

AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL DESDE LAS VOCES DE LOS SUJETOS¹

INSTITUTIONAL SELF-ASSESSMENT FROM THE VOICES OF THE SUBJECTS

María Evita Dussán Calderón*
Alayam Abiv Valderrama Rodríguez**

* Magíster en Educación de la Universidad Surcolombiana. Docente Institución Educativa INEM Julián Motta Salas de Neiva, Huila. maredusca@gmail.com

** Magíster en Educación. Rector Institución Educativa Gabriel García Márquez del municipio de Neiva, Huila. alvaro10465@hotmail.com

1 Investigación denominada: Autoevaluación institucional y gestión de aula: una apuesta por su resignificación, llevada a cabo durante el año 2019.

Cómo citar este artículo: Dussán, M. E. & Valderrama A. A. (2020). Autoevaluación institucional desde las voces de los sujetos. *Revista PACA 10*, pp. 33-49.

Resumen: ¿Qué sucede con la Autoevaluación Institucional en los establecimientos educativos del sector oficial? ¿Existe una cultura de la autoevaluación en las instituciones educativas? ¿Es hora de resignificar la Autoevaluación Institucional?

La Autoevaluación Institucional hace parte del ritual de actividades que año tras año realizan los docentes en los establecimientos educativos, apoyados en la Guía 34 expedida por el MEN en 2008. Este documento, desarrollado desde la concepción de planeación estratégica, plantea tres etapas que, en su orden, son la autoevaluación, el plan de mejoramiento y el seguimiento al plan de mejoramiento; parcela la realidad escolar en cuatro gestiones, diecinueve procesos y noventa y cuatro componentes, soportados en la recolección y el uso de evidencias.

Esta investigación explora la realidad del proceso de Autoevaluación que se lleva a cabo en algunas de los establecimientos educativos de la ciudad de Neiva, y centra su atención en uno de los más representativos del contexto local. Utiliza las técnicas de análisis documental y grupo focal para indagar desde las voces de los sujetos, recaba sus visiones sobre el proceso,

las tensiones entre lo normado y lo que realmente sucede en el territorio de la escuela, para aproximar la institución a nuevas visiones, construidas a partir del diálogo de saberes entre los sujetos tradicionalmente involucrados, más la presencia de nuevos actores que reclaman participación e inclusión.

Merecen toda la atención y el reconocimiento, la participación de los niños y niñas como sujetos capaces de pensar de forma creativa y proponer soluciones innovadoras para los problemas de su contexto, contribuyendo a la resignificación del proceso de autoevaluación.

Palabras clave: autoevaluación institucional, gestión académica, resignificación, voces de los sujetos.

Abstract: What is happening to the institutional self-assessment in the educative establishments of the public sector? Is there a culture of self-evaluation in the educative establishments? Is time to give a new meaning to the institutional self-assessment?

The institutional self-assessment is part of the activities ritual that are done by the teachers every year in the educative institutions supported by the Guía 34 issued by the government in 2008. This document developed from the strategic planning vision, and proposes three steps that include the selfassessment, improvement plan, and monitoring of the improvement plan; divide the school reality into four managements, nineteen processes and ninety-four components, based on the collecting and use of evidences.

This paper explores the reality of self-assessment process done in some educative establishments of the city of Neiva, and focuses its attention on one of the most representative of the local context. It uses techniques of documental analysis and focal groups to inquire from the voices of the subjects. It collects their perceptions of the process, the tensions between the normed and what is really happening in the territory of the school, and leads to new visions made up from the dialogue of knowledge among the subjects who are traditionally involved, with the presence of new parts that claims participation and inclusion.

The participation of boys and girls deserve all the attention and recognition as subjects who are able to think “outside of the box” and proposes innovative solutions for the problems of their contexts, contributing to the resignification of the self-assessment process.

Keywords: institutional self-assessment, academic management, resignification, voices of the subjects.

Introducción

El presente estudio revisa el estado actual del proceso de Autoevaluación Institucional -AEI- en los establecimientos educativos del sector público en Neiva, su relación con el mejoramiento institucional, así como la forma en que se involucran los diferentes actores. Escucha las voces de la comunidad educativa, explora los significados que para ella tiene la Autoevaluación, y su pertinencia con el contexto, para desde allí partir en la búsqueda de nuevos sentidos y significados que impliquen la construcción de la nueva historia de su escuela.

