SMECE
Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad Educativa

Serie Ruta de la Excelencia

Autoevaluación institucional y PIMA

Guía 7.

Articulación Plan Institucional de Mejoramiento Acordado (PIMA) - Plan Operativo Anual (POA)

Orientaciones para los colegios del Distrito

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
BOGOTÁ

SMECE
Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad Educativa

Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad Educativa (SMECE)

Dirección de Evaluación de la Educación
Subsecretaría de Calidad y Pertinencia

Secretaría de Educación del Distrito (SED)
Alcaldía Mayor de Bogotá, D. C.

Guía 7. Articulación Plan Institucional de Mejoramiento Acordado (PIMA) - Plan Operativo Anual (POA)

Orientaciones para los colegios del Distrito

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ

Alcaldesa Mayor
Claudia Nayibe López Hernández

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO

Secretaria de Educación
Edna Cristina Bonilla Sebá

Subsecretario de Calidad y Pertinencia
Andrés Mauricio Castillo Varela

Directora de Evaluación de la Educación
Luz Maribel Páez Mendieta

Autores Equipo Técnico de la Dirección de Evaluación de la Educación de la Secretaría de Educación del Distrito
Oscar David Ramírez García
Pedro Pablo Ruiz Romero

Edición, corrección de estilo y diagramación realizada en el marco del Convenio Interadministrativo No. 3959127 de 2022, suscrito entre la Secretaría de Educación del Distrito y Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, IDEP, por Sebastián Camilo Leal Vargas.

El texto publicado, así como todo el material gráfico que en estos aparecen, fueron aportados y autorizados por los autores. Las opiniones son responsabilidad de los autores.

ISBN Obra Completa
978-628-7627-30-7

ISBN Volumen
978-628-7627-48-2

Bogota D.C.
2023

Contenido

Presentación 5

Hacia la mejora continua 8

Planeación estratégica 9

El Plan Institucional de Mejoramiento Acordado (PIMA) 10

¿Cuál es la metodología? 11

Anexos 31

Presentación

En el marco del Plan Distrital de Desarrollo 2020 - 2024 y del Plan Sectorial de Educación, se concibe la educación de calidad como el camino mediante el cual es posible avanzar hacia el logro de una sociedad inclusiva y con igualdad de oportunidades, que permita el cierre de brechas sociales. Desde esta perspectiva, la calidad de la educación se traduce en la capacidad de ofrecer las condiciones necesarias para lograr la realización de los fines y objetivos establecidos en la Constitución Política Nacional y en la Ley General de Educación. Es decir, garantizar el derecho a la educación, promover acciones para el acceso, el logro de la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo y la realización de trayectorias continuas y completas que les permitan avanzar en sus diferentes niveles educativos, y egresar de la educación media con las competencias y habilidades requeridas para asumir los retos que les exige el actual mundo globalizado.

Una educación de calidad, entonces, garantiza la formación integral de los estudiantes en sus múltiples dimensiones: social, emocional, cognitiva, política y ética; y, en consecuencia, contribuye real y efectivamente a elevar la calidad de vida de la población, promoviendo la inclusión social, económica, cultural y política, y fortaleciendo los valores, las prácticas democráticas y la convivencia pacífica.

La propuesta actual del sector educativo en Bogotá es organizar todos sus escenarios para transformarse y así lograr que los fines y objetivos de la educación inicial, básica y media se hagan realidad en cada aula de clase; por tanto, la educación debe ser integral (responder a la multidimensionalidad del ser humano), pertinente (responder tanto a los intereses de la población y a sus contextos sociales y culturales, como a las proyecciones del mundo actual) e innovadora (mediante la transformación de sus prácticas pedagógicas, de sus currículos y de las prácticas de gestión de las instituciones educativas). En otras palabras, la educación debe conducir a que los estudiantes, como sujetos sociales, alcancen mejores condiciones de vida, se posicionen de manera asertiva en el mundo actual, entiendan sus complejidades, y asuman los retos de la revolución del conocimiento y del desarrollo cultural, social y técnico-científico de hoy.

En esta línea, la Secretaría de Educación del Distrito (SED), a través de la Dirección de Evaluación de la Educación, implementa el Sistema Multidimensional de la Evaluación para la Calidad Educativa SMECE, comprendido como una apuesta que, al considerar las múltiples dimensiones del ser humano, así como las diferentes dimensiones de la calidad educativa, opera como una herramienta que proporciona información de manera oportuna y sistemática para la toma de deci-

siones y para focalizar acciones que permitan al sistema educativo distrital identificar avances en el camino hacia el mejoramiento de la calidad educativa.

Uno de los seis subsistemas que hacen parte del SMECE es el de Evaluación Institucional, el cual brinda a los colegios del distrito un conjunto amplio de recursos metodológicos para valorar la calidad de sus procesos de gestión. Cada uno de los procesos de este subsistema contempla acciones de asistencia técnica a los equipos de los colegios, con el fin de orientar la autoevaluación institucional mediante la reflexión y el trabajo colaborativo. Es por eso por lo que, desde 2020, la SED, a través de la Dirección de Evaluación de la Educación, ha puesto a disposición de los colegios oficiales de la ciudad la Ruta de Autoevaluación Institucional y PIMA (Plan Institucional de Mejoramiento Acordado), estrategia que aporta a la mejora continua de las dinámicas escolares y de los procesos de gestión institucional.

La Ruta de Autoevaluación y PIMA que se plantea desde la Dirección de Evaluación de la Secretaría de Educación del Distrito: (i) reconoce las particularidades de la institución, en la medida en que es realizada por sus propios actores; (ii) tiene por finalidad valorar los progresos e identificar retos para seguir avanzando en las metas que cada colegio se ha propuesto desde su Proyecto Educativo Institucional; (iii) se sustenta en las reflexiones, los puntos de vista, los análisis y las propuestas de la comunidad educativa de los colegios para avanzar en los procesos de calidad de la educación; (iv) es el insumo central para que los colegios cuenten con la información necesaria para definir sus planes de mejoramiento.

Esta ruta se ha definido como el punto de partida de un conjunto de pasos hacia la **excelencia educativa**; una apuesta para consolidar un nuevo modelo de gestión de alta calidad para el cierre de brechas educativas en la ciudad y en el país. Es una oportunidad para fomentar la mejor educación para las niñas, niños y jóvenes del Siglo XXI.

El camino a la excelencia inicia con el apoyo que, desde la Dirección de Evaluación, se brinda a los colegios oficiales de Bogotá para el desarrollo de la autoevaluación institucional; continúa con la formulación, implementación y seguimiento del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado (PIMA), el cual se define a partir de un conjunto de objetivos estratégicos que se concretan en el Plan Operativo Anual (POA). De esta manera, los colegios avanzan con la posibilidad de vincularse voluntariamente al Modelo de Acreditación a la Excelencia en la Gestión Educativa, que les posibilita acceder al reconocimiento de acreditación en la excelencia educativa estipulado en el Acuerdo 273 de 2007.

Este camino hacia la Excelencia culmina con la posibilidad de que colegios distritales acreditados hagan parte del programa de Bachillerato Internacional (BI), cuyo propósito es formar jóvenes solidarios, informados y ávidos de conocimiento, capaces de contribuir a crear un mundo mejor y más pacífico, en el marco del entendimiento mutuo y el respeto intercultural. Desde este programa, se aporta al cierre de brechas educativas con la expectativa de que estudiantes de colegios distritales accedan y desarrollen trayectorias educativas completas en diferentes universidades del mundo. Se espera que esta triada: autoevaluación institucional, acreditación en la excelencia y Bachillerato Internacional, sean pasos que promuevan el mejo-

ramiento permanente, y que permitan que la comunidad educativa reconozca la evaluación como un proceso que aporta a la transformación y al mejoramiento de la calidad de la educación.

