de constitucionalidad [LEY_1454_2011]

Colombia, Congreso de la República. (2016). Ley 1804, por la cual se establece la política de Estado para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia de Cero a Siempre y se dictan otras disposiciones (agosto 2). http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1804_2016.html

Colombia, Congreso de la República. (2020). Ley 2025, por medio de la cual se establecen lineamientos para la implementación de las Escuelas para Padres y Madres de Familia y Cuidadores en las instituciones de educación preescolar, básica y media del país, se deroga la ley 1404 de

2010 y se dictan otras disposiciones (julio 23). Leyes desde 1992 - Vigencia expresa y control de constitucionalidad [LEY_2025_2020]

Colombia, Congreso de la República. (2025). Ley 2555, por medio de la cual se establecen medidas para la implementación de herramientas pedagógicas de las artes y la cultura y de la transdisciplinariedad en los establecimientos educativos para fortalecer las competencias y los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes y se dictan otras disposiciones - "Artes al Aula" (diciembre 2). https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%20No.%202555%20DEL%202%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202025.pdf

Colombia, Función Pública. (S.F.). Actividad 30. ABC formulación de indicadores. https://www1.funcionpublica.gov.co/web/murc/actividad-30

Colombia, Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2008). *Guía No. 31. Guía metodológica evaluación anual de desempeño laboral: docentes y directivos docentes del Estatuto de Profesionalización Docente Decreto Ley 1278 de 2002*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.

Colombia, Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2017a). *Bases curriculares para la educación inicial y preescolar*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.

Colombia, Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2017c). *Documento de orientaciones técnicas, administrativas y pedagógicas para la atención educativa a estudiantes con discapacidad en el marco de la educación inclusiva*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.

Colombia, Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2017d). *Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026: el camino hacia la calidad y la equidad*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional. https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-392871_recurso_1.pdf

Colombia, Ministerio de Educación Nacional. (2022a). Resolución 003842, por la cual se adopta el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los cargos de directivos docentes y docentes del sistema especial de carrera docente y se dictan otras disposiciones (marzo 18). https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-373226_recurso_2.pdf

Colombia, Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2022b). *Inclusión y equidad: hacia la construcción de una política de educación inclusiva para Colombia (nota técnica).* Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.

Colombia, Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2022c). *Jornada Única: tiempo escolar de calidad para el aprendizaje y el desarrollo integral de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en Colombia (nota técnica)*. Bogotá: ministerio de Educación Nacional.

Colombia, Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2022d). *Módulo 1. Orientaciones de gestión para la implementación de la Jornada Única: tiempo escolar de calidad para niños, niñas, adolescentes y jóvenes*. https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-406829_recurso_22.pdf

Colombia, Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2022e). *Módulo 2. Orientaciones pedagógicas para el fortalecimiento curricular de la Jornada Única*. https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-406829_recurso_23.pdf

Colombia, Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2022f). *Módulo 3. Eje movilizador: la educación física, la recreación y el deporte en la jornada única. https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-406829_recurso_24.pdf*

Colombia, Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2022g). *Módulo 4. Eje movilizador: fortalecimiento de las expresiones artísticas y culturales en la Jornada Única*. https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-406829_recurso_25.pdf

Colombia, Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2022h). *Módulo 5. Eje movilizador: la ciencia, la tecnología y la innovación en la Jornada Única*. https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-406829_recurso_20.pdf

Colombia, Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2023). *Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2026*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional. https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-419503_recurso_00.pdf

Colombia, Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2024). *Lectura de contexto en clave de formación integral*. [Documento interno de trabajo] Programa Tutorías para el Aprendizaje y la Formación Integral PTAFI 3.0 "Por una educación que transforme vidas".

Colombia, Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2025a). *Ampliación y armonización curricular: aportes para la conversación curricular y pedagógica en el inicio de la trayectoria educativa*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.

Colombia, Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2025b). *Desarrollo socioemocional y salud mental de niñas y niños en la primera infancia en el marco de la educación inicial*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.

Colombia, Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2025c). *Estrategias educativas pertinentes para que todas las niñas y los niños participen de la educación inicial en sus territorios*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.

Colombia, Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2025d). *Orientaciones para el cumplimiento de las condiciones de calidad de los prestadores de educación inicial*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.

Colombia, Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2026a). *Lineamientos curriculares para la formación integral en Educación Inicial, Básica y Media. Un viaje curricular: rutas para la transformación del ser y el saber*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional. https://colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/files_public/2026-07/lineamientos_curriculares_para_la_formacion_integral_0.pdf

Colombia, Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2026b). *Lineamientos curriculares de Ciencias Sociales para la educación inicial, básica y media: actualización para la transformación curricular*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional. https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-339975_recurso_14.pdf

Colombia, Presidencia de la República. (1997). Decreto 3011, por el cual se establecen normas para el ofrecimiento de la educación de adultos y se dictan otras disposiciones (diciembre 19). https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86207_archivo_pdf.pdf

Colombia, Presidencia de la República. (2009). Decreto 1290, por el cual se reglamenta la evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes de los niveles de educación básica y media (abril 16). https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-187765_archivo_pdf_decreto_1290.pdf

