

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL, COMO INSTRUMENTO DE
CALIDAD PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ROBERTO VELANDIA**



Mg. Luz Ángela Aldana de Vega

Yenny Astrid Puente Duarte

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS**

CHÍA 2011

**LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL, COMO INSTRUMENTO DE
CALIDAD PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ROBERTO VELANDIA**

Eje de profundización: Calidad de instituciones educativas



Asesora: Mg. Luz Ángela Aldana de Vega

Investigadora: Yenny Astrid Puente Duarte
Licenciada en matemáticas y Física
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS
CHÍA 2011



**Universidad
de La Sabana**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 17 de agosto de 2011, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, la estudiante expuso y sustentó el trabajo de grado titulado: **“LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL, COMO INSTRUMENTO DE CALIDAD PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ROBERTO VELANDIA”**, bajo la dirección de la Profesora Investigadora Dra. Luz Ángela Aldana de Vega.

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por la estudiante: **YENNY ASTRID PUENTE DUARTE**, los jurados le otorgaron la calificación de:

- APROBADO -

Dra. MARINA CAMARGO ABELLO
Jurado

Dr. EDUARDO GÓMEZ SAAVEDRA
Jurado

Dra. LUZ YOLANDA SANDOVAL ESTUPIÑÁN
Directora de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con mucho amor:

A Dios por darme la oportunidad de vivir.

A mis padres por estar siempre a mi lado apoyando e impulsando mis proyectos.

A mis hijas que son mi inspiración y principal motor.

A mi esposo por sus sabios consejos e incondicional apoyo.

A mis hermanos y a mi primo Jhon Fredy por su compañía.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco especialmente, por su colaboración en la elaboración de este proyecto a:

La Ingeniera Luz Angela Aldana de Vega por su orientación.

Los docentes de la maestría que por medio de sus cátedras contribuyeron a complementar y mejorar este proyecto

Mis compañeros porque sus experiencias sirvieron de guía para realizar el proyecto.

Las directivas, administrativos y docentes de la Institución Educativa Roberto Velandia por su participación en el proyecto

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	16
1.2 PREGUNTA PROBLEMA.....	18
1.3 SUB PREGUNTAS	19
2. OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
JUSTIFICACIÓN	21
3. MARCO REFERENCIAL.....	23
4.1 MARCO TEÓRICO.....	23
4.1.1 Algunos Teóricos de Calidad.....	23
4.1.2 KAIZEN, Mejora Continua, Masaaki Imai.....	28
4.1.3 Teoría De Sistemas.....	29
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	30
4.2.1 Concepto De Calidad.....	30
4.2.2 Procesos.....	31
4.2.3 Concepto de Proceso.....	32
4.2.4 Ciclo PHVA. (Planear, hacer, verificar, actuar).....	33
4.2.5 Caracterización de Procesos.....	34
4.2.6 Evaluación.....	35
4.2.7 Definición de Evaluación.....	35
4.2.8 La Autoevaluación.....	36
4.2.9 Definición de Autoevaluación.....	36
4.2.10 Principios Que Orientan La Autoevaluación.....	37
4.2.11 Características Del Proceso De Autoevaluación.....	37
4.2.12 Autorregulación.....	38

4.2.13 Cultura Institucional.....	38
4.2.14 Sistemas.....	39
5. MARCO ANTROPOLÓGICO.....	42
5.1 PERSONA: NÚCLEO DE LA ANTROPOLOGÍA PERSONALISTA.....	42
6. METODOLOGÍA.....	44
6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	44
6.2 IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGIA.....	45
6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
6.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	47
6.4.1 Cuestionario 1, Autoevaluación Institucional.....	47
6.4.2 Cuestionario 2, Procesos Institucionales.....	48
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	49
7.1 CUESTIONARIO 1.....	49
7.2 CUESTIONARIO 2.....	52
8. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL.....	55
8.1 PROCESOS INSTITUCIONALES.....	55
9. PROPUESTA: PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ROBERTO VELANDIA DE MOSQUERA.....	58
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES.....	66
REFERENCIAS.....	68
ANEXOS.....	70

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1, mejora continua del sistema de gestión de calidad.....	34
Figura 2. Mapa de Procesos I.E. Roberto Velandia.....	57
Figura 3, Propuesta Para Realizar El Proceso de Autoevaluación En La I.E. Roberto Velandia.....	59

LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1. Tabulación Cuestionario 1, Conformidad Con El Proceso de Autoevaluación Institucional.....	49
Tabla 2. Tabulación Cuestionario 2, Conocimiento De Los Procesos Institucionales.....	52
Tabla 3. Red De Procesos Institución Educativa Roberto Velandia.....	56
Tabla 4 Pasos a Seguir Para Implementar La Propuesta de Autoevaluación Institucional.....	60
Tabla 5, Matriz de Autoevaluación Gestión del Horizonte Institucional.....	71
Tabla 6. Matriz de Autoevaluación Gestión de la calidad.....	72
Tabla 7. Matriz de Autoevaluación Gestión de la Cultura.....	73
Tabla 8. Valoración de la Autoevaluación Gestión del Horizonte Institucional.....	74
Tabla 9. Valoración de la Autoevaluación Gestión de la calidad.....	74
Tabla 10. Valoración de la Autoevaluación Gestión de la Cultura.....	74
Tabla 11. Matriz de autoevaluación Gestión Académica.....	75
Tabla 12. Matriz de autoevaluación Gestión de Convivencia.....	77
Tabla 13. Matriz de autoevaluación Gestión a la Comunidad.....	78
Tabla 14. Valoración de la Autoevaluación Gestión Académica.....	79
Tabla 15. Valoración de la Autoevaluación Gestión de Convivencia.....	81
Tabla 16. Valoración de la Autoevaluación Gestión a la Comunidad.....	81
Tabla 17. Matriz de autoevaluación Apoyo a la Gestión Académica.....	82
Tabla 18. Matriz de autoevaluación Administración de la planta física y de Recursos.....	83

Tabla 19. Matriz de autoevaluación Gestión del Talento Humano.....	84
Tabla 20. Valoración de la Autoevaluación Apoyo a la Gestión Académica.....	85
Tabla 21. Valoración de la Autoevaluación Administración de la planta física y de Recursos.....	85
Tabla 22. Valoración de la Autoevaluación Gestión del Talento Humano.....	85
Tabla 23. Caracterización Proceso: Gestión de Horizonte Institucional.....	88
Tabla 24. Caracterización Proceso: Gestión de Calidad.....	89
Tabla 25. Caracterización Proceso: Gestión de la Cultura Institucional.....	90
Tabla 26. Caracterización Proceso: Gestión de Convivencia.....	91
Tabla 27. Caracterización Proceso: Gestión Académica.....	92
Tabla 28. Caracterización Proceso: Gestión a la Comunidad.....	93
Tabla 29. Caracterización Proceso: Administración de la planta física y de recursos.....	94
Tabla 30. Caracterización Proceso: Gestión del Talento Humano.....	95
Tabla 31. Caracterización Proceso: Apoyo a la Gestión Académica.....	96

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág
Grafica 1. Conformidad Con El Proceso de Autoevaluación Institucional.....	50
Grafica 2. Conocimiento De Los Procesos Institucionales.....	53

“Todos necesitamos saber las causas de nuestros problemas para poder planear y llevar a cabo las estrategias adecuadas para solucionarlos y evitar que se repitan en l futuro”

Namakforoosh, Mahommad Naghi

RESUMEN

Tomando en cuenta la importancia de la autoevaluación y la evaluación institucional en el proceso de mejora continua, en este proyecto se plantea una propuesta para perfeccionar la forma como se realiza la autoevaluación en la Institución Educativa Roberto Velandia de Mosquera.

Para elaborar la propuesta se indagó sobre las teorías, instrumentos y herramientas que la apoyen, algunas de estas son, los postulados de Shewart, Deming, Crosby, Juran entre otros. Conjuntamente se presentan los conceptos y características de evaluación, autoevaluación, sistema y proceso.

Se expone la forma como está organizada la institución administrativamente, en cuanto al personal, cuantas personas la conforman y como están distribuidas (directivos, docentes, administrativos, estudiantes), posteriormente se realizó un diagnóstico de la manera como se está llevando a cabo el proceso de autoevaluación institucional. Para realizar este diagnóstico se aplicaron dos cuestionarios a los docentes del consejo académico y a los directivos, con el fin de obtener su apreciación acerca de este proceso y fortalecer la propuesta con sus aportes.

Finalmente con base en el diagnóstico, se presenta una propuesta para mejorar el proceso de autoevaluación institucional, no solo para detectar fortalezas y dificultades de la institución, sino que además contribuya en la adquisición de la cultura de mejora continua, no solo en el trabajo sino también en el ámbito personal.

ABSTRACT

Given the importance of institutional self-assessment in the process of continuous improvement, this project presents a proposal to improve the way to perform self-assessment in the educational institution Roberto Velandia of Mosquera.

To preparing the proposal were researched about the theoretical forms, instruments and tools that support it, some of these are the tenets about Shewart, Deming, Crosby, Juran among others. Together we present the concepts and features of evaluation, the self-assessment system and process.

It describes how the institution is organized administratively in terms of staff, how many people work there and how they are distributed (principals, teachers, administrators, students), later we made a diagnosis about the way it is carrying out the process of institutional self-assessment. To make this diagnosis were applied two questionnaires to teachers in the academic council and director one, in order to get their assessment of this process and strengthen the proposal with their contributions.

Finally, based on the diagnosis, a proposal is presented to improve the process of institutional self-assessment, not only to detect strengths and difficulties of the institution, but also to help acquiring the culture of continuous improvement, not only at work but also on a personal level.

INTRODUCCIÓN

La autoevaluación institucional es un proceso que genera cambios y transformaciones en el quehacer institucional. Al ser apropiado por las instituciones educativas desarrolla un instrumento fundamental para reflexionar acerca de las fortalezas y debilidades del quehacer institucional que parte del PEI y así elaborar planes de mejora que conlleven a fortalecer el servicio educativo con enfoque de calidad.

En este contexto, el presente proyecto de investigación busca diseñar un **sistema de autoevaluación** para la Institución Educativa Departamental Campestre Roberto Velandia, que permita crear la cultura de calidad, donde el mecanismo de conocimiento sea la autoevaluación.

Para lograrlo, se seguirán los parámetros del Sistema de Gestión de Calidad que se adelanta en la Institución, teniendo en cuenta las orientaciones recibidas en las asesorías ofrecidas por el grupo Doria, y los aspectos asumidos por la institución. Para tal efecto, se diseñó el mapa de procesos, la caracterización de cada uno, y los indicadores de gestión, de acuerdo con las metas y resultados que la institución busca.

Adicionalmente se proponen instrumentos de recolección de información para la autoevaluación de cada proceso, y se establecen lineamientos que se han de tener en cuenta en el momento de realizar y analizar los resultados de ésta, los cuales conducirán a estructurar y formalizar planes de mejoramiento continuo.

Se espera que este trabajo se constituya en un referente para la toma de decisiones asertivas, que contribuyan al desarrollo y crecimiento de la institución, mediante la consolidación y mantenimiento de la cultura de autoevaluación.

El alcance de esta propuesta va desde la organización de los procesos para de la institución, hasta la elaboración de instrumentos y proponer mecanismos para realizar la autoevaluación del cumplimiento de las metas en cada uno de estos procesos.

En el marco referencial se desarrolla una breve descripción de los postulados en cuanto

a calidad de algunos gurús en este tema como: Shewart, Joseph Juran, Eduard Deming, Philip B Crosby. Se definen conceptos como calidad, proceso, evaluación, autoevaluación y sistemas, se describen sus características y componentes, tomando en cuenta que estos conceptos son la base del desarrollo de esta propuesta.

En la metodología se realiza una descripción de las actividades que se efectuaron para llegar a plantear la propuesta. Como etapas fundamentales están: el análisis de los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios, que evidencian las falencias de la autoevaluación institucional en la institución. Finalmente se presenta una propuesta para realizar la autoevaluación institucional y se indica un instrumento de recolección de la información para realizarla, (éste es basado en el del Ministerio de Educación, guía 11).

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La Institución Educativa Roberto Velandia designada como institución el 30 de septiembre 2002, está conformada por tres sedes, la principal Liceo Roberto Velandia, que tiene dos jornadas: la mañana con los grados de octavo a once y pre-escolar y en la tarde con los grados cuarto, quinto y pre-escolar. La otra sede, que es una de las escuelas más antiguas de Mosquera, es la escuela Francisco de Paula Santander donde se manejan los grados primero y segundo en sus dos jornadas mañana y tarde. Finalmente la sede Nuevo Milenio, inaugurada en el 2010, en la que funciona en la jornada mañana los grados sextos y séptimos, y en la jornada de la tarde los grados segundos, terceros y cuartos. Este año hay 3485 estudiantes en total. La tres sedes se encuentran a muy corta distancia una de la otra facilitando la comunicación. La institución cuenta con un buen equipo de trabajo, en este momento hay 5 directivos, un rector y 4 coordinadores, (falta por nombrar dos coordinadores), 102 docentes y 6 administrativos, en su gran mayoría con sentido de pertenencia.

Con el fin de mejorar la labor y buscar reconocimiento se inicia en Octubre de 2007 un trabajo en calidad con la asesoría de *Meals de Colombia*¹. Esta institución no acreditará la institución, pero si contribuirá a organizar el trabajo en la institución. En el 2008 se finalizó la etapa de sensibilización (Horizonte institucional, planeación estratégica). Al finalizar el proceso gradúan a los colegios en calidad y a los más destacados les dan un galardón, que se hace público en el encuentro anual que se

¹ *Meals de Colombia*: Empresa conformada por Crem Helado, Doria y Colombina. Como parte de su responsabilidad social asesoran instituciones educativas para implementar el proceso de calidad con su proyecto LÍDERES SIGLO XXI. Con esta asesoría se inicia a implementar algunas estrategias de los sistemas de gestión de calidad, esto es supervisado por ellos, pero no en profundidad, el trabajo consiste en dar las indicaciones que conllevan a las instituciones a ser certificados pero su implementación es responsabilidad de la institución educativa y va al ritmo que ésta de.

realiza en diferentes ciudades del país.

A pesar de este trabajo, se evidencia la falencia al momento de evaluar las actividades que se realizan.

En la Institución se realiza el proceso de evaluación principalmente en los procesos educativos de los estudiantes, como elemento fundamental para su promoción y para la formulación de metas académicas; y en cumplimiento del decreto 1278 de 2002, se realiza la evaluación anual de desempeño laboral que se hace únicamente a los docentes y directivos docentes regidos por este decreto y la cual según el Ministerio de Educación Nacional (MEN, s.f.) “consiste en ponderar el grado de cumplimiento de sus funciones y responsabilidades” (p.11). Este proceso se inicia concertando con el docente o directivo los puntos que se van a tener en cuenta al momento de evaluar. Durante el proceso se hacen observaciones para felicitar al docente o directivo por su desempeño positivo o para llamarle la atención por su regular desempeño, para que rectifique y no haya inconvenientes al momento de tener que valorar su trabajo.

Estos procesos de evaluación cuentan con pautas definidas y se deben articular e integrar a todos los elementos que aportan a la reflexión y mejora permanente de la institución. Asimismo, la definición de políticas y objetivos estratégicos es esencial para trazar el curso deseable del desarrollo y crecimiento de la institución y la consolidación de la cultura de autoevaluación. Aunque se da cumplimiento a la evaluación académica que está bien organizada y se cumple con la evaluación de desempeño de docentes, haciendo seguimiento periódico, esta última no es vista como indicador de calidad.

En este contexto se observa que la institución tiende a basar su autoevaluación institucional únicamente en el análisis y mejora de los resultados académicos de los estudiantes y se descuida la evaluación y mejora de los otros aspectos que hacen parte del funcionamiento de la institución y que son parte importante de la calidad institucional.

De acuerdo a Aurelio Villa (1997), cuando una institución educativa basa la medición de la calidad solamente en los resultados académicos tiende a dedicarse únicamente a

preparar a los estudiantes para contestar diferentes pruebas y se deja de lado la planeación, la innovación, la elaboración de programas y proyectos que se adapten mejor a las necesidades del contexto.

Aunque la institución cuenta con un plan de desarrollo que orienta la gestión, hay inconveniente porque en muchas ocasiones la Secretaría de Educación interfiere con las actividades allí propuestas dificultando su desarrollo.

En la institución, se han aplicado desde el año 2008 encuestas de satisfacción a padres de familia, estudiantes y docentes. Al inicio del año se evaluaron, mediante un formato, algunas de las actividades del colegio pero no se hizo el análisis ni se socializó la información que se recogió. Esto evidencia que aunque se están implementando algunas estrategias acordes a las normas de calidad institucional orientadas por *Meals de Colombia* se tiene dificultad al momento de evaluar los procesos.

No se han implementado sistemas de calidad, únicamente se han reestructurado algunos procesos teniendo en cuenta las asesorías de *Meals*.

Todo lo anterior conduce a afirmar que en este momento la institución no maneja un proceso claro de autoevaluación institucional, que englobe, no solo las actividades académicas que si bien es cierto, son la razón de ser del Colegio, requieren de procesos que conduzcan al cumplimiento de la misión de toda Institución Educativa, de manera tal que apoyen a la institución en la consecución de sus objetivos.

1.2 PREGUNTA PROBLEMA

¿En qué condiciones institucionales es posible implementar un sistema de evaluación, en la Institución Educativa Roberto Velandia, para el mejoramiento de los procesos académico y administrativo?

1.3 SUB PREGUNTAS

¿Cuenta la Institución con las condiciones que harán posible la implementación del sistema de autoevaluación institucional como un instrumento de calidad?

¿Se cuenta con el mapa de procesos de la Institución en el cual se reflejen los procesos administrativos y académicos y su articulación? ¿Están estos procesos definidos y caracterizados?

¿Son estos procesos apropiados para facilitar la planeación de la gestión, el seguimiento y la evaluación de las actividades académico -administrativas en la institución y contribuyan a desarrollar la mejora continua?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de autoevaluación institucional que articule lo académico y administrativo, como un todo o SISTEMA para la gestión escolar, tomando como referente el Sistema de Gestión de Calidad estructurado con la norma ISO 9001, para el fortalecimiento y apropiación de la cultura de calidad y mejora continua en la Institución Departamental Campestre Roberto Velandia de Mosquera, entendiendo que siempre el centro del sistema es **la Persona Humana**.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.2.1. Identificar las condiciones de la institución que harán parte del modelo de autoevaluación institucional.

2.2.2. Elaborar y caracterizar el mapa de procesos académicos y administrativos, en los que se centra la autoevaluación institucional, siguiendo la metodología de la norma ISO 9001-2008, con la intervención de los responsables de cada proceso, tendiendo siempre en el centro de ellos a la persona humana

2.2.3. Establecer mecanismos de análisis de la información para soportar la autoevaluación que conduzca a mantener y mejorar la calidad a partir de la elaboración de los planes de mejora continua con base en los hallazgos de seguimiento y evaluación, de tal forma que se tenga un crecimiento de las personas y por ende de la institución.

JUSTIFICACIÓN

“El objetivo principal de la autoevaluación institucional es el mejoramiento de la calidad, en la medida en que haya un proceso participativo y crítico de autoevaluación.” (Ministerio de Educación Nacional, 2008, sección de introducción párr. 1).

Los conocimientos adquiridos en la maestría conllevaron a analizar la necesidad y la viabilidad de implementar mecanismos que conlleven a la mejora continua de los procesos institucionales que conlleven a consolidar la calidad. En concordancia se presenta éste proyecto con el fin de contribuir al mejoramiento de la Institución Educativa Roberto Velandia de Mosquera, partiendo de las herramientas adquiridas en la Maestría y del análisis de la situación actual de la institución.

En la Institución Departamental Campestre Roberto Velandia, de Mosquera Cundinamarca, se está iniciando un proceso de gestión de calidad con la asesoría de Meals de Colombia; en este proceso se ha visto dificultad al momento de evaluar los procesos que allí se llevan, debido a la falta de cultura institucional en este sentido. Por ello, se ve la necesidad de diseñar un modelo de autoevaluación institucional que facilite este proceso y cambie la concepción que se tiene de evaluación como un mecanismo de represión.