La presente serie de guías brinda orientaciones conceptuales y metodológicas para el desarrollo de la autoevaluación institucional, por lo que son insumo de gran valor en el camino hacia la excelencia educativa, ya que aportan a la reflexión participativa de los miembros de la comunidad educativa en el análisis de la gestión escolar. Todo esto, con el propósito fundamental de garantizar el derecho a la educación de calidad de los niños, niñas y jóvenes de la ciudad.

Con el fin de aportar a los colegios una herramienta tecnológica que facilite la sistematización de la información que se recoge en el marco de la autoevaluación y del PIMA, y que permita acceder de manera inmediata a los resultados de este proceso, desde 2021 la Ruta se ha complementado con la Plataforma de Evaluación Institucional, apoyo tecnológico que permite a los colegios consultar y descargar las guías, diligenciar los instrumentos de la Ruta de manera eficiente y oportuna, analizar información, y contar de forma permanente con resultados para el análisis y seguimiento de los procesos de la gestión escolar. Esta plataforma puede consultarse en el micrositio del Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad Educativa, cuyo enlace es https://smece.educacionbogota.edu.co/, en el Subsistema de Evaluación Institucional.

La presente guía corresponde a la articulación entre el Plan Institucional de Mejoramiento Acordado (PIMA) y el Plan Operativo Anual (POA), y aporta elementos e información para formular de manera armonizada estos dos planes para el mejoramiento de la gestión escolar.

Hacia la mejora continua

La autoevaluación institucional se asume como un proceso sistemático de recolección de información en el que participan los diferentes actores de la comunidad educativa, que, a través de un ejercicio reflexivo y de participación colectiva, identifican fortalezas y oportunidades de mejora para el fortalecimiento de los procesos de la gestión escolar. De esta manera, se busca que la autoevaluación lleve a la toma de decisiones argumentadas a partir de las necesidades identificadas, y así poder establecer prioridades para formular un Plan Institucional de Mejoramiento Acordado (PIMA).

Es por eso que la autoevaluación es una oportunidad que permite a los colegios realizar una mirada sobre el logro de sus objetivos y acerca de cómo se desarrolla la gestión escolar. Más allá de un conjunto de acciones para la recopilación y análisis de información, la autoevaluación exige una mirada crítica sobre el logro de los objetivos que se han definido institucionalmente, lo que permite focalizar acciones y formular estrategias para avanzar hacia el mejoramiento continuo.

Cada uno de los pasos de la Ruta de Autoevaluación Institucional de la SED ha sido concebido con el propósito de orientar a los colegios en el camino hacia la mejora continua; si bien existen unos objetivos definidos y unos requerimientos para el desarrollo de las acciones de cada paso, hay también una articulación implícita entre las actividades y los resultados que se esperan para cada etapa del proceso. De esta manera, se espera que los colegios avancen en la Ruta a través de la recopilación y el análisis de información sobre sus procesos de gestión, con el fin de que cuenten con los insumos necesarios para hacer una valoración colectiva del estado actual de sus procesos de gestión. Una vez el colegio realiza la autoevaluación institucional, cuenta con las condiciones para la formulación de un plan de mejoramiento.

El objetivo principal del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado es organizar acciones a partir de la priorización de problemáticas relacionadas con aquellos aspectos de la gestión escolar que deben ser fortalecidos, de acuerdo con los resultados de la autoevaluación institucional.

El Plan Institucional de Mejoramiento Acordado organiza las necesidades de mejoramiento continuo del colegio, constituyendo "el conjunto de metas, acciones, procedimientos y ajustes que la institución educativa define y pone en marcha en periodos determinados para que los aspectos de la gestión educativa se integren en torno de propósitos comúnmente acordados y apoyen el cumplimiento de su misión académica" (SED, 2019, p. 46).

La valoración permanente de la gestión escolar facilita la identificación de los desafíos y fortalezas del colegio como base del PIMA, pues a partir de allí se priorizan las acciones de mejora que serán ejecutadas por el colegio, seguidas y valoradas en un ejercicio paralelo que garantiza el cumplimiento de los acuerdos y compromisos programados en el PIMA.

Para que un plan de mejora sea eficaz, requiere ciertas condiciones previas:

- El convencimiento de que la mejora es posible.

- Las acciones a desarrollar deben ser viables, por lo que es pertinente realizar un análisis riguroso antes de su ejecución.
- Un sólido liderazgo por parte del equipo directivo del colegio.
- La comprensión sobre el sentido y la importancia de plantear mejoras continuamente.

Planeación estratégica

En el ámbito educativo, la planeación se comprende como la organización de acciones que buscan cumplir con uno o varios objetivos, relacionados con el horizonte institucional que ha definido la organización.

Es así que cualquier ejercicio de planificación en el ámbito educativo implica pensar en un estado futuro deseable, por lo que se hace necesario concretar hacia dónde ir y cómo llegar. Parte de este ejercicio exige también una reflexión cuidadosa acerca de las razones que justifican aquello que queda registrado en la planeación, ya que esto implica también tomar decisiones que pueden afectar las dinámicas institucionales.

Es importante comprender la relación que existe entre la planificación y la acción, pues solamente a través de la realización o ejecución de aquello que se ha planeado, será posible lograr los cambios que llevarán al colegio a ese estado o futuro deseable. No se trata entonces de hacer un listado o recopilación de acciones que se espera sean llevadas a cabo en un lapso definido, sino de lograr organizar esas acciones de manera articulada para alcanzar un conjunto de metas, lo que hace que el proceso de planeación tenga realmente un carácter estratégico.

En el caso de la Ruta, tanto la autoevaluación institucional como la formulación del plan de mejoramiento constituyen dos actividades que hacen parte fundamental de la etapa estratégica de la planeación. Aunque el objetivo principal de la autoevaluación es hacer una valoración colectiva de los procesos de la gestión escolar, es absolutamente necesario hacer esa mirada teniendo en cuenta unos referentes del estado que debería alcanzar el colegio, con relación a cada aspecto de gestión, por lo que esa mirada al punto al que se desea llegar emerge de manera constante, e invita a pensar en diferentes posibilidades de cómo podría llegarse a ese punto o estado deseable.

La planeación estratégica implica la toma de decisiones para lograr metas y objetivos concretos, lo que exige llegar a acuerdos a partir del análisis y la reflexión colectiva acerca de los aspectos que hacen parte de cada área de la gestión escolar. De esta manera, el PIMA sería el resultado o producto de un proceso de planificación organizado y llevado a cabo de manera secuencial, y que se ha iniciado desde los primeros pasos de la autoevaluación. Al ser un ejercicio colectivo, la planificación obliga a los involucrados a asumir compromisos y responsabilidades dentro de la ejecución y seguimiento del plan de mejoramiento; es así como el trabajo y esfuerzos de los equipos será un elemento fundamental en la puesta en marcha y ejecución de las acciones que hacen parte del plan.

A continuación, se presentan algunos aspectos que hacen que esta etapa de planeación sea estratégica:

- Las acciones que se contemplan para la definición de un Plan Institucional de Mejoramiento Acordado pretenden lograr un impacto en aspectos puntuales de los procesos de gestión de los colegios, lo que implica un análisis riguroso de las condiciones y particularidades del entorno.

- Cada colegio realiza acciones de manera constante sobre sus procesos de gestión, por lo que deben tenerse en cuenta los avances y fortalezas institucionales, antes de tomar decisiones que puedan afectar el funcionamiento del colegio.

- Cada una de las decisiones y acciones que hacen parte del PIMA deben permitir que los avances y logros alcanzados sean sostenibles.

- El Plan de mejoramiento debe considerar las características del contexto de la institución educativa, para así hacer ajustes y asignar recursos, tiempos y responsabilidades de manera adecuada y pertinente.

El Plan Institucional de Mejoramiento Acordado (PIMA)

Un plan de mejoramiento es la definición de acciones que implican un mayor desarrollo o progreso sobre la base de resultados ya alcanzados. Se puede trabajar sobre problemas existentes (necesidades, carencias, dificultades u obstáculos), o bien sobre el propósito de un progreso aún mayor de lo que se ha alcanzado.