El ámbito elegido fueron las instituciones educativas públicas de la ciudad de Neiva, dada la gran cantidad de estudiantes que atienden, su ubicación en entornos vulnerables, el impacto potencial que las mejoras en el proceso de AEI puede tener en la calidad de la educación para las poblaciones atendidas, así como la trayectoria laboral de los investigadores en el sector oficial.

Esta investigación se produce en el marco del contrato interadministrativo No. 1239 del 2017, suscrito entre la alcaldía de Neiva y la Universidad Surcolombiana, que busca brindar apoyo a la formación de docentes en maestrías a través de becas otorgadas por la administración local. Este convenio beneficia a ciento noventa y nueve (199) docentes y directivos docentes de planta de la Secretaria de Educación del municipio de Neiva, contribuyendo a la cualificación del capital humano para mejorar la calidad de la educación.

Es este el momento oportuno para reconocer y defender la continuidad de este tipo de estrategias de formación por parte del ente territorial y sus futuros administradores, dados los resultados satisfactorios hasta ahora logrados.

En tanto que docentes investigadores de las dinámicas internas de las escuelas públicas, nuestra inmersión permanente en la praxis cotidiana desde los roles de docente de aula y directivo docente (rector) nos permite captar “desde adentro” (Miñana, p. 7) las realidades y las contradicciones entre lo normado y la vida escolar. Esta realidad nos interpela de manera permanente y nos compele a repensar desde la cotidianidad, maneras de aportar a la calidad de la educación en nuestra región. Es desde esta

perspectiva que surge nuestro problema de investigación, como un intento por encontrar maneras alternativas de resignificar la AEI, dado que esta se ha convertido en parte de las actividades que año tras año se llevan a cabo en los establecimientos educativos, y con el pasar de los años, nuestra experiencia nos muestra que, ha llegado a transformarse en un ritual que se desarrolla de manera mecánica sin que se cuestione su verdadera finalidad ni se evalúe su utilidad.

Un ejercicio exploratorio inicial, realizado por los maestrantes investigadores, utiliza un cuestionario para preguntar a directivos docentes de 13 instituciones educativas de Neiva, sobre las dinámicas cotidianas del proceso de autoevaluación institucional; ellos relatan una escasa participación de los actores educativos, ausencia de un proceso sistemático basado en evidencias, primacía de la subjetividad, falta de tiempo, ausencia de expectativas, además de ausencia de cultura autoevaluativa, confirmando de manera preliminar que los directivos perciben la autoevaluación institucional como un mero proceso burocrático.

¿Por qué interesarse por la AEI de las Instituciones educativas? Tal y como lo afirma Murillo P. (2008) la sociedad está cambiando y el mundo actual se caracteriza por la aceleración de esos cambios, por una intensa sensación de compresión del tiempo y del espacio, por la crisis migratoria y la diversidad cultural, la crisis ambiental y el calentamiento global, la complejidad tecnológica, la incertidumbre científica y a nivel local por la coyuntura local de conflicto-postconflicto no resuelta. Pero lo que caracteriza con mayor fuerza la situación actual, en relación con otras, es la multiplicidad y pluralidad de cambios que simultáneamente se pretende introducir en las instituciones educativas (Stoll y Fink, 1994 citado por Murillo, 2008). El ritmo de cambio es tan elevado que una institución estática y orientada hacia la certidumbre no puede sobrevivir en un contexto de modificaciones rápidas e intempestivas; de ahí que tenga que optar por su propia transformación de manera continuada. No es posible seguir formando a las nuevas generaciones con las mismas estrategias del pasado. Se hace, entonces, necesario intervenir para garantizar la calidad de la educación que estamos ofreciendo.

Los establecimientos educativos no pueden esperar que el cambio llegue desde afuera o que surja desde adentro por simple inercia. Deben

hacer frente a las realidades urgentes que su entorno les plantea y deben atender las necesidades más sentidas de su población de manera inmediata, so pena de fracasar en su intento de brindar una educación pertinente y de calidad.

La capacidad de las I.E. para, desde la autonomía, reflexionar sobre su realidad y tomar las decisiones que sean pertinentes para avanzar, se convierte en una habilidad fundamental dentro del proceso, lo cual exige la capacidad de autoevaluarse y dar cuenta de los procesos; como lo afirma Murillo (2008) la Autoevaluación Institucional debe integrarse a la propia cultura de los establecimientos educativos.