El interés de elaborar este sistema de autoevaluación se debe a la ausencia de políticas en materia de evaluación de procesos que fomenten en el día a día el seguimiento y autorregulación de los procesos tanto académicos como administrativos de la institución. Si bien se lleva a cabo cada año la evaluación de desempeño laboral de docentes y directivos docentes, en cumplimiento del Decreto 1278 de 2002 y la evaluación del proceso académico, en el marco de la búsqueda de la mejora continua, es necesario ampliar este proceso evaluativo a otros escenarios e instancias de la institución que fomenten esta cultura, y hagan más eficiente el trabajo y se obtengan los objetivos y metas trazadas por la institución a mediano y largo plazo.

Esta propuesta de autoevaluación institucional busca que los directivos, docentes y administrativos se apropien del proceso de autoevaluación como mecanismo de

reflexión para mejorar y fortalecer las debilidades que se tengan, que éste se convierta en parte de la cultura institucional. Como es conocido y en concordancia con los aportes de la maestría, la cultura institucional da las pautas a seguir del cómo manejarse dentro de ésta. Si se logra fomentar esta cultura se logrará que los procesos sean de calidad, pues este es un mecanismo de mejora continua.

La madurez que debe alcanzar una institución se refleja también, en la medida en que cada miembro de la institución se responsabiliza de sus objetivos y metas, y al autoevaluarse, asume sus resultados, si son negativos busca los mecanismos para mejorar y si son positivos para seguir fortaleciéndolos. En este sentido se hace fundamental la autoevaluación como instrumento que impulse la institución en la búsqueda de la excelencia académica en correspondencia con su naturaleza, Identidad y misión y en el direccionamiento estratégico de su gestión.

La gestión por procesos es una herramienta que en la actualidad ha demostrado ser efectiva para facilitar el cumplimiento de las metas institucionales ya que permite tener una visión integral de la institución y distribuir mejor las actividades. Con esta propuesta se espera que se implemente en la institución esta clase de gestión y hacer especial énfasis en desarrollar la cultura de autoevaluación institucional como elemento de reflexión para la mejora continua.

Finalmente con este sistema de autoevaluación se busca detectar y corregir errores que se cometen durante el desarrollo de las actividades institucionales, y además, involucrar a todos los miembros de la institución en el proceso de mejora continúa de la calidad.

DELIMITACIÓN Y ALCANCE

La propuesta busca hacer un análisis del seguimiento, control y mejora de los procesos directivos, misionales y de apoyo que se llevan a cabo en la Institución Roberto Velandía, de Mosquera Cundinamarca, a través de la autoevaluación institucional. Se da una propuesta en la que se especifica el proceso y se presenta un instrumento para desarrollarla. Solamente se planteará la el procedimiento para su desarrollo pero no se aplicará.

3. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

Desde el principio de los tiempos la percepción de calidad ha existido, desde la persona humana, desde las organizaciones y por ende la sociedad. Con el pasar del tiempo, ésta se ha convertido en parte fundamental del éxito y factor diferenciador. Hoy por hoy cobra especial interés ya que lo que se busca es interactuar con argumentos y criterios en torno a la formación de una gestión integral cuyo propósito sea posicionar las instituciones y buscar la realización de todos y cada uno de sus integrantes.

En este tema encontramos varias teorías que nacieron del perfeccionamiento de la calidad empresarial, aquí vamos a nombrar algunas.

4.1.1 Algunos Teóricos de Calidad. El término de calidad tiene distintas acepciones según la época y el enfoque requerido por el proyecto o por el investigador.

Para Shewart la calidad es “bondad de producto” (Evans, Lindsay: 2000). Con base en sus principios se implementó el control estadístico de procesos, el manejo del concepto de mejora continua, propuso el ciclo de calidad o ciclo PHVA, planear, hacer, verificar, actuar, que hoy en día es muy utilizado en la mejora de la calidad, elementos vitales del Sistema de Gestión de la Calidad.

Un segundo teórico de la calidad, que es importante abordar en el marco teórico de esta investigación, es Joseph Juran, considerado como el padre de la moderna Gestión de la Calidad. Juran (1995) define calidad como “adecuado para el uso”, ello se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de retraso en la entrega, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelaciones de contratos de ventas, todo esto evitando el desgaste de las personas. Se expresa también como la satisfacción del cliente externo e interno.

A partir de este último postulado, Joseph Juran establece su trilogía de la calidad, cuyo enfoque apunta al planear, controlar y mejorar, siendo la última acción base de un

sistema de gestión y por supuesto la satisfacción del cliente, consecuencia de los esfuerzos de toda organización que se enfoca en la calidad. No menos importantes son los principios de la calidad desarrollados por J. Juran, en los cuales se refleja la importancia que para él tenían las personas en cualquier proceso estructurado que buscara la mejora continua. Como principios de planificación enuncia los siguientes:

1. Crear conciencia de la crisis de la calidad
2. Establecer un nuevo enfoque de planificación de la calidad.
3. Suministrar formación sobre como planificar la calidad, utilizando el enfoque
4. Asistir al personal de la empresa para re- planificar aquellos procesos que poseen deficiencias de calidad inaceptables.
5. Asistir al personal de la empresa para dominar el proceso de planificación de la calidad, dominio derivado de la re- planificación de los procesos existentes y de la formación correspondiente.
6. Asistir al personal de la empresa para utilizar el dominio resultante en la planificación de la calidad de forma que se evite la creación de problemas crónicos nuevos. (Gurús de Calidad. S.f.)

No se puede dejar de lado en esta investigación al doctor Eduard Deming quien trabaja bajo el concepto de Gestión de Calidad (1986) como un sistema de medios para generar servicios y productos que satisfagan los requerimientos del cliente; este sistema para ser eficaz requiere de la colaboración de todo el personal de la organización, desde la alta dirección hasta las áreas de nivel operativo. El doctor Deming afirmaba Orientada al producto (bien tangible o intangible).

- a. Orientada al proceso, asegurando la calidad.
- b. Orientada al sistema, aseguramiento de la calidad en todos los departamentos.
- c. Orientada al hombre, en cuanto a la manera de pensar de todo el personal a través de los procesos de educación y de capacitación.

- d. Orientada a la sociedad, optimizando el diseño de los productos.
- e. Orientada al costo, como función de pérdida de la calidad.
- f. Orientada al cliente, mediante el despliegue de la calidad para definir la voz del cliente que la calidad estaría:
- g. en términos operacionales. (Gurús de Calidad. S.f.)

Con el ánimo de plantear en el proyecto estrategias para la realización del sistema, se decide también dejar dentro del marco las 7 Enfermedades Mortales de la Gerencia, previendo que no se den en un futuro en la Institución de quien se le desarrolla esta investigación:

- a. Falta de constancia en los propósitos.
- b. Énfasis en las ganancias a corto plazo y los dividendos inmediatos.
- c. Evaluación por rendimiento, clasificación de méritos o revisión anual de resultados
- d. Movilidad de los ejecutivos.
- e. Gerencia de la compañía basándose solamente en las cifras visibles.
- f. Costos médicos excesivos.
- g. Costo excesivo de garantías. (Gurús de Calidad. S.f.)

También se deja el enfoque de: "Una categoría menor de obstáculos" en él se incluye:

1. Descuidar la planificación a largo plazo.
2. Confiar solamente en la tecnología para resolver problemas.
3. Buscar ejemplos que seguir en lugar de desarrollar soluciones.
4. Excusas tal como "Nuestros problemas son diferentes".
5. Una escuela obsoleta que creía que la habilidad de gestión se puede enseñar en la clase.
6. Confianza en el departamento de control de calidad en lugar de en los

gestores, supervisores, gerentes de compras y trabajadores.

7. Culpar a los trabajadores que solamente son responsables del 15% de los errores, mientras que los gerentes son responsable del 85% de las consecuencias indeseadas.
8. Confiar en la inspección de calidad, que no conlleva a mejorar la calidad del producto. (Gurús de Calidad. S.f.)

El doctor E. Deming, desarrolla 14 puntos que están muy correlacionados con los sistemas de calidad:

- 1.- Crear constancia en el propósito para la mejora de productos y servicios.
- 2.- Adoptar una nueva filosofía.
- 3.- Dejar de confiar en la inspección masiva.
- 4.- Poner fin a la práctica de conceder negocios con base en el precio únicamente.
- 5.- Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicios.
- 6.- Instituir la capacitación.
- 7.- Instituir el liderazgo.
- 8.- Eliminar el temor.
- 9.- Derribar las barreras que hay entre las áreas.
- 10.- Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral.
- 11.- Eliminar las cuotas numéricas.
- 12.- Remover las barreras que impiden el orgullo por un trabajo bien hecho.
- 13.- Instituir un programa vigoroso de educación y recapitación.
- 14.- Tomar medidas para llevar a cabo la transformación. (Gurús de Calidad. S.f.)

Como otro autor que contribuye al proceso, se menciona al señor Philip B. Crosby (1987), su gran aporte la palabra prevención. Crosby propone cuatro pilares que deben ser incluidos en el programa corporativo de la calidad, ellos son participación, actitud, administración profesional de la calidad y programas de reconocimiento.

Crosby afirma que es importante realizar evaluaciones al personal de manera justa y honesta. También es importante observar de cerca al personal para seleccionar correctamente al personal elegible a una promoción o a una excelente formación.

Propone también la vacuna pro calidad que incluye tres puntos: determinación, educación e implantación. Dentro del sistema de Administración de la Calidad propone 14 pasos de mejoramiento que de una u otra forma se abordarán en el desarrollo de la investigación. Ellos son:

- a. Compromiso de la Dirección.
- b. Equipo para el mejoramiento de la calidad.
- c. Medición.
- d. Costo de la Calidad.
- e. Crear conciencia sobre la Calidad.
- f. Acción correctiva.
- g. Planear el Día de cero defectos.
- h. Educación al Personal.
- i. El Día de cero defectos.
- j. Fijar metas.
- k. Eliminar las causas de error.
- l. Reconocimiento.
- m. Consejos sobre la Calidad.
- n. Repetir todo el proceso. (Gurús de Calidad. S.f.)

Montgomery (1996) define calidad como el grado hasta el cual los productos satisfacen las necesidades de la gente que los usa.

Vemos en las teorías de estos gurús de calidad, que se hace énfasis en la planeación y detección de errores para corregir y prevenir. Podemos decir que para realizar una buena planeación se arte de la elaboración de un diagnóstico que tiene como base la autoevaluación y evaluación. En cada uno de los puntos anteriores se observa en todo momento la necesidad de las personas, quienes de una u otra forma harán parte de ellos desde el cargo que ocupan.

De acuerdo con esto, el ciclo PHVA de Shewart y su postulado referente a la satisfacción del cliente interno y externo, al igual que la trilogía de Juran planear, controlar y mejorar, los 14 puntos de Deming y los 14 puntos de mejoramiento de Crosby serán referentes teóricos en el desarrollo del proyecto pues como se menciona anteriormente de una u otra forma asumen el control, la fijación de metas, la evaluación de los procesos para prevenir errores.

Otro autor que contribuyó con su trabajo en el mejoramiento continuo de la calidad es Kaoru Ishikawa (Japón, 1915 - 1989), fue reconocido por su contribución en el desarrollo económico de su país, enfatizó la necesidad de un tratamiento y alcance integral de la calidad en una empresa, implicando la producción, la gerencia, los servicios y a todos los demás elementos que hacen parte. Además de la calidad tuvo en cuenta la producción los costos y la educación, que llamó *la humanidad*, refiriéndose a su interés por las personas, que hace ver como parte primordial dentro de su propuesta “integral de la calidad”.

Además Ishikawa fue el autor de los diagramas causa-efecto (espina de pescado), estos permiten organizar, priorizar y visualizar la información para analizar los problemas encontrados en el funcionamiento de un proceso y poder detectar sus posibles soluciones. También es reconocido como el padre de los círculos de la calidad, estos vistos como herramienta para el mejoramiento continuo. Su teoría se respaldó en seis postulados que son: primero la calidad, orientación hacia el consumidor, el proceso siguiente es el cliente, utilizar datos y números, *respeto a la humanidad*, administración interfuncional.

4.1.2 KAIZEN, Mejora Continua, Masaaki Imai. KAI significa 'cambio' ZEN significa 'para mejorar'. Generalmente Kaizen se identifica con la mejora continua, no solo en el ámbito laboral sino también en el personal, involucra a todos, su creador fue Masaaki Imai.

Imai, con esta metodología buscaba mejorar la calidad de la empresa a través del control de los procesos. Algunos de los instrumentos utilizados en Kaizen son: círculo de

Deming, las cinco "S" de Kaizen, las siete herramientas estadísticas para la solución de problemas, y el trabajo en equipo. Su implementación correcta hace que la empresa mejore su rendimiento y calidad. Los obstáculos que se encuentran para que esta metodología no funcione son: impaciencia, generalmente de la gerencia por la obtención de los resultados, no apoyar los equipos de mejoramiento dando autonomía, no hacer seguimiento.

Para lograr buenos resultados a través del uso del KAIZEN, hay que tener en cuenta los siguientes aspectos; reconocer que existe un problema, crear una organización basada en equipos, mejorar sus procesos humanos y productivos, y comprometerse con la filosofía Kaizen. En palabras de Masaaki Imai “Si no se reconoce ningún problema tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento. La complacencia es el peor enemigo de Kaizen”.

El KAIZEN, es un instrumento de mejora continua que busca a través de mejorar la calidad de sus procesos mejorar la calidad de toda la organización, tiene presente la parte humana. Por esto la propuesta que se plantea en este proyecto se basa en esta metodología.

4.1.3 Teoría De Sistemas. La teoría de sistemas se origina entre 1940 y 1968 con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy.

Bertalanffy, (1940) afirma que “un sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas” (Fernández E. s.f. p.1). Se puede decir que un sistema es un conjunto de unidades que se relacionan dinámicamente entre sí para cumplir un objetivo. Con base en esto se deducen los siguientes conceptos:

1. Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
2. Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. De estos cambios

y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasia.

3. Entropía: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la negentropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.
4. Homeostasia: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno. (Fernández E. s.f. pp.3-4)

Se concluye entonces que sistema tiene un objetivo para alcanzar, es global, es decir, si se hace un cambio en una de sus unidades éste afecta a todas. Los sistemas pueden ser modificados porque tienden a desgastarse; base de estos cambios es la información que este mismo sistema en su proceder aporta. Un sistema tiende a adaptarse a los cambios del entorno. Un sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarias para el logro de un objetivo, dadas algunas restricciones.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual se inicia con el concepto de calidad; pues la motivación de esta propuesta, es mejorar la calidad de los procesos institucionales; luego se relacionan conceptos acerca de la gestión por procesos, que son tenidos en cuenta en la organización de los procesos institucionales. Además, conceptos, características y principios de la autoevaluación, que fundamentan la propuesta que se presenta. Finalmente, teniendo en cuenta que el proceso de autoevaluación institucional tiene un carácter sistémico, se indican algunos fundamentos de la teoría de sistemas.

4.2.1 Concepto De Calidad. El concepto de calidad se va a definir tomando como referencia varios conceptos ya establecidos de los sistemas de acreditación de calidad para las instituciones educativas.

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española calidad se define como “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”.

La CNA (Comisión Nacional de Acreditación, s.f.) la define como “El esfuerzo continuo de las instituciones para cumplir en forma responsable con las exigencias propias de cada una de sus funciones. Estas funciones que, en última instancia pueden reducirse a docencia, investigación y proyección social”.

SACS (La Southern Association of Colleges and Schools, de acreditación internacional s.f.) define calidad como “Hacer lo correcto en la manera correcta” es decir, cuando la institución cumple lo que ofrece, el estudiante aprende, el profesor produce investigación”.

EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, s.f.), la define como “una categoría para valorar los objetos, las personas, los procesos (lo que captamos o percibimos)”.

NEASC (La Asociación de Nueva Inglaterra de Escuelas y Colegios, s.f.), entiende que “La calidad se da cuando hay coherencia entre lo que la institución ofrece y lo que hace”, pone interés en la evaluación atada a los planes de mejoramiento. En cuanto a educación internacional toma como parámetros el bilingüismo y el multiculturalismo.

Es difícil dar una definición de calidad, pues este es relativo y variado, en los anteriores conceptos vemos que todos hacen referencia al cumplimiento de la misión de la institución, haciendo referencia a la enseñanza, y la formación en valores de la persona. De acuerdo con esto, para este proyecto entendemos la calidad como la coherencia de lo que se hace con el PEI institucional.

4.2.2 Procesos. Al gestionar la organización con un enfoque basado en procesos, se facilita el controlar de las actividades que se realizan y sus interacciones, por esto los sistemas de gestión de calidad se enfocan en la gestión de procesos, una de ellas es la norma ISO que menciona “una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del

sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción”(norma ISO 9001, 2008, P.6).

4.2.3 Concepto de Proceso. La Real Academia Española define proceso como Lapalabra proceso tiene su origen en el término latino *processus*. El concepto hace referencia a la acción de ir hacia adelante, al transcurso del tiempo, al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial (Diccionario de la Real academia de la Lengua Española)

En la biología, el proceso “es la continua transformación de las especies a través de cambios producidos en sucesivas generaciones. De esta manera, la evolución biológica se ve reflejada en el cambio de las frecuencias alélicas de una población”.

En la economía, “el proceso supone la transformación de entradas (insumos) en salidas (bienes y servicios), por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos y otros”.

“Para la industria, un proceso es el conjunto de operaciones necesarias para modificar las características de las materias primas. Por lo general, para la obtención de un cierto producto, se necesitan múltiples operaciones individuales.”

La norma ISO 9001 (2008) define procesos como:

Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. (Norma ISO 9001, 2008. p.6)

De acuerdo con estas enunciaciones se define proceso como: una secuencia de actividades correlacionada que se llevan a cabo para obtener un mejor producto o servicio. Dice qué es lo que se hace. Pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

4.2.3.1 Clasificación de los procesos. Los procesos en una organización se clasifican en procesos de dirección, misionales y de apoyo.

Procesos de dirección: Son los que orientan y evalúan la gestión.

Procesos misionales: Son la razón de ser de la organización.

Procesos de apoyo: Son lo que dan soporte, se relacionan con el manejo de los recursos

4.2.4 Ciclo PHVA. (Planear, hacer, verificar, actuar). Cuando se gestiona una organización con enfoque basado en procesos, la metodología del ciclo PHVA de Shewart, hace parte de la dinámica de la organización, como lo indica la norma ISO 9001:2008, esta se puede aplicar a todos los procesos, y define estas etapas así:

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos. (Norma ISO 9001. 2001. p.7)

Este ciclo es la base de los sistemas de gestión de calidad. Esta propuesta se enfoca en mejorar el verificar y el actuar, para hacer más efectiva la planificación y el hacer tomando la autoevaluación institucional como herramienta en estas fases.

Este ciclo conlleva a realizar acciones que contribuyan con la mejora continua de los procesos institucionales, esta entendida como, técnicas operacionales enfocadas a satisfacer los requisitos de la calidad. Se enfoca a controlar los procesos con el fin de eliminar las deficiencias, la autoevaluación institucional contribuye con la detección de dificultades de los procesos institucionales para ser corregidas. En la siguiente gráfica tomada de la norma ISO 9001:2008, se describe este proceso, donde una de sus fases es la medición de análisis y mejora, en esta podemos incluir la autoevaluación

institucional.