Por lo anterior, la propuesta de desarrollo del PIMA implica la realización del proceso de autoevaluación institucional, con lo que se valora el estado de la gestión escolar, las necesidades y oportunidades de mejora, con el fin de establecer un punto de partida claro para avanzar en el mejoramiento. Dentro del ciclo de mejoramiento, los procesos de evaluación garantizan la valoración permanente de los compromisos establecidos, así como la visibilización de los resultados de la gestión escolar.

De esta forma:

- En la fase de planear, la autoevaluación es el insumo clave para su desarrollo.

- En la fase del hacer, la ejecución de las acciones propuestas en el plan de mejoramiento y el seguimiento permanente al cumplimiento de estas es el factor de éxito.

- En la fase de verificar, la valoración de los resultados alcanzados, los impactos generados y del cumplimiento de los objetivos de mejoramiento, señalan la efectividad de las acciones ejecutadas.

- En la fase de actuar, la retroalimentación y la toma de decisiones para generar nuevos compromisos o reencauzar los existentes son las que determinan la mejora continua.

Sobre la lógica continua del ciclo PHVA y sobre la base de la priorización de oportunidades de mejora en todas las áreas de gestión escolar, que se identifican a partir de la autoevaluación institucional, se sugiere que el PIMA se plantee en un horizonte de aproximadamente tres a cuatro años. Esta periodización es consistente con:

- La planeación de mediano plazo y sus posibilidades de hacer redireccionamientos de las acciones establecidas de acuerdo con las situaciones cambiantes del entorno y las necesidades institucionales.

- El tiempo necesario para avanzar en el desarrollo, apropiación y consolidación de procesos pedagógicos.

- La periodicidad del Plan Operativo Anual, que podría facilitar tanto el corte anual del seguimiento al PIMA como la elaboración misma del POA.

¿Cuál es la metodología?

De acuerdo con el enfoque de la investigación acción, para adelantar este paso de formulación, desarrollo, seguimiento y evaluación del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado, se utilizan metodologías cualitativas que se enfocan en un trabajo colectivo, ampliamente participativo. Así, se propone realizar grupos de trabajo heterogéneos (con representantes de diferentes estamentos educativos) que elaboran informes de grupo desde el diálogo reflexivo, el análisis de problemas y soluciones a partir de la técnica del árbol de problemas y árbol de objetivos, y la realización de socializaciones para llegar a consensos.

Esta metodología cualitativa busca garantizar la apropiación y corresponsabilidad sobre las acciones dirigidas a la mejora de los aspectos de las áreas de la gestión que más la requieren, así como el mantenimiento y la sostenibilidad de los aspectos que se muestran fuertes y consolidados en dichas áreas de la gestión escolar. El trabajo colaborativo se centra en el análisis de información que se deriva del desarrollo de las actividades propuestas y de la aplicación de instrumentos que pone a disposición la SED para la priorización de problemas, el diseño del PIMA y su seguimiento.

Tabla 1. Propuesta del plan general de actividades.

Momento	Actividades	Insumos	Participantes	Productos	Tiempo requerido
1. Matriz Integral de Autoevaluación (Pre -PIMA)	Valoración de la gestión escolar (equipos) Identificación de situación actual y desafíos institucionales (consolidación aportes equipos) Definición de problemas por aspectos de gestión Priorización de problemas y formulación de acciones de mejora (Pre -PIMA)	(Plataforma de evaluación institucional)	Delegados del Consejo Directivo y representantes de todos los actores educativos Equipo de Gestión	Matriz Integral de Autoevaluación	3 sesiones (cada una de 4 horas).
2. Formulación y seguimiento del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado	Formulación del PIMA Socialización del PIMA Orientaciones para el desarrollo del PIMA y su seguimiento.	Matriz Integral de Autoevaluación Documento (Pre -PIMA)	Delegados Consejo Directivo y Equipo de Gestión	Plan Institucional de Mejoramiento Acordado (PIMA) Informes o reportes de cumplimiento y estado de las acciones del PIMA	1 sesión de 3 horas para la formulación. 3 o 4 años: reportes trimestrales, semestrales y anuales, para el seguimiento
3. Ejecución y seguimiento del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado	Elaboración del POA Aprobación del POA por parte del Consejo Directivo	Plan Institucional de Mejoramiento Acordado (PIMA)	Delegados Consejo Directivo y Equipo de Gestión	Plan Operativo Anual (POA)	1 sesión (3 horas)

Fuente: elaboración propia.

Momento 1: Matriz Integral de Autoevaluación

El objetivo de este momento es valorar cada uno de los aspectos y criterios de calidad de la gestión escolar, para identificar problemas y formular acciones de mejora.

Para el desarrollo del primer momento se adelantarán las siguientes actividades:

Conformación de equipos

Se sugiere que el rector conforme un equipo dinamizador responsable del proceso, en el marco de la autonomía institucional, en lo posible con representación de cada estamento de la comunidad educativa.

Este equipo dinamizador, a su vez, conformará entre 4 y 8 equipos de trabajo los cuales serán los encargados de valorar los aspectos de gestión, teniendo en cuenta la escala propuesta. Cada equipo contará con un líder, encargado de orientar el trabajo y de registrar la información en la plataforma de evaluación institucional.

Para el diligenciamiento de la Matriz Integral de Autoevaluación en la plataforma, se prevén las siguientes acciones:

- Valoración de cada uno de los aspectos de la gestión escolar (Autoevaluación por equipos).
- Identificación de situación actual y desafíos institucionales.
- Definición de problemas por aspectos de gestión (Valoración final)
- Priorización de problemas (Pre-PIMA).

Como insumo para lo anterior se requiere:

- Resultados de percepción sobre la gestión escolar. (opcional)
- Resultados de correspondencia entre los aspectos del horizonte institucional y los procesos de gestión pedagógica (opcional)
- Acceso a la plataforma de evaluación institucional - Matriz integral de autoevaluación

Es importante que estos insumos se revisen con anticipación y se hagan las observaciones sobre su estado actual.

Actividad 1. *Valoración de la gestión escolar (autoevaluación por equipos)*

Esta actividad se realiza en una sesión de 4 horas. Se trata de llevar a cabo la autoevaluación de la institución educativa a través de valoraciones realizadas a los diferentes aspectos de la gestión escolar, por parte de los equipos de trabajo conformados por el equipo dinamizador.

Para ello se realizan las siguientes acciones:

a. Socialización de la estructura de gestión escolar, sus procesos, aspectos y criterios de calidad, para realizar la valoración de la gestión escolar.

b. Explicación de la Matriz Integral de Autoevaluación, presentando los contenidos a evaluar (todos los equipos evalúan los 22 criterios), la escala a usar y las respectivas rúbricas asociadas. En este punto es importante hacer un breve ejercicio en el que se ejemplifique cómo se realiza la valoración.

c. Ingreso a la plataforma de evaluación institucional, Módulo de instrumentos de autoevaluación – Matriz integral de autoevaluación – Autoevaluación por equipos.

d. Luego de que los participantes tengan claridad sobre la forma de realizar el ejercicio de valoración, los líderes de cada grupo coordinan el diligenciamiento de la Matriz Integral de Autoevaluación. A manera de ejemplo, se plantea una posible secuencia de acciones:

- *Lectura del criterio de calidad:* para cada aspecto a evaluar, se lee el criterio de calidad y luego las rúbricas de valoración del criterio ubicadas en cada escala (existencia, pertinencia, apropiación y mejora continua)

- *Lectura de insumos:* se presenta la síntesis de los resultados previos obtenidos (percepción escolar y correspondencia) en el caso de que el colegio cuente con ellos.

- *Reflexión grupal:* con base en los resultados presentados y el alcance del criterio de calidad, se realiza la reflexión grupal.