La Guía para el Mejoramiento Institucional del Ministerio de Educación Nacional –MEN- Guía 34 (2008), plantea la Autoevaluación institucional como “El momento en el que el establecimiento educativo recoge, recopila, sistematiza, analiza y valora toda la información relacionada con el desarrollo de sus acciones y sus resultados en cada una de las cuatro áreas de gestión” (p. 38) y luego hace énfasis en el principio de veracidad de la información recogida como requisito “para que el proceso de autoevaluación sea fructífero y sus resultados sean realmente útiles para la toma de decisiones”(p. 38); se añade que “la honestidad, la coherencia y la responsabilidad en la recopilación, manejo y análisis de la información son fundamentales para garantizar la calidad de los resultados de la autoevaluación. Por ello, es necesario contar con evidencias –documentos, informes, actas, resultados de encuestas y entrevistas, datos estadísticos e indicadores– que permitan examinar y sustentar los juicios relativos al estado en que se encuentra el establecimiento y las decisiones que determinarán su rumbo en los años siguientes” (p. 38).

Estado actual de la Autoevaluación Institucional

La Autoevaluación Institucional en Colombia es un ejercicio que pretende mejorar la calidad educativa desde la gestión eficiente, liderada por el rector en cada institución, con lo que se traslada el enfoque empresarial a la escuela para hacerla competitiva (Martínez et al, 2016).

Muchos estudios coinciden en señalar a la escuela como un lugar estratégico para el cambio (Bolívar, 1999 citado por Murillo, 2008) y en que es la labor conjunta del establecimiento, en lugar de las acciones

individuales, lo que se constituye en la clave de la mejora y de la eficacia del mismo. De igual manera, se afirma que los cambios deben producirse desde dentro y, que es necesario generar una cultura innovadora e implicar al profesorado en el análisis reflexivo de lo que hace.

Es posible definir la mejora de la escuela como un enfoque para el cambio educativo, que optimiza los resultados de los estudiantes, además de fortalecer la capacidad de la institución para gestionar el cambio (Hopkins, Ainscow y West, 1994:3). La enseñanza y el aprendizaje son los primeros focos sobre los que se debe actuar en la mejora del establecimiento, partiendo de la base de que la mejora escolar es un proceso lento, no lineal, que no se puede entender dentro de un paradigma tecnológico y racional, pero en el que sí se pueden distinguir diferentes fases, entre las que juega un papel esencial la relacionada con el proceso de Autoevaluación Institucional (AEI).

Para que la AEI contribuya verdaderamente a la mejora de los establecimientos, debe dejar de ser un proceso introducido desde arriba, debe promover la estrategia de cambio por consenso entre los diferentes actores sociales. La constitución de equipos de mejora, en función de los análisis realizados y los resultados obtenidos, se convierte en componente esencial para el mejoramiento de la calidad y el desarrollo de los centros, así como en parte del proceso de aprendizaje organizativo (Murillo, 2008).

La AEI debe ser considerada como instrumento de análisis y reflexión sobre la práctica, así como de desarrollo personal e institucional; debe estar orientada hacia la mejora efectiva de la práctica educativa (Escudero, 1992 citado por Murillo 2008). Saber decidir qué mejorar, cuánto, cuándo, cómo, por qué y para qué, son destrezas profesionales que debemos desarrollar en los evaluadores y autoevaluadores. Debe ser un proceso constante con finalidad formativa y formadora (Sanmarti, 2007 citado por Murillo 2008), que no solo debe identificar dificultades y problemas, sino también comprender sus causas y tomar decisiones.

En el contexto local, el control social de los establecimientos educativos a través de las diferentes instancias del Gobierno Escolar, así como nuevas formas de participación de los agentes sociales, a través de la conformación de veedurías ciudadanas por parte de grupos de padres, se constituyen en una oportunidad para el mejoramiento, que debe ser

aprovechada mediante la capacitación y el trabajo mancomunado de sus miembros. Los procesos de rendición de cuentas sirven como instancia de evaluación institucional, en la medida en que en ellos confluyen los intereses de los agentes implicados y en que la participación se realice de manera crítica y propositiva.

