

# Guía de autoevaluación institucional con fines de mejora para instituciones educativas de educación básica







**Sineace**

SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN,  
ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN  
DE LA CALIDAD EDUCATIVA

Guía de autoevaluación institucional con fines de mejora para instituciones educativas de educación básica

**Consejo Directivo Ad Hoc**

Carolina Mérida Barrios Valdivia, Presidenta  
Fabiola María León-Velarde Servetto  
Jorge Eduardo Mori Valenzuela

**Secretaría Técnica (e)**

Haydee Chacón Cabanillas

**Dirección de Evaluación y Acreditación de Educación Básica y Técnico Productiva**

Ángela María Reymer Morales, Directora  
Gaby Balcázar Medina, Coordinadora  
Luis Alberto Velásquez Cárdenas, Coordinador  
Equipo técnico:  
Rocío Alicia Canzio Meneses, Elizabeth Cristina Flores Herrera, Jeniffer Doris García  
Chauca, Liz Kehuarucho Ramírez, Rogelio Polo Santillán, Rossemery Saavedra Cancan,  
María Ana Santa Cruz Flores, Gina Magdalena Sucapuca Goyzueta, Moisés Suxo Yapuchura

**Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional**

Consuelo del Rosario Alonzo Calixto, Jefa  
Laura Noelia Aledo Uema

**Diseño y diagramación**

Víctor Raúl Ataucuri García

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 202007299  
ISBN N° 978-612-4322-44-0

Primera edición electrónica, noviembre de 2020

**© Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa**

Av. República de Panamá n.º 3659-3663, San Isidro, Lima-Perú  
Teléfonos: (+51 1) 637-1122, anexo 133  
E-mail: [cir@sineace.gob.pe](mailto:cir@sineace.gob.pe) / [www.gob.pe/sineace](http://www.gob.pe/sineace)

Se autoriza la reproducción total o parcial siempre y cuando se mencione la fuente.  
Distribución gratuita. Prohibida su venta.

**G-DEA EBTP-01**

**GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL  
CON FINES DE MEJORA PARA  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE  
EDUCACIÓN BÁSICA**

**Versión 01**





# PRESENTACIÓN

Estimados miembros de la comunidad educativa, la presente guía es una herramienta que orienta, desde un enfoque formativo y participativo, los procesos de autoevaluación institucional.

Considerando el planteamiento del PEN al 2036, que enfatiza el fortalecimiento de la capacidad de autorregulación y la autonomía de las instituciones educativas, y las actuales corrientes pedagógicas que señalan la necesidad de implementar un enfoque de evaluación formativa como medio para desarrollar el aprendizaje autónomo; se plantea la autoevaluación institucional con fines de mejora, en respuesta al desafío que representa ofrecer una educación de calidad para todos.

Desde esta perspectiva, se propone un conjunto de orientaciones para generar oportunidades de diálogo entre los distintos actores de la comunidad educativa, provocar la reflexión colectiva y el trabajo colaborativo, de modo que se retroalimente la práctica institucional; y promover que la gestión escolar adquiera una dinámica autoformativa y autorreguladora, orientada a la mejora continua.

La guía está estructurada en tres partes:

- La primera: ¿Cómo entendemos la autoevaluación institucional para la mejora continua?, explica el significado e implicancias del proceso de autoevaluación institucional, hacia dónde se orienta y qué beneficios ofrece. En esta parte también se incluye la reflexión sobre qué evaluar en la gestión escolar y cuál o cuáles podrían ser los referentes de calidad para este proceso. Asimismo, se precisan las condiciones básicas para desarrollar el proceso de autoevaluación y las capacidades institucionales que se fortalecen al implementarla.
- La segunda: ¿Cómo desarrollamos el proceso de autoevaluación institucional?, detalla la ruta metodológica del proceso de autoevaluación y explica cuáles son las acciones previas del proceso de evaluación, así como sus fases y estadios.
- La tercera: ¿Cómo sabemos si estamos mejorando?, define lineamientos y consideraciones para el monitoreo y evaluación del proceso de autoevaluación institucional y los avances respecto al referente de calidad seleccionado.

Los invitamos a emprender este proceso con el compromiso y entusiasmo que caracteriza a la comunidad educativa. El desafío es hacer de la autoevaluación una práctica cotidiana que fortalezca el aprendizaje institucional, la cultura de evaluación y el logro de los objetivos de la institución educativa.

# Índice

Presentación .....	5
Objetivo .....	9
Alcance .....	9

## **Parte I. ¿Cómo entendemos la autoevaluación institucional para**

<b>la mejora continua?</b> .....	11
1.1. ¿Qué es la autoevaluación institucional? .....	12
1.2. ¿Para qué nos autoevaluamos? .....	13
1.3. ¿Cómo nos beneficia la autoevaluación? .....	14
1.4. ¿Qué evaluamos en la gestión escolar y con qué referentes de calidad? .....	17
A. ¿Qué evaluamos en la gestión escolar?.....	17
B. ¿Con qué referentes de calidad educativa podemos evaluar la gestión escolar? .....	19
C. Los Compromisos de Gestión Escolar como referente para evaluar .....	20
1.5. ¿Cuáles son las condiciones para desarrollar nuestro proceso de autoevaluación? .....	22
A. Decisión institucional para implementar la autoevaluación.....	22
B. Compromiso institucional con la mejora .....	22
C. Disposición al diálogo, valorando la diversidad como oportunidad para el desarrollo institucional.....	23
D. Previsión de tiempo y espacios para la reflexión y el aprendizaje colaborativo.....	23
E. Disposición para el acceso a la información necesaria para la toma de decisiones .....	24

1.6. ¿Qué capacidades institucionales fortalecemos durante el proceso?.....	24
A. Aprendizaje continuo.....	25
B. Responsabilidad colectiva.....	25
C. Gestión de la información y del conocimiento.....	26
1.7. ¿En qué posibles escenarios podríamos realizar autoevaluación institucional?.....	27
Infografía.....	31
<b>Parte II. ¿Cómo desarrollamos el proceso de autoevaluación institucional?.....</b>	<b>33</b>
2.1. ¿Qué acciones previas deberíamos considerar?.....	34
A. Tomamos la decisión institucional.....	34
B. Conformamos el Comité de Calidad.....	34
C. Determinamos con qué referente de calidad nos evaluaremos.....	37
2.2. ¿Qué fases y estadios seguiremos durante el proceso?.....	37
A. Fase I. Capacitación, planificación y organización.....	40
B. Fase II. Revisión interna y toma de decisiones.....	44
C. Fase III. Ejecución, monitoreo y evaluación de la mejora.....	52
Infografía.....	59
<b>Parte III. ¿Cómo saber si estamos mejorando?.....</b>	<b>61</b>
3.1. ¿Qué monitoreamos y evaluamos?.....	62
3.2. ¿Cómo y con qué monitoreamos y evaluamos?.....	64
A. Determinar los responsables del monitoreo y evaluación.....	64
B. Establecer los criterios y los correspondientes instrumentos.....	64
C. Determinar la temporalidad de la aplicación de instrumentos.....	66
D. Procesar, analizar y reportar la información obtenida.....	66
E. Retroalimentar procesos y aprendizajes institucionales.....	68
Infografía.....	70
Referencias bibliográficas.....	71
Anexos.....	73

### Símbolo guía



Imagen para resaltar textos con ideas clave



## Objetivo

Brindar orientaciones para implementar el proceso de autoevaluación institucional con fines de mejora

## Alcance

La presente guía está dirigida a los miembros de la comunidad educativa de las instituciones de Educación Básica, autoridades y especialistas de las Unidades de Gestión Educativa Local, Direcciones/Gerencias Regionales de Educación, académicos y personas interesadas en promover la calidad educativa.





**PARTE I**  
**¿CÓMO ENTENDEMOS LA**  
**AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL**  
**PARA LA MEJORA CONTINUA?**

## 1.1. ¿QUÉ ES LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL?

La autoevaluación institucional es un proceso constructivo, dinámico y contextualizado mediante el cual, una institución educativa se organiza y reflexiona sobre sus fines, procesos, estrategias, prácticas y resultados, contrastándolos con un referente de calidad que le ayude a tomar decisiones para gestionar los cambios necesarios y mejorar con base en evidencias. Por tanto, se trata de un proceso organizado y conducido por la propia institución educativa.

La autoevaluación con fines de mejora se caracteriza por ser:



**Formativa**, porque genera aprendizajes para la comunidad educativa, a partir de la reflexión y retroalimentación de su práctica. Además, propicia la autorregulación y la cultura de mejora basada en la evaluación.

**Participativa**, en tanto que involucra a los diversos actores de la comunidad educativa, quienes asumen roles desde la preparación y organización del proceso hasta su ejecución, monitoreo, evaluación y toma de decisiones de cambio y mejora.

**Basada en evidencias**, es decir, se sustenta en evidencias (elaboradas con base en información cuantitativa y cualitativa sobre la realidad evaluada) que se generan de

modo sistemático en el propio proceso de autoevaluación y utilizan para sustentar los resultados y respaldar la toma de decisiones.

**Voluntaria**, porque se implementa por decisión institucional para generar el compromiso colectivo con este proceso.



## 1.2. ¿PARA QUÉ NOS AUTOEVALUAMOS?

La autoevaluación institucional o evaluación interna es un medio para la gestión del cambio a favor de la mejora continua, mediante un proceso permanente y progresivo. En esta perspectiva, la autoevaluación pasa de ser considerada una estrategia o metodología, a ser una filosofía de trabajo y una práctica cotidiana con finalidad formativa y formadora, que permite no solo identificar dificultades y problemas, sino también, comprender sus causas y tomar decisiones para la mejora continua (Sanmarti, 2007).

Hay instituciones que, para gestionar el cambio, asumen una visión estática (para resolver sus problemas inmediatos realizan cambios puntuales, luego siguen con su lógica cotidiana y todo continúa igual); pero hay otras que asumen una visión dinámica del cambio y consideran la mejora como un proceso continuo que forma parte de la vida cotidiana y cultural de su escuela, realizando esfuerzos de mejora permanentes y cíclicos (Murillo y Krichesky, 2012).

La autoevaluación potencia la visión dinámica del cambio en la institución educativa, pues promueve la evaluación como práctica cotidiana y los resultados de esta propician la toma de decisiones que encamina a la institución hacia la mejora continua.



La mejora continua se sostiene en un proceso de autoevaluación instalado como práctica colectiva que se aplica de forma permanente, con equipos técnicamente preparados; esto genera procesos de cambio y de aprendizaje institucional.

### 1.3. ¿CÓMO NOS BENEFICIA LA AUTOEVALUACIÓN?

La autoevaluación institucional con fines de mejora tiene múltiples beneficios; sin embargo, podemos considerar entre los más importantes a los siguientes:

- **Fortalece la autonomía y la autorregulación institucional.**

La autonomía institucional, supone capacidad para la toma de decisiones colegiadas, sustentadas en evidencia y al mismo tiempo incluye la responsabilidad para hacerse cargo de los efectos de tales decisiones (autonomía con responsabilidad). En tanto que, la autorregulación implica que la institución educativa tome mayor control de sus decisiones, gestionando sus propios recursos con el apoyo de aliados externos para lograr sus objetivos institucionales.

- **Promueve la creación de comunidades profesionales de aprendizaje.**

El trabajo colectivo y el aprendizaje colaborativo, que se desarrollan a partir de la autoevaluación, permiten identificar equipos cuyos integrantes comparten espacios de formación y gestionan su propio aprendizaje, dirigidos a objetivos comunes. Esto promueve la constitución de comunidades profesionales de aprendizaje.

De acuerdo con Sigurðardóttir, citado por Morales y Morales (2018): “Una comunidad de aprendizaje es un grupo de profesionales que comparten objetivos y propósitos comunes, que constantemente tienen nuevos conocimientos a través de la interacción y que apuntan a mejorar la práctica”.

La construcción de aprendizajes como proceso colectivo y reflexivo ayudará, a su vez, a consolidar la autonomía institucional.

- **Contribuye con el logro de los objetivos institucionales.**

De acuerdo a las particularidades de cada institución educativa y sus objetivos institucionales, la autoevaluación, resulta ser un medio para conocer cuánto se está avanzando, teniendo en cuenta el referente de calidad seleccionado y los factores asociados a su contexto.

- **Sienta las bases para la implementación de planes de mejora.**

Al identificar las fortalezas y aspectos por mejorar, la autoevaluación genera la toma de decisiones para el cambio, fundamentadas en evidencias, respecto al nivel de avance sobre determinados referentes de calidad. Sobre esta base, los planes de mejora consolidan las decisiones de cambio y definen las estrategias para su implementación.

- **Favorece el desarrollo progresivo de una cultura de la evaluación.**

La institución usa la autoevaluación como fuente de información y emplea sus resultados en la toma de decisiones oportunas para alcanzar la mejora. En suma, la evaluación se convierte en una

práctica permanente de la comunidad educativa y, paulatinamente, se va incorporando en la cultura institucional.

La autoevaluación y la implementación de planes de mejora, brindan herramientas para desarrollar un proceso cíclico y progresivo hacia niveles de calidad educativa, cada vez mayores. Así, quienes transitan por ella pueden adquirir, en su práctica cotidiana, una cultura de evaluación orientada hacia la mejora continua.