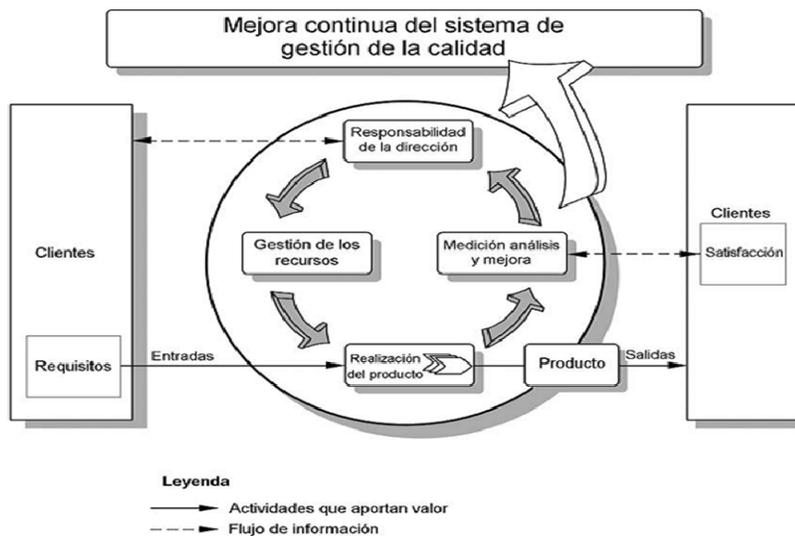


Figura 1, mejora continua del sistema de gestión de calidad

Fuente: norma ISO 9001:2008

4.2.5 Caracterización de Procesos. La caracterización de procesos es describir las características generales del proceso, los rasgos diferenciadores del mismo.

La identificación de los rasgos distintivos del proceso se conoce como caracterización, que no es otra cosa que establecer la relación con los demás procesos internos o externos, los insumos y salidas del proceso, los proveedores y clientes, los riesgos y controles, permitiendo a los usuarios del sistema clarificar de manera muy sencilla el accionar de la Entidad y la gestión de sus procesos. La caracterización de los procesos debe contener como mínimo:

1. Objeto del proceso y responsable del mismo,
2. Proveedores e insumos o entradas y productos o salidas y usuarios o clientes,
3. Recursos asociados a la gestión del proceso,
4. Riesgos y controles asociados e indicadores del proceso,

Requisitos relacionados con el proceso y documentos y registros del mismo. (Universidad Nacional de Colombia, s.f, p.10)

4.2.6 Evaluación. Actual mente se ha dado gran importancia a la evaluación en todos los ámbitos y procesos. Hemos notado que el significado de evaluación ha cambiado, de ser concebida como una simple medición a ser concebida como un proceso de retroalimentación, en este sentido nos dice José María Ruiz Ruiz (1996) “La evaluación es un proceso de análisis estructurado y reflexivo, que permite comprender la naturaleza del objeto de estudio y emitir juicios de valor sobre el mismo, proporcionando información para ayudar a mejorar y ajustar la acción educativa” (p.18). Con el mismo sentido Ralph Tyler (1950) habla de evaluación como “el proceso de determinar hasta qué punto se están alcanzando realmente los objetivos” (p.21).

David Nevo (1997) define evaluación como “Recogida sistémica de información referente a la naturaleza y a la calidad de los objetivos educativos” (p.22)

Tomando como referencia estas definiciones notamos que el sentido de evaluación ha cambiado de mecanismo de represión a mecanismo de retroalimentación en busca de la mejora de una dificultad.

4.2.7 Definición de Evaluación. En el sistema educativo la evaluación siempre ha sido base fundamental, al inicio solamente era usada para la valoración académica, pues ésta era el eje fundamental de la educación; posteriormente se vio la necesidad de evaluar los diferentes procesos que se desarrollan en una institución educativa con miras a obtener una educación de calidad.

En un sentido amplio, la calidad educativa supone, de acuerdo a diferentes enfoques, el logro de niveles equitativos de cobertura y distribución de conocimientos para toda la población, la igualdad en el acceso y la permanencia y egreso de la población a los sistemas educativos en un marco de equidad social (UNESCO, s.f.).

Así mismo Hilda Lanza, define calidad como “desarrollo de competencias relevantes para la producción científico técnica, la vida cotidiana y la participación ciudadana”.

Desde este punto de vista se instauró la evaluación institucional como un proceso en las instituciones educativas, pues éstas permiten garantizar la mejora del servicio. Si revisamos los diferentes conceptos de evaluación coinciden en que es una herramienta para reflexionar y emitir juicios que nos permiten mejorar el proceso educativo. Félix Matiz P. (2006) “Desde el punto de vista educativo, la evaluación es la acción permanente por medio de la cual se busca apreciar, estimar, emitir juicios sobre procesos de desarrollo de alumnos, procesos pedagógicos, procesos administrativos” (p.6)

Tomando en cuenta que la evaluación como proceso está orientada a la mejora y al cambio, se puede clasificar en tres fases:

las recogidas de evidencias (toma de datos)

las valoraciones de las evidencias obtenidas (análisis de resultados)

las tomas de decisiones en función de las valoraciones realizadas (elaborar planes de mejora)

4.2.8 La Autoevaluación. La autoevaluación institucional es un proceso que nos sirve para mejorar, siempre que sea vista como una oportunidad para mejorar al detectar nuestras dificultades, esta es la forma como se espera sea visto el proceso de autoevaluación en la institución.

Como lo dice Cardona José, (2003), “la autoevaluación institucional es un compromiso de colaboración mutua, asumido por todos los miembros de la institución, orientada a un diagnóstico y conjunto de propuestas para su mejora” (p.12).

4.2.9 Definición de Autoevaluación. Según el Ministerio de Educación Nacional, (s.f.) la autoevaluación permite recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de las acciones y del resultado de los procesos de la institución. Esto con el fin de establecer un balance de fortalezas y oportunidades de mejoramiento que permiten elaborar un plan de mejoramiento institucional.

Parte importante de la autoevaluación es la reflexión y el análisis que cada quien hace de su labor; esto permite hacer una reforma ya sea para mejorar o seguir

fortaleciéndonos. Esto refuerza la política de mejora continua, ayuda a identificar debilidades y fortalezas que permiten establecer los procesos de mejora y da las bases para la autorregulación.

4.2.10 Principios Que Orientan La Autoevaluación. Es necesario tomar en cuenta estos principios al momento de elaborar la propuesta de autoevaluación institucional con el fin de conseguir que este proceso sea serio y sus resultados en realidad nos muestren la realidad de la institución. Según el Ministerio de Educación Nacional (MEN, s.f.), “para que la autoevaluación sea efectiva y sus resultados en realidad identifiquen fortalezas y dificultades es necesario que se oriente por los principios de veracidad, participación y corresponsabilidad” (p 10)

La veracidad se entiende como la honestidad en el manejo de la información; la participación, consiste en que todos los miembros de la institución conozcan a fondo las fortalezas y dificultades de ésta; la corresponsabilidad pues la evaluación no es el fin sino un mecanismo y todos deben comprender que el éxito institucional es tarea y necesita el esfuerzo de todos.

En este proyecto se van a tomar como referentes además de los mencionados anteriormente los siguientes principios de la autoevaluación: Pertinencia, Eficacia, eficiencia, coherencia, transparencia.

La pertinencia hace referencia a que la institución responda a las necesidades del contexto, que sus actividades contribuyan a mejorar las condiciones de vida de la comunidad de influencia. La eficacia a la capacidad para lograr las metas y los objetivos institucionales. La eficiencia es el buen uso de los recursos con el fin de conseguir las metas en el menor tiempo posible. Coherencia es la conexión de lo que la institución estipula en su misión y lo que hace.

4.2.11 Características Del Proceso De Autoevaluación. Las características de la autoevaluación como lo indica el ministerio de educación nacional son:

Continuo: el ejercicio de autoevaluación institucional es un proceso que requiere de un sistema de recolección y organización de la

información durante todo el año escolar. Al finalizar el período académico se realiza un ejercicio de análisis y evaluación de la información recuperada que permite identificar, tanto las áreas de mayores fortalezas que deben mantenerse como las que requieren mejorarse para obtener los resultados esperados.

Participativo: para el acierto del proceso de autoevaluación institucional es fundamental contar con la participación de los estudiantes, los padres de familia y los equipos docente y administrativo.

Coherente: la autoevaluación institucional responde a criterios de evaluación explícitos y aceptados, es decir, los instrumentos, los referentes y la metodología de autoevaluación deben ser conocidos e interiorizados por la comunidad educativa.

Válido: los resultados de la autoevaluación institucional requieren ser reconocidos como veraces por parte de los distintos estamentos de la comunidad educativa. (MEN, s.f. P.11)

La propuesta que se presenta de autoevaluación institucional busca que este proceso cumpla con las características mencionadas anteriormente, para lograr que tenga impacto en la institución.

4.2.12 Autorregulación. Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua autorregulación es “regularse por sí mismo”.

La autorregulación es el sistema por el cual la institución se ocupa de resolver sus problemas en la consecución de sus metas.

En la institución esta autorregulación se establece en cuanto a las acciones que la institución realiza para fortalecer sus debilidades. Esto con base en los resultados de la autoevaluación.

4.2.13 Cultura Institucional. Son los valores, creencias y comportamientos que se

comparten y consolidan en una organización, esta se evidencia por medio de los estilos de dirección, comportamientos, las decisiones y las normas que se establecen.

“La cultura, característica fundamental de pueblos y naciones, es un elemento cambiante y dinámico que responde a las realidades de sus individuos y grupos sociales que los habitan. Impacta y es impactada por la sociedad que la vive, pero no es la cultura representada únicamente por individuos o grupos sociales, (vistos estos de manera antropológica o sociológica). La cultura puede y de hecho, es: parte integrante de las organizaciones económicas, comerciales e institucionales y responde a sus interioridades de la misma forma que actúa personal o grupalmente”. (Azze P, s.f. p. 1)

4.2.14 Sistemas. Un sistema es un conjunto de partes organizados y relacionados entre sí. Al implementar en la institución un enfoque de gestión basado en procesos se pretende que esta visualice el carácter sistémico de su funcionamiento y lo mejore. No solo a nivel general sino particular, es decir todos los procesos unidos funcionan sistémicamente y cada uno también lo hace, por tanto el proceso de autoevaluación institucional que se plantea en este proyecto debe tener este carácter sistémico.

4.2.14.1 Clases de Sistemas. Dentro de las clases de sistemas encontramos: (Orígenes de Teoría De Sistemas, s.f.)

SISTEMA ABIERTO: Es aquel que cambia constantemente de acuerdo a las exigencias del contexto; de estas adaptaciones depende su sobrevivencia (homeostasis). Esta clase de sistemas no tiene ciclo de vida definido, puede finalizar y resurgir, se describe en términos sociológicos y psicológicos (abstractos) y sus componentes son intercambiables. Para el caso de este proyecto se habla de un sistema abierto, pues está sujeto a modificaciones de acuerdo a la información que la autoevaluación aporta.

SISTEMA CERRADO: son aquellos sistemas que no son afectados por el contexto, son herméticos, programados, rígidos y mecánicos. Un sistema cerrado es un sistema cuyo comportamiento es determinado y programado, opera con un pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Este término se da a los sistemas totalmente estructurados, en los que los elementos y relaciones se combinan de una manera rígida

produciendo una salida específica, como las máquinas.

Finalmente concluimos que en un sistema abierto se produce conocimiento y mejoramiento por medio de la información que él maneja y la que ingresa del entorno, mientras que en un sistema cerrado no hay producción de conocimiento pues como se mencionó anteriormente no hay ingreso de nueva información ya está programado no da opción de intercambios, siempre funciona igual.

4.2.14.2 La Organización Como Un Sistema Abierto. Herbert Spencer afirmaba a principios del siglo XX:

Un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes rasgos esenciales: en el crecimiento, en el hecho de volverse más complejo a medida que crece, en el hecho de que haciéndose más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia. Porque su vida tiene inmensa extensión comparada con la vida de sus unidades componentes, porque en ambos casos existe creciente integración acompañada por creciente heterogeneidad . (Orígenes de Teoría De Sistemas, s.f.)

La organización se puede tomar como un sistema abierto, porque se va transformando de acuerdo a las necesidades de su contexto, puede crecer o desaparecer. En el funcionamiento de la empresa hay actividades que funcionan como un sistema y a su vez estos sistemas se relacionan entre sí. Se compara a la organización como un sistema abierto porque da espacio para relacionarse con su entorno y se afectan mutuamente.

La teoría de sistemas nos indica que la organización vista como un sistema abierto tiene las siguientes características:

1. Comportamiento probabilístico: la organización se ve afectada por el ambiente, las personas son complejas y en vista de que éstas son las que conforman la organización y en especial el ambiente, se manejan variables que no se pueden controlar.
2. La organización está conformada por sistemas y éstos a su vez poseen

sistemas dentro. Por esto hay que tomar las partes en su totalidad, no cada una independiente.

3. La organización es un sistema social y como sistema tiene las características de: interdependencia de las partes (el cambio en una afecta a todas); homeostasis o estado firme (esto se da cuando a pesar de los cambios que se generen se alcanzan los mismos resultados); fronteras o límites (nos indica el alcance de cada sistema); ortogénesis (capacidad de cambiar sus estructuras básicas). (Orígenes de Teoría De Sistemas, s.f.)

5. MARCO ANTROPOLÓGICO

Dentro de los procesos encaminados al mejoramiento de las organizaciones, es claro que los colaboradores son quienes por medio de su labor dan vida y hacen realidad estas acciones, por ello no podemos olvidar que una de las mejores formas de obtener óptimos resultados en la organización, es trabajar también para el crecimiento de estas personas, como bien lo dice Rodríguez Sedano:

Si ciertamente el logro de objetivos fuese de la mano de la mejora personal de quienes con él trabajan, no cabe duda que esa mejora se traduciría en una convivencia más humana. El esfuerzo por considerar a las personas como lo prioritario dentro de una organización tendrá que ser solidario con la edificación de una sociedad más humana. (Rodríguez, 2001, p.10)

La propuesta que aquí se presenta de Autoevaluación busca contribuir no solo con la mejora institucional, sino también personal, al adquirir una cultura de autocrítica que conlleve a mejorar los aspectos que interfieren con el crecimiento personal. Por ello a continuación se presenta una reflexión acerca de cómo se concibe la persona.

5.1 PERSONA: NÚCLEO DE LA ANTROPOLOGÍA PERSONALISTA

Definir el concepto de persona es estar inmerso en un análisis complejo como el mismo ser de quien es objeto esta definición, ya que las distintas cosmovisiones generan tanto un concepto como un significado según su modo de acercarse a este término, esto no encarna la imposibilidad llegar a un acercamiento a la realidad objetiva de lo que es la persona. Si bien existen diversas definiciones una de las más celebres definiciones está formulada por Boecio (1984) quien la define como “Sustancia individual de naturaleza racional” (p.458) este concepto deja entrever una relación entre la concepción Aristotélica ya que sustancia individual se entiende aquí lo que Aristóteles llama la sustancia primera: una realidad indivisa en sí misma y separada, en cambio, de las demás realidades. Pero, por ser sustancia, su individualidad es, digámoslo así, más

radical que la del accidente, dado que éste no se individua por sí mismo, sino por la sustancia.

Ahora bien siempre se ha distinguido una concepción que relaciona y compone a la persona como:

“la unidad de cuerpo y alma, el hombre, por su misma condición corporal, es una síntesis del universo material, el cual alcanza por medio del hombre su más alta cima y alza la voz para la libre alabanza del Creador. No debe, por tanto, despreciar la vida corporal, sino que, por el contrario, debe. Tener por bueno y honrar a su propio cuerpo, como criatura de Dios que ha de resucitar el último día”(Molina, 1969, p.137).

Efectivamente no se debe estar conforme con acercamientos o “definiciones” estáticas, reduccionistas o simplistas ya que sería enmarcar el “SER PERSONA” en un ente definido y clausurado.

Por tanto es de mayor importancia buscar y afirmar su valor absoluto que buscar su definición, ya que al someter a la persona como un individuo sería despojarla de su valor ya que si la individualidad domina, el hombre se dispersa y se convierte en una cosa, se deshumaniza. Mientras que si predomina la personalidad, el hombre realiza plenamente la peculiaridad de su vocación. La valoración de la persona como “vocación-interiorización y trascendencia” es uno de los elementos claves.

Sólo el hombre como persona puede trascender en su existencia, descubriendo el sentido de su vida. Es original en el mundo. Una idea general de lo que se quiere transmitir es soportada en las palabras de Karol Wojtyła (2011) “los seres humanos forman parte de la naturaleza y, sin embargo, como sujetos libres que poseen valores morales y espirituales, trascienden la naturaleza” (P.251). El ser humano por su misma esencia está llamado a la trascendencia, trascendencia dada desde la misma acción de ser en el mundo, no como algo que está ahí sino como un alguien que es, y así debe ser considerado por sus semejantes.

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El trabajo está circunscrito en el eje de calidad de la Maestría en Dirección y Gestión de las Instituciones Educativas, y responde al estudio de una situación particular.

Para la realización del estudio se indagó y se realizó una reflexión para captar la perspectiva que se tiene sobre la situación actual del proceso de autoevaluación en la institución, tomando como fuente de información los datos que se obtuvieron de los cuestionarios, además se indagó acerca del conocimiento que se tiene en la institución sobre la gestión por procesos.

Se realiza una descripción de los resultados de los cuestionarios sobre la forma como se realiza la autoevaluación. Se hizo una clara delineación de los factores y criterios que se tienen en cuenta en los procesos, su análisis vislumbra la problemática en cuanto a la cultura y conocimiento que se tiene en la institución sobre la organización por procesos y su método de evaluación y seguimiento.

Debido al proceso de recolección de datos y el análisis de resultados este estudio se caracteriza como cuantitativo, apoyado en una metodología descriptiva – exploratoria.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista:

Con este tipo de estudio se busca especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es recolectar datos (datos para investigadores cuantitativos, medir) (Hernández, Fernández, Baptista, 1998. pp. 9 -14)

En este proyecto no se trabajan hipótesis, pues, se está estructurando una propuesta

de mejoramiento, mas no se está probando algún concepto, teoría o postulado. Como lo indica Hernández, Fernández y Baptista (2004) quienes dicen que las hipótesis muestran lo que se **trata de probar**, por tanto este proyecto no usa hipótesis.

6.2 IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGIA

El desarrollo de la presente propuesta se realizó de la siguiente manera:

1. Con base en lo trabajado con Meals y los conocimientos adquiridos en la maestría, se elabora la red de procesos de la institución y el mapa de procesos: Esta actividad se realizó después de la capacitación sobre este tema por parte de Meals, (a esta capacitación asistieron los coordinadores de la institución). Para ello se realizaron reuniones con el comité de calidad donde se explicó a los docentes del comité en qué consiste la gestión por procesos y se realizó un taller para identificar los procesos institucionales. En esta actividad fueron de gran utilidad las temáticas vistas en la Maestría.
2. Se elabora una matriz en la que se clasifican los procesos y subprocesos (red de procesos) esta red se elaboró con los resultados del taller en el que los docentes del comité de calidad identificaron algunos procesos de la institución y fue complementado por los directivos, pues los docentes del comité no tenían presente los procesos administrativos. Luego de la socialización de la red de procesos al comité de calidad, quedo más claro este aspecto. En esta actividad fueron de gran utilidad las temáticas vistas en la Maestría.
3. Se realiza una socialización del mapa de procesos: Posterior al taller con el comité de calidad, los coordinadores elaboraron el mapa de procesos que fue socializado en reunión general de docentes.
4. Se realizó el análisis de la situación institucional, en cuanto a la forma como se realiza la autoevaluación y si ésta en realidad contribuye con la mejora institucional. Este análisis se hizo a partir de los resultados de los aportes verbales de los docentes, estos refiriéndose a las falencias al evaluar,

modificar, mejorar y hacer seguimiento de las actividades que se realizan en la institución.

5. Se realiza un cuestionario (cuestionario 1 anexo B) en el que se indaga la percepción que se tiene acerca de la autoevaluación institucional aplicado a los directivos y docentes del consejo académico. La finalidad del cuestionario es soportar y corroborar la percepción que se tenía de la observación y los comentarios de los docentes acerca de este proceso.
6. Se aplicó un cuestionario (cuestionario 2 anexo B) a los docentes que hacen parte del consejo académico y a los directivos, para indagar acerca de su conocimiento sobre la gestión por procesos.
7. Se realiza el análisis de los resultados de los cuestionarios, en estos se evidencia la inconformidad de la forma como se realiza la autoevaluación, especialmente por la no socialización de sus resultados, otro aspecto que se encontró es que la mayoría de los docentes no identifican todos los procesos institucionales.
8. De acuerdo con el análisis de resultados se elabora una propuesta para mejorar el proceso de autoevaluación institucional. tomando en cuenta el trabajo que se realiza con Meals de Colombia, enfocándose en la organización y caracterización de los procesos institucionales. Posteriormente se elabora una matriz que expone una manera de organizar y realizar el proceso de autoevaluación institucional, siguiendo el ciclo PHVA.