En nuestro trabajo por la resignificación de la AIE desde las voces de los sujetos, debe tomarse en cuenta que el término resignificación es frecuentemente utilizado de manera genérica en el ámbito investigativo y pedagógico, dando por sentado que su connotación es clara para el lector; sin embargo, sorprende ver muchas investigaciones cuyo objetivo conlleva resignificar y no se define el término, razón por la cual apelamos a la conceptualización de Rengifo:

Según Rengifo Tobías (s.f.) resignificar denota dar sentido con mayor acentuación, dar mayor importancia a algo. Se resignifica lo que antes se ha significado. Se le da un nuevo sentido a algo que previamente ha tenido sentido. La resignificación involucra a la significación y la trasciende; es decir, reconoce el sentido anterior; la importancia que tenía subsistirá, pero con una nueva dimensión. La resignificación reconoce la significación previa, parte de ella, se construye a partir de ella, es una suerte de acto reflejo de la conciencia de lo significado, porque demanda reflexión sobre lo que ya hay.

Con Rengifo Tobías (s.f.), el factor más importante que influye en la resignificación del PEI, y en nuestro caso de la Autoevaluación Institucional, es la significación que ya tiene, es decir, lo que significa actualmente para la Institución Educativa. Otra condición importante a tener en cuenta es que resignificar lleva implícito un proceso de reflexión que debe tomar en cuenta las voces de los actores, en este caso los miembros de la comunidad educativa y, por tanto, la construcción colectiva de nuevos significados, así como nuevas maneras de hacer las cosas.

Al resignificar la AEI desde las voces de los sujetos nos centramos especialmente en la gestión de aula, dado que es allí donde se desarrollan los procesos de enseñanza y aprendizaje, primeros focos sobre los que se debe actuar en la mejora del establecimiento. Esto nos lleva a revisar los conceptos de gestión, gestión educativa y modelos de gestión comunicativa.

Según Casassus (2000) la gestión trata de la acción humana, es trabajar con personas. Dentro de los modelos de gestión planteados por este autor, el modelo lingüístico pone el énfasis en la interacción entre personas y define la gestión como “la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción” (p. 5); coincide con la visión planteada por Aristóteles, que percibe la gestión como una acción democrática. Los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas. Este modelo está instalado en una visión paradigmática que parte de la representación de un universo inestable, los supuestos acerca del ser humano son de tipo no trivial y los referidos al contexto son fluídos, complejos y cambiantes. En este modelo el cambio es turbulento y cualitativo. Las competencias en que se debe formar al estudiante son metadestrezas, tales como el autoconocimiento, la capacidad de análisis, la autoevaluación, la capacidad comunicativa, la capacidad de adaptación, la creatividad. Este enfoque favorece los aprendizajes de los estudiantes y genera aprendizajes adaptativos para vivir en el contexto de incertidumbre actual.

La gestión educativa es la gestión del entorno interno (estudiantes, directivos, docentes, administrativos) orientada hacia el logro de los objetivos de la escuela.

Metodología

¿Qué está sucediendo con la Autoevaluación Institucional en los establecimientos educativos del sector oficial? Es el punto de partida de la investigación, la cual se estructura a partir de los sucesivos hallazgos que se van entretejiendo del diálogo entre los diferentes grupos focales y de la experiencia de los investigadores (Jiménez-Domínguez, 2000). ¿Existe una cultura de la autoevaluación en las instituciones educativas? Es el ejercicio de análisis de los resultados que se consolidan con la revisión del PEI, la AEI, los planes de mejoramiento del año 2018 de la audiencia foco y la concepción de los grupos focales; es el acercamiento a la realidad para conocer las diferentes perspectivas que tienen los actores de la comunidad educativa frente al desarrollo del proceso de autoevaluación institucional especialmente en el área de gestión académica, gestión de aula- (McKernan, 1999). Y, ¿Es hora de resignificar la Autoevaluación Institucional? es el proceso metódico que se concreta en la voz de los

sujetos y la mirada objetiva de los investigadores para llegar a comprender y encontrar el sentido de la resignificación en la gestión de aula.