- **Fortalece la identidad institucional.**

Durante el proceso de autoevaluación, los miembros de la comunidad educativa, al conocer la visión, misión y los propósitos institucionales, se identifican más con la historia de la institución educativa, desarrollan mayor sentido de pertenencia y fortalecen su vínculo con ella. Se promueve así, una mejor aceptación al cambio, pues rompe barreras, genera consensos y pone en marcha las estrategias, planes o proyectos.

De acuerdo con Landi y Palacios (2010), la autoevaluación también constituye una oportunidad para repensar los sentidos de la institución educativa y alcanzar sus finalidades formativas. Esto se logra mediante la acción reflexiva y valorativa sobre el conjunto de procesos y actividades de la gestión escolar.



La institución aplica la autoevaluación como fuente de información y emplea sus resultados para la toma de decisiones. En suma, la evaluación se convierte en una práctica permanente en la comunidad educativa y paulatinamente se incorpora en la cultura institucional.

## 1.4. ¿QUÉ EVALUAMOS EN LA GESTIÓN ESCOLAR Y CON QUÉ REFERENTES DE CALIDAD?

En el proceso de autoevaluación institucional, es importante definir qué evaluaremos, es decir, qué dimensión o aspecto de la gestión escolar se puede evaluar y con qué referente de calidad se establecerán los juicios de valor, sobre la realidad evaluada.

### A. ¿Qué evaluamos en la gestión escolar?

Considerando que la gestión escolar<sup>1</sup> es “el conjunto de acciones planificadas y relacionadas entre sí, que movilizan a toda la comunidad educativa organizada, y cuya sinergia permitirá alcanzar los resultados esperados que abarcan el logro de los aprendizajes y el aseguramiento del acceso y la permanencia en la educación básica de los estudiantes”. En ella se articulan distintas dimensiones o aspectos que pueden ser evaluados.

En cada una de las dimensiones<sup>2</sup> de la gestión escolar, la comunidad educativa desarrolla una diversidad de prácticas, procesos y resultados, susceptibles de ser evaluados.

En la **dimensión estratégica**, se puede evaluar el impacto en el logro de aprendizajes y las grandes metas con fines inclusivos, que subyacen en la visión institucional (acceso y permanencia, trayectorias estudiantiles, etc.).



1 Cfr. RVM. N° 011-2019-Minedu.

2 La RVM. N° 002-2020: Lineamientos para la conformación y gestión escolar de las instituciones educativas que se organizan en Redes Educativas de Gestión Escolar, explica estas cuatro dimensiones constitutivas de la gestión escolar.



En la **dimensión pedagógica**, es posible evaluar la práctica pedagógica y el trabajo colegiado para el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje, desde la planificación hasta la ejecución, evaluación y retroalimentación permanente.

En la **dimensión comunitaria**, se puede evaluar la calidad de la interacción con el entorno sociocultural y la incorporación de las demandas educativas, a través de un diálogo intercultural. Ello incluye evaluar de qué manera la institución educativa incorpora las potencialidades del entorno sociocultural a la gestión escolar; cómo se promueve la participación de las autoridades, de los líderes, sabios y/o apus de la comunidad local en la gestión escolar; de qué forma la escuela aporta a la construcción de saberes que integran el saber local con el saber académico, etc.

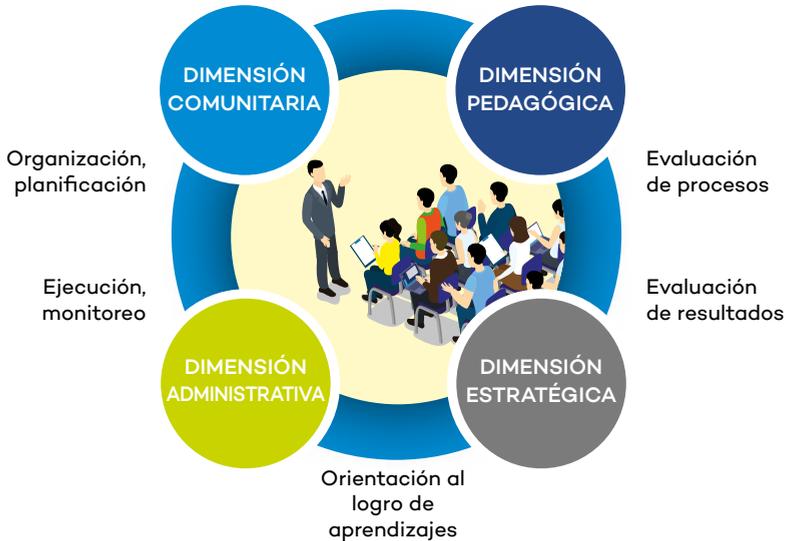


Asimismo, en esta dimensión se evalúa de qué manera la institución educativa gestiona la convivencia escolar y la atención preventiva a situaciones de violencia u otros casos que se generan dentro de ella.

En la **dimensión administrativa**, es posible evaluar, entre otras cosas, la gestión de las condiciones para desarrollar las actividades educativas.

**Figura 1**

La evaluación en la dinámica de la gestión escolar



La evaluación interna o autoevaluación ha pasado de enfocarse únicamente en los resultados de los estudiantes, a una lógica que observa el rol de todos los actores, los recursos y las prácticas institucionales de manera integral (Hopkins, 2001). Actualmente, tiene una fuerte aproximación cualitativa y participativa que se basa en la reflexión conjunta y en el fortalecimiento del rol de los evaluadores como agentes de cambio.

## B. ¿Con qué referentes de calidad educativa podemos evaluar la gestión escolar?

De acuerdo con Ravela (2020): “Toda evaluación implica criterios de valoración (...). A estos criterios los denominamos genéricamente referentes”.

En el proceso de autoevaluación institucional, se habla de referente de calidad para describir a un conjunto de criterios, mayormente amparados en estudios e investigaciones educativas sobre factores que inciden en la calidad educativa y orientan los procesos de evaluación y la emisión de juicios de valor sobre el servicio que prestan las instituciones educativas. Los referentes ayudan a concretar la noción de calidad que tiene una IE como parte de un sistema educativo. El referente expresa la situación deseable frente a lo cual se contrasta la situación real evaluada.

Cuando se plantea la pregunta: ¿Qué cualidades, atributos o resultados debe tener una IE para considerar que su gestión escolar es de calidad?, comúnmente, se hace alusión a criterios propios para emitir un juicio de valor. Sin embargo, es importante que a nivel de cada IE se consideren las siguientes acciones:

- Se dialogue sobre los criterios que comúnmente suelen usarse para evaluar las prácticas institucionales.
- Se conozca que en el país existen experiencias de instituciones educativas que han adoptado referentes de calidad que corresponden a diversos modelos de evaluación y, sobre la base de ello, han desarrollado procesos de autoevaluación institucional para mejorar su calidad educativa.

Dependiendo de los principios y enfoques educativos que se asuman, cada propuesta de referente de calidad establece distintos criterios y niveles de flexibilidad que se ajustan al contexto donde se aplican.

### **C. Los Compromisos de Gestión Escolar como referentes para evaluar**

El Ministerio de Educación promueve la mejora de la calidad mediante diversos programas e intervenciones, y plantea la necesidad de trabajar en las cuatro dimensiones de la gestión

escolar: estratégica, pedagógica, comunitaria y administrativa. En este marco, se han priorizado los Compromisos de Gestión Escolar (CGE) para las instituciones educativas y programas de Educación Básica, con el objetivo de orientar prácticas institucionales que garanticen condiciones básicas para el logro de los aprendizajes. A nivel nacional se ha normado<sup>3</sup> la priorización de cinco compromisos de gestión escolar; lo que incluye dos compromisos de resultado (CGE 1 y 2) y tres referidos a las condiciones para su funcionamiento (CGE 3, 4 y 5). Cada compromiso tiene indicadores que evalúan el avance de los mismos en cada IE.

### Cuadro 1

Compromisos de Gestión Escolar

Compromisos de resultado	1	Progreso de los aprendizajes de las y los estudiantes de la IE o el programa
	2	Acceso y permanencia de las y los estudiantes en la IE o el programa
Compromisos referidos a condiciones	3	Calendarización y gestión de las condiciones operativas
	4	Acompañamiento y monitoreo para la mejora de las prácticas pedagógicas orientadas al logro de aprendizajes previstos en el CNEB
	5	Gestión de la convivencia escolar

Fuente: RVM N° 011-2019 - MINEDU

Los Compromisos de Gestión Escolar también se pueden constituir en referentes de calidad para evaluar la gestión escolar. Ello permitirá alinear y actualizar los instrumentos de gestión escolar, en función a los resultados del proceso de autoevaluación y a las decisiones institucionales orientadas hacia la mejora continua.

<sup>3</sup> Cfr. Compromisos de Gestión Escolar y sus indicadores - RVM N.º 011-2019-Minedu.



- Los referentes de calidad son un conjunto de criterios, mayormente amparados en estudios e investigaciones educativas, sobre factores que influyen en la calidad educativa, orientan los procesos de evaluación y la emisión de juicios de valor sobre el servicio que prestan las IE.
- Los referentes de calidad representan la situación ideal a la que aspira llegar una IE.

## 1.5. ¿CUÁLES SON LAS CONDICIONES PARA DESARROLLAR EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN?

Analizando las lecciones aprendidas en países de la región sobre las experiencias de autoevaluación, se identificaron algunas condiciones que, sin ser las únicas, favorecen el desarrollo de este proceso en una IE:

### A. Decisión institucional para implementar la autoevaluación

Para llevar a cabo la autoevaluación, como proceso voluntario, se requiere de la decisión institucional. Al inicio, puede ser que solo un pequeño grupo esté motivado para desarrollar este proceso; ellos podrán buscar más información y asesoría al respecto, invitar a la comunidad educativa al debate y a la reflexión interna, para sensibilizarla sobre los beneficios e implicancias de la autoevaluación. El objetivo es contar con el rol activo del equipo directivo para lograr una decisión institucional consensuada que conlleve al compromiso de los distintos actores de la comunidad educativa.

### B. Compromiso institucional con la mejora

Se requiere que las instituciones, al tomar la decisión de iniciar el proceso de autoevaluación, involucren y consideren la participación

de todos los actores educativos y los comprometan a trabajar con responsabilidad.

Este compromiso deberá mantenerse a lo largo del proceso de autoevaluación, por lo que el comité de calidad considerará las acciones necesarias.

### **C. Disposición al diálogo valorando la diversidad como oportunidad para el desarrollo institucional**

El proceso de autoevaluación, al ser participativo, requiere llegar a consensos entre los actores. Para ello es necesario reconocer la existencia de una diversidad cultural y sociolingüística en la comunidad educativa; así también, la variedad de intereses profesionales, personales y aproximaciones distintas a la problemática institucional. Esta diversidad enriquece las propuestas y es una oportunidad para el fortalecimiento institucional.

### **D. Previsión de tiempo y espacios para la reflexión y el aprendizaje colaborativo**

Es necesario disponer de tiempos y espacios para los procesos de reflexión colectiva. Se requiere planificar anticipadamente estos



tiempos para la reflexión, asegurando que los espacios en donde se realice estos procesos reflexivos sean apropiados y faciliten la interacción de los actores. Los tiempos y espacios de trabajo dedicados a la autoevaluación deben ser productivos (Ravela, 2020). O sea, deben ser bien utilizados en función a propósitos específicos y agendas claras, de modo tal que se concreten acuerdos, compromisos y resultados.

#### **E. Disposición para el acceso a la información necesaria para la toma de decisiones**

La efectividad del proceso de autoevaluación requiere de suficiente información para analizar las diferentes dimensiones de la gestión educativa y tener en cuenta los referentes de calidad para llegar a conclusiones que permitan establecer planes de mejora. En ese sentido, es importante que se garantice el acceso a la información necesaria que asegure un buen diagnóstico y, finalmente, una pertinente toma de decisiones.

### **1.6. ¿QUÉ CAPACIDADES INSTITUCIONALES FORTALECEMOS DURANTE EL PROCESO?**

A través de la autoevaluación, las instituciones pueden desarrollar y fortalecer capacidades. Cada capacidad institucional comprende un conjunto de habilidades, herramientas, procesos y recursos o medios que emplean las instituciones para evaluarse (PCM, 2016).

“La capacidad de la escuela puede ser entendida como la competencia colectiva de la escuela para llevar a cabo una mejora de los resultados” (Bolívar, 2020).

En la medida en que estas capacidades se desarrollan, se logrará incidencia en los resultados de la gestión escolar y, asimismo, se podrá generar sostenibilidad del proceso de mejora continua.

Entre la diversidad de capacidades que se pueden desarrollar “en” y “para” el proceso de autoevaluación, consideramos claves los tres puntos siguientes:

### A. Aprendizaje continuo

Es la capacidad que tiene la institución educativa para adquirir una dinámica permanente de aprendizaje colaborativo, a partir de la evaluación de su propio aprendizaje y la búsqueda de cambios que la conduzcan a una mejora continua. Esta capacidad se logra principalmente desde una disposición favorable hacia el aprendizaje, la reflexión colectiva permanente y la toma de decisiones colegiadas para la autorregulación.

De acuerdo con Bolívar (2014,p.6).“La autoevaluación institucional encaja en un modelo de formación e innovación centrado en la escuela...”, es decir, forma parte de una opción formativa que se desarrolla y articula directamente con la experiencia en la institución educativa; al mismo tiempo constituye también un espacio para la innovación.

El aprendizaje continuo demanda la práctica de la metacognición, la apertura al cambio y la construcción colaborativa del conocimiento.