6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La muestra se toma empleando la técnica de muestreo intencional, que es en la que la persona que selecciona la muestra dependiendo de su intención u opinión.

Para la recolección de la información se tomó como muestra los 21 integrantes del consejo académico de la institución, conformado por: 15 docentes, 4 directivos docentes (rector, tres coordinadores) y 2 administrativos; Actualmente la institución cuenta con 102 docentes, 5 directivos, 6 administrativos y 3500 estudiantes, distribuidos en 94

grupos de transición a preescolar.

Se selecciona esta muestra, tomando en cuenta que el consejo académico tiene influencia en algunas decisiones administrativas, y cada uno de los docentes del consejo académico representa a todos los demás docentes de su respectiva área. Los administrativos son incluidos en la muestra debido a que son los que manejan la mayor cantidad de información de la institución. Se incluyen dentro de la muestra los directivos docentes de la institución ya que son los directos responsables del adecuado funcionamiento de la institución.

6.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Cuestionarios: Instrumento usado para encontrar información relacionada con el problema de investigación, en este caso la autoevaluación institucional. Se usó con el fin de obtener la percepción que tienen los docentes y directivos acerca del proceso de autoevaluación institucional y su conocimiento sobre de la gestión por proceso, la información que se recogió al aplicar estos cuestionarios, hace ver que hay una falencia en el desarrollo de la autoevaluación institucional y que no todos los miembros de la institución tienen claro la forma como ésta, está organizada (por procesos).

6.4.1 Cuestionario 1, Autoevaluación Institucional. Éste se realizó con el fin de saber la opinión de docentes, administrativos y directivos acerca del proceso de autoevaluación institucional.

Los siguientes ítems, fueron mencionados en este cuestionario, a continuación se explica a qué hacen referencia.

Organización Administrativa: Se refiere a la forma como están organizados los procesos institucionales, y quienes son los responsables.

Autoevaluación Institucional: Evaluar el funcionamiento de la institución, dando su aporte por escrito ya sea mediante cuestionarios, encuestas, u otros instrumentos.

Las características de la autoevaluación abordadas en el cuestionario son la coherencia, validez y la participación, dejando a un lado la continuidad debido a que no se ha

realizado una autoevaluación institucional con la rigurosidad adecuada, los ítems 2 y 5 están diseñados con el fin de observar la validez del proceso, los ítems 3 y 4 son enfocados a la participación de la comunidad educativa en el proceso, los ítems 6, 7 y 8 se diseñan para evaluar la coherencia del proceso, por último la pregunta 1 está enfocada en disminuir la tensión antes de responder el cuestionario.

6.4.2 Cuestionario 2, Procesos Institucionales. Este se aplicó para conocer que tanto saben los miembros de la institución acerca de los procesos institucionales, pues se desea realizar la autoevaluación de cada proceso independiente, para ello es bueno saber antes que tanta información sobre estos tiene la comunidad educativa.

Gestión Por Procesos: Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. En teniendo estos como una secuencia de actividades que se realizan en la institución.

El diseño del cuestionario es fundamentado en el conocimiento de los docentes sobre la gestión por procesos y la participación en ellos, para esto se utiliza los ítems 1, 2 y 3. Los ítems 4 y 5 se relacionan con el seguimiento que se hace a estos procesos, por último los ítems 6 y 7 se diseñaron para observar la apropiación y coherencia del horizonte institucional con las actividades realizadas en la institución.

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

7.1 CUESTIONARIO 1.

En la tabla 1, se muestra los resultados obtenidos con el primer cuestionario. Nos muestra cuantas personas contestaron afirmativa o negativamente cada ítem y el porcentaje al que corresponde.

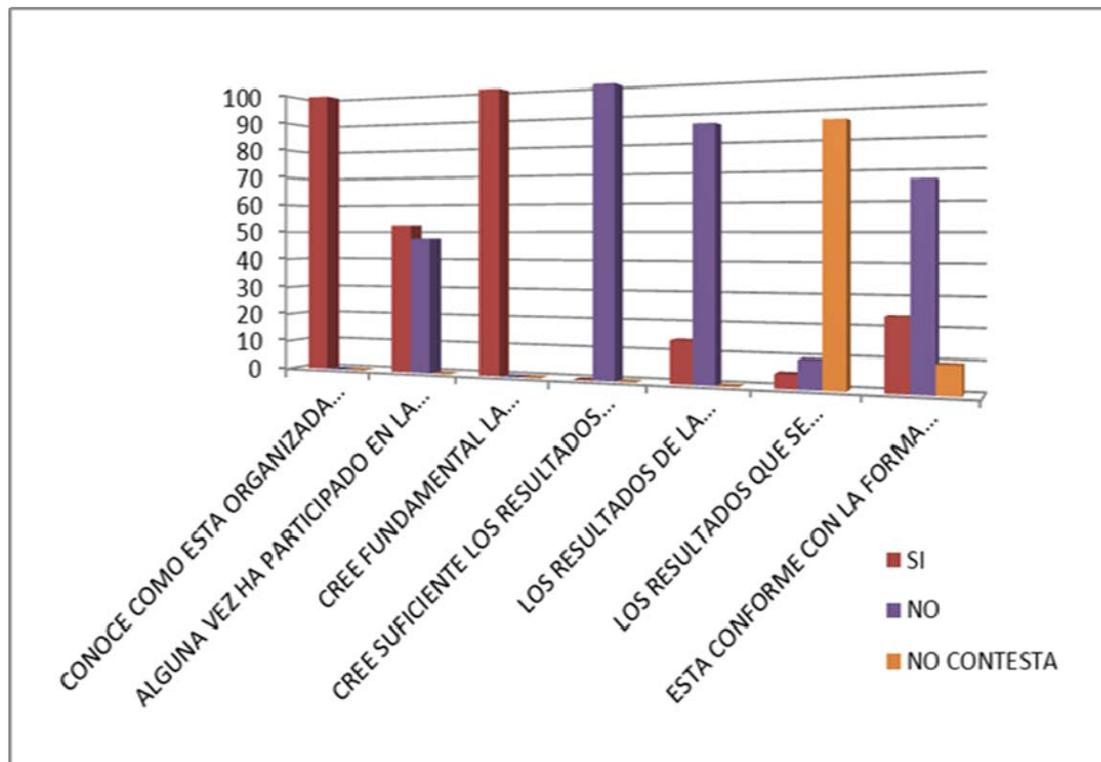
Tabla 1. Tabulación Cuestionario 1, Conformidad Con el Proceso de Autoevaluación Institucional

ÍTEM	SI		NO		NO CONTESTA		TOTAL	TOTAL %
	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE		
CONOCE COMO ESTA ORGANIZADA ADMINISTRATIVAMENTE LA INSTITUCIÓN	21	100	0	0	0	0	21	100
ALGUNA VEZ HA PARTICIPADO EN LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL	11	52,38	10	47,61	0	0	21	100
CREE FUNDAMENTAL LA PARTICIPACIÓN DE TODOS EN LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL	21	100	0	0	0	0	21	100
CREE SUFICIENTE LOS RESULTADOS ACADÉMICOS DE LOS ESTUDIANTES PARA REALIZAR LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL	0	0	21	100	0	0	21	100
LOS RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL SON SOCIALIZADOS	3	14,29	18	85,71	0	0	21	100
LOS RESULTADOS QUE SE PRESENTAN EN LA AUTOEVALUACIÓN SON BASADOS EN EVIDENCIAS	1	4,76	2	9,52	18	85,71	21	100
ESTA CONFORME CON LA FORMA COMO SE REALIZA LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL	5	23,80	14	66,66	2	9,52	21	100

En la gráfica 1, se observan mejor los resultados. La barra roja hace referencia a respuestas positivas, la barra azul a respuestas negativas, en cuanto a conformismo y conocimiento de la forma como está organizada la institución, la barra naranja nos

muestra el total desconocimiento o la negativa a contestar, pues nos indica que no contestaron la pregunta. Se presenta gráficamente las respuestas que se obtuvieron del cuestionario tabulado en la Tabla 1.

Grafica 1. Conformidad Con el Proceso de Autoevaluación Institucional



Revisando estos resultados vemos que todos los encuestados dicen conocer la forma como está organizada la institución, (primera barra roja), pero ellos hacer referencia únicamente a dos procesos el académico y el de convivencia. El 52%, ha participado del proceso de autoevaluación, segunda barra (roja y azul), lo que indica que no se ha logrado la participación de todos, a pesar de que más del 50% ha participado no es un valor muy significativo, además, al observar la barra tres (roja), indica que todos contestaron afirmativamente a la conveniencia de que todos participaran de la autoevaluación. También hay unanimidad en el hecho de que los resultados académicos no son suficiente evidencia del buen o mal funcionamiento de la institución, cuarta

barra (azul). El 85% afirma que estos resultados no son socializados, quinta barra, (roja, azul, naranja), esto nos muestra la poca relevancia que se le da a este proceso pues aunque se puedan aplicar algunos instrumentos para realizar la autoevaluación institucional no se busca el espacio de mostrar a la comunidad los hallazgos encontrados para posteriormente elaborar los planes de mejora. Esto es coherente con que la mayoría, el 85%, no haya contestado cuando se pregunto si los resultados de la autoevaluación son basados en evidencias, pues al no haber socialización no se puede saber esto, sexta barra (roja, azul, naranja). El 66%, afirma que no está conforme con la forma como se realiza este proceso en la institución, aunque vemos un 23% que afirma si estarlo, esta puede ser la apreciación de los directivos que son los encargados de este proceso, séptima barra (roja, azul, naranja).

Con estos resultados se puede ver que el proceso de la autoevaluación tiene falencias, como se mencionó anteriormente, no se da participación a todos los miembros de la institución, además esta no es usada para elaborar planes de mejora pues se realiza solamente por cumplir un requisito, por esto es que sus resultados no son socializados y tampoco se lleva control para mejorar las falencias que se encuentran.

7.2 CUESTIONARIO 2

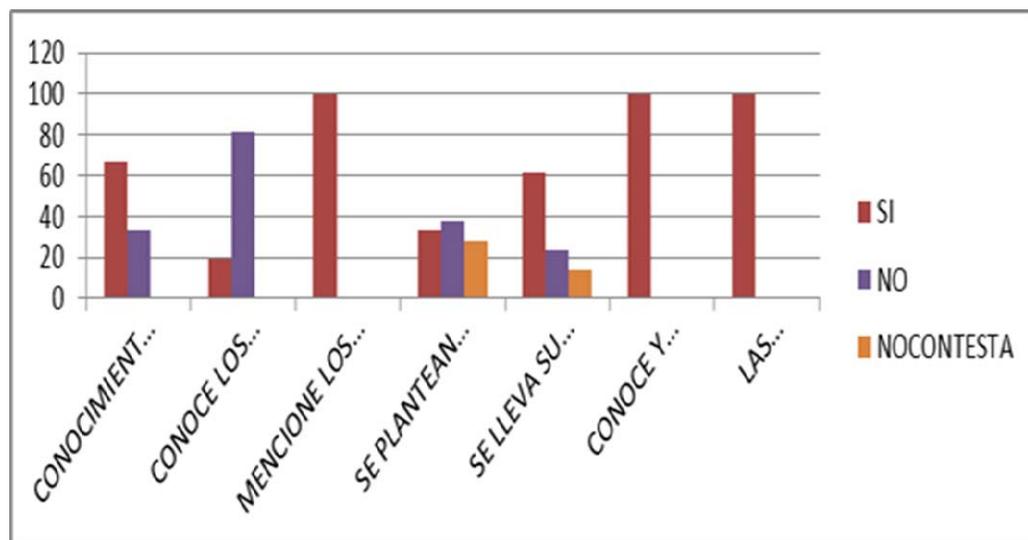
En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos. Aquí se relacionaron las personas contestaron afirmativa o negativamente cada ítem y el porcentaje al que corresponde.

Tabla 2. Tabulación Cuestionario 2, Conocimiento de Los Procesos Institucionales

ITEM	SI		NO		NO CONTESTA		TOTAL	TOTAL %
	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE %		
CONOCIMIENTO GESTION POR PROCESOS	14	66,66	7	33,33	0	0	21	100
CONOCE LOS PROCESOS QUE SE MANEJAN EN LA INSTITUCIÓN, DIFERENTES A LOS QUE USTED ESTA INVOLUCRADO DIRECTAMENTE	4	19,04	17	80,95	0	0	21	100
MENCIONE LOS PROCESOS EN LO QUE USTED ESTA INVOLUCRADO DIRECTAMENTE	21	100	0	0	0	0	21	100
SE PLANTEAN METAS E INDICADORES PARA ESTOS PROCESOS	7	33,33	8	38,09	6	28,57	21	100
SE LLEVA SU RESPECTIVO CONTROL	13	61,90	5	23,80	3	14,28	21	100
CONOCE Y COMPARTE EL HORIZONTE INSTITUCIONAL	21	100	0	0	0	0	21	100
LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LA INSTITUCIÓN SON ACORDES AL HORIZONTE INSTITUCIONAL	21	100	0	0	0	0	21	100

La gráfica 2, nos muestra mejor los resultados. La barra roja hace referencia a respuestas positivas, la barra azul a respuestas negativas, en cuanto a conformismo y conocimiento de la forma como está organizada la institución, la barra naranja nos muestra el total desconocimiento o la negativa a contestar, pues nos indica que no contestaron la pregunta. Se presenta gráficamente las respuestas que se obtuvieron del cuestionario tabulado en la Tabla 2.

Grafica 2. Conocimiento de Los Procesos Institucionales



Al observar la gráfica, vemos que la mayoría conoce acerca de la gestión por procesos, 66%, primera barra (roja, azul), esto es favorable. Con estos resultados podemos ver que la mayoría de los miembros de la institución solamente conocen los procesos que ellos manejan, pues el 80% contestó que solamente conoce los procesos en los que está involucrado directamente, segunda barra (roja, azul). Cuando se les pregunta por indicadores y metas el 38% dice que no hay ni metas ni indicadores y un 28% no responde dando a entender que no saben sobre el tema, esto evidencia la falencia en el seguimiento de los procesos, cuarta barra (azul, naranja). Al preguntar por el seguimiento a estos procesos vemos que el 61% de los encuestados contestan que sí, esto podría verse contradictorio, pero este porcentaje es equivalente a los docentes que contestaron y se referían únicamente al proceso académico, pues como se mencionó anteriormente en este proceso si se lleva control, quinta barra (roja, azul, naranja). Aunque en lo referente al conocimiento y apropiación del horizonte institucional vemos que todos contestaron afirmativamente, pues en este aspecto el comité de calidad ha realizado varias actividades que contribuyan con este aspecto, sexta y séptima barra (roja).

Con estos resultados corroboramos que en la institución no se lleva control de los procesos que se manejan, tampoco se manejan los indicadores, aunque si los hay, no se lleva control de su cumplimiento. Una ventaja es que la comunidad en general conoce el horizonte institucional, aunque es necesario una socialización de los diferentes procesos que se manejan en la institución y cómo funcionan, pues la mayoría los desconoce.

Tomando en cuenta estos resultados se propone realizar la autoevaluación institucional como instrumento de mejora continua institucional, sin duda alguna tendrá repercusiones en todas y cada una de las personas de forma personal.

8. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

Para **diseñar** la propuesta es necesario primero ver cómo están organizados los procesos institucionales. Este trabajo fue elaborado por el comité de calidad de la institución que está bajo la responsabilidad de la coordinadoras Gladys Martinez y Yenny Astrid Puentes, que se organizó cuando se inició el trabajo con Meals de Colombia, a través de su proyecto LÍDERES SIGLO XXI. Con esta asesoría se inicia la implementación de algunas estrategias de los sistemas de gestión de calidad, dentro de ellas la organización de la gestión por procesos. Este trabajo es supervisado por ellos, pero no en profundidad, el trabajo consiste en dar las indicaciones que conllevan a las instituciones a ser certificadas pero su implementación es responsabilidad de la institución educativa y va al ritmo que ésta proponga, ellos no certifican en calidad pero al finalizar dan un incentivo a los colegios que más se hayan destacado. Al realizar el trabajo con Meals se hace notoria en la institución la falencia en el seguimiento y evaluación de las actividades y procesos que se realizan, tomando en cuenta esto nace el interés por mejorar el proceso de autoevaluación institucional que conlleve a comprometer a todos en la mejora de la institución, no solo operativamente sino también de las personas que la conforman.

8.1 PROCESOS INSTITUCIONALES

Los procesos institucionales están organizados como se muestra en la tabla 3, red de procesos y Figura 2, mapa de procesos.



Tabla 3. Red de Procesos Institución Educativa Roberto Velandia

MACROPORCESO	PROCESO	SUBPROCESO
ESTRATÉGICO	GESTIÓN DEL HORIZONTE INSTITUCIONAL	Revisión de la filosofía institucional
		Evaluación institucional y diagnóstico
		Plan estratégico
		Convenios y alianzas
	GESTIÓN DE CALIDAD	Auditorias
		Quejas
		Acciones preventivas, correctivas y de mejora
		Medición de la satisfacción
	GESTIÓN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL	Medición y mejora de la cultura institucional
	MISIONAL	GESTIÓN ACADÉMICA
Trabajo de aula		
Seguimiento académico		
GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA		Revisión del manual de convivencia
		Solución de conflictos
GESTIÓN A LA COMUNIDAD		Proyección a la comunidad
		Participación y gobierno escolar
APOYO	APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA	Matriculas
	ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA Y DE RECURSOS	Inventarios y mantenimiento
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Evaluación del desempeño, actualizaciones, incentivos

MAPA DE PROCESOS

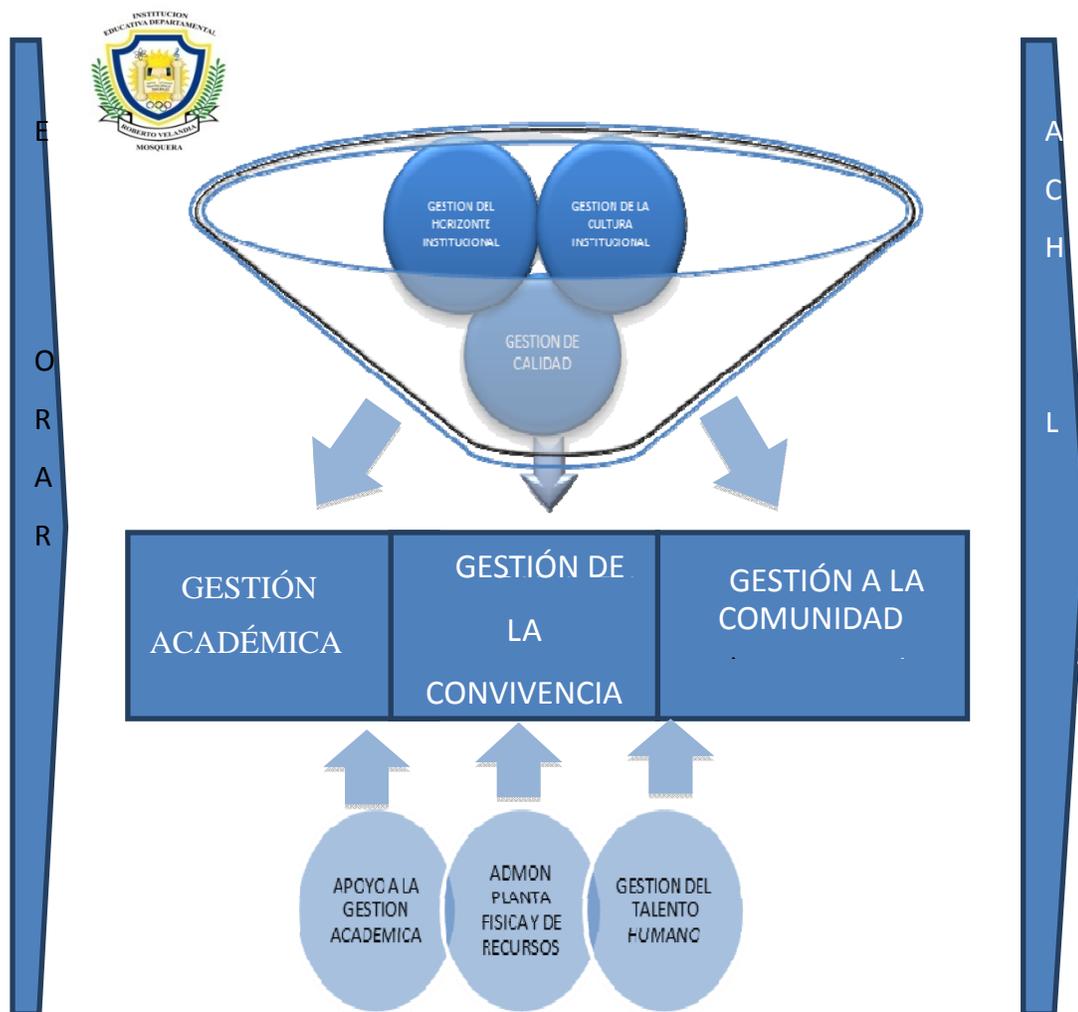


Figura 2. Mapa de Procesos I.E. Roberto Velandia

Fuente: Comité de Calidad I.E. Roberto Velandia

9. PROPUESTA: PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ROBERTO VELANDIA DE MOSQUERA

Tomando en cuenta la importancia de la autoevaluación en los procesos de mejora continua, y apoyándose en las falencias que tiene el proceso de autoevaluación institucional, como la no participación de todos en ella y la no socialización de los resultados, lo que conlleva a no implementar mejoras que redunden en el mejor funcionamiento institucional y se sigan encontrando las mismas deficiencias, se propone realizar la autoevaluación institucional cada año de forma más rigurosa. A continuación se describe una forma de realizarla pensada de acuerdo al contexto institucional.

