



SMECE
Sistema Multidimensional
de Evaluación para la
Calidad Educativa

Serie Ruta de la Excelencia

Autoevaluación institucional y PIMA

Guía 6.

¿Cómo avanzamos hacia el mejoramiento?

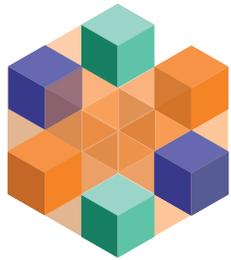
**Plan Institucional de Mejoramiento Acordado (PIMA)
Orientaciones para los colegios del Distrito**



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN





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 6. ¿Cómo avanzamos hacia el mejoramiento?

Orientaciones para los colegios del Distrito

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ

Alcaldesa Mayor

Claudia Nayibe López Hernández

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO

Secretaría 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

Lina María Vargas Álvarez

Nohora Patricia Duarte Agudelo

Pedro Pablo Ruíz Romero

María Liliana Bautista Fajardo

Óscar David Ramírez García

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

978-628-7627-47-5

Bogotá D.C.

2023

Contenido

Presentación	5
Hacia el Mejoramiento de la Gestión Escolar	8
¿Cuál es el objetivo de este paso?	9
¿En qué se fundamenta este paso?	10
¿En qué consiste este paso?	13
¿Quiénes participan en el desarrollo de este paso?	15
¿Cuál es la metodología que se desarrolla?	17
Los colegios comparten su experiencia sobre su Plan de Mejoramiento Institucional	32
Referencias	33
Anexos	34



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 **al plan de mejoramiento** y aporta elementos y herramientas para la formulación del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado, respondiendo a la pregunta **¿cómo avanzamos hacia el mejoramiento?**

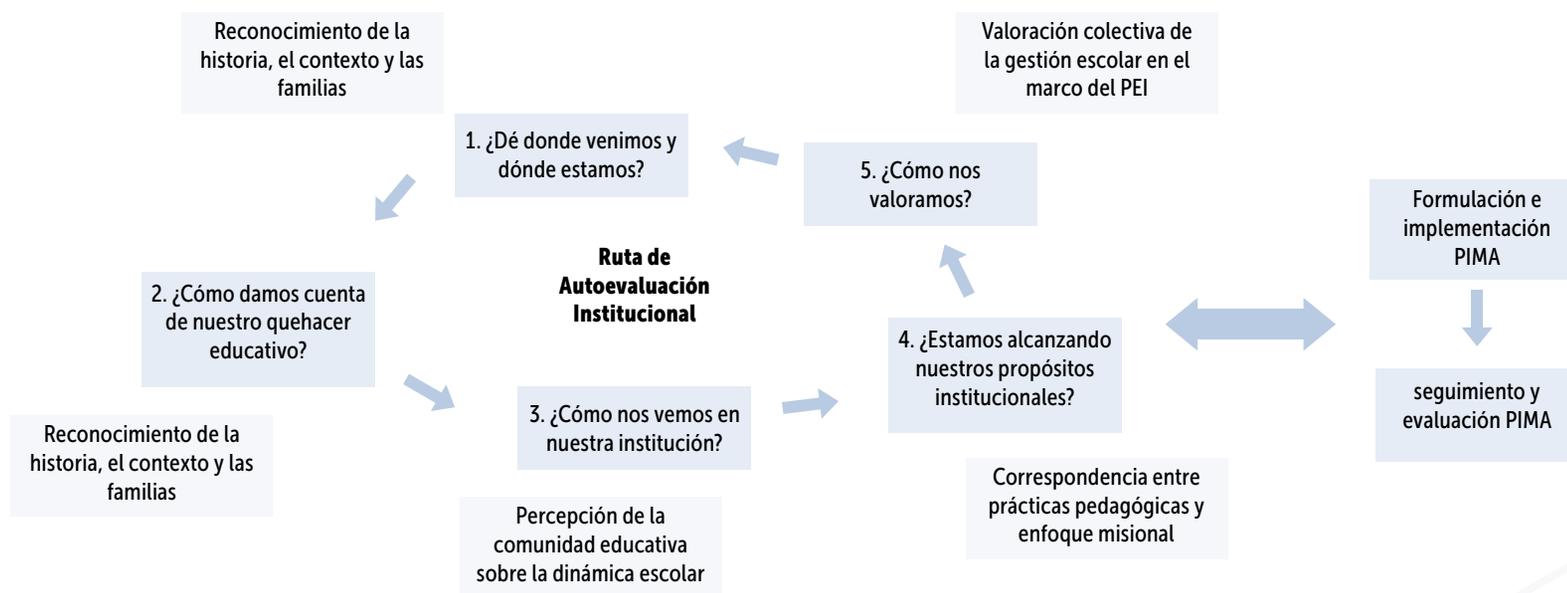
Hacia el mejoramiento de la gestión escolar

Desde la perspectiva de la SED, la autoevaluación institucional para el mejoramiento de la gestión escolar se asume como un proceso sistemático de recolección de información, de trabajo colaborativo de los diferentes actores de la comunidad educativa, de reflexión y análisis

colectivo sobre la gestión escolar en el colegio, de su desarrollo y de su estado actual, con el fin de derivar conclusiones sobre sus fortalezas, los asuntos por consolidar y la manera como se puede avanzar en el mejoramiento con base en la toma de decisiones argumentadas.