- *Asignación de valoración:* a partir de la reflexión grupal, el equipo de manera consensuada realiza la valoración, seleccionando la escala y la subescala respectiva. El líder juega un papel determinante para moderar al grupo de tal forma que, en caso de ocurrir discrepancias, se pongan en juego no más de dos (2) opciones de valoración para facilitar la decisión final.

- *Registro de la valoración y argumentación grupal:* el relator diligencia la matriz ingresando la valoración en la escala y subescala, así como una síntesis de las observaciones presentadas, términos de situación actual y desafíos.

Realizada la valoración para todos los criterios, se da guardar y finalizar.

Actividad 2. *Identificación de situación actual y desafíos institucionales (consolidación con los aportes de los equipos)*

Esta actividad se realiza en una sesión de 4 horas, en responsabilidad del equipo dinamizador. Se trata de consolidar las observaciones presentadas por los grupos que realizaron la autoevaluación, sintetizando las más significativas en las que se describen la situación actual y los principales desafíos de cada aspecto de la gestión escolar evaluado.

Se ingresa a la plataforma de Evaluación institucional, Módulo de instrumentos de autoevaluación – Matriz integral de autoevaluación – Consolidación equipos. Se hace el ejercicio con cada uno de los aspectos de gestión valorados por los equipos, se guarda y se da finalizar.

Actividad 3. *Definición de problemas por aspectos de gestión (valoración final)*

Esta actividad se realiza en una sesión de 4 horas, en responsabilidad del equipo dinamizador. Se trata de identificar problemas por aspecto de gestión, tomando como insumo las observaciones institucionales consolidadas en la actividad dos (2).

Se sugiere identificar problemas para aquellos aspectos de gestión que alcanzaron una valoración promedio de existencia o de pertinencia; atendiendo los desafíos planteados es posible identificar hasta dos problemas por aspecto de gestión. En el caso de los aspectos que hayan alcanzado valoración de apropiación o de mejoramiento continuo, la institución educativa les puede identificar problemas si lo considera pertinente.

Se ingresa a la plataforma de Evaluación institucional, Módulo de instrumentos de autoevaluación – Matriz integral de autoevaluación – Valoración final. Se hace el ejercicio con cada uno de los aspectos de gestión valorados por los equipos, se guarda y se da finalizar.

Actividad 4. *Priorización de problemas (Pre-PIMA)*

Esta actividad se realiza en una sesión de 4 horas, en responsabilidad del equipo dinamizador, o bien puede desarrollarse en la misma sesión de la actividad anterior. Se trata de priorizar los problemas identificados en la actividad 3, por aspecto de gestión, formulando objetivos de mejora con sus correspondientes acciones de mejoramiento.

Aquí, la institución educativa tiene la posibilidad, atendiendo sus condiciones y necesidades, de situar los problemas de acuerdo con el orden en el que deben ser abordados; analizando sus causas, los efectos que provocan y las posibles soluciones.

A manera de ejemplo:

Tomemos como ejemplo la siguiente observación

> El colegio cuenta con un diagnóstico de la población estudiantil, pero está desactualizado y no es conocido por la comunidad educativa; faltan estudios o diagnósticos sobre el contexto del barrio en el que está el colegio.

El problema debe consistir en un hecho concreto y no en la falta o ausencia de una solución o un recurso necesario.

En este caso, el problema sería

> Desconocimiento de las condiciones y características actuales de la población estudiantil y de las características del contexto del barrio en el que está el colegio.

Este ejercicio de reflexión colectiva sobre los problemas de la gestión escolar también puede ser alimentado por otras fuentes de información sobre problemáticas, necesidades o posibles acciones de mejora provenientes de entidades externas, ejercicios de reflexión de colectivos de docentes, y otras estrategias de mejoramiento que haya trabajado el colegio.

Los problemas que han sido priorizados, con su correspondiente aspecto de gestión y criterio de calidad, se articulan con la estructura EGI, desde la cual los colegios elaborarán su plan operativo POA. Esta se encuentra organizada por ejes, procesos, aspectos y criterios de calidad (ver anexo 1).

Para cada proceso se propone un objetivo de mejoramiento, que tiene en cuenta criterios de calidad específicos.

Tabla 2. Procesos y objetivos.

Proceso	Objetivo estratégico
1. Direccionamiento estratégico	Consolidar una ruta estratégica y operativa que cuente con mecanismos e instrumentos para divulgar, planear, implementar y evaluar los procesos de gestión escolar y la ejecución de los planes de mejoramiento institucionales. *Criterios de calidad asociados:* • Misión y visión • Principios y valores • Caracterización institucional • Planeación institucional • Comunicación institucional • Operación por procesos • Gestión del riesgo

Tabla 2. Procesos y objetivos.

Proceso	Objetivo estratégico
2. Participación y entorno escolar	Promover la creación y el fortalecimiento de espacios de participación que potencien el liderazgo y el trabajo colaborativo, y que aporten a la creación de alianzas estratégicas para el bienestar de la comunidad. *Criterios de calidad asociados:* • Gobierno escolar y participación • Liderazgo, colaboración y transparencia • Clima escolar • Alianzas estratégicas y relaciones interinstitucionales • Servicio social estudiantil • Interacción comunitaria • Gestión ambiental
3. Planeación curricular	Definir y organizar una propuesta curricular coherente y pertinente con los objetivos de formación definidos en el horizonte institucional, que esté articulada con los referentes curriculares de calidad y que responda a las características y necesidades de aprendizaje de los estudiantes. *Criterios de calidad asociados:* • Enfoque pedagógico • Estructura curricular
4. Prácticas pedagógicas	Desarrollar prácticas pedagógicas sustentadas en el enfoque y la propuesta curricular de la institución educativa, que promueven la innovación, la reflexión y el fortalecimiento de redes de aprendizaje, con el fin de cumplir con los objetivos formativos definidos en el Proyecto Educativo Institucional. *Criterios de calidad asociados:* • Prácticas de aula • Recursos para el aprendizaje • Prácticas de inclusión • Proyectos pedagógicos transversales • Investigación, innovación y comunidades de aprendizaje • Evaluación de aprendizajes • Uso pedagógico de resultados

Tabla 2. Procesos y objetivos

Proceso	Objetivo estratégico
5. Familia, ciudadanía y paz	Realizar acciones de formación para el desarrollo de habilidades socioemocionales y competencias ciudadanas de los estudiantes, con el fin de garantizar el ejercicio de sus Derechos Humanos, la protección de sus trayectorias educativas y el fortalecimiento de sus proyectos de vida. *Criterios de calidad asociados:* • Desarrollo socioemocional • Orientación para la vida • Formación para la ciudadanía y la paz • Alianza familia – escuela
6. Gestión del talento humano	Gestionar el talento humano de manera adecuada, de acuerdo con las funciones y condiciones de bienestar definidas en el PEI, para garantizar que su desempeño responda a la realidad de la comunidad y para la construcción de un clima laboral armónico entre los diferentes actores educativos. *Criterios de calidad asociados:* • Organización y gestión del desempeño • Gestión de la formación del talento humano • Bienestar del talento humano
7. Gestión de recursos y servicios	Gestionar de manera adecuada y oportuna el uso y mantenimiento de los recursos físicos, financieros y tecnológicos de la institución, a través de protocolos y canales de atención que contribuyan a la optimización y mejoramiento de la calidad de los servicios prestados a la comunidad educativa. *Criterios de calidad asociados:* • Recursos físicos y dotaciones • Recursos tecnológicos • Administración y uso de recursos financieros • Servicios de apoyo estudiantil • Servicios administrativos y de atención al ciudadano • Organización de datos y documentos

Tabla 2. Procesos y objetivos

Proceso	Objetivo estratégico
8. Evaluación institucional	Llevar a cabo un proceso sistemático de evaluación institucional que involucre a toda la comunidad educativa, con el fin de obtener información relevante que conduzca a la toma de decisiones para el mejoramiento de los procesos de la gestión escolar. *Criterios de calidad asociados:* • Seguimiento a egresados • Aportes a la comunidad • Autoevaluación institucional
9. Gestión del conocimiento	Desarrollar mecanismos de gestión que garanticen la disponibilidad y sistematización de información, para compartir conocimiento y experiencias de aprendizaje que aporten a la transformación y al mejoramiento de los procesos de gestión institucional. *Criterios de calidad asociados:* • Análisis y uso de información

Fuente: elaboración propia.