Para realizarla se toma como base la guía 11 de Autoevaluación Institucional del MEN, y se adapta de acuerdo a la forma como la institución tiene organizados sus procesos y las actividades que cada uno contiene. Con este instrumento se recoge la información para realizar la autoevaluación institucional, (ver anexo A).

1. Motivar y capacitar al comité de calidad, para que se responsabilice de la planeación y organización del proceso de autoevaluación institucional, al igual que hacer el seguimiento y control a las metas propuestas dentro del PMI
2. Capacitar a los docentes y administrativos sobre la gestión por procesos, dar a conocer la forma como en la institución están organizados los procesos y el procedimiento para la autoevaluación institucional.
3. Planear las fechas para aplicar el proceso de autoevaluación, como se va a realizar y quienes van a ser los responsables de aplicar las pruebas, organizar los resultados obtenidos y socializarlos.
4. Aplicar los instrumentos propuestos para realizar la autoevaluación, (este instrumento está organizado para evaluar cada proceso y se evidencian las

actividades que conforman cada uno, ver anexo A), a directivos, docentes y administrativos de la institución, (finalizando el año escolar).

5. Realizar el análisis de la información que se obtuvo al aplicar los instrumentos. Usar herramientas estadísticas de control de procesos como análisis causa-efecto, histograma de frecuencias. Socializar los resultados
6. Con base en estos resultados elaborar el PMI, fruto de los resultados de la autoevaluación, socializarlo a la comunidad educativa, al iniciar el año escolar.
7. Llevar control de las metas propuestas en cada proceso semestralmente para identificar las mejoras logradas y las que se han dejado de trabajar.

La figura 3, resume la propuesta que se presenta, en cada ítem se escriben los números a los que hace referencia de acuerdo a los pasos que se describieron anteriormente. Con este gráfico es más visible la secuencia cíclica del proceso de autoevaluación

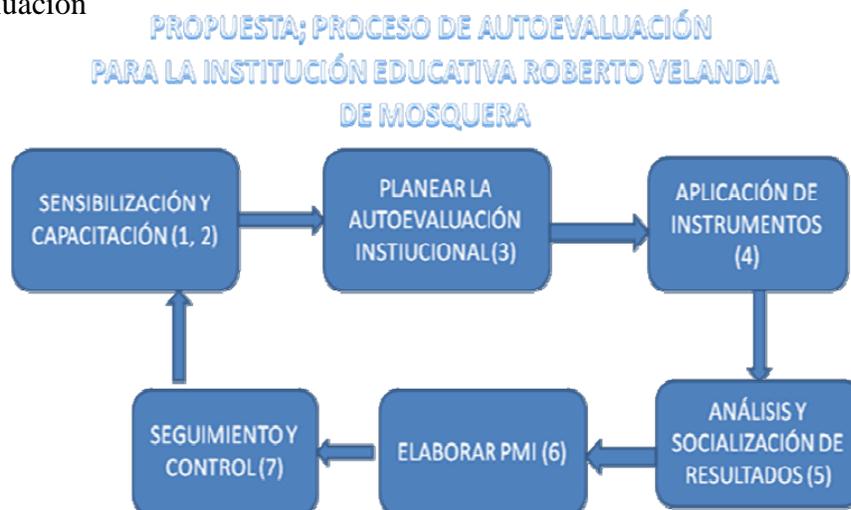


Figura 3, Propuesta Para Realizar El Proceso de Autoevaluación En La I.E. Roberto Velandia.

Fuente: Yenny Astrid Puentes Duarte

En la siguiente tabla se muestra con más claridad la forma como se realizará la implementación de la propuesta de mejora de la autoevaluación en la institución.

Tabla 4, Pasos a Seguir Para Implementar La Propuesta de Mejora de La Autoevaluación Institucional.

QUE	CÓMO	CUÁNDO	DONDE	QUIÉN	PARA QUE
Sensibilización y capacitación	Exponer las falencias que hay en la institución en cuanto al proceso de autoevaluación (mostrar los resultados de los cuestionarios que se aplicaron). Con base a esto hacer la reflexión de la importancia para la institución el mejorar este proceso tomando en cuenta que en las capacitaciones de Meals se ha indicado nuestra falencia en la medición y seguimiento de las actividades. (los miembros del comité conocen acerca de la gestión por procesos y participaron en la elaboración del mapa de procesos y las caracterizaciones de los procesos).	Reuniones del comité de calidad, Julio (una cada mes)	Biblioteca de la institución	Coordinadoras del comité. Responsables de realizar la actividad (Gladys Martínez, Yenny Puentes), miembros del comité (receptores)	Despertar el interés en los miembros del comité para que sean los responsables de la realización de la autoevaluación institucional.
	Exponer los instrumentos que se proponen para realizar la autoevaluación, indicando que se va a realizar a cada proceso. Elegir los responsables de cada etapa (aplicar instrumentos, analizar la información, exponer los resultados a la comunidad educativa, elaborar y exponer planes de mejora). Planear una capacitación para todos los miembros de la institución acerca de la gestión por procesos.	Agosto, reunión del comité de calidad	Biblioteca de la institución	Coordinadoras del comité. Responsables de realizar la actividad (Gladys Martínez, Yenny Puentes), miembros del comité (receptores)	Socializar los instrumentos y la metodología que se empleará. Tomar las sugerencias del comité de calidad.
	Tomando en cuenta que los miembros del comité ya conocen acerca de la gestión por procesos, organizar y realizar una capacitación en este tema, explicando el mapa de procesos y las caracterizaciones de los procesos de la institución. Para finalizar, indicar el interés por	Septiembre, reunión general de docentes	Biblioteca de la institución	Comité de Calidad (responsable de la capacitación) Dirigida a docentes, administrativos y directivos	Asegurar que todos conozcan los procesos que la institución maneja y su interrelación. Para facilitar la

	mejorar la autoevaluación institucional.			de la institución.	realización de la autoevaluación.
Planeación de la realización de la autoevaluación	Organizar el cronograma para la realización de la autoevaluación, indicando responsables. Dentro de estas actividades esta: explicación a docentes, directivos y administrativos de los instrumentos a emplear; aplicar los instrumentos de recolección de información; análisis de resultados; socialización de resultados; elaboración del PMI; socialización del PMI.	Septiembre, reunión del comité de calidad	Biblioteca de la institución	Comité de calidad	Tener claras las actividades a realizar y las fechas en que se van a realizar, para evitar inconvenientes.
	Socialización de los instrumentos a usar para realizar al autoevaluación y motivación para que todos participen de este proceso.	Finalizando Septiembre, reunión general de docentes	Biblioteca de la institución	Comité de calidad, responsables de la socialización Directivos, docentes y administrativos (receptores)	Para que todos tengan conocimiento de los instrumentos y la forma como se manejan, al momento de aplicarlos.
de Aplicación de instrumentos	Aplicar los instrumentos de recolección de la información. Se entregará a los docentes, directivos y administrativos los instrumentos para que valoren la forma como cada proceso funciona en la institución.	Semana institucional de octubre	Toda la institución	Comité de calidad (responsable de la aplicación) directivos, docentes y administrativos (valoran los procesos)	Tener la valoración de directivos, docentes y administrativos sobre el funcionamiento de los procesos institucionales.
Análisis y socialización de	Realizar el análisis de los resultados, empleando gráficos de barras para facilitar su posterior socialización. Sacar conclusiones de la forma como funciona cada proceso en la institución. Elaborar un DOFA	Noviembre	Los responsables de esta actividad definirán el lugar en que lo van a hacer	Comité de calidad	Organizar la información obtenida para su socialización
	Socializar los resultados obtenidos a docentes, directivos y administrativos, mostrar las conclusiones y el DOFA a que se llega de a	Semana institucional Diciembre	Biblioteca de la institución	Comité de calidad	Para que todos conozcan los resultados

	de acuerdo a estos resultados, tomar propuestas de todos para mejorar los aspectos en que se está fallando, fortalecer los que están bien para elaborar el PMI.				de la autoevaluación y den sus aportes para el PMI.
Elaboración y socialización del PMI	Con base en los resultados y teniendo en cuenta los aportes que se obtuvieron en la socialización de los resultados de la autoevaluación elaborar el PMI	Semana institucional de diciembre y primera de enero	Coordinación Académica.	Coordinadores del comité de Calidad.	Organizar las actividades que se van a realizar para mejorar los aspectos negativos, fortalecer los positivos en la institución.
	Socializar el PMI, para que todos conozcan las actividades que se van a realizar y los responsables de cada una, la forma como se va a llevar control de estas actividades.	Segunda semana institucional de Enero	Biblioteca de la institución	Coordinadores del comité de Calidad.	Tener claras las acciones que se van a realizar para mejorar los aspectos en que se está fallando y fortalecer los que están bien.
Seguimiento y control	Llevar control de las actividades del PMI, de acuerdo a lo estipulado en el mismo. Haciendo socializaciones cada seis meses de este seguimiento.	Todo el año.	Toda la institución	Comité de calidad	Verificar el cumplimiento de las actividades y acciones del PMI.
Al finalizar cada año nuevamente realizar la autoevaluación institucional, con las modificaciones necesarias, acordes a los resultados de la anterior.					

CONCLUSIONES

1. La institución Educativa Roberto Velandia, de Mosquera, está iniciando con asesoría de Meals un proceso de calidad, la autoevaluación institucional bien desarrollada contribuirá con el mejor desempeño y resultados en este proceso. El trabajo que se ha desarrollado con Meals de Colombia, ha contribuido a direccionar las actividades institucionales y a comprender que todas están entrelazadas, por tanto la mejora de una debe afectar a las demás.
2. La elaboración del mapa de procesos de la institución y las caracterizaciones de los mismos contribuye a entender mejor la forma como funciona cada proceso, su correlación y por tanto la importancia de trabajar en equipo.
3. La institución cuenta con personas abiertas al cambio, que pueden contribuir con la mejora de este proceso y el trabajo que se ha realizado Meals de Colombia ha ayudado a organizar algunos elementos que sirven de base para realizar este proceso.
4. Las nuevas políticas educativas promueven la mejora e innovación en la educación pública, lo que conlleva a implementar acciones que contribuyan con este aspecto para lograr obtener resultados sobresalientes en la gestión educativa.
5. Para lograr que un proceso de mejoramiento no se limite al texto, sino que se evidencie en el actuar y en los resultados obtenidos en la organización es necesario implementar acciones encaminadas a lograr obtener una cultura institucional que favorezca estos procesos.
6. Apoyados en la apropiación que se tiene del horizonte institucional, promover la evaluación y autoevaluación de cada una de las actividades que se realizan dentro de la institución con el fin de controlar su coherencia con este y familiarizarnos con este proceso.

7. La técnica de las 5S, es un método que al implementar en la institución puede contribuir con encaminar a la institución a una cultura de mejoramiento de la calidad.
8. La autoevaluación es un proceso que bien desarrollado en una organización, es decir, que se realicen de forma participativa, y sus tres fases, recolección de información, análisis de la información, elaboración y desarrollo de planes de mejora, contribuye en gran medida con el mejoramiento institucional.
9. La autoevaluación contribuye con la adquisición de una cultura de mejora continua, mediante el desarrollo y posterior evaluación de los planes de mejora. Esta cultura de mejora también puede contribuir en el ámbito personal.
10. La evaluación en cualquier ámbito es un instrumento de retroalimentación y no simplemente de medición, que nos conlleva a encontrar deficiencias y fortalezas que permitan la mejora continua.
11. La autoevaluación institucional es un proceso que no termina, que está sujeto a modificaciones que se dan en la medida en que se van mejorando y modificando los procesos institucionales.
12. La autoevaluación institucional realizada de forma honesta, continua, participativa y coherente a la realidad institucional, puede conllevar a la institución a la autorregulación, ésta refiriéndose a las acciones que la institución realiza para fortalecer sus debilidades.
13. Los sistemas de gestión de calidad se basan en la detección de problemas que entorpecen el desarrollo de los procesos de la organización para su respectiva corrección, que contribuya en la obtención de mejores resultados al finalizar cada proceso y que en realidad sea acorde con lo esperado por la organización.
14. Los instrumentos de recolección de la información usados en la autoevaluación, además de contribuir con la proporción de la información en

cuanto a deficiencias y fortalezas de la institución, nos indica las actividades que se realizan, como están organizadas y a que proceso hacen parte. Contribuyendo con la mejor comprensión de la forma como están organizados los procesos en la institución.

15. Estos instrumentos de recolección de la información, al igual que el proceso de autoevaluación, está sujeto a mejoras en la medida en que los demás procesos institucionales también mejoran, o que por la dinámica de la institución sea pertinente un ajuste.
16. Al realizar con responsabilidad, honestidad y compromiso este proceso de autoevaluación se comprenderá mejor la importancia de la innovación y que la responsabilidad de la mejora institucional es de todos, independientemente de cuál sea nuestro rol. Esto tomando en cuenta el carácter sistémico de los procesos institucionales a nivel individual y general.
17. Parte de la naturaleza del ser humano es trascender, autoevaluarnos contribuye a direccionar las acciones que nos lleven a esta trascendencia de forma que no solo aportemos a nuestra vida personal sino también laboral.

RECOMENDACIONES

1. La dirección debe asumir con pertenencia su compromiso en el desarrollo de la autoevaluación institucional, asegurando su debido desarrollo y control del proceso.
2. Antes de realizar la autoevaluación es necesario realizar una sensibilización, de tal forma que se logre comprometer a la mayoría de los miembros de la institución, para que hagan parte del proceso de autoevaluación ya sea en el evaluar los procesos institucionales, a través de los instrumentos propuestos o en la organización e implementación del proceso de autoevaluación. Generar un clima de confianza para que todos participen.
3. Es necesario implementar acciones que contribuyan con el cambio de cultura institucional de una cultura satisfaciente a una cultura integradora
4. Motivar a los miembros de la institución a trabajar en equipo, a través de convivencias, charlas, talleres, etc.
5. No hay que limitar el proceso de autoevaluación, solamente a la obtención de mediciones, hay que analizar e interpretar estas mediciones de acuerdo al contexto.
6. La elaboración del plan de mejoramiento institucional (PMI), debe evidenciar los resultados de la autoevaluación institucional y este debe ser socializado al igual que los mecanismos de control del mismo.
7. Es importante hacer el seguimiento a las actividades del PMI, para comprobar si se están llevando a cabo las actividades y acciones que se propusieron para mejorar los aspectos institucionales que están presentando inconvenientes, y evitar que se pierda la importancia del proceso de autoevaluación realizado.
8. El seguimiento y control del cumplimiento del PMI, no solamente deben

orientarse hacia la fiscalización, sino también como un instrumento de planificación y toma de decisiones.

9. La realización de la autoevaluación institucional también debe incentivar a la comunidad para modificar sus conductas, motivando en ellos el autoevaluarse.
10. Es importante aplicar mejoras al proceso de autoevaluación cuando la dinámica de la organización y del mismo proceso lo requieran, este también es sujeto de ser evaluado con el fin de hacerlo más efectivo.
11. Se puede tomar como una meta el incluir a padres de familia y estudiantes en el proceso de autoevaluación, cuando los directivos, docentes y administrativos ya tengan claro que este no es un modo de represión sino de retroalimentación. Esto se logra mediante su implementación continua.
12. La norma ISO, se enfoca en la organización administrativa de los procesos de la institución pero en la práctica no tiene mayor efecto, por esto es recomendable tomar en cuenta otros sistemas de acreditación en calidad que tengan mayor impacto en la cultura institucional.

REFERENCIAS

- Briones, G. (1997). *Formación de Docentes en Investigación Educativa*. Santafé de Bogotá D.C: Convenio Andrés Bello.
- Castillo, S. (2002) *Compromisos de la Evaluación Educativa*. Pearson Educación.
- De Zubria, S. (1994). *Los Modelos Pedagógicos, Tratado de Pedagogía Conductual*, Santafé de Bogotá D.C: Fundación Alberto Merani para el desarrollo de la inteligencia.
- Matiz, F. (2006). *Fortalecimiento de la calidad y capacidad institucional educativa, en el departamento del valle del cauca, Auto evaluación Para el mejoramiento institucional, Ayudas Indicadores*, Santiago de Cali: Universidad del Valle.
- Millán, A. (1984). *Léxico Filosófico*, Madrid: RIALP.
- Molina, M. (1969). *Diccionario del Vaticano II*. Madrid: Católica S. A.
- Ministerio de Educación Nacional, (MEN). (s.f.). *Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional*, Bogotá.
- MEN, (s.f.). *Guía Metodológica Evaluación anual de Desempeño, Guía 11*. Bogotá.
- MEN, 2008. *Manual de Autoevaluación y Clasificación de establecimientos educativos privados, Guía N°4*. Bogotá
- Molina, M. (1969). *Diccionario del Vaticano II*. Madrid: Católica S. A.
- Nevo, D. (1997). *Evaluación Basada en el Centro, Un Diálogo para la mejora Educativa*, Ediciones Mensajero,
- Rodríguez S. Peraltas L, (Editores) (2001). *Autonomía Educación Moral y Participación Escolar*, Pamplona: Ed Eunsa.
- Universidad Nacional De Colombia (s.f.). *Guía Básica Para Documentar*,

Caracterización De Procesos. Bogotá.

Universidad Nacional De Colombia. (s.f.). *Guía Básica Para Documentar, Caracterización De Procesos*, Bogotá.

Vargas, M y Aldana L. (2007). *Calidad y Servicio Conceptos y Herramientas*, Bogotá: Ediciones ECOE.

Wojtyla, K. (2011). *Persona y acción*. Ed. de J. M. Burgos y R. Mora. Palabra, Madrid.

Anónimo. (s.f.). *Definición de Biología*. Recuperado el 3 junio de 2011, en <http://definicion.de/biologia/>

¹ Anónimo. (s.f.). *Definición de Economía*.. Recuperado el 2 de junio de 2011 en <http://definicion.de/economia/>

Anónimo, (s.f.). *Evaluación y política educacional*. Recuperado el 12 de mayo de 2010, en <http://educacion.idoneos.com/index.php/368446>

Anónimo, (s.f.). *La Evaluación Institucional ¿meta o proceso?*. Recuperado el 30 mayo 2010, en <http://educacion.idoneos.com/index.php/306364>,

Anónimo. (s.f.). *Por qué la Gestión por Procesos*. Recuperado el 20 junio 2010, en http://web.jet.es/amosarrain/Gestion_procesos.htm,

Anónimo. (s.f.) *Orígenes de la Teoría de sistemas*. Recuperado el 30 de mayo de 2011 en <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml#CONCEP>.