### B. Responsabilidad colectiva

La institución que desarrolla un proceso de autoevaluación aprende a trabajar en equipo, crea mecanismos de comunicación efectiva y oportuna, reconoce esfuerzos y divulga logros para motivar a los miembros de la comunidad educativa. Los actores educativos comparten metas y asumen roles diversos en el ejercicio de un liderazgo compartido, participan en la toma de decisiones y se hacen responsables de su implementación y los resultados. En ese sentido, la autoevaluación “está al servicio del desarrollo de una

responsabilidad compartida por la mejora conjunta de la escuela” (Bolívar, 2014, p. 16).

La responsabilidad colectiva se fortalece a partir de una comunicación efectiva dentro del entorno institucional y en su relación con los padres de familia y la comunidad, con una visión compartida de hacia dónde se quiere llegar (metas comunes), un trabajo en equipo (se comparten decisiones, tareas y roles para su ejecución y la responsabilidad de los resultados, entre otros) y transparencia en la difusión de actividades, avances y resultados.

### **C. Gestión de la información y el conocimiento**

La gestión de la información indica la capacidad que tiene la institución educativa para planificar, recoger, organizar, procesar, analizar e interpretar, transferir y hacer accesible la información.

La gestión del conocimiento da sentido y valor agregado a la gestión de la información; crea estrategias para que los actores de la comunidad educativa utilicen la información y generen conocimiento dentro del contexto de su experiencia. El conocimiento es socialmente construido a partir de la propia experiencia institucional y es aplicado para gestionar cambios e implementar nuevas estrategias en una lógica de mejora continua.

La gestión de la información es un insumo importante para la gestión del conocimiento, sin embargo, esta última implica un proceso de aprendizaje colaborativo que facilita las condiciones para que el conocimiento existente en cada institución sea accesible, recreado, utilizado e innovado para la mejora continua.

El aprendizaje continuo está estrechamente vinculado a la gestión de la información y del conocimiento (Minakata, 2009).



- Las condiciones, que sin ser las únicas, favorecen el desarrollo de los procesos de autoevaluación son decisión institucional, compromiso institucional con la mejora, disposición al diálogo valorando la diversidad como oportunidad, previsión de tiempo y espacios, disposición para el acceso a la información necesaria para la toma de decisiones.
- A través de la autoevaluación, las instituciones mejoran, desarrollan y fortalecen sus capacidades institucionales; entre las que se relevan el aprendizaje continuo, la responsabilidad colectiva y la gestión de la información y el conocimiento.

## **1.7. ¿EN QUÉ POSIBLES ESCENARIOS PODRÍAMOS REALIZAR LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL?**

La autoevaluación institucional con fines de mejora puede realizarse tanto en situaciones o escenarios más o menos estables de la dinámica escolar como en situaciones o escenarios de crisis, frente a estos resulta ser un proceso particularmente útil.

Las crisis se traducen en “eventos negativos de muy alto impacto, capaces de afectar significativamente el valor de una organización e incluso aniquilarla” (Remy, 2013 p.1). Su origen puede ser interno o externo a la institución educativa (por factores naturales, sanitarios, presiones con nuevas demandas no satisfechas, normativas, etc.). Asimismo, pueden presentarse de manera súbita y exigir respuestas rápidas, pero requieren de una estrategia clara y consistente para contenerlas o mitigar sus efectos.

En situaciones de crisis, la autoevaluación institucional y la gestión del cambio constituyen medios importantes para evitar respuestas improvisadas o medidas escasamente sustentadas, en cuanto facilitan una intervención colegiada que capitaliza sus lecciones aprendidas y toma decisiones de cambio, basadas en la evidencia. La crisis tiene la potencialidad de mostrar las brechas, las fortalezas y oportunidades de mejora de una organización, en este caso, nuestras instituciones educativas. En ese aspecto, la autoevaluación como herramienta de autorregulación toma un sentido de urgencia y se encuentra al servicio de la gestión de la crisis, al brindar la “posibilidad” de repensar cómo viene funcionando la escuela y así volver a plantear aspectos de manera colegiada.

Las siguientes orientaciones permitirán gestionar la autoevaluación institucional en cada fase de la crisis:

#### **a) Fase de inicio o reactiva**

- Recoger la información, analizar y evaluar el impacto de la crisis.
- Establecer medidas inmediatas de contención de la crisis.
- Designar responsables para que brinden atención y contención emocional a la comunidad educativa y gestionar la crisis.

#### **b) Fase de respuesta o gestión de crisis**

- Analizar el conjunto de alternativas de solución que permitirán la continuidad del servicio educativo.
- Generar espacios de reflexión y análisis colectivo a fin de hacer los cambios necesarios en los instrumentos de gestión y evaluar las acciones previas.
- Identificar las estrategias que fortalezcan una educación no presencial de calidad, para ello se adaptan los programas curriculares o planes de estudio y se capacita de acuerdo a las necesidades que requiere la estrategia.

- Tomar decisiones en conjunto para definir e implementar acciones de mejora.
- Monitorear las acciones de mejora que se ha implementado y recoger las evidencias necesarias.
- Evaluar la pertinencia de las acciones de mejora implementadas a nivel estratégico, pedagógico y administrativo.

### c) Fase post crisis o gestión de crisis

- Reflexionar sobre lo aprendido en el proceso de gestión ante la crisis, y los resultados obtenidos por la propia institución y por otras instituciones educativas.
- Promover la creatividad e innovación a fin de consolidar la nueva normalidad de la institución educativa, incorporando mecanismos de prevención para futuras crisis.
- Generar condiciones y capacidades institucionales para instalar aquellas prácticas que van a acompañar hacia el futuro y recuperar la estabilidad propia de la normalidad.

Recordemos también que durante y después de la crisis se debe fortalecer las siguientes capacidades transversales:

#### Comunicación efectiva

- Establecemos los medios de comunicación efectiva.
- Consideramos el contexto de la institución educativa, privilegiando los medios de comunicación remota.
- Nos comunicamos empática y asertivamente. Para ello, usaremos un lenguaje sencillo, que clarifique y acompañe a los actores educativos en las acciones que deben realizar.





- Respondemos oportunamente. Recordemos que, durante una crisis, la velocidad de respuesta es un factor clave para comunicarnos de manera efectiva.
- Somos fuente confiable de información. Brindamos información confiable de manera adecuada y oportuna.

### **Resiliencia organizacional**

- Afrontamos la crisis como una oportunidad de aprendizaje y mejora.
- Asumimos el liderazgo y brindamos contención emocional a la comunidad educativa.
- Fomentamos un clima institucional positivo.
- Nos adaptamos a la nueva realidad y continuamos con nuestra misión educativa superando la adversidad, sosteniéndonos en las fortalezas y potencialidades que se tiene como institución.



El proceso de autoevaluación institucional está asociado a una visión dinámica del cambio y considera la mejora como un proceso continuo que forma parte de la cultura y de la vida cotidiana de la propia institución.

La autoevaluación institucional con fines de mejora y la gestión del cambio son particularmente útiles en escenarios de crisis, en cuanto evitan la improvisación de medidas y facilitan la toma de decisiones basadas en la evidencia y en la experiencia de aprendizaje institucional.

# Autoevaluación institucional

Proceso constructivo, dinámico y contextualizado, organizado y conducido por la propia IE para la gestión del cambio a favor de la mejora continua.



## Características:

- **Es formativa** porque genera aprendizaje.
- **Es participativa** porque involucra a los actores de la comunidad educativa.
- **Se basa en evidencias** generadas de modo sistemático en el proceso de autoevaluación.
- **Es voluntaria**, se implementa por decisión institucional.

## Beneficios de la autoevaluación

- **Fortalece** la autonomía y autorregulación.
- **Promueve** la creación de comunidades de aprendizaje.
- **Contribuye** con el logro de los objetivos institucionales.
- **Sienta las bases** para planes de mejora.
- **Favorece** el desarrollo de una cultura de evaluación.
- **Fortalece** la identidad institucional.

## Capacidades institucionales

- **Aprendizaje** continuo
- **Responsabilidad** colectiva
- **Gestión** de la información y del conocimiento





## **PARTE II**

# **¿CÓMO DESARROLLAMOS EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL?**

## 2.1. ¿QUÉ ACCIONES PREVIAS DEBERÍAMOS CONSIDERAR?

Como vimos antes, existen condiciones que favorecen el desarrollo del proceso de autoevaluación de manera sostenida. Estas se pueden adquirir como parte del proceso; sin embargo, es necesario señalar que, para empezar este proceso en las instituciones de Educación Básica, debemos considerar las siguientes acciones previas:

- Tomamos la decisión institucional.
- Conformamos el Comité de calidad.
- Determinamos con qué referente de calidad nos evaluaremos.

### A. Tomamos la decisión institucional.

Para iniciar el proceso de autoevaluación son requisitos básicos la decisión institucional y el compromiso de la comunidad educativa para asumirlo. Cualquiera de los miembros de la institución puede iniciar este proceso de autoevaluación. Lo importante es que quienes tomen la iniciativa, asuman el desafío de contagiar el interés y el compromiso a los otros actores, con el fin consolidar una decisión institucional.

### B. Conformamos el Comité de calidad.

Una vez tomada la decisión institucional –no siempre con el pleno compromiso de todos– será necesario contar con un equipo responsable de la conducción del proceso, el cual asumirá como una de sus tareas la sensibilización permanente, para motivar y mantener activo el compromiso de todos los actores de la comunidad educativa.



El Comité de calidad es un equipo integrado por diferentes actores de la institución o programa educativo, cuya finalidad es conducir el proceso de autoevaluación.

El Comité de calidad es presidido por el director e integrado por representantes de los docentes, los padres de familia y los estudiantes. Dependiendo de las características de la institución educativa, también pueden integrar este comité, representantes del personal administrativo y representantes o líderes de la comunidad local que puedan aportar a la reflexión con fines de autoevaluación y construcción de propuestas de mejora. En el caso de instituciones rurales, el Comité de calidad se configura de acuerdo con la organización de la red educativa.

Se recomienda que el Comité de calidad sea reconocido, a nivel de la IE, mediante una Resolución Directoral.

Sobre la base de la gran experiencia que asume, el Comité de calidad, fortalece su liderazgo y se especializa durante todo el proceso en el rol que desarrolla. Vivencia una formación en la acción, para lo cual requiere contar con su propio espacio de autoformación y reflexión colectiva.

### ¿Con qué criterios se puede identificar a los miembros del Comité de calidad?

El equipo directivo o el director de la institución educativa<sup>4</sup> dirige el proceso de conformación del Comité de calidad, en coordinación con el equipo docente, los padres de familia y los estudiantes.

---

<sup>4</sup> En el caso de las IIEE que están integradas a una red educativa, se pueden generar procesos de autoevaluación considerando la participación de algunos representantes de esta organización.

Se recomienda que los integrantes del Comité de calidad posean las siguientes características:



- Capacidad para comunicarse y generar diálogos con diversidad de actores
- Disposición al cambio y capacidad para el trabajo en equipo
- Conocimiento del contexto institucional y del entorno local
- Identificación y compromiso institucional
- Ser reconocido por sus cualidades éticas y profesionales

### ¿Qué funciones generales asume el Comité de calidad?

Puede desempeñar, entre otras, las siguientes funciones:

- Planificar, organizar, monitorear y evaluar el proceso de autoevaluación.
- Sensibilizar a la comunidad educativa para motivar su participación en el proceso de autoevaluación.
- Promover la organización de equipos de trabajo para el desarrollo de las actividades propias de la autoevaluación.
- Facilitar los espacios de reflexión, evaluación y proyección de las actividades durante el proceso. Aprovechar esos espacios para la construcción de aprendizajes y promover el fortalecimiento institucional.
- Orientar el recojo y el procesamiento adecuado de la información que se genera durante y al final del proceso.
- Conducir el análisis de los resultados, la elaboración del plan de mejora y el seguimiento a su implementación.
- Comunicar y difundir de manera transparente, en la comunidad educativa, los avances y resultados de la autoevaluación.
- Asesorar y retroalimentar el proceso en cada una de sus etapas y sistematizar sus avances y proyecciones.

### C. Determinamos con qué referente de calidad nos evaluaremos.

De acuerdo a lo desarrollado en el acápite 1.4, es importante conocer que, en nuestro país, se vienen desarrollando múltiples experiencias de autoevaluación, atendiendo a distintos modelos o sistemas de evaluación de la gestión escolar.

Conforme a las prioridades de nuestra Política Educativa actual, los Compromisos de Gestión Escolar también se pueden utilizar como referentes de calidad para el proceso de autoevaluación institucional; en cuanto definen criterios básicos con indicadores para evaluar procesos y resultados de la gestión en sus diferentes dimensiones (estratégica, pedagógica, administrativa y comunitaria). En este caso, si bien la propuesta de indicadores no aborda la totalidad de lo que debería atenderse en cada dimensión de la gestión escolar, esta sí considera los aspectos básicos en los que debemos mejorar, atendiendo a los fines de una educación inclusiva y a las metas educativas nacionales.