A cada problema priorizado, se le asigna uno (1) de los nueve (9) objetivos de mejora planteados, según el criterio de calidad asociado, y se le formulan las correspondientes acciones de mejora para su desarrollo y ejecución.

A manera de ejemplo

Problema	Objetivo estratégico	Aspecto/criterio de calidad	Acciones de mejora
Desarticulación entre la propuesta curricular y los ambientes de aprendizaje que se diseñan para el desarrollo de las prácticas de aula	OCOL4 – Prácticas pedagógicas. Desarrollar prácticas sustentadas en el enfoque y la propuesta curricular de la institución educativa, que promueven la innovación, la reflexión y el fortalecimiento de redes de aprendizaje, con el fin de cumplir con los objetivos formativos definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	Prácticas de aula	• Actualización de planes de estudio • Desarrollo de propuesta de formación docente sobre didáctica del área a cargo • Diseño de plan de acompañamiento pedagógico para los docentes de bachillerato
Los casos de agresión física y verbal entre estudiantes han aumentado de manera considerable durante los últimos dos años	OCOL2 – Participación y entorno escolar. Promover la creación y el fortalecimiento de espacios de participación que potencien el liderazgo y el trabajo colaborativo, y que aporten a la creación de alianzas estratégicas para el bienestar de la comunidad.	Clima escolar	• Revisión y ajuste del Manual de Convivencia • Actualización de protocolos para resolver situaciones que afectan la convivencia escolar

Se ingresa a la plataforma de Evaluación institucional, Módulo de instrumentos de autoevaluación institucional – Matriz integral de autoevaluación – Pre - PIMA. Se hace el ejercicio con cada uno de los aspectos de gestión valorados por los equipos, se guarda y se da finalizar.

Terminado el momento de Matriz Integral de Autoevaluación se puede descargar el informe en formato PDF.

Momento 2. Formulación y seguimiento del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado

El objetivo de este momento es elaborar el documento que presenta las actividades a desarrollar para la mejora de las áreas de gestión directiva, pedagógica y administrativa en el colegio, con un horizonte

a tres a cuatro años, los recursos necesarios, los responsables y las metas finales y parciales de cada actividad, lo cual se consigna en la plataforma de evaluación institucional PIMA, puesta a disposición de los colegios por la SED.

Para su desarrollo, se adelantan las siguientes actividades:

Conformación del equipo

Se sugiere que el equipo dinamizador que trabajó las actividades 2, 3 y 4 de la Matriz integral de autoevaluación sea el encargado de formular el PIMA.

Planeación

El Consejo Directivo, de común acuerdo con el equipo dinamizador, define el plan de trabajo para formular el PIMA y establece la reunión para su aprobación ante el Consejo Directivo del colegio. Se sugiere que esto se desarrolle en un lapso de 3 sesiones cada una de 3 horas.

Los insumos requeridos para el desarrollo de este momento 2, es el Pre - PIMA elaborado en el momento 1, el cual incluye por aspectos de gestión:

- Objetivos de mejora
- Acciones de mejoramiento

Actividad 1. *Formulación del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado*

La formulación del PIMA está fundamentada en el cumplimiento del ciclo Planear – Hacer – Verificar – Actuar, que es parte esencial de la planeación estratégica sugerida por la SED en la Ruta de Autoevaluación Institucional y PIMA.

Planear es esencial para garantizar que todo el ciclo se pueda llevar a cabo. Consiste en formular las acciones de mejora, definir los responsables, identificar los recursos necesarios que se requieren y determinar los tiempos para su desarrollo.

Para facilitar esta formulación del PIMA, la SED ha diseñado una plataforma que permite programar las acciones de mejora, sus metas, responsables y cronograma y planificar el seguimiento a cada una de las acciones. De esta forma, se logra integralidad en lo planeado y desarrollado.

Se ingresa a la plataforma de evaluación institucional, módulo PIMA – programación de actividades. El formato carga de manera automática el Pre - PIMA elaborado en la matriz integral de autoevaluación (Objetivos específicos, Acciones de mejora y Origen de la acción de mejora)

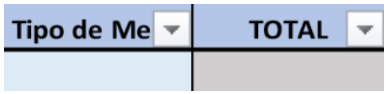
Tabla 3. Programación Actividades - PIMA.

ID	Objetivo o propósito (Qué se espera alcanzar)	Acción específica de mejora (Cómo se va a hacer)	Actividades	Origen de la acción de mejora	Estado
1	Consolidar una ruta estratégica y operativa que cuente con mecanismos e instrumentos para divulgar, planear, implementar y evaluar los procesos de gestión escolar y la ejecución de los planes de mejoramiento institucionales.	Actualización, diseño y divulgación de un instrumento de caracterización del contexto, que pueda ser incluido en la matrícula como requisito.		Autoevaluación institucional.	ACTIVO.
2	Consolidar una ruta estratégica y operativa que cuente con mecanismos e instrumentos para divulgar, planear, implementar y evaluar los procesos de gestión escolar y la ejecución de los planes de mejoramiento institucionales.	Implementación de una estrategia de divulgación de la misión y la visión en la comunidad educativa (asambleas de aula, página web del colegio idem)		Autoevaluación institucional.	ACTIVO.
3	Desarrollar mecanismos de gestión que garantícenla disponibilidad y sistematización de información, para compartir conocimiento y experiencias de aprendizaje que aporten a la transformación y al mejoramiento de los procesos de gestión institucional.	Optimización de los canales de información, teniendo en cuenta los actores, áreas y responsables interesados (filtros).		Autoevaluación institucional.	ACTIVO.
3	Promover la creación y el fortalecimiento de espacios de participación que potencien el liderazgo y el trabajo colaborativo, y que aporten a la creación de alianzas estratégicas para el bienestar de la comunidad.	Divulgación y visibilización de alianzas y proyectos con entidades externas, así como de sus objetivos, resultados y alcance.		Autoevaluación institucional.	ACTIVO.

Fuente: elaboración propia.

Para continuar con la formulación del PIMA, para cada una de las acciones de mejora se diligencia la siguiente información.

Progamación de acciones de mejora	
Campo	**Instrucción**
Actividades (tareas)	Escriba las actividades o tareas concretas necesarias para llevar a cabo la acción específica de mejora. La información es indicativa y su función es orientar a los responsables sobre las tareas para llevar a cabo la acción de mejora. Todas las actividades se enumeran e incorporan en una sola celda, que corresponde a una acción de mejora.
Área de Gestión Asociada	Para cada acción de mejora seleccione una de las áreas de gestión previstas en la ruta de autoevaluación y mejoramiento sugerida por la SED, a través de la Dirección de Evaluación.
Componente o Aspecto de la Gestión a Mejorar	Seleccione uno de los aspectos de mejora del área de gestión seleccionada en la lista anterior, de acuerdo con el alcance de la Acción de Mejora.
Proceso de Gestión	Esta celda no requiere de diligenciamiento. Se trata del proceso de gestión asociado al Componente o Aspecto de la Gestión a Mejorar.
Criterio de Calidad - Aspecto Autoevaluación	Esta celda no requiere diligenciamiento. Se trata de la explicación del criterio de calidad asociado al Aspecto de Mejora de la autoevaluación institucional seleccionado para cada Acción de Mejora.
Datos del responsable (Quién lo va a hacer)	Toda acción de mejora requiere tener un responsable para identificar QUIÉN es la persona que la lidera, se sugiere que sean personas concretas (cargo - nombre), aunque pueden ser también equipos de trabajo. Incluir correo de contacto.
Unidad de Medida del producto o servicio resultante de la Acción de Mejora	Toda Acción de Mejora requiere poder ser medible en unidades que faciliten el monitoreo de avance frente a la meta programada. Tiene estrecha relación con la actividad y se infiere de la redacción de esta. Seleccione la opción más conveniente.