Norma ISO 9001:2008. Recuperado el 6 de junio de 2011, en http://www.congresoson.gob.mx/ISO/ISO-9001-2000_Requisitos.pdf

Real Academia Española (RAE). (s.f.). Recuperado el 3 junio de 2011 en <http://www.rae.es/rae.html>

Ruiz, J. (1998). *Cómo hacer una evaluación de centros educativos*. Narcea Ediciones. Recuperado el 22 de febrero de 2011, en <http://es.scribd.com/doc/4726970/Evaluacion-Apunte-1>.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO PARA LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

A continuación se presenta un instrumento de recolección de información, para realizar la autoevaluación institucional, este instrumento es adaptado de la Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional del Ministerio de Educación Nacional, se tomaron de ésta guía los procesos y aspectos que se manejan en la institución.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA ROBERTO VELANDIA

AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

AÑO _____

La presente autoevaluación se realiza con el fin de detectar las fortalezas y los aspectos a mejorar de la institución. Agradecemos su honestidad a la hora de realizar la autoevaluación, de ello depende que la institución logre grandes cambios que la lleven a ser mejor. (Basado en la guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional del MEN, guía 11)

Los niveles de escala de valoración que se van a tomar, son los propuestos por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) que son:

4 MEJORAMIENTO CONTINUO (MC): La institución ha alcanzado un nivel de desarrollo que ya involucra la lógica del mejoramiento continuo, puesto que evalúa sus procesos y, en consecuencia los ajusta y mejora.

3 APROPIACIÓN(A): el estado de la institución se caracteriza por la implementación del aspecto, es decir, hay evidencia de su nivel de desarrollo, ha sido difundido ampliamente y es reconocido por la comunidad educativa.

2 PERTINENCIA (P): El estado de la institución responde a dos condiciones básicas: los retos institucionales (articulación al PEI y a las necesidades de los usuarios) y las demandas externas (normatividad vigente y contexto)

1 EXISTENCIA (E): El estado de la institución se caracteriza por un desarrollo parcial, desordenado, insipiente o desarticulado, según el caso. (Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional del Ministerio de Educación Nacional. S.f. p.6)

GESTIÓN DIRECTIVA

A continuación encuentra una tabla que describe cuatro fases en las que puede estar cada uno de los aspectos que conforman los procesos directivos de la institución, por favor seleccione el que usted crea se adapte más a cada uno de ellos, tomando en cuenta las escalas descritas anteriormente y marque en las tablas anexas (Tablas 8, 9 y10) la valoración.

GESTIÓN DEL HORIZONTE INSTITUCIONAL

Se refiere a la misión, visión y principios que orientan el quehacer institucional, su articulación con los planes proyectos y acciones, y la apropiación de los mismos por parte de la comunidad educativa.

Tabla 5. MATRIZ DE AUTOEVALUACIÓN GESTIÓN DEL HORIZONTE INSTITUCIONAL

ASPECTO	E (1)	A (2)	P (3)	MC (4)
Misión, visión principios.	La institución tiene misión y la visión formulada, pero solo la conocen los docentes y directivos.	La misión y la visión ha sido divulgada, pero no todos se identifican con ella, pues no todas las actividades se encaminan acorde a estas.	La misión y la visión son conocidas por todos, y las actividades institucionales se encaminan acorde al direccionamiento estratégico.	La misión y la visión son conocidas por todos, las actividades institucionales se encaminan acorde a estas y se realiza ajustes. Periódicamente se revisa el direccionamiento y se realizan los ajustes necesarios para responder a las necesidades y los cambios del contexto.
Metas institucionales	Institución ha formulado metas, pero no todos los miembros de la institución las conocen y además no se lleva control de su cumplimiento, no se miden.	La institución formula metas medibles, que son conocidas por todos, pero no se miden.	La institución cuenta con metas medibles, pero solamente se lleva control y se miden algunas. No se llevan registros de su cumplimiento	La institución lleva control periódico de sus metas, y con base en sus resultados se formulan para mejorar y dar cuenta de la gestión institucional.
Articulación de planes proyectos y acciones.	Los planes, proyectos y acciones de la institución no están articulados con el direccionamiento estratégico.	Los planes proyectos y acciones de la institución están articulados con el direccionamiento estratégico pero este no es reconocido por toda la comunidad.	La comunidad reconoce y hace evidente la articulación de los planes, proyectos y acciones con el direccionamiento estratégico.	La institución evalúa la congruencia de los diferentes planes, proyectos y acciones con el direccionamiento estratégico. Se realizan los ajustes necesarios de acuerdo con los resultados de esta evaluación y las modificaciones al direccionamiento estratégico.

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Se refiere a las acciones que se realizan en la institución con mira a buscar la mejora continua de los procesos institucionales.

Tabla 6. MATRIZ DE EVALUACIÓN GESTIÓN DE LA CALIDAD

ASPECTO	E (1)	A (2)	P (3)	MC (4)
Responsabilidad	El proyecto de gestión de la calidad esta formulado, pero no se realizan las acciones planteadas en este, por tanto no es conocido por los miembros de la institución.	Se realizan algunas actividades planteadas en el proyecto de gestión de calidad pero son aisladas.	Todos participan de la formulación y realización de las actividades del proyecto de gestión de la calidad.	Se realiza una evaluación periódica del proyecto de gestión de la calidad y se realizan los ajustes necesarios acorde a esta evaluación.
Política de calidad	La institución cuenta con una política de calidad pero no es conocida por todos los miembros de la institución	La política de calidad de la institución responde a las necesidades del entorno y es divulgada pero no todos se apropian de ella.	Todos los miembros de la institución conocen y se apropian de la política de calidad de la institución, además esta es acorde a las necesidades del entorno.	Se revisa periódicamente la política de calidad y las acciones que conllevan a su cumplimiento para realizar los ajustes necesarios de acuerdo con los cambios del entorno.
Planes y acciones	La institución formula planes y acciones para llevar a cabo el proyecto de gestión de calidad, pero no se realizan.	Se llevan a cabo algunas de las acciones planteadas en el proyecto de gestión de calidad pero no participan todos los miembros de la institución.	Todos los miembros de la institución conocen y participan en las acciones planteadas en el proyecto de gestión de calidad.	Se realiza evaluación periódica de las acciones del proyecto de gestión de calidad y se realizan los ajustes pertinentes.

GESTIÓN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL

Se refiere a las acciones que la institución lleva a cabo con el fin de mantener la sana convivencia y el trabajo en equipo de todos los miembros de la institución.

Tabla 7. MATRIZ DE EVALUACIÓN GESTIÓN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL

ASPECTO	E (1)	A (2)	P (3)	MC (4)
Cultura institucional	La institución ha identificado los aspectos de la cultura institucional (comportamientos, actitudes, valores) necesarios para el desarrollo del direccionamiento estratégico.	La institución ha definido los aspectos de la cultura institucional para el desarrollo del direccionamiento estratégico.	La cultura institucional definida se evidencia en las acciones y los comportamientos de los diferentes miembros del equipo y se evidencia en los proyectos institucionales.	Se evalúa periódicamente el impacto de la cultura institucional en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
Integración	La institución realiza encuentros y reuniones para propiciar la integración de los diferentes miembros de la institución.	A partir del reconocimiento de las capacidades, desarrollos y expectativas de los diferentes miembros de la institución se ha logrado consolidar una metodología para la integración.	Todos los miembros de la institución se consideran arte fundamental de la misma, sin importar la diferencia de niveles y sedes en que laboran.	Se evalúa periódicamente la integración entre los miembros de la institución y se realizan mejoras pertinentes.
Trabajo en equipo	Se evidencia trabajo en equipo entre algunos miembros de la institución.	La institución ha diseñado estrategias para fortalecer el trabajo en equipo de los diferentes miembros de la institución.	Los miembros de la institución desarrollan los diferentes proyectos trabajando en equipo, lo que genera un ambiente de comunicación y confianza entre los miembros de la institución.	Se evalúa periódicamente el trabajo y la contribución de los equipos de trabajo de la institución con relación al cumplimiento de los objetivos institucionales, y se implementan acciones de Mejoramiento

GESTIÓN DIRECTIVA, VALORACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN

En las siguientes tablas marque la valoración que da a cada aspecto tomando en cuenta las descripciones hechas en la Matriz de autoevaluación de cada proceso. (Tablas 5, 6 y 7)

Tabla 8 VALORACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN GESTIÓN DE HORIZONTE INSTITUCIONAL

ASPECTO	E (1)	A (2)	P (3)	MC (4)
Misión, visión principios.				
Metas institucionales				
Articulación de planes proyectos y acciones.				

Tabla 9. VALORACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN GESTIÓN DE LA CALIDAD

ASPECTO	E (1)	A (2)	P (3)	MC (4)
Responsabilidad				
Política de calidad				
Planes y acciones				

Tabla 10. VALORACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN GESTIÓN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL

ASPECTO	E (1)	A (2)	P (3)	MC (4)
Cultura institucional				
Integración				
Trabajo en equipo				

PROCESOS MISIONALES

Se refiere a los procesos clave de la institución, lo que le da su razón de ser.

A continuación encuentra una tabla que describe cuatro fases en las que puede estar cada uno de los aspectos que conforman los procesos misionales de la institución, por favor seleccione el que usted crea se adapte más a cada uno de ellos, tomando en cuenta las escalas descritas anteriormente y marque en las tablas anexas (Tablas 14, 15 y 16) la valoración.

GESTIÓN ACADÉMICA

En este caso de una institución educativa tomamos la parte académica, estrategias pedagógicas, utilización de recursos en las prácticas pedagógicas y la evaluación.

Tabla 11. MATRIZ DE AUTOEVALUACIÓN GESTIÓN ACADÉMICA

ASPECTO	E (1)	A (2)	P (3)	MC (4)
Plan de estudio	La institución cuenta con un plan de estudio para todas las áreas y grados pero no en todos los grados y áreas se siguieron los mismos parámetros en su elaboración, no es secuencial.	El plan de estudio de la institución fue elaborado por todos siguiendo los mismos criterios articulándolo con el PEI, tomando en cuenta la transversalidad de las áreas y los estándares y lineamientos del MEN.	Se cuenta con un plan de estudios alineado con el PEI, de acuerdo a los lineamientos y estándares del MEN, y además acorde a las prácticas de aula de todos los docentes.	Se cuenta con un plan de estudio articulado, y se realiza su revisión periódicamente con el fin de hacer los ajustes necesarios para su mejoramiento y el de la institución.
Enfoque pedagógico y metodológico	La institución tiene definido un enfoque pedagógico y metodológico para la enseñanza en todos los grados y áreas.	La institución cuenta con un enfoque pedagógico y didáctico acorde a lo definido en el horizonte institucional.	La enseñanza de todas las áreas se realiza de acuerdo con el enfoque metodológico y pedagógico definido en el PEI.	Se evalúa periódicamente las actividades que se desarrollan en el aula y se realizan ajustes necesarios para mejorarlas.
Evaluación	La evaluación del desempeño académico de los estudiantes se realiza de acuerdo a los criterios de cada docente.	Se tiene definidos los criterios de la evaluación del desempeño académico de los estudiantes, acorde a lo establecido en el decreto 1290, pero no todos se guían por estos lineamientos.	Se tienen en cuenta los criterios de evaluación del desempeño académico de los estudiantes definidos en el PEI, acorde la decreto 1290, en el momento de realizar la evaluación a los estudiantes.	Se realiza proceso de seguimiento al cumplimiento de los criterios de evaluación académica de los estudiantes, establecidos por la institución, para realizar los ajustes necesarios.
Recursos y TIC(Tecnología de la información y la comunicación)	Se cuenta con algunos recursos que facilitan la actividad académica pero no siempre son usados.	La institución cuenta con una política de dotación y mantenimiento de recursos técnicos y tecnológicos que facilitan la práctica pedagógica	La institución actualiza y realiza mantenimiento periódico a los recursos técnicos y tecnológicos que contribuyen con el proceso de enseñanza aprendizaje	Se realiza evaluación periódica sobre la pertinencia e incidencia de los recursos técnicos y tecnológicos en el proceso de enseñanza aprendizaje para su respectivo mantenimiento y adquisición.
Relación Pedagógica.	Se reconoce en la interacción pedagógica un pilar del proceso educativo si bien la organización del trabajo en el aula privilegia la relación unilateral con el docente	Los equipos docentes han realizado esfuerzos coordinados para apoyar el proceso de enseñanza- aprendizaje en la comunicación recíproca, las relaciones horizontales y la negociación con los estudiantes.	Las prácticas pedagógicas apropian la comunicación, la co-gestión del aprendizaje y la relación afectiva, como elementos facilitadores del proceso de enseñanza-aprendizaje, se evidencian en la organización del aula y en las estrategias de aprendizaje en curso	La institución realiza seguimiento de las relaciones de aula y diseña acciones de mejoramiento para contrarrestar las debilidades evidentes.

Planeación de aula.	Los docentes cuentan con una herramienta de planeación muy general que hace explícitos: 1. Los contenidos del aprendizaje 2. Logros y 3 Los recursos didácticos.	Los planes de aula desarrollan el <i>Plan de estudios</i> institucional y definen: Los contenidos de aprendizaje, logros, el rol del docente y del estudiante, La elección y uso de los recursos didácticos, los medios, momentos y criterios para la Evaluación y el estándar de referencia.	La planeación de aula es reconocida como la estrategia que posibilita establecer y aplicar el conjunto ordenado de actividades estructuradas y articuladas para la consecución de un objetivo en relación con un contenido concreto, una definición de recursos didácticos, unos procesos evaluativos y un(o) estándar(es) de todo lo cual son evidencia las clases.	La información que se produce a partir del seguimiento sistemático de los planes de aula y su incidencia en los logros del estudiantado se utiliza para el diseño de procesos de fortalecimiento de las prácticas docentes.
Estilo Pedagógico.	En el trabajo en clase se privilegian lo disciplinar, como fuente exclusiva de estructuración de contenidos de enseñanza, y la exposición magistral del conocimiento	Los estilos de trabajo en el aula recuperan distintas fuentes para la estructuración de los contenidos de enseñanza y se fundamentan en didácticas que garantizan el dominio de la información por parte del estudiantado.	En los estilos pedagógicos de aula se privilegian las perspectivas de docentes y estudiantes en la elección de contenidos y en las estrategias de enseñanza (proyectos, problemas, investigación en el aula, etc.) que favorecen el desarrollo de las competencias.	La institución realiza un seguimiento sistemático de las prácticas de aula que se utiliza en la evaluación del desempeño y en el proceso de fortalecimiento del cuerpo docente.
Evaluación en el aula.	La evaluación de los aprendizajes escolares se realiza a través de un examen o prueba final que establece el nivel de conocimientos alcanzados por los estudiantes	Las actividades de evaluación en el aula comprenden distintas fases: una evaluación inicial de las ideas previas de los estudiantes, la valoración del progreso de sus conocimientos y una evaluación de los saberes construidos por los mismos, al final de una unidad didáctica.	Los docentes implementan un proceso de evaluación en el aula que: contempla instintos momentos, obedece a criterios públicos y concertados desde el comienzo, elabora los juicios de valora partir de las perspectivas de docentes y estudiantes; al tiempo que es un referente de ajuste de las prácticas docentes de aula.	Las prácticas evaluativas de aula son objeto de un análisis sistemático a partir del cual se generan acciones correctivas que redundan en un mejor desempeño de los estudiantes.
Seguimiento al Ausentismo	Existen algunas estrategias para controlar el ausentismo, pero se aplican esporádicamente y sin indagar en sus causas.	La institución cuenta con una política clara para el análisis, control y tratamiento de las causas del ausentismo que se centra en los estudiantes.	La política institucional de control, análisis y tratamiento del ausentismo contempla la participación activa de padres, docentes y estudiantes	La institución evalúa periódicamente el tratamiento del ausentismo, para diseñar estrategias de mejoramiento en este sentido.
Seguimiento de resultados académico	El seguimiento que se hace a los resultados académicos de los estudiantes se utiliza de forma aislada e individual.	El cuerpo docente hace un seguimiento periódico y sistemático del desempeño académico de los estudiantes para diseñar acciones de apoyo a los mismos.	El seguimiento sistemático de los resultados académicos cuenta con indicadores y mecanismos claros de retroalimentación para estudiantes, padres de familia y prácticas docentes.	La institución revisa periódicamente su sistema de seguimiento académico y realiza los ajustes correspondientes al término de la misma.
Uso pedagógico de la evaluación externa	Los resultados de las pruebas censales (SABER e ICFES) son conocidos por los docentes.	El análisis de los resultados de las pruebas censales (SABER e ICFES) origina acciones de refuerzo para los estudiantes.	Las conclusiones del análisis de resultados de las pruebas censales son fuente de mejoramiento de las prácticas de aula en el marco del <i>Plan de mejoramiento institucional</i> .	Se hace seguimiento a la incidencia de los resultados en las prácticas de aula y se despliegan acciones correctivas para su ajuste.
Actividades de nivelación.	Las actividades periódicas de nivelación han sido diseñadas a partir de criterios individuales que no garantizan el mejoramiento del desempeño estudiantil.	Las áreas han diseñado de manera conjunta actividades de nivelación permanente que inciden positivamente en el desempeño estudiantil.	Las prácticas de los docentes incorporan actividades de nivelación basadas en estrategias alternativas cuyo fin es el de ofrecer un apoyo real al desarrollo de las competencias básicas de los estudiantes.	Las actividades de nivelación cuentan con indicadores y mecanismos a partir de los cuales se implementan acciones correctivas para elevar su impacto en el desempeño estudiantil

GESTIÓN DE CONVIVENCIA

Se refiere a los mecanismos que usa la institución para mantener la sana convivencia entre sus miembros. Dentro de los que están la actualización y revisión del manual de convivencia y la el manejo de conflictos.

Tabla 12. MATRIZ DE AUTOEVALUACIÓN GESTIÓN DE CONVIVENCIA

ASPECTO	E (1)	A (2)	P (3)	MC (4)
Manual de convivencia	La institución cuenta con un manual de convivencia pero no es conocido por la comunidad.	El manual de convivencia de la institución cumple los requisitos establecidos por las autoridades y es acorde con el código de la infancia y la adolescencia	El manual de convivencia es acorde al contexto institucional y al decreto xxx, es conocido y respetado por todos los miembros de la institución	Se realiza revisiones periódicas al manual de convivencia para realizar los ajustes necesarios acordes los cambios sociales y de normatividad.
Manejo de conflictos	Se tiene definido el debido proceso a seguir en caso de dificultad con algún docente o estudiante	El debido proceso es acorde a las normas establecidas por el ministerio de educación nacional y los organismos de protección a menores y al trabajador.	El debido proceso es conocido por toda la comunidad educativa y se sigue debidamente cuando se presenta alguna dificultad con algún miembro de la comunidad educativa.	El debido proceso es revisado periódicamente para realizar los ajustes necesarios acordes a los cambios sociales y de normatividad.
Gestión de conflictos.	La institución realiza jornadas, talleres y otras actividades, orientadas a reducir los conflictos, cuya puesta en práctica obedece a la iniciativa de algunos docentes; en ellas, no todos los convocados participan siempre. En la institución hay conciencia de apenas algunas de las competencias que se requieren para la convivencia.	La institución cuenta con un comité de convivencia diseñado para la identificación de los conflictos que se presentan en los diferentes estamentos y su mediación en los mismos; existe consenso respecto de las competencias que es preciso desarrollar para fortalecer la convivencia en coherencia con el PEI y la normatividad vigente.	La comunidad educativa reconoce y utiliza el comité de convivencia para identificar los conflictos y mediar en ellos; las actividades programadas, orientadas a fortalecer las competencias de convivencia, cuentan con amplia participación por parte de los distintos estamentos de la comunidad educativa.	La institución evalúa y ajusta el funcionamiento del comité de convivencia; recupera información relativa a las estrategias exitosas de los diferentes estamentos en el manejo de conflictos y el desarrollo de competencias para la convivencia, y propicia su transferencia.