## 2.2. ¿QUÉ FASES Y ESTADIOS SEGUIREMOS DURANTE EL PROCESO?

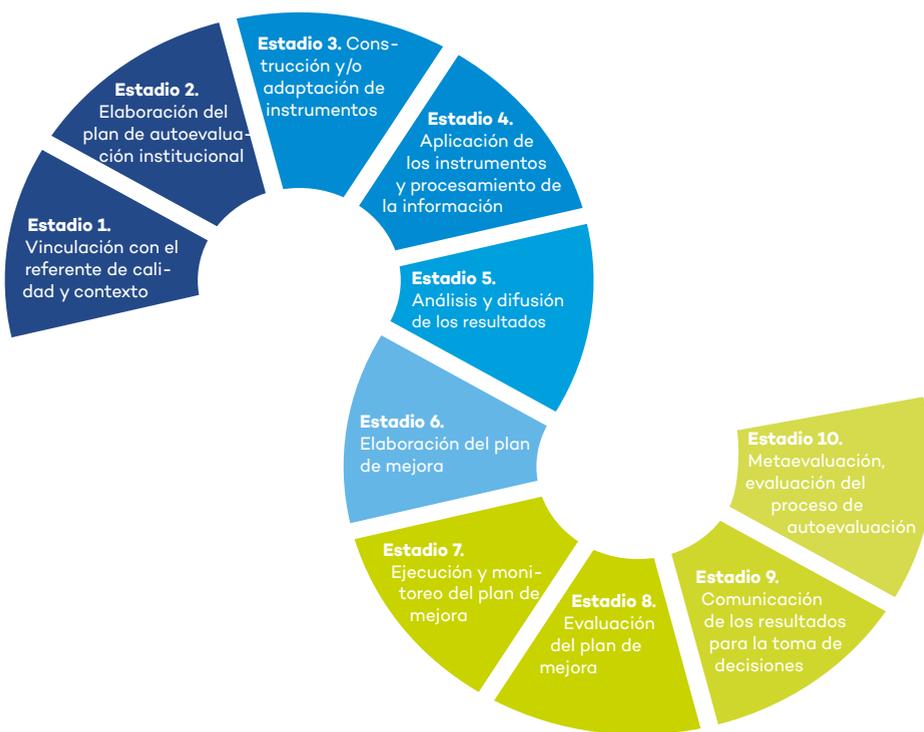
Para desarrollar el proceso de autoevaluación en la IE, existen diferentes metodologías. Sin embargo, para facilitar su implementación y desarrollo, el Sineace ha organizado una metodología que contempla tres fases y, dentro de cada una de ellas, estadios secuenciales con propósitos y procedimientos específicos. Desde un enfoque formativo y participativo, en cada estadio se promueven espacios de autoformación, involucramiento de la comunidad educativa y la construcción de aprendizajes.

- La fase I: Capacitación, planificación y organización
- La fase II: Revisión interna y toma de decisiones
- La fase III: Ejecución, monitoreo y evaluación de la mejora

En términos de procedimientos, el proceso de autoevaluación orientado hacia la mejora continua es cíclico pero progresivo, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 2**

Metodología del proceso de autoevaluación institucional



La autoevaluación tiene como finalidad el logro de un referente de calidad, por tanto, el ciclo considera acciones que abarcan la planificación, organización, monitoreo y evaluación, tanto de la autoevaluación como de los avances y el logro del referente de calidad.

Por ello, se requiere brindar especial atención al monitoreo y evaluación del proceso de autoevaluación institucional, como

también, al monitoreo y evaluación del avance y logro del referente de calidad. En ese sentido, en la tercera parte del presente documento se desarrolla lo antes mencionado.

A continuación presentamos las fases con sus correspondientes estadios:

**Fase I. Capacitación, planificación y organización.** Está compuesta por dos estadios:

- Estadio 1. Vinculación con el referente de calidad y contexto
- Estadio 2. Elaboración del plan de autoevaluación institucional

**Fase II. Revisión interna y toma de decisiones.** Está compuesta por cuatro estadios:

- Estadio 3. Construcción y/o adaptación de instrumentos
- Estadio 4. Aplicación de los instrumentos y procesamiento de la información
- Estadio 5. Análisis y difusión de los resultados
- Estadio 6. Elaboración del plan de mejora

**Fase III. Ejecución, monitoreo y evaluación de la mejora.** Está compuesta por cuatro estadios:

- Estadio 7. Ejecución y monitoreo del plan de mejora
- Estadio 8. Evaluación del plan de mejora
- Estadio 9. Comunicación de los resultados para la toma de decisiones
- Estadio 10. Metaevaluación, evaluación del proceso de autoevaluación

Revisaremos el detalle de las fases y estadios; para ello, se ha organizado la descripción de cada estadio en logro esperado, producto y actividades sugeridas.

Entre las actividades sugeridas, se consideran los aspectos para la autoformación del Comité de calidad, las acciones a realizar con

la comunidad educativa, a fin de lograr el producto del estadio y algunas interrogantes para generar la reflexión. Estas últimas pueden emplearse tanto para la reflexión al interior del Comité de calidad como para la reflexión de toda la comunidad educativa.

## A. Fase I. Capacitación, planificación y organización

En esta fase, se inician los procesos de preparación y autoformación con la comunidad educativa, en relación a los aspectos principales del marco conceptual y metodológico de la autoevaluación y el referente de la calidad correspondiente; así también, la planificación y organización de los actores educativos.

Se consideran los dos estadios siguientes:

- Estadio 1. Vinculación con el referente de calidad y contexto
- Estadio 2. Elaboración del plan de autoevaluación

↪ Estadio 1. Vinculación con el referente de calidad y el contexto	
<b>Logro esperado</b>	La IE se compromete con el proceso de autoevaluación institucional al considerarlo útil para lograr el referente de calidad, que estima alcanzable en relación con sus características y su contexto.
<b>Producto sugerido</b>	Informe de acciones de sensibilización y capacitación desarrolladas, que incluya actas o documentos de acuerdos en relación a la selección del referente de calidad, considerando las características de la institución educativa y la ratificación del compromiso de la comunidad educativa con el desarrollo de la AE.

## ¿Qué actividades podemos desarrollar?

### 1. Autoformación del Comité de calidad

Durante el desarrollo de este estadio, el comité puede desarrollar las siguientes actividades:

- Jornadas de información y reflexión sobre el sentido y utilidad del proceso de autoevaluación y el significado e implicancias del referente de calidad seleccionado.
- Hacer el ejercicio de relacionar dichos referentes con las prácticas, procesos y resultados que se tienen a nivel de la IE.  
Por ejemplo, en la dimensión comunitaria, identificar qué prácticas de participación comunitaria existen en la IE; con qué referente e indicador se relacionan este tipo de prácticas, cómo podríamos saber si este tipo de prácticas son suficientes, desde la opinión de los padres de familia y los líderes locales.

### 2. Acciones sugeridas con la comunidad educativa

- Jornadas de reflexión
  - Analizar la importancia y beneficios de la autoevaluación. Se pueden presentar algunos datos del contexto de la IE (oportunidades de mejora y potencialidades) como retos, que nos instan a trabajar juntos para mejorar.
  - Analizar el significado e implicancias del referente de calidad en el contexto de la IE y evaluar su pertinencia.
- Jornadas de trabajo
  - Elaborar materiales de apoyo con mensajes claros y motivadores.
  - Formar equipos de trabajo para organizar, facilitar, preparar material de apoyo y sistematizar las jornadas o talleres de reflexión.
- Registro evidencias de actividades realizadas
  - Sistematizar y socializar las conclusiones y el compromiso a partir de las jornadas y/o talleres realizados.
  - Los participantes deben firmar compromisos para el desarrollo de la autoevaluación.

### 3. Interrogantes sugeridas para la reflexión

- ¿Por qué necesitamos evaluarnos como IE?
- ¿Cómo es la escuela que queremos? (Recoger expectativas y asociarlas a los referentes de calidad).
- ¿El referente seleccionado responde a las expectativas y características de nuestra IE?
- ¿Qué prácticas institucionales se asocian al referente de calidad seleccionado?
- ¿Qué capacidades institucionales necesitamos fortalecer para participar en el proceso?
- ¿Qué aprendimos en este estadio, cómo lo aprendimos, para qué nos sirve?

#### ↪ Estadio 2. Elaboración del plan de autoevaluación

<b>Logro esperado</b>	La IE se organiza, elabora participativamente y socializa el plan de autoevaluación institucional, el cual es coherente y pertinente en función de las condiciones institucionales y su contexto.
<b>Producto sugerido</b>	Plan de autoevaluación elaborado participativamente y socializado con la comunidad educativa

#### ¿Qué actividades podemos desarrollar?

##### 1. Autoformación para el Comité de calidad

Durante el desarrollo de este estadio, el comité puede realizar las siguientes actividades:

- Desarrollar una preparación previa, buscar información, discutir y analizar herramientas para conducir técnicamente la planificación del proceso de autoevaluación.
- Elaborar una propuesta preliminar de plan de autoevaluación y proponer la organización de equipos de trabajo para la

implementación del plan.<sup>5</sup> Este último debe atender a criterios de coherencia entre sus componentes, pertinencia a las posibilidades del contexto y relevancia para los objetivos institucionales. Ver Anexo 1.

## **2. Acciones sugeridas para la comunidad**

- Preparación y organización de la comunidad educativa:
  - Realizar talleres participativos para elaborar el plan de autoevaluación. Se puede empezar con un grupo pequeño y luego organizar un equipo de facilitadores para llevar la presentación de la propuesta a la comunidad educativa, socializarla y recibir aportes.
  - En las jornadas o talleres con la comunidad educativa, se sugiere presentar la ruta metodológica del proceso de autoevaluación, a partir de lo cual, se alcanzan consensos con relación a la propuesta del plan de autoevaluación.
  - Las jornadas o talleres deben permitir los acuerdos en relación a las responsabilidades de los miembros de la comunidad educativa para llevar a cabo la ejecución del plan.
  - Promover la reflexión sobre las capacidades institucionales que se requieren fortalecer para llevar a cabo con éxito el plan de autoevaluación y alcanzar sus propósitos.

## **3. Interrogantes sugeridas para la reflexión**

- ¿Cuáles son los logros y productos esperados para cada fase y estadio? ¿Qué actividades se desarrollarán para ello?
- ¿Cómo se organiza el plan de autoevaluación?
- ¿Qué recursos son necesarios para implementar el plan de autoevaluación? ¿Cómo nos organizamos y preparamos para lo que sigue y qué compromisos asumimos?
- ¿Qué capacidades necesitamos fortalecer?
- ¿Qué aprendimos en este estadio y para qué nos sirve?

---

<sup>5</sup> En la tercera parte de la guía, se presentan orientaciones para realizar el monitoreo del proceso de autoevaluación.

## B. Fase II. Revisión interna y toma de decisiones

En esta fase, se ejecuta el plan de autoevaluación y se elabora el plan de mejora.

Durante la ejecución del plan de autoevaluación, de manera participativa, se recoge, procesa y analiza la información sobre el referente de calidad, generando evidencia para la toma de decisiones. A continuación, se elabora el plan de mejora, el cual consolida la determinación de acciones de mejora a implementar. Se consideran cuatro estadios:

- Estadio 3. Construcción y/o adaptación de instrumentos
- Estadio 4. Aplicación de los instrumentos y procesamiento de información
- Estadio 5. Análisis y difusión de los resultados
- Estadio 6. Elaboración del plan de mejora

### ↪ Estadio 3. Construcción y/o adaptación de instrumentos

<b>Logro esperado</b>	La institución educativa construye o adapta instrumentos para obtener información cualitativa y cuantitativa sobre el referente de calidad y aspectos asociados a este, estableciendo los procedimientos para recoger y procesar dicha información.
<b>Producto sugerido</b>	La institución educativa cuenta con instrumentos para la recolección de información cualitativa y cuantitativa, adecuados a su contexto institucional, así como con los procedimientos para su aplicación y procesamiento.

## ¿Qué actividades podemos desarrollar?

### 1. Autoformación del Comité de calidad

Durante el desarrollo de este estadio, el comité puede desarrollar las siguientes actividades:

- Analizar la coherencia que debe darse entre el referente de calidad y sus indicadores; y reflexionar sobre el tipo de información cuantitativa y/o cualitativa necesaria para evaluar el nivel de logro obtenido con relación al referente de calidad (matriz de evaluación).
- Identificar los instrumentos más adecuados que evalúen el referente de calidad seleccionado, las fuentes de información y los procedimientos para recoger y procesar información cuantitativa y/o cualitativa, de esa forma recoger evidencia sobre el nivel de logro.
- De ser necesario, se determina el tamaño de la muestra para aplicar los instrumentos de evaluación y los criterios de selección, de esa forma, si se trata de indicadores cuantitativos, se asegura la representatividad y confiabilidad de la data. Respecto a los indicadores cualitativos, se pueden utilizar otros criterios como la triangulación de datos (comparar datos de distintas fuentes), etc.

### 2. Acciones sugeridas para la comunidad educativa

- Elaboración, adaptación y validación de los instrumentos:
  - Se puede trabajar con grupos de apoyo que aporten a la elaboración de la matriz de evaluación y sus instrumentos.
  - Se presenta la propuesta a la comunidad educativa.

### 3. Interrogantes sugeridas para la reflexión

- ¿Qué información cualitativa y/o cuantitativa se requiere para evaluar el referente de calidad?
- ¿Qué información complementaria sobre factores asociados<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Los factores asociados son las variables del contexto que se relacionan con los logros de aprendizaje, pueden ser escolares (prácticas docentes inclusivas, convivencia escolar, etc.) y extraescolares (nivel socioeconómico de estudiantes). (Minedu 2019). En este estadio, se define qué información sobre factores asociados se requiere recoger para asegurar el análisis y la interpretación de los resultados, de acuerdo al contexto particular de cada IE.

necesitamos recoger?