Progamación de acciones de mejora	
Campo	**Instrucción**
Metas (Cantidad ANUAL esperada de producto o servicio)	Las metas hacen referencia a las Cantidades de Unidad de Medida que pretende desarrollar la acción de mejora en el tiempo previsto. El formato prevé la programación de cantidades específicas para 3 años consecutivos, los cuales deben ser diligenciados por cada colegio con datos numéricos. Estos campos están resaltados y corresponden a vigencias consecutivas, como se aprecia en el ejemplo: Para estas metas, se establece su tipología, para lo cual, en cada acción de mejora se seleccionan las opciones previstas en el campo "Tipo de Meta", las cuales corresponden a:  - **Suma:** cuando las cantidades de meta establecidas en cada vigencia se suman para determinar la meta total de la acción de mejora. **- Incremental:** cuando la meta del año final contiene la meta del año inmediatamente anterior, y así sucesivamente. En este caso, la meta total de la acción de mejora corresponde al valor de meta del año final. **- Decreciente:** cuando las metas tienen una tendencia a reducir alguna problemática o tienen comportamiento decreciente, la meta total de la acción de mejora se calcula con el valor del año final. **- Constante:** cuando la meta es invariable en el transcurso de las vigencias. Sin embargo, previendo algún imprevisto, la meta total de la acción de mejora se calcula como el valor máximo de las tres vigencias programadas.
¿Cuándo se va a hacer?	Toda acción de mejora precisa con claridad la fecha en que inicia y la fecha en que termina. Obviamente, estas fechas guardan coherencia con las tres vigencias en que se programaron metas para la acción de mejora. dd/mm/aaaa

Progamación de acciones de mejora	
Campo	**Instrucción**
Observaciones Programación	En esta celda se pueden diligenciar observaciones relacionadas con la información de las acciones o actividades de mejoramiento que requieran de aclaraciones adicionales.
Tema Estratégico SED	Cada acción de mejoramiento se puede asociar a uno los TEMAS ESTRATÉGICOS de la SED. Se selecciona la opción que mejor corresponda con la Acción de Mejora propuesta.
Objetivo Estratégico SED	Esta celda no requiere diligenciamiento. Carga automáticamente la información del OBJETIVO asociado al TEMA ESTRATÉGICO seleccionado anteriormente.
Datos Contacto Líder Tema Estratégico SED	Esta celda no requiere diligenciamiento. Carga automáticamente la información de las personas de las SED responsables del TEMA ESTRATÉGICO seleccionado anteriormente.
Proyecto de Inversión SED	Esta celda no requiere de diligenciamiento. Se trata del proceso de gestión asociado al Componente o Aspecto de la Gestión a Mejorar.
Dependencia SED	Esta celda no requiere diligenciamiento. Carga automáticamente la información de la DEPENDENCIA DE LA SED asociada al Tema Estratégico seleccionado anteriormente.

Una vez se termina de completar la información de todas las acciones de mejora propuestas, se da guardar y luego finalizar.

Actividad 2. *Socialización del PIMA*

Un factor determinante en el éxito de la implementación del PIMA es garantizar que toda la comunidad conozca los compromisos adquiridos por el colegio para mejorar los procesos de las diferentes áreas de su gestión escolar, ya que genera una mayor comprensión sobre el alcance del PIMA y una mejor disposición de la comunidad para hacer parte de las acciones de mejora.

Actividad 3: *Ejecución y seguimiento del PIMA*

Esta actividad brinda orientaciones para la ejecución del plan; el seguimiento al desarrollo, avance y nivel de ejecución de cada una de las acciones de mejora en él incluidos, que permita hacer ajustes, atendiendo tiempos, metas y responsables.

Para la ejecución de las actividades previstas en el PIMA, se sugiere tener en cuenta:

- La organización interna del colegio, en lo relacionado con el manual de funciones, según el rol que se tiene; tiempos y espacios para el trabajo colaborativo y participativo.

- El uso de los medios de comunicación dirigidos a la comunidad escolar (página web del colegio, correos electrónicos, carteleras, etc.) para informar sobre el avance de las acciones de mejora.

- El establecimiento de alianzas con otras entidades, para que se articulen con el desarrollo de las acciones de mejora y se conviertan en un apoyo en la ejecución del PIMA.

- El planteamiento de directrices, desde la autonomía escolar, para que los acompañamientos ofrecidos por las diferentes direcciones de la Secretaría de Educación del Distrito estén encaminados a fortalecer el desarrollo del PIMA.

El seguimiento a las acciones de mejora establecidas en el PIMA es tan importante como su ejecución, puesto que, en el ciclo Planear – Hacer – Verificar – Actuar, la revisión constante permite identificar oportunamente cuáles acciones deben reorientarse para optimizar el trabajo de la mejora continua y sus recursos. Además, el seguimiento al PIMA favorece el conocimiento y reconocimiento continuo del colegio, pues más que hacer un monitoreo de datos, permite analizar y reflexionar sobre la pertinencia y adecuación de las acciones de mejora planeadas, sobre la realidad particular del colegio.

- Responsables del seguimiento

Con el propósito de hacer de esta actividad un trabajo analítico y participativo, se sugiere asignar un grupo interdisciplinar que se encargue del seguimiento al desarrollo del PIMA, el cual puede estar conformado por un representante de directivos, docentes, familias, administrativos y estudiantes.

- Periodicidad del seguimiento al PIMA

Se sugiere que el Consejo Académico o el equipo designado por el colegio establezca la periodicidad con la que se llevará a cabo el seguimiento al desarrollo de las acciones de mejora establecidas en su Plan Institucional de Mejoramiento Acordado.

Desde la lógica del ciclo PHVA, el seguimiento debe tener una periodicidad corta o mediana, con el fin de atender oportunamente las situaciones que se presentan en la ejecución de las acciones (Actuar), concretando la toma de decisiones para ajustar de manera oportuna los objetivos, acciones de mejora, las metas o cronogramas previstos en el plan de mejoramiento.

Las opciones de periodicidad para llevar a cabo el seguimiento a la gestión de los compromisos previstos en el PIMA son:

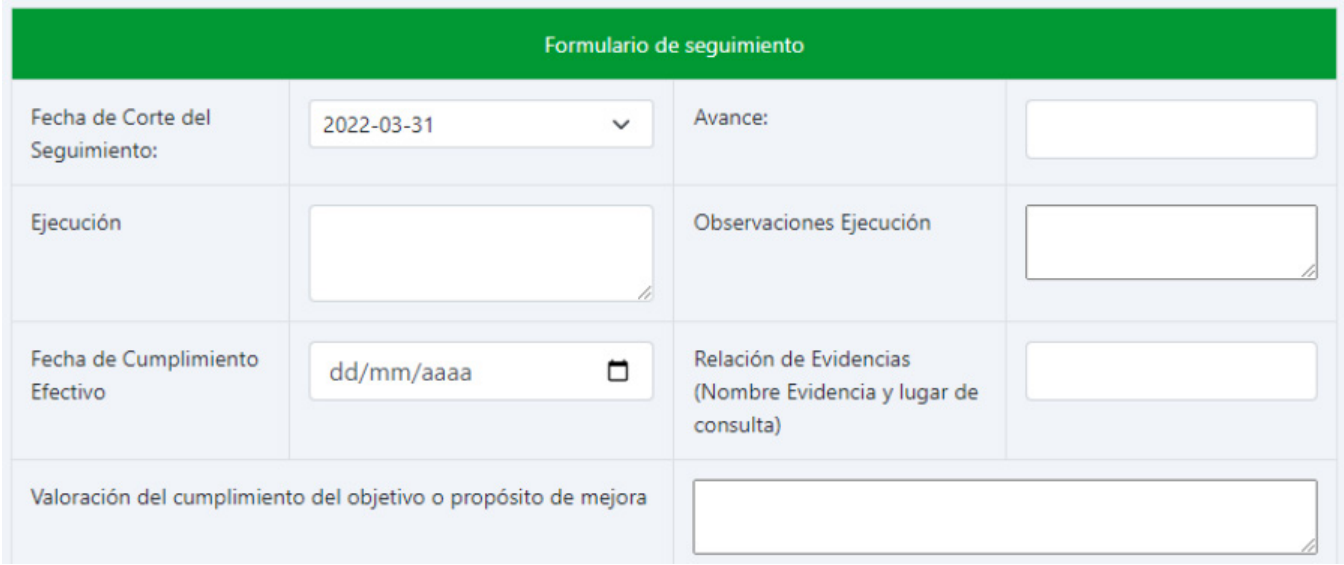
- *Trimestral:* es la periodicidad más recomendada, porque da tiempo suficiente a la institución para rendir cuentas sin mayor presión, con corte a 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre.