GESTIÓN A LA COMUNIDAD

Se refiere a las actividades y mecanismos que usa la institución para vincularse y dar participación a la comunidad de influencia.

Tabla 13. MATRIZ DE AUTOEVALUACIÓN GESTIÓN A LA COMUNIDAD

ASPECTO	E (1)	A (2)	P (3)	MC (4)
Servicios a la comunidad.	La institución desarrolla actividades para la comunidad en respuesta a situaciones o problemas críticos y ésta es la receptora de sus acciones.	Existen estrategias de comunicación que le permiten tanto a la comunidad como a la institución misma conocerse mutuamente; las actividades se organizan de manera conjunta así no haya aún relación con el PEI.	La institución cuenta con un programa de interacción con la comunidad que orienta, da sentido a las acciones que se planean conjuntamente y dan respuesta a problemáticas y necesidades que apuntan al mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad y los estudiantes.	La comunidad tiene participación en la vida institucional y existen procesos de seguimiento y evaluación de los programas y las actividades. El contacto con las organizaciones culturales, sociales, recreativas y productivas es regular y sirve de puntal al acometimiento de acciones conjuntas que propenden al desarrollo comunitario.
Escuela de padres.	La institución ofrece a los padres de familia algunos talleres y charlas sobre diversos temas aunque sin una programación clara.	La escuela de padres constituye un programa pedagógico institucional que orienta a los padres de familia respecto de la mejor manera de ayudar a sus hijos en su rendimiento académico y apoyar a la institución en sus diferentes procesos.	La escuela de padres, además de estar en coherencia con el PEI, cuenta con el respaldo pedagógico de los docentes y se encuentra divulgada ampliamente en la comunidad; su acogida, por parte de los padres de familia, es significativa.	Los programas de la escuela de padres se evalúan de forma regular, hay sistematización de estos procesos y su mejoramiento se hace teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de la comunidad.
Uso de la planta física y de los medios.	La institución tiene a disposición de la comunidad algunos de sus recursos físicos.	La institución tiene programas que le permiten a la comunidad usar algunos de sus recursos físicos (sala de informática y biblioteca, por ejemplo).	La comunidad se encuentra informada respecto de los programas y posibilidades de uso de los recursos físicos de la institución y los utiliza; asimismo, colabora con la institución en los gastos para su mantenimiento (por ejemplo, con la red virtual o <i>Internet</i>).	La institución y la comunidad evalúan conjuntamente y mejoran de mutuo acuerdo los servicios que la primera le ofrece a la segunda en relación con la disponibilidad de los recursos físicos y los medios (audiovisuales, biblioteca, sala de informática, etc).
Servicio social.	El servicio social obligatorio de los estudiantes es un requisito, pero se encuentra articulado de la institución y su entorno.	El servicio social estudiantil tiene proyectos que responden a las necesidades de la comunidad y a su vez, son pertinentes para la actividad institucional.	El servicio social estudiantil es valorado por la comunidad y los educandos han desarrollado una capacidad de empatía e integración con la comunidad en la medida que éstos contribuyen a la solución de sus necesidades, por medio de programas interesantes y debidamente organizados.	El servicio social estudiantil es evaluado por la institución y tanto las necesidades y expectativas de la comunidad como su satisfacción con los programas del servicio social son tenidas en cuenta.

Atención a poblaciones con necesidades especiales.	La institución ha delineado políticas para atender a poblaciones con necesidades especiales, pero carece todavía de la información relativa a las necesidades de su localidad o municipio.	La institución conoce las necesidades educativas de las poblaciones con necesidades especiales de su entorno y ha diseñado planes de trabajo pedagógico para atenderlas en concordancia con el PEI y la normatividad vigente (Resolución 2565 de octubre 24 de 2003).	Las sedes y los niveles de la institución tienen conocimiento de la política de atención a la población con necesidades especiales, trabajan conjuntamente para diseñar modelos pedagógicos que permitan la integración y atención de estos niños y niñas y los dan a conocer a la comunidad, y logran la cobertura en su localidad o municipio en acuerdo con su capacidad institucional.	Los modelos pedagógicos diseñados para la atención a la población con necesidades especiales y los mecanismos de seguimiento a estas demandas son evaluados con el propósito de mejorar la oferta y la calidad del servicio prestado. La institución es sensible a las necesidades de su entorno y busca adecuar su oferta educativa a dichas demandas.
Personero estudiantil.	El personero no se ha elegido, o su elección no cuenta con el aval y reconocimiento de los estudiantes de todas las sedes.	La institución ha elegido un personero que representa a los estudiantes de las distintas sedes.	El personero elegido desarrolla proyectos y programas a favor de los estudiantes; su labor es reconocida en los diferentes estamentos de la comunidad educativa.	El gobierno escolar evalúa el impacto de la labor del personero y a partir de ésta se mejoran los procesos de elección y participación del estudiantado
Consejo directivo.	La institución no ha conformado su consejo directivo como institución integrada; o bien se ha establecido formalmente pero éste no funciona en la práctica.	El consejo directivo cuenta con un cronograma y una agenda de trabajo clara para orientar los procesos de planeación y seguimiento a la acción institucional.	El consejo directivo se reúne periódicamente de acuerdo con lo propuesto en el cronograma y cumple la agenda de trabajo establecida.	La gestión del consejo directivo en los procesos de planeación y seguimiento de la gestión institucional es evaluada periódicamente y a partir de estas se mejora.
Consejo académico.	El consejo académico está conformado pero tiene escaso impacto en el diseño e implementación del proyecto pedagógico; sus miembros se reúnen ocasionalmente y, en la mayoría de los casos, se ocupan de atender asuntos administrativos.	El consejo académico unificado para la integración cuenta con una metodología de trabajo orientada al diseño, la implementación y el seguimiento del proyecto pedagógico.	El consejo académico se reúne periódicamente para garantizar que el proyecto pedagógico propuesto se implemente en las diferentes sedes, áreas y niveles; además, resuelve las dificultades que se puedan presentar en el proceso y orienta ajustes cuando éstos son requeridos.	La gestión del consejo académico se evalúa, entre otros aspectos, por el nivel de apropiación de la propuesta pedagógica y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

PROCESOS MISIONALES, VALORACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN

En las siguientes tablas marque la valoración que da a cada aspecto tomando en cuenta las descripciones hechas en la Matriz de autoevaluación de cada proceso. (Tablas 11, 12 y 13)

Tabla 14. VALORACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN GESTIÓN ACADÉMICA

ASPECTO	E (1)	A (2)	P (3)	MC (4)
Plan de estudio				
Enfoque pedagógico y metodológico				
Evaluación				
Recursos y TIC(Tecnología de la información y la comunicación				
Relación Pedagógica.				
Planeación de aula.				
Estilo pedagógico.				
Evaluación en el aula.				
Seguimiento al Ausentismo				
Seguimiento de resultados académico				
Uso pedagógico de la evaluación externa				
Actividades de nivelación.				

Tabla 15. VALORACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN GESTIÓN DE CONVIVENCIA

ASPECTO	E (1)	A (2)	P (3)	MC (4)
Manual de convivencia				
Manejo de conflictos				
Gestión de conflictos.				

Tabla 16. VALORACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN GESTIÓN DE LA COMUNIDAD

ASPECTO	E (1)	A (2)	P (3)	MC (4)
Servicios a la comunidad.				
Escuela de padres.				
Uso de la planta física y de los medios.				
Servicio social.				
Atención a poblaciones con necesidades especiales.				
Personero estudiantil.				
Consejo directivo.				
Consejo académico.				

PROCESOS DE APOYO

Los procesos de apoyo son los que proporcionan los (recursos) y el soporte, para que los procesos misionales se lleven a cabo.

A continuación encuentra una tabla que describe cuatro fases en las que puede estar cada uno de los aspectos que conforman los procesos misionales de la institución, por favor seleccione el que usted crea se adapte más a cada uno de ellos, tomando en cuenta las escalas descritas anteriormente y marque en las tablas anexas (Tablas 20, 21 y 22) la valoración.

APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA

Hace referencia al manejo de la información de los estudiantes, y la forma como están organizados en la institución por grados y cursos, los reportes académicos de los estudiantes, etc.

Tabla 17. MATRIZ DE AUTOEVALUACIÓN APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA

ASPECTO	E (1)	A (2)	P (3)	MC (4)
Proceso de matrícula.	El proceso de matrícula se desarrolla según los criterios adoptados en cada una de las sedes.	Existe una política para el desarrollo de la matrícula que garantiza la agilidad en el proceso coherente con políticas nacionales y regionales.	La comunidad educativa reconoce en la institución un proceso de matrícula ágil y oportuno que toma en cuenta las necesidades de los estudiantes y padres de familia.	La evaluación de la satisfacción de los padres y estudiantes en relación con el proceso de matrícula, entre otros aspectos, anima los ajustes y mejoramientos al proceso.
Archivo académico	La información académica de los estudiantes aparece organizada en algunas sedes según criterios diferentes.	La institución cuenta con un sistema de archivo organizado donde se integra de continuo la información histórica de los estudiantes de todas las sedes.	El sistema de archivo implementado le permite a la institución disponer de forma oportuna de la información de los estudiantes y permite la expedición de constancias y certificados de manera confiable, oportuna y expedita.	La evaluación de la calidad y disponibilidad de la información archivada permite a la institución mejorar y ajustar su sistema administrativo.
Boletines de notas.	La expedición de boletines de notas presenta en ocasiones inconsistencias e irregularidades.	La institución ha establecido una política unificada para administrar la expedición de los boletines de notas de igual manera en todas sus sedes.	El sistema implementado para la expedición de boletines es ágil, oportuno y se cuenta con los sistemas de control necesarios para garantizar la consistencia de la información.	La expedición de boletines se revisa periódicamente para mejorarla.

ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA Y DE RECURSOS

Hace referencia a la administración de los recursos pedagógicos, tecnológicos, administrativos y demás recursos de la institución.

Tabla 18. MATRIZ DE AUTOEVALUACIÓN ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA Y DE RECURSOS

ASPECTO	E (1)	A (2)	P (3)	MC (4)
Mantenimiento planta física.	El mantenimiento de la planta física se realiza ocasionalmente.	La institución ha diseñado un programa de mantenimiento preventivo de su planta física.	La institución asegura los recursos para cumplir el mantenimiento de la planta física.	El programa de mantenimiento de la planta física se revisa y mejora continuamente.
Programas para adecuación y embellecimiento de la planta física.	La institución carece de programas para impulsar el mejoramiento de la planta física con ayudas de la comunidad o, en ocasiones, estos auxilios constituyen actividades aisladas y sin continuidad alguna.	La institución ha diseñado programas para promover el mejoramiento de su planta física con ayuda de la comunidad.	Los programas diseñados para el mejoramiento de la planta física se llevan a cabo periódicamente y cuentan con la participación de diferentes sectores de la comunidad educativa.	Los programas de mejoramiento de la planta física se evalúan periódicamente y sus resultados propician acciones de mejoramiento.
Contabilidad. registro	La institución lleva de algunas de sus actividades, pero de forma desorganizada y sin la totalidad de los soportes respectivos.	La contabilidad de la institución se organiza de acuerdo con los requisitos reglamentarios y diferencia claramente los servicios prestados, pero su uso se limita a la elaboración de informes para los organismos de control, de modo que es imposible contar con esta información como instrumento de análisis financiero.	La contabilidad está disponible de manera oportuna y los informes financieros permiten realizar un control efectivo del presupuesto y del plan de ingresos y gastos.	La contabilidad del FSE tiene todos sus soportes: los informes financieros necesarios se elaboran y presentan dentro de las fechas establecidas por las normas y se usan para el control financiero de la institución y para la toma de decisiones en el corto y en el largo plazo; sus resultados, aportan información para ajustar los planes de mejoramiento institucional.
Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE).	El presupuesto de la institución es un agregado de ingresos y gastos sin relación con las prioridades institucionales; la institución carece de mecanismos de planeación financiera.	La elaboración del presupuesto se hace teniendo en cuenta las necesidades de sedes y niveles y tomando como referentes el Plan operativo anual, el PEI, el <i>Plan de mejoramiento institucional</i> y las disposiciones del Decreto 0992 del 21 de mayo de 2002.	Existen procedimientos definidos para que las sedes y los niveles puedan elaborar el presupuesto de forma acorde con las actividades y metas establecidas en el Plan operativo anual; el plan de ingresos y egresos permite su relación con los flujos de caja y el presupuesto constituye un instrumento verdadero de planeación y gestión financiera que opera de forma coherente con otros procesos institucionales.	La elaboración del presupuesto se evalúa y mejora para facilitar la coordinación entre las necesidades de las distintas sedes y niveles; los procedimientos de análisis financiero y de proyección presupuestal se utilizan efectivamente para la planeación y gestión financieras de la institución.
Procesos de compra.	La realización de las compras de los recursos para el aprendizaje se hace sin la consulta de las necesidades de docentes y estudiantes.	La institución ha establecido un proceso en la compra de recursos para el aprendizaje (libros, computadoras, laboratorios, etc.) que consulta las necesidades de docentes y estudiantes.	En los procesos de compra de los recursos para el aprendizaje se verifica que éstos respondan a las necesidades y expectativas de docentes y estudiantes.	El proceso de compra es evaluado, entre otros, en relación con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios; dichas evaluaciones orientan acciones de mejoramiento.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En este proceso se manejan aspectos como capacitación docente, evaluación de desempeño y bienestar de la comunidad.

Tabla 19. MATRIZ DE AUTOEVALUACIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ASPECTO	E (1)	A (2)	P (3)	MC (4)
Perfiles.	La institución cuenta con perfiles poco específicos que no orientan con claridad el proceso de selección o solicitud de personal.	Los perfiles se encuentran bien definidos, son coherentes con el PEI y con la normatividad vigente; sin embargo, no son tenidos en cuenta en los procesos de selección, solicitud e inducción del personal.	Los perfiles con que cuenta la institución se usan para la toma de decisiones de personal y son coherentes con estructura organizativa de la institución; su uso, en procesos de selección, facilita el desempeño de las personas que se vinculan laboralmente a la institución.	El proceso de definición y uso de los perfiles para la selección del personal se evalúa y se mejora continuamente en función de los planes de mejoramiento de la institución y de sus necesidades de personal.
Formación y capacitación.	La formación y la capacitación son asumidas como un asunto de interés de cada docente y la institución acepta procesos de formación, sin evaluar su pertinencia en relación con su PEI o sus propias necesidades.	Existen lineamientos que le permiten a la institución y sus miembros optar por procesos de formación y capacitación en coherencia con el PEI y con las necesidades detectadas.	La institución tiene un programa de formación que responde a problemáticas identificadas y demandas específicas; existen criterios claros para valorar la oferta externa y se cuenta con destinación de recursos para adelantar procesos de capacitación internos.	Los procesos de formación son coherentes con los planes de mejoramiento institucional y desarrollo profesional; existe un sistema de evaluación de los planes de formación respecto de su incidencia en el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje y en el desarrollo institucional y, la información al respecto, es utilizada para retroalimentar los programas de formación anual
Apoyo y estímulo a la investigación.	La investigación en la institución se encuentra aún en estado incipiente; se carece de apoyo y seguimiento a las iniciativas particulares de los docentes.	La institución cuenta con una política de apoyo a la investigación y a la producción de materiales relacionados con la investigación; asimismo, se han definido temas y área de interés de acuerdo con el PEI.	La institución cuenta con investigaciones impulsadas por ella misma, ha desarrollado planes para la divulgación de este conocimiento entre sus miembros y ha dado inicio a la formulación de planes de investigación e incentivos a esta actividad.	La institución es reconocida por sus desarrollos investigativos y porque discute y perfecciona sus planes de investigación y busca fuentes de financiación que favorezcan las condiciones para su desenvolvimiento.
Evaluación de desempeño.	La institución realiza evaluaciones relacionadas con el desempeño de docentes, directivos docentes (cuando aplica) y personal administrativo de forma esporádica y sin contar con un modelo de evaluación para ello.	La institución ha implementado un proceso de evaluación de desempeño para docentes, directivos docentes y personal administrativo que indaga los diferentes aspectos en el desarrollo del cargo; dicho proceso cuenta con indicadores y referentes claros que además de ser de conocimiento común se encuentran en concordancia con la normatividad vigente (Decreto 2582 de septiembre 12 de 2003).	Las acciones de mejoramiento y los acuerdos establecidos en el proceso de evaluación del desempeño han permitido el mejoramiento del mismo en los equipos docentes, directivos docentes y administrativos; el proceso de evaluación de docentes y directivos docentes es conocido por la comunidad y cuenta con un respaldo amplio entre los miembros de la institución.	La evaluación al proceso y los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, han orientado acciones de mejoramiento. Los resultados son presentados a la comunidad y son utilizados para definir el desarrollo profesional y el mejoramiento institucional, así como para la creación de planes de incentivos, el apoyo a la investigación, etc.

PROCESOS MISIONALES, VALORACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN

En las siguientes tablas marque la valoración que da a cada aspecto tomando en cuenta las descripciones hechas en la Matriz de autoevaluación de cada proceso. (Tablas 17, 18 y 19)

Tabla 20. VALORACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA

ASPECTO	E (1)	A (2)	P (3)	MC (4)
Proceso de matrícula.				
Archivo académico				
Boletines de notas.				

Tabla 21. VALORACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA Y DE RECURSOS

ASPECTO	E (1)	A (2)	P (3)	MC (4)
Mantenimiento planta física.				
Programas para adecuación y embellecimiento de la planta física.				
Contabilidad. Registro				
Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE).				
Procesos de compra.				

Tabla 22. VALORACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ASPECTO	E (1)	A (2)	P (3)	MC (4)
Perfiles.				
Formación y capacitación.				
Apoyo y estímulo a la investigación.				
Evaluación de desempeño.				

ANEXO B, CUESTIONARIOS APLICADOS

INSTITUCIÓN EDUCATIVA ROBERTO VELANDIA

COMITÉ DE CALIDAD

CUESTIONARIO N°1

OBJETIVO: Conocer la percepción que tienen los docentes y administrativos de la institución Educativa Roberto Velandia de Mosquera, acerca de la autoevaluación institucional.

FUENTE: Jefes de área y administrativos de la Institución Educativa Roberto Velandia de Mosquera

AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

El comité de calidad de la I.E.D. Campestre Roberto Velandia, está haciendo un sondeo acerca del conocimiento que tiene la comunidad educativa sobre la forma como se realiza la autoevaluación institucional. Sus respuestas son muy importantes para el fortalecimiento de la calidad institucional y el mejoramiento de la misma.

1. ¿Cuántos años lleva trabajando en la institución?

Meses Años

2. ¿Conoce usted, cómo está organizada administrativamente la institución?

Si No

3. ¿Alguna vez usted ha participado en la autoevaluación institucional?

Si No

4. ¿Usted cree que la participación de todos los miembros de la institución en la autoevaluación es fundamental?

Si No

5. ¿Usted cree, que los resultados académicos de los estudiantes, son suficiente información para realizar la autoevaluación?

Si No

6. ¿Los resultados de la autoevaluación institucional son socializados?

Si No

Conteste la pregunta 7 si la respuesta a la anterior pregunta es afirmativa, de lo contrario pase a la pregunta 8.

7. ¿Los resultados que se presentan de la autoevaluación institucional, son basados en evidencias?

Si No

8. ¿Está conforme con la forma como se realiza la autoevaluación institucional?

Si No

Agradecemos su colaboración.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA ROBERTO VELANDIA
COMITÉ DE CALIDAD

CUESTIONARIO N°2

OBJETIVO: Tomar la percepción que tienen los docentes y administrativos de la institución Educativa Roberto Velandia sobre la forma como está organizada la gestión institucional (gestión por procesos).

FUENTE: Jefes de área y administrativos de la Institución Educativa Roberto Velandia de Mosquera

ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

El comité de calidad de la Institución Educativa Roberto Velandia, desea indagar acerca del conocimiento que tienen los docentes sobre la forma como está organizada y se lleva a cabo la administración y gestión en la institución.