- ¿Qué tipo de instrumentos requerimos?
- ¿Cuáles serán las fuentes de información?
- ¿Con qué criterios se validará y procesará la información recogida?
- ¿Qué capacidades necesitamos fortalecer?
- ¿Qué aprendimos en esta parte del proceso y cómo utilizaremos lo aprendido?

#### ↪ Estadio 4. Aplicación de los instrumentos y procesamiento de información

<b>Logro esperado</b>	La institución educativa aplica los instrumentos previamente determinados y procesa la información obtenida asegurando que sea confiable, e identifica su nivel de avance respecto al referente de calidad.
<b>Producto sugerido</b>	Reporte de resultados del procesamiento de la información e identificación del nivel del logro con relación al referente de calidad

#### ¿Qué actividades podemos desarrollar?

##### 1. Autoformación del Comité de calidad

Durante el desarrollo de este estadio, el comité puede tener diferentes momentos para la autoformación:

- Reflexionar sobre el procedimiento para la aplicación de los instrumentos, establecido en el estadio anterior, teniendo en cuenta la naturaleza cuantitativa o cualitativa de la información a recopilar.
- Explorar el uso de diferentes herramientas para el procesamiento y análisis de la información recopilada, que permita realizar el

tratamiento de los datos considerando su naturaleza cuantitativa o cualitativa. Si es de tipo cuantitativa, se aconseja hacer uso de la estadística descriptiva para identificar medidas promedio, rangos, porcentajes, etc. Si es cualitativa, se puede utilizar la triangulación de datos para contrastar resultados.

- Reflexionar sobre los resultados obtenidos, identificar los niveles de logro de la IE con relación al referente y establecer conclusiones.
- Elaborar un reporte de resultados sobre el nivel de logro, con relación al referente de calidad.

## **2. Acciones sugeridas con la comunidad educativa**

- Organización, capacitación, asesoría y monitoreo de equipos que recogen información<sup>7</sup>
  - Organizar el recojo de información.
  - Capacitar, asesorar y monitorear la aplicación de instrumentos.
  - Depurar y completar la información necesaria, antes de iniciar el procesamiento.
  - Verificar si se cuenta con suficiente información para evaluar el nivel de avance respecto del referente de calidad.
  - Orientar el procesamiento de información en los equipos de apoyo, recomendando su tratamiento de acuerdo al tipo de información recopilada. Analizar los resultados y arribar a conclusiones consensuadas respecto al nivel de avance institucional, con relación al referente de calidad seleccionado.

## **3. Interrogantes sugeridas para la reflexión**

- ¿Qué herramientas de procesamiento y análisis podemos emplear?
- ¿Cómo podemos organizarnos para el recojo y procesamiento de la información?
- ¿La información recogida es suficiente para dar cuenta del nivel

---

<sup>7</sup> En la tercera parte de esta guía, se proporciona algunas recomendaciones para el monitoreo y evaluación.

de avance respecto del referente de calidad?

- ¿Cuál es nuestro nivel de avance respecto al referente de calidad?
- ¿Qué capacidades necesitamos fortalecer?
- ¿Qué aprendizajes nos deja este estadio y qué reajustes de procedimiento planteamos para lo que sigue?

### ⇒ Estadio 5. Análisis y difusión de los resultados de la autoevaluación

<b>Logro esperado</b>	La IE analiza los resultados obtenidos identificando sus posibles causas y los socializa con el fin de promover el compromiso colectivo de los actores educativos por el cambio.
<b>Producto sugerido</b>	Informe de análisis y difusión de los resultados

### ¿Qué actividades podemos desarrollar?

#### 1. Autoformación del Comité de calidad

Para este estadio, se recomienda que el Comité de calidad realice las siguientes actividades:

- Reflexionar sobre los recursos metodológicos para el análisis de problemas.
- Identificar y emplear las variadas técnicas de los diagnósticos participativos: Lluvia de ideas, Diagrama causa-efecto (Espina de pescado), el Árbol de problemas, entre otros.

#### 2. Acciones sugeridas con la comunidad educativa

- Organizar la presentación de resultados en mesas de trabajo con los distintos actores institucionales para profundizar el análisis de las brechas existentes, sus posibles causas y factores asociados.

- Sistematizar y socializar las conclusiones de mesas de trabajo.
- Presentar las conclusiones de este proceso de reflexión sobre las causas y factores asociados a los resultados obtenidos, así como las primeras propuestas de cambio y mejora son socializadas con la comunidad educativa.
- Motivar la participación de la comunidad a fin de lograr que se involucren en la gestión de los cambios.
- Elaborar paneles u otros materiales de comunicación donde se difunda la síntesis de los resultados.

### 3. Interrogantes sugeridas para la reflexión

- ¿Cuáles son las brechas más críticas que se han identificado?
- ¿Cuáles son las posibles causas de las brechas identificadas?
- ¿Qué factores asociados intervienen en la existencia de esta brecha?
- ¿Qué capacidades institucionales necesitamos fortalecer?
- ¿Qué lecciones aprendidas nos deja este estadio y qué reajustes de procedimiento planteamos para lo que sigue?



## ↪ Estadio 6. Elaboración del plan de mejora

<b>Logro esperado</b>	La institución educativa elabora un plan de mejora, tomando decisiones con base en los resultados obtenidos y su análisis causal.
<b>Producto sugerido</b>	Plan de mejora, elaborado participativamente, en función a los resultados del proceso de autoevaluación

### ¿Qué actividades podemos desarrollar?

#### 1. Autoformación del Comité de calidad

El Comité de calidad se reunirá para realizar lo siguiente:

- Reflexionar sobre criterios para la priorización de oportunidades de mejora y la determinación de estrategias de mejora en la gestión escolar para el corto, mediano y largo plazo, en función a los resultados obtenidos respecto a los referentes de calidad.
- Analizar los criterios de selección de las acciones de mejora que permitirán reducir la brecha entre la situación actual y la deseada.
- Reflexionar sobre los elementos que comprende un plan de mejora y su organización.
- Identificar y seleccionar criterios para la organización de la comunidad educativa para la implementación y monitoreo del plan de mejora (ver parte III).

#### 2. Acciones sugeridas con la comunidad educativa

- Organizar equipos para elaborar el plan de mejora, considerando los resultados y conclusiones del estadio anterior, se desarrollan talleres orientados a la elaboración del plan de mejora con actores representativos de la institución educativa (ver anexo 2).
- Orientar la toma de decisiones, facilitando la priorización de las oportunidades de mejora detectadas según el referente de calidad seleccionado y considerando la viabilidad de su

tratamiento desde la gestión escolar. Asimismo, facilitar la toma de decisiones con relación a los cambios viables y necesarios para el logro de los objetivos del plan de mejora.

- Determinar las estrategias más viables para alcanzar el nivel de logro respecto al referente de calidad. Frente a las oportunidades de mejora priorizadas y sus principales causas, identificar las acciones de mejora que permitirán reducir la brecha entre la situación actual y la deseada:
  - ¿Qué soluciones son las más pertinentes y viables para mejorar el nivel de logro identificado?
  - ¿Qué fortalezas institucionales y oportunidades externas se pueden aprovechar?
  - ¿Qué actividades y tareas necesitamos implementar y cómo distribuimos las responsabilidades para lograrlo?
  - ¿Cuál es el presupuesto y los recursos que necesitamos para implementar las acciones de mejora?
- Incorporar orientaciones para el monitoreo de las actividades o acciones establecidas en el plan de mejora. Señalar los aspectos que se tomarán en cuenta en el monitoreo de las acciones del plan de mejora.
- Incorporar el plan de mejora en los instrumentos de gestión (PET, PAT, RI).

### **3. Interrogantes sugeridas para la reflexión**

- ¿Qué oportunidades de mejora priorizamos y por qué?
- ¿Qué soluciones o estrategias son las más viables para mejorar el nivel de logro identificado?
- ¿Qué acciones necesitamos realizar?
- ¿Cómo nos organizamos?
- ¿Qué capacidades institucionales necesitamos fortalecer?
- ¿Qué lecciones aprendidas nos deja este estadio y qué reajustes de procedimiento planteamos para lo que sigue?

### C. Fase III. Ejecución, monitoreo y evaluación de la mejora

En esta fase, se realizan las acciones previstas en el plan de mejora. Posteriormente, se identifican los avances o logros obtenidos en relación al referente de calidad seleccionado. Luego, se comunican los resultados a la comunidad educativa para orientar la toma de decisiones institucionales, sobre las nuevas acciones de mejora. En la tercera parte del presente documento, se especifican algunas orientaciones en relación al monitoreo del plan de mejora.

Esta es una fase clave para la decisión institucional respecto a la continuidad del proceso, en la perspectiva del desarrollo de una cultura de evaluación para la mejora continua.

Se consideran los siguientes estadios:

- Estadio 7. Ejecución y monitoreo del plan de mejora
- Estadio 8. Evaluación del plan de mejora
- Estadio 9. Comunicación de resultados del plan de mejora para la toma de decisiones
- Estadio 10. Metaevaluación, evaluación del proceso de autoevaluación

#### ➤ Estadio 7. Ejecución y monitoreo del plan de mejora

<b>Logro esperado</b>	La IE participa organizadamente en la ejecución del plan de mejora, realizando los ajustes necesarios con base al monitoreo de su ejecución, brindando especial atención a las alertas que puedan identificar los distintos actores de la comunidad educativa.
<b>Producto sugerido</b>	Reporte periódico de avances y ajustes en la ejecución del plan de mejora

## ¿Qué actividades podemos desarrollar?

### 1. Autoformación del Comité de calidad

Para llevar a cabo este estadio, el Comité de calidad deberá desarrollar los siguiente:

- Reflexionar sobre los procedimientos para el monitoreo a la ejecución del plan de mejora.
- Realizar la gestión oportuna de recursos, para el desarrollo de las actividades previstas en el plan.
- Identificar aspectos a considerar en el reporte de avances y ajustes al plan, tomando en cuenta los resultados del monitoreo.
- Reflexionar acerca de los ajustes que se pueden realizar al plan de mejora durante su ejecución, afianzando los resultados del monitoreo.

### 2. Acciones sugeridas con la comunidad educativa

- Organización de equipos para la implementación del plan de mejora:
  - El Comité de calidad organiza los equipos de trabajo para la ejecución del plan.
  - Socializa y difunde el cronograma de acciones de mejora y sus responsables.
  - Asesora y gestiona las condiciones para la ejecución de las acciones previstas en el plan.
- Monitoreo a los avances del plan de mejora:
  - Registrar y difundir los avances en la ejecución de acciones previstas en el plan de mejora.
  - Realizar reuniones periódicas de análisis de los avances.
  - Elaborar reportes periódicos de los avances.
  - Presentar los reportes a los equipos de trabajo para reflexionar sobre la práctica, identificar logros y oportunidades de mejora, extraer lecciones aprendidas y hacer los ajustes a las acciones del plan.

### 3. Interrogantes sugeridas para la reflexión

- ¿De qué manera hacemos el monitoreo a la ejecución del plan de mejora?
- ¿Qué avances con relación a la implementación del plan de mejora se han identificado?
- ¿Qué dificultades se han identificado en la implementación del plan de mejora?
- ¿Qué ajustes podemos realizar al plan de mejora para asegurar su efectividad y cómo lo implementamos?
- ¿Qué capacidades institucionales necesitamos fortalecer?
- ¿Qué lecciones aprendidas nos deja este estadio y qué reajustes de estrategia planteamos para lo que sigue?

#### ↪ Estadio 8. Evaluación del plan de mejora

<b>Logro esperado</b>	La IE evalúa y sistematiza el proceso de ejecución y los resultados del plan de mejora, determinando logros previstos e imprevistos relacionados con el referente de calidad, dificultades y lecciones aprendidas.
<b>Producto sugerido</b>	Informe de evaluación del plan de mejora

#### ¿Qué actividades podemos desarrollar?

##### 1. Autoformación del Comité de calidad

En este estadio, es recomendable que el Comité de calidad desarrolle lo siguiente:

- Evaluar el nivel de logro del referente de calidad después de la ejecución del plan de mejora e identificar los resultados obtenidos con base en las evidencias recogidas.
- Reflexionar acerca de los principales logros y dificultades que se presentaron durante la implementación del plan de mejora.

- Identificar las lecciones aprendidas producto de la implementación del plan de mejora.

## **2. Acciones sugeridas con la comunidad educativa**

- Organizar a la comunidad educativa:
  - Analizar la eficacia del plan, identificando los avances respecto a los referentes de calidad y oportunidades de mejora. Se podría aplicar los mismos instrumentos empleados en la autoevaluación para acordar el nivel de avance respecto al referente de calidad u otros mecanismos que determinen los avances.
  - Realizar la autoevaluación de los roles desempeñados por los equipos de trabajo, el Comité de calidad y el equipo directivo.
- Sistematizar la experiencia de la ejecución del plan de mejora:
  - Desarrollar un trabajo colegiado, con la participación de los actores, para la definición de las lecciones aprendidas y la identificación de buenas prácticas.
  - Elaborar un informe preliminar de evaluación adjuntando las evidencias.