El proceso de autoevaluación institucional ofrece los insumos necesarios para identificar las necesidades, las oportunidades de mejora (en todos los aspectos de la gestión escolar), establecer las prioridades en el abordaje de las acciones requeridas y formular el Plan Institucional de Mejoramiento Acordado (PIMA).

Figura 1. Autoevaluación institucional y mejoramiento continuo.



Fuente: elaboración Propia.

Tanto la autoevaluación como la planeación e implementación del mejoramiento continuo se convierten en oportunidades que permiten a los colegios tener una mirada reflexiva y colectiva sobre el logro de sus objetivos, sobre la manera como se desarrolla la gestión escolar y sobre la forma como eventos externos al colegio (por ejemplo, los derivados de la actual coyuntura debido a la emergencia sanitaria) le imponen desafíos para avanzar en transformaciones pedagógicas que aporten al cierre de las brechas de calidad y a la formación integral de los estudiantes.

El mejoramiento institucional desarrolla sus pasos de manera cíclica, realimentándose continuamente, por tanto nunca finaliza. Se parte de dos consignas centrales: la primera, *siempre es posible mejorar lo que se hace*; esta es especialmente significativa teniendo en cuenta que los colegios, siendo parte activa de nuestra sociedad, continuamente están afectados por diversas situaciones y circunstancias cambiantes.

La segunda consigna nace de la esencia del colegio: *el aprendizaje tiene sentido en tanto se aplica a la realidad*; con ésta se trata de lograr aprendizajes significativos y aprovechar los saldos pedagógicos que se derivan de las situaciones del contexto educativo, de las oportunidades y desafíos de la comunidad circundante y la sociedad en general y de nuevo, las circunstancias externas; pero también, todo lo que se deriva (esperado o no) de las transformaciones motivadas por la misma escuela en el conjunto de su gestión escolar.

Establecer con claridad qué es lo que aprendemos y cómo lo podemos aprovechar sólo es posible desarrollando procesos de evaluación constante, con miras a la mejora. Cuando la evaluación es entendida como un medio y no un fin en sí misma, favorece la apropiación por

parte de todos los actores educativos. En ese sentido, además de corresponder al ejercicio de llevar a cabo la recopilación de datos e información para dar cuenta del estado de las actividades de la gestión escolar y el grado de cumplimiento de objetivos, la evaluación es fundamental para la toma informada de decisiones y para focalizar acciones y diseñar estrategias cuando se requiere avanzar.

Hay que resaltar que, como parte del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado, la evaluación para la mejora incorpora la participación de todos los actores educativos, para garantizar una mayor apropiación de la necesidad de mejora, un amplio consenso en la toma de decisiones y diseño de acciones, así como un trabajo colaborativo para implementar dichas acciones.

¿Cuál es el objetivo de este paso?

El objetivo general de este paso, correspondiente al Plan Institucional De Mejoramiento Acordado, es brindar a la comunidad educativa herramientas conceptuales y metodológicas que permitan priorizar las problemáticas de la gestión escolar y, de manera colectiva, formular, implementar y hacer seguimiento a las acciones definidas para su mejoramiento continuo.

Para lo anterior:

- Se priorizan las oportunidades de mejora de las áreas de gestión directiva, pedagógica y administrativa, a partir de los resultados

de la autoevaluación institucional, para elaborar el Plan Institucional de Mejoramiento Acordado – (PIMA).

- Se brindan orientaciones para la ejecución y seguimiento al desarrollo del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado – (PIMA).

¿En qué se fundamenta este paso?

Los conceptos de planeación estratégica, plan de mejoramiento y seguimiento, son los fundamentos principales de este paso.

Planeación estratégica

En el ámbito educativo, la planeación es un proceso que articula y orienta las acciones de la gestión escolar para el logro de los objetivos estratégicos en cumplimiento de la misión institucional, definiendo los objetivos, las metas, las estrategias, las acciones y tareas, en consenso y con participación de los actores educativos tanto en su construcción, como en su ejecución y evaluación.