1. ¿Sabe usted en qué consiste la gestión por procesos? SI___ NO___
2. Conoce los procesos que se manejan en la institución, diferentes a los que usted está involucrado directamente. SI___ NO___
3. Mencione los procesos en lo que usted está involucrado directamente

4. ¿Se plantean metas e indicadores para estos procesos? SI___,NO___
5. ¿Se lleva su respectivo control? SI___ NO___
6. ¿Conoce y comparte el horizonte institucional? SI___ NO___
7. ¿Las actividades institucionales son programadas y ejecutadas teniendo clara la concordancia con el horizonte institucional?
SI___ ¿por qué?

_____NO
¿por qué?_____

Agradecemos su colaboración.

ANEXO C. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS INSTITUCIONALES

Tabla 23. Caracterización Proceso: Gestión del Horizonte Institucional.



INSTITUCIÓN EDUCATIVA ROBERTO VELANDÍA
MOSQUERA CUNDINAMARCA
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
PROCESO: GESTIÓN DEL HORIZONTE INSTITUCIONAL
MACROPROCESO: ESTRATÉGICOS

OBJETIVO: Realizar y hacer los ajustes necesarios a la planeación estratégica del colegio			RESPONSABLE: RECTOR – COMITÉ DE CALIDAD	
Desde la revisión de la filosofía hasta el diseño y seguimiento de planes estratégicos.				
PROVEEDORES	ENTRADAS INSUMOS	PROCESOS	SALIDAS / SERVICIOS	CLIENTES
PROCESO DE PLANEACIPN Alcaldía Proceso de ADMIN PLANTA FISICA Y DE RECURSOS Sub-proceso de Evaluación institucional y diagnóstico	PEI, plan operativo y plan de acción años anteriores,	Revisión de la filosofía institucional	Modificaciones PEI, plan operativo, plan de acción,	Todos los procesos
	proyectos pedagógicos, proyectos de aula.	Evaluación institucional y diagnóstico	rubros a presupuestar para el año,	Subproceso de presupuesto
	presupuesto suministrado por la alcaldía.	Plan estratégico	Ajuste a la filosofía institucional (Misión y visión)	Todos los procesos
	Presupuesto institucional	Convenios y alianzas	Oportunidades de mejora	Todos los procesos
	Evaluación institucional,		planes de mejoramiento	Todos los procesos
			Convenio firmado y acompañamiento según el caso	Todos los procesos
		INTERFACES		
		Evaluación Apoyo financiero y contable		
RECURSOS	Requisitos	Documentos	CONTROLES / INDICADORES	REQUERIMIENTOS
Humanos: Rector - Coordinador- Maestros Técnicos: equipos de computado	Constitución Política de Colombia, código del menor, ley general de educación 715, decreto 1860. Manual de convivencia, resoluciones consejo directivo y académico, decreto 1290, PEI, plan operativo, plan de acción, presupuesto, formato evaluación de satisfacción y seguimiento a los proyectos.	Actas reformas al PEI, plan operativo, plan de acción, proyectos pedagógicos y de aula, acta aprobación del presupuesto, evaluación de satisfacción, tabulación de la evaluación, pruebas del seguimiento al cumplimiento de los proyectos, informe final ejecución del presupuesto.	Socialización de la filosofía Participación en la evaluación institucional cumplimiento de metas del plan estratégico numero de alianzas y convenios	Pertinente, que sea acorde a la misión de la institución, clara, que satisfaga las necesidades de la institución, clarifique la forma de ejecutar y que evaluar las actividades.
ELABORO: Yenny Puentes, Gladys Martínez			REVISO: Juan de Jesús Cárdenas	
APROBO			VERSION: Abril 2010 FECHA DE ACTUALIZACIÓN	

Tabla 24. Caracterización Proceso: Gestión de Calidad



INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEPARTAMENTAL CAMPESTRE ROBERTO VELANDIA
MOSQUERA CUNDINAMARCA

Tabla 24. CARACTERIZACION DE PROCESOS
PROCESO: GESTION DE CALIDAD
MACROPROCESO: ESTRATÉGICOS

OBJETIVO: Mejorar los procesos institucionales			RESPONSABLE: Rector, comité de calidad	
ALCANCE: Desde la evaluación institucional hasta la ejecución y control de planes de mejora				
PROVEEDORES	ENTRADAS INSUMOS	PROCESOS	SALIDAS / SERVICIOS	CLIENTES
Todos los procesos	Encuestas de satisfacción	AUDITORIAS	Informe de auditoria	Toda la comunidad
	Seguimiento a egresados	ACCIONES PREVENTIVAS CORRECTIVAS Y DE MEJORA	Planes y acciones de mejora	
	Evaluación institucional	QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS	Listado de quejas, reclamos y sugerencias	Todos los procesos
	Evaluación de desempeño	MEDICION DE LA SATISFACCIÓN	Informe de resultados encuestas	
	Resultados académicos			
	Solución y seguimiento de conflictos			
	Informe de la ejecución del presupuesto			
RECURSOS	Requisitos	Documentos	CONTROLES / INDICADORES	REQUERIMIENTOS
Comité de calidad Computador		PEI Manual de convivencia	Auditorias, interna y externa Cumplimiento del 80% de los planes de mejora	Acorde al horizonte institucional, y al contexto
ELABORO: Yenny Puentes, Gladys Martínez			REVISOR Juan de Jesús Cárdenas	
APROBO			VERSION: 2010 FECHA DE ACTUALIZACIÓN	

Tabla 25. Caracterización Proceso: Gestión de la Cultura Institucional.



INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEPARTAMENTAL CAMPESTRE ROBERTO VELANDIA
MOSQUERA CUNDINAMARCA
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
PROCESO: GESTIÓN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL
MACROPROCESO: ESTRATEGICO

OBJETIVO: HACER SEGUIMIENTO AL FOMENTO DE LA CULTURA DE MEJORA INSTITUCIONAL		RESPONSABLE:		
ALCANCE: DESDE EL PLANTEAMIENTO Y REVISIÓN DE LA FILOSOFIA INSTITUCIONAL HASTA LA REVISIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISMA				
PROVEEDORES	ENTRADAS INSUMOS	SUBPROCESOS	SALIDAS / SERVICIOS	CLIENTES
GESTION DEL HORIZONTE INSTITUCIONAL	MISIÓN Y VISION, VALORES, PRINCIPIOS	Medición y mejora de la cultura organizacional	CONVIVENCIA	ESTUDIANTES
GESTION DE CALIDAD	RESULTADOS DE LAS AUDITORIAS		BIENESTAR LABORAL	DOCENTES
	CAPACITACION		CALIDAD ACADEMICA	COORDINADORES
GESTION A LA COMUNIDAD	CONVIVENCIA		EFFECTIVIDAD	RECTOR
GESTION DEL TALENTO HUMANO	TRABAJO EN EQUIPO		EFICIENCIA	PERSONAL ADMINISTRATIVO
		EFICACIA	COMUNIDAD	
		INTERFACES		TODOD LOS PROCESOS
		GESTION DEL TALENTO HUMANO		
		CONVIVENCIA		
		GESTION A LA COMUNIDAD		
		GESTION DE CALIDAD		
RECURSOS	Requisitos	Documentos	CONTROLES / INDICADORES	REQUERIMIENTOS
Personal docente y administrativo Comité de calidad Computadores		MANUAL DE CONVIVENCIA PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL NORMATIVIDAD RELACIONADA	% DE ENCUESTAS APLICADAS % DE CAPACITACIONES REALIZADA A DOCENTES	CAPACITACION DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS, SOCIALIZACION PERMANENTE DE EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS
ELABORO:	Yenny Puentes, Gladys Martínez		REVISO Juan de Jesús Cárdenas	
APROBO			VERSION: 2010	FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Tabla 26. Caracterización Proceso: Gestión de Convivencia



INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEPARTAMENTAL CAMPESTRE ROBERTO VELANDIA
MOSQUERA CUNDINAMARCA
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
PROCESO: GESTIÓN DE CONVIVENCIA
MACROPROCESO: MISIONAL

OBJETIVO: Establecer y hacer cumplir las normas pertinentes para mantener la buena convivencia en la institución			RESPONSABLE: Rector, coordinadora de convivencia	
ALCANCE: Desde la revisión y los ajustes al manual de convivencia hasta el seguimiento y solución de conflictos				
PROVEEDORES	ENTRADAS INSUMOS	PROCESOS	SALIDAS / SERVICIOS	CLIENTES
GESTIÓN DEL HORIZONTE INSTITUCIONAL GESTIÓN DE CALIDAD GESTIÓN ACADÉMICA APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA	MISIÓN, VISIÓN, NÚMERO DE, MANUAL DE CONVIVENCIA, ESTUDIANTES Y CURSOS	REVISIÓN DEL MANUAL DE CONVIVENCIA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	MANUAL DE CONVIVENCIA ACTUALIZADO MECANISMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS, (DEBIDO PROCESO)	GESTIÓN ACADÉMICA APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
RECURSOS	REQUISITOS	DOCUMENTOS	CONTROLES / INDICADORES	REQUERIMIENTOS
MANUAL DE CONVIVENCIA OBSERVADORES DOCENTES, DIRECTIVOS,	CODIGO DEL MENOR LEY 115 DECRETO 1860 FALLOS DE LA CORTE	PEI MANUAL DE CONVIVENCIA ACTAS	% DE DISMINUCIÓN DE CONFLICTOS	ACORDE AL HORIZONTE INSTITUCIONAL ACORDE ALAS NOSRMAS NACIONALES DE PROTECCIÓN DE MENORES
ELABORO: Yenny Puentes, Gladys Martínez			REVISO Juan de Jesús Cárdenas	
APROBO			VERSION: 2010	FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Tabla 27. Caracterización Proceso: Gestión Académica



INSTITUCIÓN EDUCATIVA ROBERTO VELANDIA
MOSQUERA CUNDINAMARCA
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
PROCESO: GESTIÓN ACADÉMICA
MACROPROCESO: MISIONAL

OBJETIVO: Hacer seguimiento	al desarrollo de procesos académicos	RESPONSABLE: Rector, coordinación académica
ALCANCE: Desde la planeación curricular hasta la evaluación del desempeño académico.		

PROVEEDORES	ENTRADAS INSUMOS	SUBPROCESOS	SALIDAS / SERVICIOS	CLIENTES
M.E.N	Normatividad vigente	DESEÑO PEDAGÓGICO CURRICULAR	Plan de estudios actualizados	Todos los procesos
ICFES S.I.E	Resolución y orientaciones curriculares	TRABAJO DE AULA	Plan de área y asignatura coherente y actualizada	Todos los procesos
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN	Cronograma de actividades		Proyectos pedagógicos transversalizados	
PROCESOS:	Manual de convivencia			
HORIZONTE INSTITUCIONAL	Planes de área			
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Proyectos pedagógicos			
GESTIÓN DE BIENESTAR	Evaluación institucional	SEGUIMIENTO ACADÉMICO	Listado Estudiantes promovidos	Todos los procesos
GESTIÓN DE CONVIVENCIA	Planeación estratégica		listado de estudiantes a nivelar en Enero	Todos los procesos
APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA	Asignación de carga académica		Listado de estudiantes que deben firmar compromiso académico para matricularse	Todos los procesos
	Seguimiento a estudiantes desde psicología		Reportes académicos (notas, porcentaje de pérdida por áreas, propuestas de mejora)	Matriculas
RECURSOS	Requisitos	Documentos	CONTROLES / INDICADORES	REQUERIMIENTOS
Humanos: Rector - Coordinador-Docentes Técnicos: equipos de computo	Constitución Política de Colombia, Ley General de educación 715, Decreto 1860. Manual de convivencia, resoluciones consejo directivo y académico, decreto 1290, PEI, plan operativo, plan de acción, y seguimiento a los proyectos.	Actas reformas al PEI, plan operativo, plan de acción, proyectos pedagógicos y de aula, pruebas del seguimiento al cumplimiento de los proyectos.	% de ejecución de proyectos; % De desempeños desarrollados % de estudiantes promovidos	Acorde a la misión de la institución, al diagnóstico y necesidades académicas y de bienestar de los estudiantes.
ELABORO: Yenny Puentes, Gladys Martínez			REVISO: Juan de Jesús Cárdenas	
APROBO			VERSION: 2010	FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Tabla 28. Caracterización Proceso: Gestión a la Comunidad



INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEPARTAMENTAL CAMPESTRE ROBERTO VELANDÍA

MOSQUERA CUNDINAMARCA

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
PROCESO: GESTIÓN A LA COMUNIDAD

MACROPROCESO: MISIONAL

OBJETIVO: Promover proyectos y actividades que sirvan de apoyo a la comunidad de influencia y le den espacios de participación en la institución.	RESPONSABLE: Rector, coordinación, docentes sociales.
ALCANCE: Desde la organización del servicio social hasta la coordinación del gobierno escolar	

PROVEEDORES	ENTRADAS INSUMOS	PROCESOS	SALIDAS / SERVICIOS	CLIENTES
GESTIÓN ACADÉMICA	PROYECTOS TRANSVERSALES Y PEDAGÓGICOS	PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD	APOYO EN PROYECTOS COMUNITARIOS	COMUNIDAD DE INFLUENCIA
GESTIÓN DEL HORIZONTE INSTITUCIONAL	PEI	PARTICIPACIÓN Y GOBIERNO ESCOLAR	ENTES DE PARTICIPACIÓN CONFORMADOS	PADRES DE FAMILIA
ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA	EQUIPOS DE COMPUTO, AULAS,			ESTUDIANTES
RECURSOS	Requisitos	Documentos	CONTROLES / INDICADORES	REQUERIMIENTOS
HUMANOS: Directivos, docentes, administrativos, estudiantes	NORMATIVIDAD, PROYECTOS DE SERVICIO SOCIAL	Actas, planillas de registro de actividades de servicio social	% de Participación del colegio en proyectos comunitarios	Acorde al PEI, requerimientos de la comunidad educativa.
FÍSICOS: EQUIPOS DE COMPUTO, PLANTA FÍSICA			% de propuestas y actividades desarrolladas por los comités de participación del gobierno escolar	
ELABORO: Yenny Puentes; Gladys Martínez			REVISO: Juan de Jesús Cárdenas	
APROBO			VERSION: 2010	FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Tabla 29. Caracterización Proceso: Administración de la Planta Física y de Recursos



MOSQUERA CUNDINAMARCA

INSTITUCIÓN EDUCATIVA ROBERTO VELANDIA
 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
 PROCESO: ADMINISTRACION DE PLANTA FISICA Y DE RECURSOS
 MACROPROCESO: APOYO

OBJETIVO:		RESPONSABLE: Rector, Pagadora		
ALCANCE: Desde la elaboración del diagnóstico de necesidades hasta la ejecución y compra				
PROVEEDORES	ENTRADAS INSUMOS	PROCESOS	SALIDAS / SERVICIOS	CLIENTES
Apoyo a la gestión académica Autoevaluación institucional Diseño pedagógico curricular	Cantidad de estudiantes y aulas de clase Necesidades de mantenimiento de la planta física	INVENTARIOS Y MANTENIMIENTO	Inventario	Toda la comunidad
		INFORMES CONTABLES	Balance	Entes de control
	Necesidades institucionales	PRESUPUESTO	Inversión	Proceso de auditorias
		COMPRAS	Solución de necesidades Bienes comprados	Informes contables
RECURSOS	Requisitos	Documentos	CONTROLES / INDICADORES	REQUERIMIENTOS
Consejo Directivo Pagaduría Computador Planta física	Ley 80 de contratación estatal Ley 115 de Educación Decreto 1857 fondos de servicios educativos	PEI Manual de convivencia	Entes de control: Personero estudiantil. Comunidad educativa, contraloría, consejo directivo y Cumplimiento del presupuesto en el 100% Porcentaje de mejora de la planta física	Priorizar necesidades, ser acorde al presupuesto asignado para el año.
ELABORO: Yenny Puentes, Gladys Martínez			REVISOR: Juan de Jesús Cárdenas	
APROBO:			VERSION: 2010	FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Tabla 30. Caracterización Proceso: Gestión del Talento Humana.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEPARTAMENTAL CAMPESTRE ROBERTO VELANDIA



MOSQUERA CUNDINAMARCA

 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
 PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

MACROPROCESO: APOYO

OBJETIVO: Proporcionar condiciones para el mejoramiento laboral y desarrollo personal de los docentes.	RESPONSABLE: Directivos
ALCANCE: Desde la evaluación de desempeño, hasta la formación y bienestar estudiantil y de docentes	

PROVEEDORES	ENTRADAS INSUMOS	PROCESOS	SALIDAS / SERVICIOS	CLIENTES
GESTIÓN ACADÉMICA GESTIÓN DE CONVIVENCIA GESTIÓN DEL HORIZONTE INSTITUCIONAL GESTIÓN DE LA CULTURA GESTIÓN DE CALIDAD	RESULTADOS ACADEMICOS SEGUIMIENTO A ESTUDIANTES PROYECTOS	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO FORMACIÓN BIENESTAR	GESTIÓN ACADÉMICA GESTIÓN DE CONVIVENCIA GESTIÓN DEL HORIZONTE INSTITUCIONAL GESTIÓN DE LA CULTURA GESTIÓN DE CALIDAD	DOCENTES, ESTUDIANTES DIRECTIVOS
RECURSOS	Requisitos	Documentos	CONTROLES / INDICADORES	REQUERIMIENTOS
Humanos: Rector - Coordinador-Docentes Técnicos: equipos de computo	decreto 1278, manual del ministerio de educación, evaluación de desempeño, PEI, Planes de Mejoramiento, resultados académicos.	resultados de la evaluación de desempeño, cronograma de capacitaciones,	% de docentes que superan la evaluación de desempeño con sobresaliente % de capacitaciones realizadas	Acorde a la misión de la institución, al diagnóstico y necesidades académicas y de bienestar de los estudiantes.
ELABORO: Yenny Puentes, Gladys Martínez			REVISÓ: Juan de Jesús Cárdenas	
APROBO			VERSION: 2010	FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Tabla 31. Caracterización Proceso: Apoyo a la Gestión Académica



INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEPARTAMENTAL CAMPESTRE ROBERTO VELANDÍA

MOSQUERA CUNDINAMARCA

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

PROCESO: APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA

MACROPROCESO: APOYO

OBJETIVO: Obtener los datos de los estudiantes que van a hacer parte de la institución para realizar las proyecciones presupuestales y organizar la distribución académica.	RESPONSABLE: Rector y secretaria académica
ALCANCE: desde la proyección de cupos hasta la realización de la matrícula	

PROVEEDORES	ENTRADAS INSUMOS	PROCESOS	SALIDAS / SERVICIOS	CLIENTES
GESTIÓN ACADÉMICA	RESULTADOS ACADÉMICOS	MATRICULA	TOTAL DE ESTUDIANTES MATRICULADOS	PADRES DE FAMILIA, ESTUDIANTES, DOCENTES
ADMINISTRACIÓN PLANTA FÍSICA Y DE RECURSOS	INFORME DE AULAS Y MOBILIARIO DISPONIBLES		DISTRIBUCIÓN DE GRUPOS Y CURSOS	GESTIÓN ACADÉMICA
GESTIÓN DEL HORIZONTE INSTITUCIONAL	PEI			GESTION DE CONVIVENCIA
RECURSOS	requisitos	Documentos	CONTROLES / INDICADORES	REQUERIMIENTOS
Humanos: Rector - Coordinador-Docentes, Administrativos Técnicos: equipos de computo	Constitución Política de Colombia, Ley General de educación 715, Decreto 1860. Manual de convivencia, resoluciones consejo directivo y académico, decreto 1290, PEI, plan operativo, plan de acción.	Informe cupos asignados; informe cantidad de estudiantes matriculados	% de matriculas realizadas	resolución capacidad de cupos,
ELABORO: Yenny Puentes; Gladys Martínez			REVISO: Juan de Jesús Cárdenas	
APROBO			VERSION: 2010	FECHA DE ACTUALIZACIÓN