## **3. Interrogantes sugeridas para la reflexión**

- ¿Cuál es el nivel de avance alcanzado respecto al referente de calidad?
- ¿Qué oportunidades de mejora persisten con relación al referente seleccionado? ¿Qué hacer para superarlas?
- ¿Qué logros identificamos en el proceso de implementación del plan de mejora?
- ¿Qué oportunidades de mejora hemos identificado con respecto a la implementación de nuestro plan de mejora?
- ¿Qué capacidades institucionales se requiere fortalecer y/o retroalimentar?
- ¿Cuáles son las buenas prácticas institucionales que han surgido?
- ¿Qué lecciones aprendidas nos deja la implementación del plan de mejora?

## ⇒ Estadio 9. Comunicación de resultados para la toma de decisiones

<b>Logro esperado</b>	La IE socializa los resultados del plan de mejora y toma decisiones consensuadas, a partir de las evidencias sobre el nivel de avance con relación al referente de calidad, para continuar con la mejora de la institución.
<b>Producto sugerido</b>	Reporte del proceso de socialización y la toma de decisiones sobre las nuevas acciones de mejora

### ¿Qué actividades podemos desarrollar?

#### 1. Autoformación del Comité de calidad

Durante el desarrollo de este estadio, el comité puede desarrollar lo siguiente:

- Reflexionar sobre los resultados de la evaluación del plan de mejora y los avances con relación al referente seleccionado, y establecer orientaciones para la toma de decisiones.
- Definir estrategias comunicacionales para la difusión y análisis de los resultados, y para tomar decisiones sobre cómo dar continuidad al proceso de mejora.

#### 2. Acciones sugeridas con la comunidad educativa

- Socialización de resultados de evaluación del plan de mejora:
  - Elaborar materiales que sintetizen y hagan más comunicables los resultados de evaluación para su socialización con actores representativos de la comunidad educativa.
  - Socializar resultados de evaluación del plan de mejora y orientaciones para la toma de decisiones que permita continuar con la mejora institucional.
- Toma de decisiones:
  - Discutir sobre las alternativas para establecer nuevas acciones de mejora, en caso se requieran, y sobre las acciones para

sostener los logros alcanzados.

- Tomar decisiones consensuadas sobre los nuevos retos para continuar en el proceso de mejora.

### 3. Interrogantes sugeridas para la reflexión

- ¿Qué alternativas de cambio surgen frente a las brechas que persisten?
- ¿Qué estrategias podemos implementar para sostener los logros alcanzados?
- ¿Qué nuevos retos de mejora continua podríamos asumir como comunidad educativa?
- ¿Qué decisiones tomamos para continuar en el proceso de mejora?
- ¿Qué capacidades institucionales necesitamos fortalecer?
- ¿Qué aprendizajes nos deja este estadio y qué ajustes de procedimiento planteamos?

#### ➔ Estadio 10. La metaevaluación: evaluación del proceso de autoevaluación

<b>Logro esperado</b>	La IE valora su propio proceso de autoevaluación y los aprendizajes obtenidos a partir de su implementación.
<b>Producto sugerido</b>	Reporte de la evaluación del proceso de autoevaluación, que considera las lecciones aprendidas en el proceso

#### ¿Qué actividades podemos desarrollar?

##### 1. Autoformación del Comité de calidad

Durante el desarrollo de este estadio, el comité puede desarrollar las siguientes actividades:

- Reflexionar sobre el sentido e implicancias de la metaevaluación del proceso de autoevaluación.

- Identificar los aspectos a considerar en el reporte de la evaluación del proceso.
- Consensuar los ejes que se considerarán para la sistematización de la experiencia de autoevaluación.

## **2. Acciones sugeridas con la comunidad educativa**

- El Comité de evaluación puede conducir la reflexión de la comunidad educativa sobre el proceso de autoevaluación realizado, valorando su propio aprendizaje y las prácticas institucionales que han mejorado, así como todo aquello que aún constituye oportunidad de mejora.
- El Comité de calidad podrá realizar reuniones de trabajo, talleres, grupos focales, entrevistas o encuestas entre los actores de la comunidad educativa para recoger opiniones con relación al proceso de autoevaluación y la implementación del plan de mejora.
- El Comité de evaluación sistematiza las conclusiones y lecciones aprendidas del proceso y, con base en ello, elabora el reporte de evaluación.

## **3. Interrogantes sugeridas para la reflexión**

- ¿Cuál ha sido la utilidad del proceso de autoevaluación para la IE?
- ¿Qué aprendimos como IE respecto al proceso de autoevaluación?
- ¿El referente de calidad elegido ha sido pertinente?, ¿qué retos o desafíos nos ha planteado en la IE?
- ¿Qué nos resultó fácil y qué nos resultó difícil con relación al proceso de autoevaluación?
- ¿Qué capacidades institucionales hemos fortalecido y cuáles debemos seguir mejorando?
- ¿Hemos logrado los objetivos de la autoevaluación?
- ¿Qué ajustes de estrategia haríamos al proceso de autoevaluación para seguir y mejorar aún más?

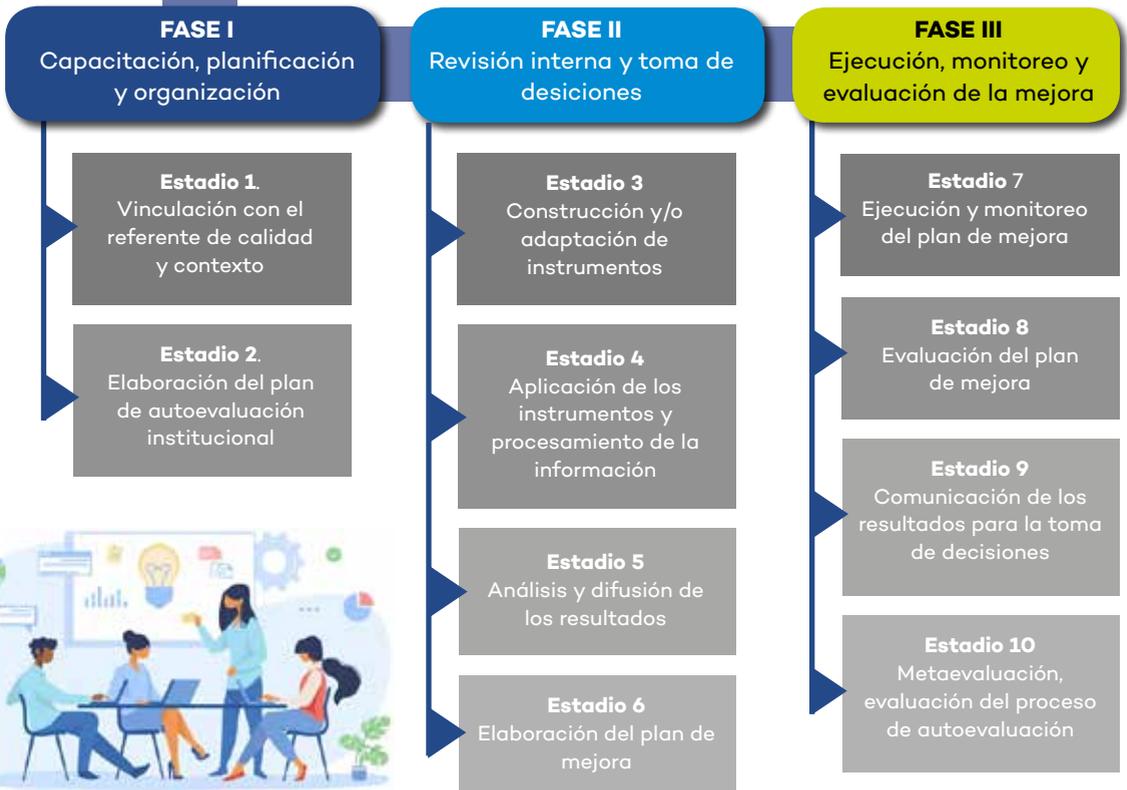
# ¿Cómo desarrollamos el proceso de autoevaluación institucional?



## Consideraciones previas



## Fases y estadios a seguir durante el proceso





Fotografía: Ministerio de Educación



**PARTE III**  
**¿CÓMO SABER SI ESTAMOS**  
**MEJORANDO?**

### 3.1. ¿QUÉ MONITOREAMOS Y EVALUAMOS?

Se monitorea y evalúa el proceso de autoevaluación en su conjunto, y los avances y logro del referente de calidad seleccionado.

#### A. En el proceso de autoevaluación

El proceso de autoevaluación implica el desarrollo de tres fases y diez estadios. Cada estadio plantea un logro esperado, un producto sugerido y un conjunto de actividades que se desarrollan al interior del Comité de calidad, así como con los actores de la comunidad educativa. Por ello, recomendamos algunas acciones a realizar.



#### En cada estadio

- Se monitorea el desarrollo de las actividades de sensibilización, de información, de evaluación, etc.
- Se evalúan los resultados obtenidos en relación al logro esperado de cada estadio. Se puede considerar una de las evidencias generadas, como el producto sugerido.

#### En cada fase

Es posible monitorear la secuencia de estadios que se desarrollan y evaluar los resultados obtenidos al término de la fase.

## B. En relación al referente de calidad seleccionado

El proceso de autoevaluación con fines de mejora está orientado por un referente seleccionado por la comunidad educativa (Estadio 1: Vinculación con el referente de calidad y contexto). Para alcanzar este referente, la comunidad educativa realiza un diagnóstico para identificar sus oportunidades de mejora (Estadio 4: Aplicación de los instrumentos y procesamiento de la información y Estadio 5: Análisis y difusión de los resultados).

Con esta identificación plantea un plan de mejora, el cual se ejecuta, monitorea y evalúa (Estadio 6: Elaboración del plan de mejora; Estadio 7: Ejecución y monitoreo del plan de mejora y Estadio 8: Evaluación del plan de mejora) según se precisa a continuación:

- Se monitorea el desarrollo de las acciones previstas en el plan de mejora y que se relacionan con cada componente del referente de calidad. Esta actividad se considera en el Estadio 7: Ejecución y monitoreo del plan de mejora, de la Fase III del proceso de AE.
- Se evalúan los resultados obtenidos en relación al avance y logro del referente de calidad seleccionado. Los plazos establecidos para realizar la evaluación estarán en relación a las metas previstas en el plan de mejora. Se desarrolla de manera específica en el Estadio 8: Evaluación del plan de mejora del proceso de AE.

## **3.2. ¿CÓMO Y CON QUÉ MONITOREAMOS Y EVALUAMOS?**

Si bien es cierto que cada institución educativa puede organizar sus propios procesos de monitoreo y evaluación (M y E), teniendo en cuenta su experiencia y características; también podemos plantearnos algunas consideraciones para orientar a la institución educativa con relación al proceso de M y E. En ese sentido, es necesario recordar que este proceso supone al menos los siguientes procedimientos:

### **A. Determinar los responsables del monitoreo y evaluación**

Desde el inicio del proceso, el Comité de calidad, como parte de sus funciones, planifica el M y E y se organiza internamente para ello. Es necesario considerar que estas actividades se ponen en acción a partir del Estadio 2 (Elaboración del plan de autoevaluación institucional), y acompañan todo el proceso.

Es importante señalar que el mencionado equipo de M y E recoge, procesa información e identifica resultados para la toma de decisiones institucionales basadas en la evidencia recopilada.

### **B. Establecer los criterios y los correspondientes instrumentos**

Una vez que se ha definido qué se va a monitorear y evaluar y quiénes serán los responsables en cada caso; a continuación, será necesario precisar con qué criterios se hará el M y E, tanto del proceso (Estadio 2: Elaboración del plan de autoevaluación institucional), como del plan de mejora y del avance respecto al referente elegido (Estadio 6: Elaboración del plan de mejora y Estadio 7: Ejecución y monitoreo del plan de mejora).

Peersman (2014), plantea que los criterios para realizar el monitoreo

y evaluación de planes y proyectos de intervención pueden ser: eficacia, eficiencia, pertinencia, participación, coherencia, entre otros. A partir de ellos, se han formulado algunos ejemplos de preguntas que podrían orientar las acciones de monitoreo y evaluación en los diferentes estadios del proceso.

- **Eficacia:** ¿En qué medida se llegó a los logros esperados en cada actividad o al término de cada estadio o fase? ¿En qué medida se llegó al logro esperado en el referente de calidad?
- **Oportunidad:** ¿Las actividades previstas fueron oportunas para alcanzar el resultado esperado? ¿Se desarrollaron en el tiempo previsto?
- **Pertinencia:** ¿La estrategia desarrollada fue pertinente para el contexto sociocultural?
- **Participación:** ¿Cuáles fueron los niveles de participación de los distintos tipos de actores de la comunidad educativa? ¿Qué formas de participación se registran?
- **Coherencia:** ¿Cuáles fueron los niveles de participación de los distintos tipos de actores de la comunidad educativa? ¿Qué formas de participación se registran?
- **Relevancia:** ¿Qué importancia tiene la información que se ha obtenido en el estadio para avanzar en el proceso?



Es importante señalar que las interrogantes propuestas podrían asociarse a indicadores de monitoreo y evaluación que permitan caracterizar o identificar el nivel de avance de lo que monitoreamos o evaluamos.

Aquí surgirán algunos indicadores que requieran información cuantitativa (ejemplo: porcentaje de docentes que participan en las actividades del proceso de autoevaluación) y otros que requieran información cualitativa (ejemplo: percepción de los actores sobre la pertinencia del plan de autoevaluación).