Ante este reto, se empieza con un ejercicio de indagación con 13 de nuestros compañeros directivos docentes de la maestría en Educación; luego, se visita la I.E. Gabriel García Márquez, se da una mirada a la instalación de la sede principal en compañía del rector, quien es investigador a la vez, y junto con la asesora de investigación. Se revisa el Proyecto Educativo Institucional para así conocer la propuesta pedagógica que mueve la vida institucional de la audiencia foco; el PEI, actualizado en el año 2014; narra que a comienzos de los años 70 fue fundado el barrio Alberto Galindo por invasión, en el cual se encuentra ubicada la institución educativa. Este barrio se convirtió en el epicentro para que de manera escalonada se fueran construyendo los demás barrios y asentamientos. En la década del 80 al 90, mediante programas de interés social se fundaron los siguientes barrios: Carbonell, Luis Ignacio Andrade y La Riviera. Mejorar sus viviendas y condiciones de vida con mucho esfuerzo ha sido conquista de los mismos pobladores, por medio de sus luchas por los servicios públicos y obras sociales para mejorar su calidad de vida.

Actualmente, la Institución Educativa Gabriel García Márquez cuenta con cinco sedes. En cuatro de ellas: Humberto Tafur Charry, Alberto Galindo, José María Carbonell y El Venado (Zona Rural), funcionan los niveles de Preescolar y básica primaria, y en otra sede funcionan la educación secundaria y media; cuenta con 2300 estudiantes en jornada diurna y sabatina. El lema institucional: “En camino hacia una convivencia pacífica y solidaria; vivenciamos la tolerancia, la justicia, la solidaridad, la libertad, la honestidad, el respeto y la participación como valores que nos hacen crecer” (p. 1).

Y para consolidar la investigación, se seleccionan cuatro grupos focales (Estudiantes, madres de familia, docentes, directivos docentes, administrativos-servicios generales) quienes, a partir de sus experiencias, opiniones, deseos, intereses y preocupaciones, hacen oír su voz (Kitzinger & Barbour, 1999).

Resultados y discusiones

Para la elaboración de este informe se analizan la Guía 34 del MEN, los documentos institucionales, en particular el PEI y la Autoevaluación Institucional, y se realiza consulta a las fuentes primarias, que son los sujetos organizados en grupos focales; con los siguientes resultados:

1. Caracterización del actual proceso de autoevaluación: En este proceso se dialoga con los maestrantes y el grupo focal de docentes y directivos docentes de la audiencia foco de la IE Gabriel García Márquez, y se determinan tres categorías comunes que hablan del actual ejercicio de la AEI:

Cumplimiento del lineamiento ministerial	Gestión de aula planeada para dar rendición	Planes de mejoramiento desarticulado del PEI
C u m p l i m i e n t o del lineamiento ministerial a través de diligenciamiento de los formatos.	Desconocimiento del contexto.	Participan solo los docentes y directivos docentes sin escuchar la voz de los demás sujetos de la comunidad educativa.
Conducir un proceso homogéneo para todas las instituciones educativas.	Toma de decisiones con parámetros cuantitativos sin mirar la realidad institucional.	Construcción de planes para dar cumplimiento a la Guía 34.
Evidenciar resultados en una plataforma de Secretaria de Educación Municipal.	Abandono de los procesos del razonamiento lógico, de interacción de saberes y apuestas pedagógicas.	Planes ambiciosos sin tener en cuenta los intereses y necesidades de la comunidad educativa.
Rendición de cuenta de la calidad educativa dado por los gerentes educativos, desconociendo sujetos de la comunidad educativa.	Preocupación por dar resultados a las pruebas externas; gestión de aula preocupada por la posición institucional en rankings locales.	Centrados en dar cumplimiento al ente territorial, no a la misionalidad institucional.

2. Concepciones de Autoevaluación Institucional: El grupo focal de docentes y directivos docentes, deja oír su voz frente al sentido que se le da a la AEI, manifestado en cada categoría:

Categoría	Voces de los sujetos
<p>Autoevaluación Instrumental</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Ejercicio que se realiza en pequeños grupos, según las áreas de gestión establecida en la Guía 34”. • “Se desarrolla en unos tiempos mínimos, sin reflexión acerca de los procesos realizados por la institución, de autocrítica y búsqueda de soluciones a la problemática”. • “Valoraciones iguales a las de años anteriores y planes de mejoramiento que no responden a las necesidades reales”. • “Consolidar un solo documento para entregarlo a la SEM, con el mero propósito de dar cumplimiento a una directriz ministerial; no se recibe retroalimentación”. • Autoevaluación como instrumento, no se refleja el clima de confianza hacia este proceso como estrategia para el mejoramiento a partir de la visibilización y participación de todos los actores de la escuela (Ayala, 2017).
<p>Autoevaluación como responsabilidad social</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Lo primero que los docentes, como motores del proceso educativo, deben hacer es una lectura del contexto donde está inmersa la institución educativa, luego una revisión de los documentos institucionales como el PEI, un estudio a profundidad de lo emanado por el Ministerio de Educación, como la Guía 34 entre otros; y así poder liderar a la comunidad educativa en el ejercicio de autorreflexión”. • “No es ver cómo nos miran los demás, sino cómo nos miramos y así asumir la responsabilidad de apropiación, profundización, evaluación, mejora y seguimiento de lo que se hace bien, de

lo que se debe mejorar y de lo que no se está haciendo”.

- “Es el desafío de la autoevaluación institucional, es cumplir y velar por un buen servicio del sistema educativo financiado con fondos públicos con el fin de mejorar el rendimiento de todos los estudiantes (Ryan, 2017), no para cumplirle a la secretaria de educación; sino darle la oportunidad al estudiante de mirar su realidad con otro sentir”.

- “La IE debe organizar su proceso de AEI, sin modificarlos ni minimizar los tiempos y espacios”.

- “Formación a todos los miembros de la comunidad educativa en PEI”.

- “Empoderar al Consejo Académico para que lidere los procesos de AEI desde la realidad institucional”.

- “Establecer la política institucional de la autoevaluación institucional donde se evalúa, se planifican acciones de mejora, se hace seguimiento y se vuelve a evaluar; una cultura de la evaluación”.

- “Voluntad política institucional basada en su autonomía de direccionar y administrar; en la implementación de mecanismos de autorregulación institucional a partir de estrategias sugeridas por los diferentes miembros de la comunidad educativa”.

- “El reto es promover una reflexión colectiva para producir cambios que impulsen un constante proceso de mejora, habilidad que debe demostrar el equipo de gestión para tomar decisiones pertinentes en pro de una propuesta pedagógica que aporte al ciudadano que confía en esa oferta educativa” (Landi y Palacios 2010).

Autoevaluación desde una política educativa institucional

Autoevaluación que responde Índice Sintético de Calidad Educativa -ISCE

- “Gestión de aula determinada por estándares de calidad, los derechos básicos de aprendizaje, la malla curricular y un proceso metodológico orientado por el Programa todos a aprender”.
- “Diagnóstico se centra en los resultados cuantitativos que arrojan los resultados de las Pruebas Saber de 3°, 5°, 9° y 11° con sugerencias dadas por el evaluador frente a las debilidades en las competencias y componentes evaluados”.
- “Desconocimiento del contexto en que está inmersa la IE y pensada para darle respuesta al mejoramiento continuo establecido por el MEN en el Índice Sintético de Calidad Educativa”.
- “Se siguen patrones establecidos por un sistema global, descontextualizado de la realidad”.
- “El reto consiste en organizar los sujetos en una dinámica institucional que permita desarrollar una cultura evaluativa; a partir de la comprensión del contexto, fundamentada en la perspectiva académica, pedagógica, curricular y comunitaria” (Heißenberger, 2016).

3. Comprensión del universo de significados, relacionados con la Autoevaluación Institucional desde las voces de los sujetos; en el proceso de investigación se escuchan las voces de los estudiantes, las madres de familia (en el grupo focal no asiste ningún padre de familia), los docentes y docentes directivos y los administrativos y de servicios generales; quienes presentan su sentir y su deseo de ser partícipes de los procesos AEI:

Participación	Ser convocados (estudiantes, madre/padre, docentes, administrativos y servicio general) en los procesos de autoevaluación institucional, conformando mesas de participación democrática, para reflexionar sobre la vida misional.
Cultura Educativa	Generar una cultura evaluativa, desde la mirada del proyecto educativo institucional y la consolidación de dinámicas que se vivencien en el aula escolar; es hacer uso de la autonomía escolar.