Colombia, Presidencia de la República. (2014). Decreto 1953, por el cual se crea un régimen especial con el fin de poner en funcionamiento los Territorios Indígenas respecto de la administración de los sistemas propios de los pueblos indígenas hasta que el Congreso expida la ley que trata el artículo 329 de la Constitución Política (octubre 7). https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=59636

Colombia, Presidencia de la República. (2015). Decreto 1075, por el medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación (mayo 26). https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77913

Colombia, Presidencia de la República. (2016). Decreto 501, por el cual se adiciona el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación para reglamentar la Jornada Única en los establecimientos educativos oficiales y el programa para la Implementación de la Jornada Única y el Mejoramiento de la Calidad de la Educación Básica y Media, conforme a lo dispuesto en los artículos 57 y 60 de la Ley 1753 de 2015 (marzo 30). https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=69054

Colombia, Presidencia de la República. (2017a). Decreto 1421, por el cual se reglamenta en el marco de la educación inclusiva la atención educativa a la población con discapacidad (agosto 29). https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=87040

Colombia, Presidencia de la República. (2017b). Decreto 2105, por el cual se modifica parcialmente el Decreto 1075 de 2015, Único Reglamentario del Sector Educación, en relación con la jornada única escolar, los tipos de cargos del sistema especial de carrera docente y su forma de provisión, los concursos docentes y la actividad laboral docente en el servicio educativo de los niveles de preescolar, básica y media (diciembre 14). https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-373226_recurso_3.pdf

Colombia, Presidencia de la República. (2022). Decreto 1411, por medio del cual se subroga el Capítulo 2 del Título 3, Parte 3 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 y se adiciona la Subsección 4 a este Capítulo, con lo cual se reglamenta la prestación del servicio de educación inicial en Colombia y se dictan otras disposiciones (julio 29). https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-411579_archivo_pdf.pdf

Colombia, Presidencia de la República. (2024). Decreto 459, por medio del cual se reglamenta la participación de las familias en los procesos educativos de los establecimientos educativos oficiales y no oficiales, de educación preescolar, básica y media para promover el desarrollo integral de niñas,

niños y adolescentes (abril 10). https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=237555

Colombia, Presidencia de la República. (2025a). Decreto 277, por el medio del cual se modifican los artículos 2.4.3.1.2., 2.4.3.2.1. y 2.4.3.3.3 del Decreto 1075 de 2015 - Único Reglamentario del Sector Educación, en relación con el horario de la jornada escolar, la asignación académica y el cumplimiento de la jornada laboral en establecimientos educativos estatales de educación formal (marzo 12). https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=259896

Colombia, Presidencia de la República. (2025b). Decreto 481, por el cual se reconoce y establece el Sistema Educativo Indígena Propio - SEIP- de los pueblos y comunidades indígenas de Colombia, como Política Pública de Estado y se dictan otras disposiciones (abril 30). https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=259756

Consejería Presidencial para los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario, Ministerio del Interior, Departamento Nacional de Planeación, y Oficina en Colombia del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. (2024). *Guía práctica para la incorporación del Enfoque Basado en Derechos Humanos en la planificación territorial*. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/SisPT/Gui%CC%81a%20pr%C3%A1ctica%20para%20la%20Incorporacio%CC%81n%20del%20Enfoque%20Basado%20en%20Derechos%20Humanos%20en%20la%20planificaci%C3%B3n%20territorial.pdf

Fernández, M. A. (2005). Propuesta de indicadores del proceso de enseñanza/aprendizaje en la formación profesional en un contexto de gestión de calidad total. *RELIEVE. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, *11*(1), 63-82. https://www.redalyc.org/pdf/916/91611104.pdf

Föster, C (ed.). (2017). *El poder de la evaluación en el aula: mejores decisiones para promover aprendizajes*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Landi, N. E., y Palacios, M. E. (2010). La autoevaluación institucional y la cultura de la participación. *Revista Iberoamericana de Educación*, *53*, 155-181. https://rieoei.org/historico/documentos/rie53a07.pdf

Moreno Olivos, T. (2016). Evaluación del aprendizaje y para el aprendizaje: reinventar la evaluación en el aula. México: UAM, Unidad Cuajimalpa.

Sánchez Mendiola, M., y Martínez González A. (ed.) (2020). *Evaluación del y para el aprendizaje: instrumentos y estrategias*. Ciudad de México: UNAM.

Sander, B. (1994). Gestión educativa y calidad de vida. *La Educación: Revista Interamericana de Desarrollo Educativo, 118 (2)*, 237-264. https://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/20105_Planeam_y_gest_pol_educ/U2_Sander_Gestion_educativa.pdf

Sander, B. (1996). Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad. *La Educación: Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*, *40*(123–125), 29-40. https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/8327/406007_NUEVAS_TENDENCIAS_EN_LA_GESTIN_EDUCATIVA.pdf

UNESCO y OEI. (2025a). *América Latina: Liderar para la democracia*. París: UNESCO.

UNESCO y OEI. (2025b). (2025). *Liderazgo distribuido en la educación en América Latina: conceptualización*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000393409

Educación

ISBN: 978-958-785-485-5

9 789587 854855

www.mineducacion.gov.co

mineducacion

@mineducacion

@mineducacion

Mineducacion de Educación Nacional

mineducacioncol

Con Dignidad, ¡CUMPLIMOS!