- *Semestral:* solamente se rinde cuentas a través del seguimiento al PIMA, dos veces al año, el primero con corte a junio 30 y el segundo con corte a diciembre 31.

- *Anual:* cuando se prefiere realizar un solo balance, al iniciar el año escolar, con la información con corte a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior.

- Dónde hacer el seguimiento del PIMA

Para facilitar el seguimiento al desarrollo y ejecución del PIMA, la plataforma de evaluación institucional, en el módulo PIMA – Seguimiento a los compromisos, tiene previsto un espacio para esta actividad, atendiendo:



- ¿A qué se le hace seguimiento?

El seguimiento periódico a la ejecución del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado es fundamental para cotejar evidencias del cumplimiento de las acciones de mejora, con el fin de evaluar la pertinencia de las intervenciones que se implementan.

En ese sentido, se hace seguimiento a:

¿A qué?	¿Cómo?	¿Para qué?
Objetivos	Se hace una valoración sistemática del cumplimiento de las metas de los objetivos, con el fin de medir la eficacia de cada acción de mejora. Se debe preguntar: ¿la meta está cumplida?, ¿qué hace falta?, ¿la acción de mejora sí busca cumplir el objetivo?	Determinar cuándo un objetivo de mejoramiento está bien encaminado y cuándo requiere cambios.
Acciones de mejora	Se describen las actividades adelantadas y cómo han aportado en el cumplimiento del objetivo.	Definir si las actividades, acciones y tareas están bien encaminadas y si requieren ajustes.
Metas	Se calcula el porcentaje de ejecución del avance de cada meta.	Determinar el logro alcanzado al momento del seguimiento y lo que hace falta para su cumplimiento.
Evidencias	Se hace una valoración de las evidencias que soportan el grado de cumplimiento de las metas. Pueden ser documentos, talleres, informes, etc.	Determinar si el logro de la ejecución de cada actividad es pertinente y efectivo, y si las evidencias sí dan cuenta de las acciones de mejora ejecutadas.

Hay que recordar que el seguimiento genera insumos para determinar la calidad de las acciones implementadas, tomar decisiones encaminadas a modificar las intervenciones o demostrar que los objetivos de mejoramiento han tenido un impacto mensurable en los resultados esperados.

- ¿Cómo se va a hacer este seguimiento?

El seguimiento lo adelanta el equipo designado para este fin, el cual recoge y coteja información por objetivo y acciones propuestas, atendiendo lo contemplado en el PIMA, con sus respectivas evidencias.

Para el diligenciamiento de esta matriz, se propone realizar una sesión de 4 horas, para cada fecha establecida para el seguimiento. Para lo que se sugiere:

- Invitar a la reunión a los responsables de cada actividad.
- Solicitar información a los responsables de las actividades, teniendo en cuenta que los avances presentados en el desarrollo y ejecución de cada actividad estén respaldados por evidencias.
- Preguntar por las dificultades y lecciones aprendidas presentadas durante el desarrollo de las actividades.
- Elaborar colectivamente, con las personas responsables de las actividades, las observaciones que describen la ejecución de la acción de mejora. Para ello, se consignan las principales conclu-

siones de este ejercicio y se sintetizan en la matriz, asignando valoraciones, en términos de acción: *No iniciada, En proceso, Finalizada.*

- Relacionar las evidencias con su respectivo lugar de consulta.

Luego que el equipo termine el seguimiento previsto, le da guardar y finalizar.

La plataforma permite descargar un informe del seguimiento realizado en formato PDF.

Momento 3. *Elaboración del Plan Operativo Anual POA*

Una vez los colegios han formulado su Plan Institucional de Mejoramiento Acordado, cuentan con la información suficiente para realizar su planeación anual a través del Plan Operativo Anual POA. Si bien la organización de la información varía en cierta medida entre un instrumento y otro, se espera que el POA y su seguimiento permita determinar los avances que se han definido de manera estratégica en el PIMA, en los aspectos de gestión que han sido priorizados a partir de la autoevaluación institucional, y en el marco de los objetivos estratégicos de cada uno de los procesos de la Estructura de Gestión Institucional.

Esta planeación anual debe permitir establecer prioridades para la propuesta de mejoramiento definida en el PIMA, en función de las necesidades actuales del colegio. El POA es uno de los instrumentos que la Secretaría de Educación del Distrito institucionalizó mediante la Resolución 2440 de 2021, como herramienta de planeación de las áreas del nivel central, local e institucional para establecer la programación anual de las actividades estratégicas definidas para el cumplimiento de la política y los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Distrital y el Plan Sectorial de Educación.

Tal como se afirma en la circular No. 008 de 2022 de la Oficina Asesora de Planeación, el propósito de los lineamientos para la elaboración, seguimiento y cierre del Plan Operativo Anual es el de armonizar el POA con la autoevaluación institucional y con los PIMA. Es así como esta etapa pretende vincular las estrategias formuladas en el PIMA, y la propuesta anual de mejoramiento. Esto implica una priorización de actividades que a su vez potencien los objetivos estratégicos y las acciones de mejora que se han definido previamente.

Para la construcción del POA, el colegio toma como base el PIMA estratégico. Para la formulación de las actividades, tomará como punto de partida las acciones de mejora de cada objetivo estratégico.

Algunos ejemplos:

Tabla 4. Elementos principales del PIMA.