Dependiendo del tipo de información (cualitativa o cuantitativa) que se quiere generar a partir del indicador, se determinarán las técnicas e instrumentos de monitoreo y evaluación a utilizar: rúbricas, entrevistas, cuestionarios, grupos de discusión, ficha de observación, entre otros que se consideren pertinentes.

### **C. Determinar la temporalidad de la aplicación de instrumentos**

La temporalidad de la aplicación de instrumentos de M y E depende de varios factores entre los que se pueden mencionar: la planificación que se haya hecho, el tipo de actividad que se va a monitorear o evaluar, o el tipo de resultados que se quiere evaluar. Por ejemplo, la evaluación del nivel de avance, respecto al logro esperado en cada estadio del proceso de autoevaluación, dependerá de la duración de cada estadio y la complejidad del logro esperado.

Se recomienda que, al momento de elaborar el plan de autoevaluación (Estadio 2) y el plan de mejora (Estadio 6), se considere la temporalidad de la aplicación de instrumentos de M y E; asimismo, se deben tener reportes al término de cada estadio y de los avances de la implementación del plan de mejora con la finalidad de hacer ajustes oportunos que eviten desviaciones en los objetivos y resultados previstos de los planes.

### **D. Procesar, analizar y reportar la información obtenida**

A partir de los documentos aplicados, se debe asegurar el uso de las técnicas adecuadas de procesamiento de la información de acuerdo al tipo de indicador y al tipo de instrumento (sean estos cualitativos o cuantitativos). A partir de los resultados obtenidos,

se debe proceder al análisis de estos con relación al avance del proceso y al logro vinculado con el referente. Para ello es importante considerar:

El análisis en relación al avance del proceso de autoevaluación; implica volver a observar qué se quiso lograr en cada estadio y qué actividades y productos estuvieron previstos.

En este caso, puesto que los logros esperados hacen referencia a aprendizajes institucionales, su evaluación puede apoyarse en rúbricas de evaluación, lo que permitirá establecer niveles de aprendizaje logrados, siempre sustentados en evidencias.

El análisis de los avances respecto a los referentes de calidad; implica observar los logros previstos en relación al referente elegido (Estadio 8). De acuerdo a esto, se identificarán las brechas entre los resultados obtenidos en la realidad evaluada y el logro esperado en el referente de calidad.



Para todos los casos, es importante señalar que el análisis implica los siguientes requerimientos:

- La selección de las mejores evidencias para dar cuenta de los avances y resultados obtenidos.
- Ubicar en contexto los avances de actividades monitoreadas y los resultados evaluados, para una mejor interpretación de lo sucedido. Para ello, se recomienda considerar información adicional sobre factores asociados del contexto o situaciones de

crisis que estén influyendo directamente en dichos resultados o en los procesos desarrollados.

- La reflexión colectiva que contribuya con la interpretación de los resultados obtenidos y con el establecimiento de las relaciones entre los distintos aspectos que se presentan en el análisis.



A partir de este análisis, se elaboran reportes periódicos para informar a la comunidad educativa sobre el estado de avance del proceso y los retos para avanzar en el logro de los referentes de calidad (Estadio 8).

De otro lado, es necesario considerar que los reportes de MyE deben organizarse y mantenerse seguros y accesibles para los momentos de evaluación y proyección que se requieran.

Un paso siguiente será socializar con la comunidad educativa (Estadio 9) el reporte de los resultados y recabar aportes para enriquecerlo. En base a ello, se ajustan los hallazgos de la evaluación y se toman decisiones colegiadas respecto de los cambios necesarios en el proceso de autoevaluación institucional que se viene implementando.

### **E. Retroalimentar procesos y aprendizajes institucionales**

A partir de los resultados obtenidos y la identificación de las oportunidades de mejora, la información del M y E permitirá retroalimentar procesos y aprendizajes de los actores de la comunidad educativa; y obtener lecciones aprendidas de jornadas colegiadas de análisis de los resultados del proceso (Estadio 10). En ese sentido, es preciso señalar lo siguiente:

En relación al desarrollo del proceso de autoevaluación, la información del M y E permite la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejora relacionadas con los aprendizajes que los actores han ido logrando en cada estadio, en función a los logros esperados.



La información de M y E también será útil para retroalimentar de forma permanente los procesos desarrollados en cada estadio, en tanto proporcionan las alertas oportunas, en función a lo cual se producen los ajustes de estrategia.

En relación al referente de calidad seleccionado, la información del M y E permite detectar necesidades de reajuste en las acciones de mejora previstas y la estrategia general del plan de mejora. En este caso, se retroalimentan procesos a fin de lograr una mayor incidencia en los logros esperados a nivel del referente de calidad.



En ambos casos, el M y E genera información que al ser llevada y analizada en los espacios de reflexión colectiva, propicia conocimiento y aprendizajes o los retroalimenta. Lo más importante es que estos aprendizajes se concreten en mejores prácticas y capacidades institucionales para dar sostenibilidad a la mejora continua y lograr mayores impactos en los aprendizajes de los estudiantes.

# ¿Cómo saber si estamos mejorando?

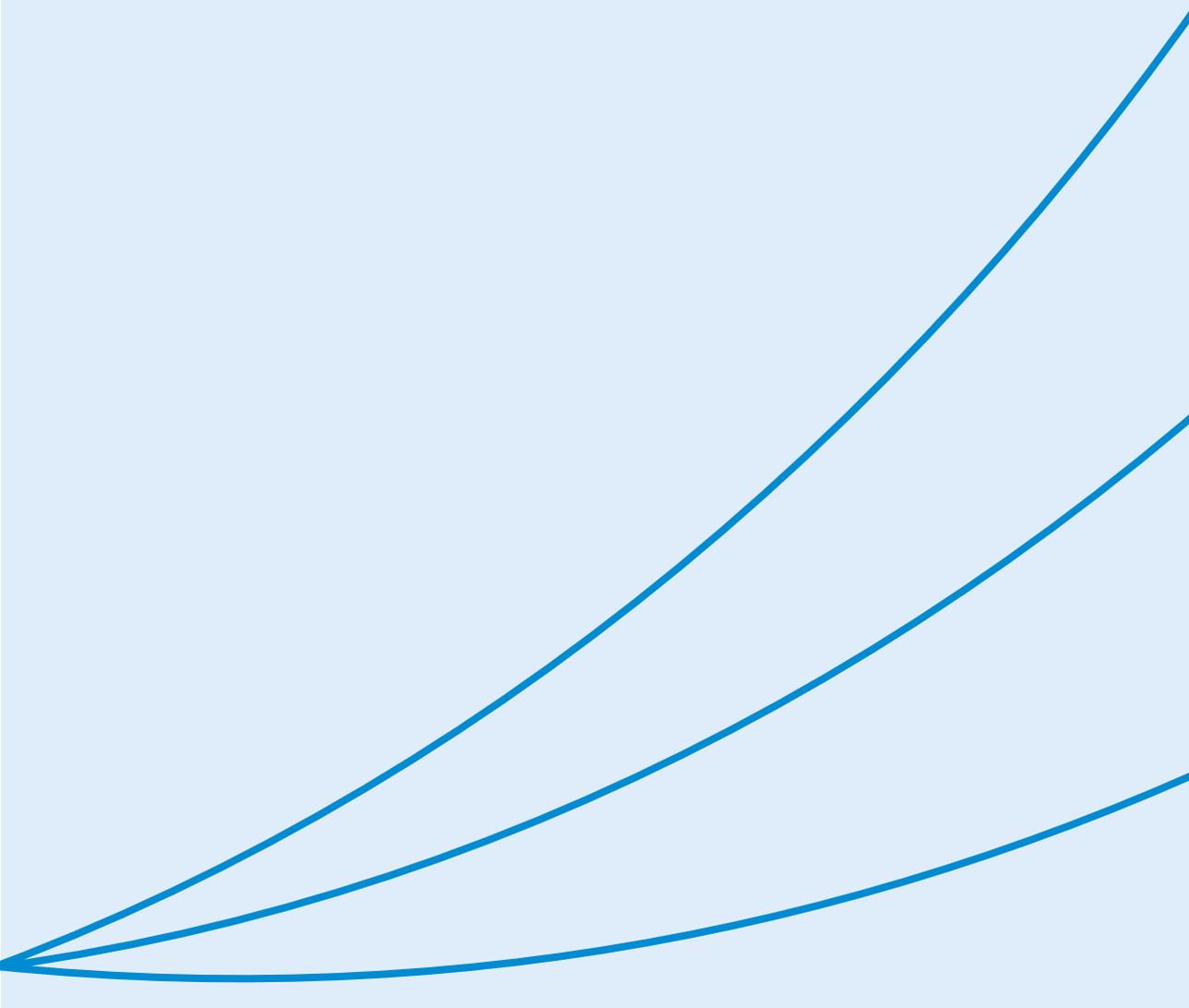


## Referencias bibliográficas

- Barzaga, O. Vélez, H. Nevárez, J. y Arroyo, M. (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. En *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales* Vol. XXV. N°2 abril-junio 2019. Universidad del Zulia. p. 120-130.
- Bolívar, A. (2014). La Autoevaluación en la Construcción de capacidades de mejora de la escuela como comunidad de aprendizaje profesional. *Revista Portuguesa de Investigación Educativa*. Vol. 14,2014, pp. 9-40.
- Bolívar, A. (2020). Capacidades institucionales para la autoevaluación. Artículo elaborado para SINEACE. Junio 2020. Lima Perú.
- Landi, N. & Palacios, M. (2010). La autoevaluación institucional y la cultura de participación. *Revista Iberoamericana de Educación* (53), 155-181. Recuperado en: <https://rieoei.org/historico/documentos/rie53a07.pdf>
- Minakata, A. (2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas para un campo en construcción. *Sinéctica* N°32. Tlaquepaque (ene/jun.). Recuperado en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-109X2009000100008](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2009000100008)
- Marcipar, S. y Luciani, M. (2017). La metaevaluación en la agenda de la educación superior. *Revista Ciencias Económicas* Pag. 185-197. Universidad Nacional de Litoral Argentina. Facultad de Ciencias Económicas.
- Ministerio de Educación del Perú (2019). Evaluaciones nacionales de logros de aprendizaje 2019. ¿Qué aprendizajes logran nuestros estudiantes? Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes (UMC). Minedu. Lima Perú. Recuperado de: <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2020/06/Reporte-Nacional-2019.pdf>

- Morales, S. Morales, O. (2018). Comunidades Profesionales de Aprendizaje: de la gestión empresarial a la gestión educativa. *Revista peruana de investigación educativa* N° 10, pp.99-125. Sociedad de Investigación Educativa Peruana (SIEP).
- Murillo, J. & Krichesky, G. (2012). El proceso del cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(1), 26-43. Recuperado en: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol10num1/art2.pdf>
- Peluffo, M., Catalán, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES/CEPAL.
- Peersman, G. (2014). Criterios de evaluación. UNICEF. Síntesis metodológica. International Initiative for Impact Evaluation – Better Evaluation – UNICEF.
- Ravela, P. (2006). Fichas Didácticas para comprender la evaluación educativa. Chile: PREAL.
- Ravela, P. (2020). La autoevaluación institucional como herramienta de mejora. Lima Perú. Artículo elaborado para SINEACE. Recuperado de <http://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/handle/sineace/6261>.
- Remy, P. (2013). Manejo Estratégico de crisis en organizaciones: cómo preverlas, enfrentarlas y aprender de ellas. Sinergia e Innovación. Recuperado en: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/332956>
- Sanmarti, N. (2007). *10 ideas claves. Evaluar para aprender*. Barcelona: Graó.
- Sineace (2020). *Guía para la construcción de modelos de calidad*. Lima.

## ANEXOS



## ANEXO 1

### Plan de autoevaluación institucional

---

#### 1. Datos informativos

- Institución Educativa: \_\_\_\_\_
- Nivel (s): \_\_\_\_\_
- Nombre del director (a): \_\_\_\_\_
- Dirección de la I.E. \_\_\_\_\_
- Región: \_\_\_\_\_
- Provincia/ Distrito: \_\_\_\_\_
- Población Estudiantil: \_\_\_\_\_
- Número de docentes: \_\_\_\_\_

#### 2. Comité de calidad

(Quiénes son, cómo se organizan internamente. Por ejemplo, se pueden definir responsables por áreas: formación, comunicaciones y convocatorias, gestión de la información, monitoreo y seguimiento, coordinación con equipo docente, coordinación con padres de familia y comunidad, etc.).

#### 3. Objetivos

(Explicar para qué se elabora el plan. Pueden relacionarse con recabar información y generar evidencia, valorar situaciones institucionales, promover toma de decisiones basadas en la evidencia, sustentar un plan de mejora, generar cambios e innovaciones, etc.).

#### 4. Referentes de calidad

(Explicar con qué referente de calidad se desarrollará la autoevaluación institucional. Igualmente, se puede agregar información sobre los factores asociados del contexto institucional y local, que es necesario considerar para interpretar resultados y dar cuenta de su nivel de avance. Estos factores pueden incidir favorable o desfavorablemente en los resultados alcanzados).

#### 5. Calendarización de actividades del plan de autoevaluación

(Señala las principales actividades a realizar en cada estadio y sus responsables. Algunas actividades requerirán de un plan más específico. Por ejemplo, si se trata de un taller o de una jornada. Los responsables de dichas actividades se organizarán en ese sentido).