Empoderamiento de los Sujetos	Organizar a la comunidad educativa para que lidere los procesos a nivel social, cultural y ambiental.
Cumplimiento de la misionalidad institucional	Crear programas de formación según las necesidades, inquietudes, carencias y potencialidades de la comunidad educativa, aprovechando el capital humano.
IE trascienda niveles académicos	Creación de espacios para dialogar con las diferentes entidades gubernamentales y del sector productivo para que apoyen los proyectos de vida de los estudiantes y les den la oportunidad laboral y académica, pensando en trascender y consolidar universidades populares para las comunidades vulnerables.

Conclusiones

- La AEI, aun cuando es un proceso que tiene como objeto el identificar fortalezas y debilidades de las áreas de gestión: académica, administrativa financiera, directiva y comunitaria, con la participación de los miembros de la comunidad educativa y con la finalidad de consolidar planes de mejoramiento continuo para llegar a la meta de ser una institución de calidad, no logra el propósito porque en la dinámica para su desarrollo prima el modelo instrumental mecanicista, que busca, en el caso de la gestión académica-gestión de aula-, estrategias para implementar en el aula y mejorar en los resultados de las pruebas externas, desconociendo el contexto y las expectativas de los estudiantes.

- Los docentes y directivos docentes que participaron en el grupo focal, reconocen la importancia de la AEI, pero consideran que los espacios y tiempos que se le asignan al proceso, en las jornadas académicas (los tres días de Semana Santa y la semana de junio, octubre y diciembre) son limitados, en parte porque el ente territorial (en el caso de Neiva, la SEM) proyecta una serie de actividades interinstitucionales o capacitaciones que no están contempladas en el Plan Operativo, pero que son de estricto cumplimiento. Estas actividades restan tiempo e impiden identificar apropiadamente los procesos que se han desarrollado durante el año escolar, conlleva a que los participantes se limiten a recurrir a sus memorias para dar la puntuación más pertinente que no perjudique a la

I.E., en divorcio con el PEI, que es la ruta de navegación lo que le permitiría consolidar su trabajo para responderle a la comunidad educativa, de acuerdo con su deber misional y en contexto.

- En el proceso de evaluación sólo participan los docentes y directivos docentes, y algunas veces miembros del gobierno escolar, cuya participación no se registra en los documentos. Los sujetos reclaman el espacio para acentuar sus voces, dando a conocer la problemática que emerge a diario, tanto a nivel institucional como personal y social; como ven ellos su institución en su proceso de formación que les permite descubrirse y ampliar su capital cultural; y, además, presentar estrategias de solución para generar cada día ambientes escolares que les permitan su pleno desarrollo.

- Escuchar la voz de los sujetos permite ver cómo ellos reconocen que su Institución Educativa brinda una educación buena, pero tienen la capacidad de reconocer las falencias que presenta la planta física de todas las sedes, los procesos administrativos que por su dinámica de cumplimiento de requisitos se vuelven lentos y tediosos, las metodologías que ocasionan desconcierto y dificultad para llegar a desarrollar sus habilidades y destrezas, fallas de comunicación que dificultan el trabajo colaborativo y oportuno.

- En cuanto a la convivencia, identifican que por no estar manejando unos mismos criterios y procesos para hacer de los conflictos la oportunidad de mejora se desaprovechan y se manejan desarticuladamente sin una lógica institucional compartida, por no haber sido construida esta lógica entre todos.

- Frente a la proyección institucional lo que se recomienda es que la AEI no se quede con una mirada exclusivamente escolar, sino que trascienda a empoderar a los padres de familia para que cumplan su responsabilidad de primeros formadores de sus hijos y pasen de ser invisibles a visibles en el proceso formativo de los nuevos ciudadanos.

Recomendaciones

Que La AEI sea una política institucional donde participen los miembros de la comunidad educativa, usando diferentes técnicas para escuchar sus voces, dejando a un lado la hegemonía de la evaluación

instrumental mecanicista que se repite cada año con resultados y planes de mejoramiento similares sin tener una ruta de navegación que está consolidada en el PEI.

El PEI debe establecer el proceso, el procedimiento, el seguimiento y las técnicas de la AEI, a partir de categorías que permitan a los miembros de la comunidad ir evaluando cada una de las acciones durante el año escolar y continuamente se retroalimente para lograr la misionalidad institucional. No debe ocurrir que se pretenda surtir la autoevaluación en uno o dos días; este es un proceso permanente como corresponde a una cultura de la evaluación, instalada en la vida institucional.