Problema priorizado	Objetivo estratégico	Aspecto analizado	Acciones de mejora
1. Desarticulación entre la propuesta curricular y los ambientes de aprendizaje que se diseñan para el desarrollo de las prácticas de aula.	**OBJT 4 - Prácticas pedagógicas** Desarrollar prácticas pedagógicas sustentadas en el enfoque y la propuesta curricular de la institución educativa, que promueven la innovación, la reflexión y el fortalecimiento de redes de aprendizaje, con el fin de cumplir con los objetivos formativos definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	Prácticas de aula	Actualización de planes de estudio. **Desarrollo de propuesta de formación docente sobre didáctica del área a cargo.** Diseño de plan de acompañamiento pedagógico para los docentes de bachillerato.
2. Los casos de agresión física y verbal entre estudiantes han aumentado de manera considerable durante los últimos dos años.	**OBJT 2 - Participación y entorno escolar** Promover la creación y el fortalecimiento de espacios de participación que potencien el liderazgo y el trabajo colaborativo, y que aporten a la creación de alianzas estratégicas para el bienestar de la comunidad.	Clima escolar	**Revisión y ajuste del Manual de convivencia.** Actualización de protocolos para resolver situaciones que afectan la convivencia escolar.
3. No se cuenta con estrategias para el uso pedagógico de resultados de la evaluación interna y externa.	**OBJT 4 - Prácticas pedagógicas** Desarrollar prácticas pedagógicas sustentadas en el enfoque y la propuesta curricular de la institución educativa, que promueven la innovación, la reflexión y el fortalecimiento de redes de aprendizaje, con el fin de cumplir con los objetivos formativos definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	Uso pedagógico de resultados	Generación de espacios de socialización de buenas prácticas docentes relacionadas con estrategias de evaluación. Desarrollo de estrategias para el análisis de los resultados de evaluación interna y externa.
4. Hay poca claridad sobre cuál es el perfil de los estudiantes que se desea formar.	**OBJT 1 – Direccionamiento estratégico** Consolidar una ruta estratégica y operativa que cuente con mecanismos e instrumentos para divulgar, planear, implementar y evaluar los procesos de gestión escolar y la ejecución de los planes de mejoramiento institucionales.	Principios, valores y perfiles institucionales	Revisión y actualización del PEI. Definición de una estrategia para que el horizonte institucional sea apropiado por toda la comunidad educativa.
5. Hay desorganización en cuanto a los procedimientos para el uso y cuidado de los recursos tecnológicos del colegio.	**OBJT 9- Gestión de recursos y servicios** Gestionar de manera adecuada y oportuna el uso y mantenimiento de los recursos físicos, financieros y tecnológicos de la institución, a través de protocolos y canales de atención que contribuyan a la optimización y mejoramiento de la calidad de los servicios prestados a la comunidad educativa.	Recursos tecnológicos	Construcción de protocolos para orientar el uso y cuidado de los recursos tecnológicos de la institución educativa. **Actualización de procedimientos para optimizar el uso que hacen los estudiantes de los recursos del aula de tecnología.**
6. Poca claridad en criterios e instrumentos para valorar el desempeño y avance de los estudiantes en relación con las competencias que se desarrollan desde cada área.	**OBJT 4 - Prácticas pedagógicas** Desarrollar prácticas pedagógicas sustentadas en el enfoque y la propuesta curricular de la institución educativa, que promuevan la innovación, la reflexión y el fortalecimiento de redes de aprendizaje, con el fin de cumplir con los objetivos formativos definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	Evaluación de aprendizajes	Actualización del SIEE. Diseño de instrumentos para valorar el desempeño de los estudiantes.

Fuente: elaboración propia.

Tomemos como punto de partida tres de los problemas priorizados en el PIMA (1, 2 y 5). Observemos cómo cada problema está asociado a un aspecto o criterio de calidad, y cómo cada criterio de calidad se relaciona con uno de los nueve objetivos estratégicos que también servirán para estructurar el POA.

En este caso, el colegio ha decidido redactar las siguientes actividades para el POA, a partir de las acciones de mejora señaladas en negrita en la tabla anterior.

Objetivo	Eje	Línea de acción	Actividad/tarea	Ponderador	Tipo de meta	Unidad de medida	Cantidad	1er	2do	3er	4to
OCOL 4 - Prácticas pedagógicas Desarrollar prácticas pedagógicas sustentadas en el enfoque y la propuesta curricular de la institución educativa, que promueven la innovación, la reflexión y el fortalecimiento de redes de aprendizaje, con el fin de cumplir con los objetivos formativos definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	2. Formación para la vida	Prácticas de aula	Realizar talleres de formación para docentes sobre didáctica y diseño de ambientes de aprendizaje.	25	Constante	Talleres	1	1	1	1	1
OCOL 2 – Participación y entorno escolar Promover la creación y el fortalecimiento de espacios de participación que potencien el liderazgo y el trabajo colaborativo, y que aporten a la creación de alianzas estratégicas para el bienestar de la comunidad.	1. Gestión estratégica	Clima escolar	Realizar grupos focales para el análisis y ajuste del Manual de convivencia.	25	Sumatoria	Sesiones grupos focales	4	0	2	2	0
OCOL 7 - Gestión de recursos y servicios Gestionar de manera adecuada y oportuna el uso y mantenimiento de los recursos físicos, financieros y tecnológicos de la institución, a través de protocolos y canales de atención que contribuyan a la optimización y mejoramiento de la calidad de los servicios prestados a la comunidad educativa.	3. Administración efectiva	Recursos tecnológicos	Implementar procedimientos establecidos para el uso adecuado de los recursos del aula de tecnología, a partir de las solicitudes de los usuarios.	50	Demanda	Registros	1	1	1	1	1

En el caso de la actividad 1, se ha definido un tipo de meta constante, ya que se realizará el mismo número de talleres para cada trimestre, durante todo el año.

En el caso de la actividad 2, el tipo de meta es sumatoria y la unidad de medida que permitirá hacer seguimiento al avance del plan será el número de sesiones de grupos focales realizadas durante el año.

En el caso de la actividad 3, el tipo de meta es por demanda, ya que no se puede determinar con exactitud el número de registros para el uso de los recursos del aula de tecnología. Recordemos que para este tipo de meta el 1 representa el 100%. Es por eso por lo que el número de solicitudes y de registros gestionados, será diligenciado en la parte de seguimiento y demanda del POA.

Anexos

Anexo 1. Ejes, procesos, aspectos y criterios de calidad de la EGI

EJE	PROCESO	ASPECTO	CRITERIO DE CALIDAD
1. Autogestión estratégica	1. Direccionamiento estratégico	1. Horizonte institucional	1. Misión y visión
			2. Principios y valores
			3. Caracterización institucional
		2. Planeación y comunicación	4. Planeación institucional
			5. Comunicación institucional
		3. Gestión por procesos y orientación al resultado	6. Operación por procesos
			7. Gestión del riesgo
	2. Participación y entorno escolar	4. Liderazgo y cultura escolar	8. Gobierno escolar y participación
			9. Liderazgo, colaboración y transparencia
			10. Clima escolar
		5. Relación con el entorno	11. Alianzas estratégicas y relaciones interinstitucionales
			12. Servicio social estudiantil
			13. Interacción comunitaria
			14. Gestión ambiental
2. Formación para la vida	3. Planeación curricular	6. Diseño curricular	15. Enfoque pedagógico
			16. Estructura curricular
	4. Prácticas pedagógicas	7. Ambientes de aprendizaje	17. Prácticas de aula
			18. Recursos para el aprendizaje
		8. Educación inclusiva	19. Prácticas de inclusión

Anexo 1. Ejes, procesos, aspectos y criterios de calidad de la EGI

EJE	PROCESO	ASPECTO	CRITERIO DE CALIDAD
2. Formación para la vida	4. Prácticas pedagógicas	9. Proyectos pedagógicos transversales	20. Proyectos pedagógicos transversales
			21. Investigación, innovación y comunidades de aprendizaje
		10. Evaluación	22. Evaluación de aprendizajes
			23. Uso pedagógico de resultados
	5. Familia, ciudadanía y paz	11. Formación socioemocional y ciudadanía	24. Desarrollo socioemocional
			25. Orientación para la vida
			26. Formación para la ciudadanía y la paz
		12. Escuela y familia	27. Alianza familia - escuela
3. Administración efectiva	6. Gestión del talento humano	13. Organización y gestión por resultados	28. Organización y gestión del desempeño
		14. Desarrollo del talento humano	29. Gestión de la formación del talento humano
			30. Bienestar del talento humano
	7. Gestión de recursos y servicios	15. Gestión de infraestructura	31. Recursos físicos y dotaciones
			32. Recursos tecnológicos
		16. Gestión financiera	33. Administración y uso de recursos financieros
		17. Gestión de servicios institucionales	34. Servicios de apoyo estudiantil
			35. Servicios administrativos y de atención al ciudadano
		18. Gestión de la información	36. Organización de datos y documentos
4. Evaluación y seguimiento	8. Evaluación institucional	19. Evaluación institucional	37. Seguimiento a egresados
			38. Aportes a la comunidad
			39. Autoevaluación institucional
	9. Gestión del conocimiento	20. Información para el cambio	40. Análisis y uso de información

ISBN: 978-628-7627-48-2

www.educacionbogota.edu.co

@Educacionbogota
Educacionbogota
/Educacionbogota
@educacion_bogota

SMECE
Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad Educativa

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
BOGOTÁ