Fases	Estadios	Actividades	Cronograma			Responsables	Recursos	
							Propios	Terceros
1. Capacitación, planificación y organización	Vinculación con el referente de calidad y el contexto							
	Elaboración del plan de autoevaluación institucional							
	Construcción y/o adaptación de instrumentos							
1. Revisión interna y toma de decisiones	Aplicación de los instrumentos y procesamiento de la información							
	Análisis y difusión de los resultados							
	Elaboración del plan de mejora							
2. Ejecución seguimiento y evaluación de la mejora	Ejecución y seguimiento del plan de mejora							
	Evaluación del plan de mejora							
	Comunicación de los resultados para la toma de decisiones							
	La meta evaluación: evaluación del proceso de autoevaluación							

## 6. Monitoreo y evaluación

La institución educativa debe considerar desde el principio cómo realizará el monitoreo y evaluación del plan de autoevaluación, precisando los criterios, instrumentos a utilizar, la temporalidad y responsables. Se recomienda revisar lo considerado en la tercera parte de esta guía para organizar lo necesario en cuanto a Monitoreo y evaluación.

## ANEXO 2

### Plan de mejora

#### I. Identificación de objetivos y metas

Referente de calidad	Nivel alcanzado en la autoevaluación	Oportunidades de mejora	Objetivos /metas del plan de mejora	PLAZO		
				Corto (1 año)	Mediano (2 años)	Largo (3 años)

#### II. Cronograma de acciones de mejora (Fase 3: Ejecución y monitoreo del plan de mejora)

Primer año:

Objetivo	Metas	Actividades	Cronograma			Responsables	Recursos	
							Propios	Terceros

#### III. Organización de equipos para la ejecución del plan de mejora

Aquí se pueden precisar si se van a conformar comisiones de trabajo con tareas específicas de acuerdo a las prioridades establecidas en el plan y los tipos de actividad.

#### IV. Monitoreo y evaluación:

Se precisan los criterios, instrumentos a utilizar, temporalidad y responsables

## **ANEXO 3**

### **Criterios de evaluación**

#### **I. Fase I. Capacitación, planificación y organización**

##### **Estadio 1. Vinculación con el referente de calidad y contexto**

###### **Logro esperado**

La IE se compromete con el proceso de autoevaluación institucional al considerarlo útil para lograr el referente de calidad, que estima alcanzable en relación con sus características y su contexto.

###### **Criterios de evaluación**

- La IE considera alcanzable el logro del referente de calidad a partir de un análisis de su situación actual, características y necesidades.
- La IE evidencia su compromiso con la implementación de un proceso de autoevaluación institucional como medio para el logro del referente de calidad.

##### **Estadio 2. Elaboración del plan de autoevaluación institucional**

###### **Logro esperado**

La IE se organiza, elabora participativamente y socializa el plan de autoevaluación institucional, el cual es coherente y pertinente en función de las condiciones institucionales y su contexto.

###### **Criterios de evaluación**

- La IE establece las responsabilidades de los miembros de la comunidad educativa para la ejecución de dicho proceso.
- La IE elabora un plan de autoevaluación institucional coherente y pertinente.
- La IE socializa con la comunidad educativa el plan de autoevaluación institucional.

#### **II. Fase II: Revisión interna y toma de decisiones**

##### **Estadio 3. Construcción y/o adaptación de instrumentos**

###### **Logro esperado**

La IE construye o adapta instrumentos para obtener información cualitativa y cuantitativa sobre el referente de calidad y aspectos

asociados a este, estableciendo los procedimientos para recoger y procesar dicha información.

#### **Criterios de evaluación**

- La IE establece qué información cuantitativa y cualitativa recogerá en relación con el referente de calidad y otros aspectos asociados a su logro.
- La IE selecciona, adapta o elabora instrumentos para el recojo de la información requerida.
- La IE establece los procedimientos para procesar la información recogida.

### **Estadio 4. Aplicación de los instrumentos y procesamiento de la información**

#### **Logro esperado**

La IE aplica los instrumentos previamente determinados y procesa la información obtenida asegurando que sea confiable e identifica su nivel de avance respecto al referente de calidad.

#### **Criterios de evaluación**

- Se aplica los instrumentos siguiendo un protocolo y un cronograma preestablecido garantizando la validez de la información recogida.
- Se procesa la información recogida siguiendo los procedimientos establecidos en el estadio anterior.
- Se reporta los resultados obtenidos, identificando el nivel de avance respecto al referente de calidad.

### **Estadio 5. Análisis y difusión de los resultados**

#### **Logro esperado**

La IE analiza los resultados obtenidos identificando sus posibles causas y los socializa con el fin de promover el compromiso colectivo de los actores educativos por el cambio.

#### **Criterios de evaluación**

- Se analiza y contrasta los resultados obtenidos e identifica sus posibles causas, considerando la información recogida.
- Se socializa los resultados y sus posibles causas con la comunidad educativa, a fin de lograr un compromiso colectivo para mejorarlos.

## Estadio 6. Elaboración del plan de mejora

### Logro esperado

La IE elabora un plan de mejora, tomando decisiones con base en los resultados obtenidos y su análisis causal.

### Criterios de evaluación

- La IE elabora un plan de mejora institucional coherente y pertinente.
- La IE elabora dicho plan de mejora de manera participativa.
- La IE incorpora el plan de mejora en sus instrumentos de gestión institucional.

## III. Fase III. Ejecución y evaluación de la mejora

### Estadio 7. Ejecución y monitoreo del plan de mejora

#### Logro esperado

La IE participa organizadamente en la ejecución del plan de mejora, realizando los ajustes necesarios con base al monitoreo de su ejecución, brindando especial atención a las alertas que puedan identificar los distintos actores de la comunidad educativa.

#### Criterios de evaluación

- La IE ejecuta de manera participativa las actividades previstas en el plan de mejora.
- La IE monitorea el cumplimiento y avance del plan de mejora, identificando avances y dificultades, con sus correspondientes evidencias.
- La IE realiza ajustes al plan de mejora durante su ejecución, tomando en cuenta los resultados del monitoreo.

### Estadio 8. Evaluación del plan de mejora

#### Logro esperado

La IE evalúa y sistematiza el proceso de ejecución y los resultados del plan de mejora, determinando logros previstos e imprevistos relacionados con el referente de calidad, dificultades y lecciones aprendidas.

### **Criterios de evaluación**

- La IE evalúa la eficacia del plan de mejora que ha sido implementado estableciendo las brechas aún existentes si fuera el caso.
- La IE sistematiza sus avances y dificultades en relación con el referente de calidad, identificando lecciones aprendidas.

## **Estadio 9. Comunicación de los resultados para la toma de decisiones**

### **Logro esperado**

La IE socializa los resultados del plan de mejora y toma decisiones consensuadas, a partir de las evidencias sobre el nivel de avance con relación al referente de calidad, para continuar con la mejora de la institución.

### **Criterios de evaluación**

- Se socializa con la comunidad educativa los resultados obtenidos tras la ejecución del plan de mejora.
- Se toma decisiones consensuadas para continuar con el proceso de mejora institucional.

## **Estadio 10. La metaevaluación: evaluación del proceso de autoevaluación**

### **Logro esperado**

La IE valora su propio proceso de autoevaluación y los aprendizajes obtenidos a partir de su implementación.

### **Criterios de evaluación**

- La IE analiza y reflexiona sobre los avances y aspectos por mejorar en el proceso de autoevaluación institucional.
- La IE identifica las lecciones aprendidas del proceso de autoevaluación institucional.

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año de la Universalización de la Salud"

San Isidro, 19 de Octubre del 2020

## RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA N° 000174-2020-SINEACE/CDAH-P

### VISTOS:

El Informe N° 000030-2020-SINEACE/P-DEA-EBTP, de la Dirección de Evaluación y Acreditación en Educación Básica Técnico Productiva; el Memorandum N° 000517-2020-SINEACE/P-ST-OPP, de la Oficina de Planificación y Presupuesto; el Informe N° 000259-2020-SINEACE/P-ST-OAJ, de la Oficina de Asesoría Jurídica del Sineace y sus antecedentes, emitidos a través del Sistema de Gestión Documental; y,

### CONSIDERANDO:

Que, el artículo 5° de la Ley N° 28740, establece como finalidad del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa garantizar a la sociedad que las instituciones educativas y privadas ofrezcan un servicio de calidad, con el propósito de optimizar los factores que incidan en los aprendizajes y en el desarrollo de las destrezas y competencias necesarias para alcanzar mejores niveles de calificación profesional y desarrollo laboral;

Que, el literal a) del artículo 6 de la Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – Sineace, prescribe que es función del Sineace definir y enunciar los criterios, conceptos, definiciones, clasificación, nomenclaturas y códigos que deberán utilizarse para la evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa, a fin de posibilitar la integración, comparación y el análisis de los resultados obtenidos;

Que, mediante la Décima Segunda Disposición Complementaria Transitoria de la Ley N° 30220, Ley Universitaria, se declara en reorganización el Sineace, habiéndose constituido mediante Resolución Ministerial N°396-2014-MINEDU, de 28 de agosto 2014, el Consejo Directivo Ad Hoc, con el objetivo de ejecutar las funciones necesarias para la continuidad del sistema y los procesos en desarrollo, hasta la aprobación de la reorganización del Sineace;

Que, el numeral 1.1 del inciso 1 del artículo IV del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo N° 004-2019-JUS, sobre el principio de legalidad, señala que las autoridades administrativas deben actuar con respeto a la Constitución, la ley y al derecho, dentro de las facultades que le estén atribuidas y de acuerdo con los fines para los que les fueron conferidas;

Que, mediante Resolución de Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc N° 038-2019-SINEACE/CDAH-P, de 28 de marzo 2019, se oficializó el Acuerdo N° 021-2019-CDAH de Sesión Ordinaria, de 27 de marzo 2019, mediante el cual el Consejo Directivo Ad Hoc del Sineace aprobó el documento denominado "Norma que define la estructura funcional no orgánica transitoria del Ente Rector del Sineace" (en adelante, Norma del Sineace), cuyo literal a) del artículo 10 prescribe que es función de la Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc del Sineace aprobar y supervisar la implementación de políticas, lineamientos,



directivas y demás documentos de gestión que permitan ejecutar las funciones necesarias de la entidad;

Que, asimismo, de acuerdo con el artículo 44 de la Norma del Sineace, la Dirección de Evaluación y Acreditación en Educación Básica Técnico Productiva es la dependencia de línea a cargo de formular y proponer las normas, así como conducir y ejecutar las acciones referidas al proceso de evaluación de la calidad con fines de mejora y/o acreditación de las instituciones de Educación Básica y Técnico Productiva;

Que, mediante Informe N° 000030-2020-SINEACE/P-DEA-EBTP, con base en el Informe N° 000029-2020-SINEACE/P-DEA-EBTP-LVC, la citada Dirección propone la aprobación del proyecto de *"Guía de autoevaluación institucional con fines de mejora para instituciones educativas de Educación Básica"*; cuyo objetivo es brindar orientaciones para implementar el proceso de autoevaluación institucional con fines de mejora;

Que, a través del Memorándum N° 000517-2020-SINEACE/P-ST-OPP, sustentado en el Informe N° 000076-2020-SINEACE/P-ST-OPP-UM, de la Unidad de Modernización, la Oficina de Planificación y Presupuesto brinda opinión favorable sobre el acotado proyecto;

Que, mediante Informe N° 000259-2020-SINEACE/P-ST-OAJ, la Oficina de Asesoría Jurídica manifiesta que el proyecto de *"Guía de autoevaluación institucional con fines de mejora para instituciones educativas de Educación Básica"* es acorde al ordenamiento jurídico, por lo que recomienda su aprobación;

Con el visto bueno de Secretaría Técnica, Oficina de Planificación y Presupuesto, Dirección de Evaluación y Acreditación en Educación Básica y Técnico Productiva y Oficina de Asesoría Jurídica, de conformidad con la Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa; Ley N° 30220, Ley Universitaria; Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo N° 004-2019-JUS; Resolución Ministerial N° 396-2014-MINEDU y modificatorias, Resolución Ministerial N° 331-2017-MINEDU y Resolución de Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc N° 038-2019-SINEACE/CDAH-P.

## SE RESUELVE:

**Artículo 1.-** Aprobar la *"Guía de autoevaluación institucional con fines de mejora para instituciones educativas de Educación Básica"*, que en anexo forma parte integrante de la presente Resolución.

**Artículo 2.-** Disponer la publicación de la presente resolución y su anexo en la Plataforma Digital Única del Estado Peruano.

## Regístrese, comuníquese y publíquese.

Documento firmado digitalmente  
**CAROLINA BARRIOS VALDIVIA**  
PRESIDENTA DEL CONSEJO DIRECTIVO AD HOC  
Sineace



# **Guía de autoevaluación institucional con fines de mejora para instituciones educativas de educación básica**

El presente documento enfatiza el fortalecimiento de la capacidad de autorregulación y la autonomía de las instituciones educativas, brindando un conjunto de orientaciones para generar el diálogo entre los actores educativos, provocar la reflexión colectiva y la gestión del cambio, para hacer de la autoevaluación institucional una práctica cotidiana.

## **SERIE DOCUMENTOS TÉCNICOS**

6371122 / 6371123  
info@sineace.gob.pe  
Av. República de Panamá N° 3659 - 3663  
San Isidro, Lima  
**www.gob.pe/sineace**