Se respete los tiempos de la autoevaluación institucional en las jornadas pedagógicas, que sea un mínimo del 70%; y las SEM y el MEN no programen actividades interinstitucionales en estas épocas.

Que los procesos de autoevaluación no se encasillen en una guía cuantitativa que sólo espera respuestas a unas exigencias de políticas internacionales, sino recuperar la dialéctica y hermenéutica de la misionalidad institucional a partir de la autonomía de la academia.

48

Que las instituciones educativas piensen en solidarizarse con las aspiraciones de los estudiantes, de acceder a la educación terciaria, y se plantee el consolidar universidades de carácter popular.

Que la autoevaluación se conciba como el acto colectivo de pensar la institución indagando y profundizando sobre lo trazado, lo que se ha logrado y lo que falta por alcanzar, desde la mirada activa y la voz de los sujetos sociales.

Referencias Bibliográficas

- Ayala Escobar, G. L. (2017). Modelo de autoevaluación institucional como estrategia de mejoramiento y uso de los resultados en la gestión por parte del equipo directivo de una institución educativa: Colegio Miguel Antonio Caro IED. Tesis de Maestría. (R. U. Libre, Ed.) Bogotá, Colombia. Recuperado el 19 de febrero de 2019, de <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/10312>
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. *Pensamiento educativo*, 27, pp. 281-324. Recuperado el 4 de diciembre de

- 2018, de <https://biblat.unam.mx/es/revista/pensamiento-educativo/articulo/problemas-de-la-gestion-educativa-en-america-latina-la-tension-entre-los-paradigmas-de-tipo-a-y-de-tipo-b>
- Heißenberger, P. (2016). Leadership for Primary Schools: An Examination of Innovation within an Austrian Educational Context. *Global Education Review*, 3(1), pp. 148-163. Recuperado en March de 2019, de <https://eric.ed.gov/?id=EJ1090205>
- Jiménez-Domínguez, Bernardo (2000). “Investigación cualitativa y psicología social crítica”. *Revista Universidad de Guadalajara No. 17*, Dossier Investigación cualitativa en salud, disponible en: <https://es.scribd.com/document/398527193/Jimenez-Dominguez-Investigacion-Cualitativa-y-Psicologia-Social-Critica>
- Kitzinger, J., & Barbous, R. S. (1998). Introduction: The challenge and promise of focus groups. En *Developing focus group research: politics, theory and practice*. LONDON: SAGE. Recuperado en Julio de 2019, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9Hh-NgmSezUC&oi=fnd&pg=PP2&dq=developing+focus+group+researchers:+politics,+theory+and+practice&ots=R6_A_s9R9c&sig=mTn1VCpGCbl6PIIpFGx3L4YLKkM#v=onepage&q=developing%20focus%20group%20researchers%3A%20politics%2C
- Landi, N. E., & Palacios, M. E. (2010). La autoevaluación institucional y la cultura de la participación. *Revista Iberoamericana de Educación*, pp. 155-181. Recuperado el 14 de marzo de 2019, de <https://core.ac.uk/download/pdf/41563842.pdf>
- Martínez, M. C., Ramírez, S., Rodríguez Camargo, S. R., & Henao Guatavita, G. P. (2016). Autoevaluación Institucional en la educación básica y media en Colombia, período 1994 a 2014. Bogotá, Colombia: Universidad Santo Tomás. Recuperado el noviembre de 2018, de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2192/Henaogloria2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- McKernan, J. (1999). *Investigación-acción y curriculum*. Madrid: Morata.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). Guía No. 34, Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento. (M. d. Nacional, Ed.) Recuperado el octubre de 2018, de https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-177745.html?_noredirect=1
- Murillo, P. (2008). La autoevaluación institucional: un camino importante para la mejora de los centros educativos. OGE. Universidad de Sevilla. Organización y Gestión Educativa. *Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, 16(1), pp. 13-17. Recuperado el enero de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2522894>
- Ryan, T. G., & Telfer, L. (2017). A review of (elementary) school self-assessment processes: Ontario and beyond. *International Electronic Journal of Elementary Education*, IEJEE (3), pp. 171-191. Recuperado en enero de 2019, de <https://iejee.com/index.php/IEJEE/article/view/226>