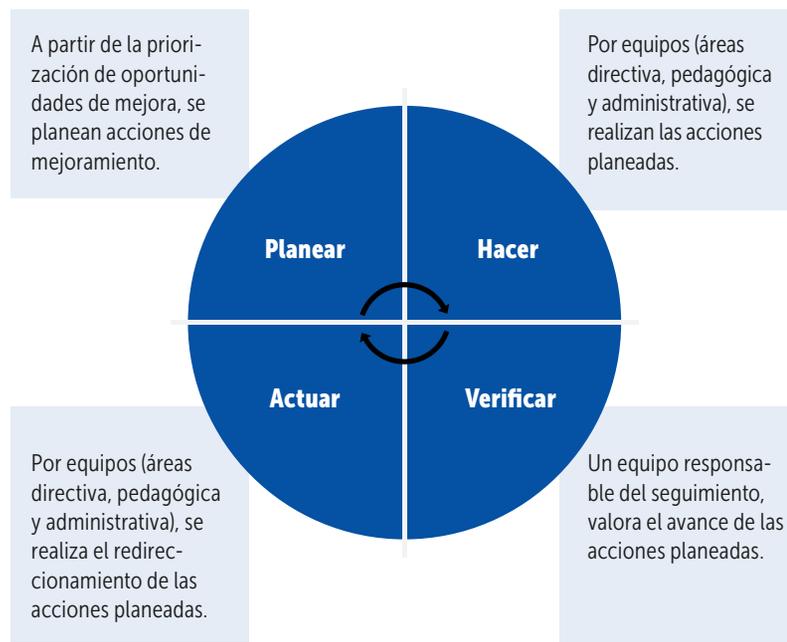
Este carácter participativo es central, puesto que el ideal de la planeación es que se asocie con procesos de reflexión estratégica asumidos colectivamente. Esto requiere contemplar la realidad presente y unos mínimos de la futura, plantearse objetivos que incidan en dicha realidad, concretar acciones y fijar plazos, que a su vez se ejecuten colectivamente.

Para llevar a cabo los planes de mejoramiento, desde la SED se propone un enfoque de planeación estratégica sistémico y sistemático para la mejora continua de la gestión, derivado de la autoevaluación, basado en consensos, en la participación, y aplicable a procesos de mediano plazo (Modelo de gestión educativa estratégica, México, 2010, p. 97).

Tres elementos son esenciales en la definición de la planeación estratégica:

- El primero es su carácter participativo, al involucrar a representantes de todos los actores educativos en los pasos del proceso de planeación, desde las reflexiones previas al diseño de las estrategias del plan hasta su seguimiento y evaluación continua.
- El segundo elemento es la incorporación del concepto de mejora continua, que contempla la evaluación constante del desarrollo del plan para establecer posibles cambios en las actividades, o bien asumir nuevos objetivos en la gestión directiva, la pedagógica y la administrativa, dentro del ciclo de mejora continua, consistente con el ciclo Planear – Hacer – Verificar – Actuar (PHVA). En el siguiente esquema se visibiliza el elemento participativo mencionado.

Figura 2. Ruta PHVA para el Mejoramiento de la Gestión Escolar.



Fuente: elaboración propia.

- El tercer elemento destacable de la planeación estratégica es que atiende tanto a los fines de la planeación como a sus procesos, como parte de su sentido estratégico (relación medios y fines). Este elemento implica tener una mirada global y sistémica de la institución, así como una mirada estratégica de la visión y la misión institucional, debido a que los objetivos de más corto plazo también deben estar enfocados hacia el horizonte y sentido institucional.

Plan institucional de mejoramiento

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. De esta manera, se perfila cómo “el motor de un proceso de mejoramiento es la convicción de que mejorar siempre es posible, cualquiera que sea la naturaleza de la institución, rural o urbana, privada o pública”¹.

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:

Para 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.

¹Tomado de SED (2019), p. 46.

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.

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

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

El convencimiento de que la mejora es posible.

- Las acciones a desarrollar deben ser realistas y logrables, por lo que es pertinente realizar un análisis de viabilidad antes de su ejecución.
- Un sólido liderazgo por parte del equipo directivo del colegio.
- Incluir a todos los actores educativos y fomentar su participación en diferentes etapas del plan.

- La comprensión sobre el sentido y la importancia de plantear mejoras continuamente.

Seguimiento

Hacer seguimiento al plan es muy relevante, éste se entiende como la observación sistemática del desarrollo de un proceso, desde su inicio hasta su finalización o redireccionamiento. Su finalidad es hacer una valoración de las acciones y actividades del proceso planeado, acompañando su progreso general, de manera simultánea a su ejecución. El seguimiento implica un ejercicio de análisis del progreso de las acciones en conjunto, con la capacidad de establecer relaciones entre unas y otras (ver Urzúa, 2004).

La metodología de la investigación acción, asumida como marco general de la Ruta de la Autoevaluación Institucional y Plan Institucional de Mejoramiento Acordado, comprende el seguimiento como parte inseparable de todos los pasos, momentos y actividades de recolección de información, de evidencias, reflexión y análisis colectivo de los procesos de la gestión escolar.

Desde esta perspectiva, el seguimiento da cuenta del estado general de avance del PIMA, de cada una de las acciones de mejora que lo constituyen y del fortalecimiento de las competencias y capacidades que la autoevaluación y la mejora continua en las comunidades educativas: el liderazgo pedagógico, el trabajo colaborativo, la gestión del conocimiento propio y la visión global de la institución, como medio para avanzar hacia una mejora institucional construida con todos y para todos.

Al igual que en la Ruta de Autoevaluación, en la formulación y ejecución del PIMA, el seguimiento compromete la participación colectiva de los actores educativos.

¿En qué consiste este paso?

El paso 6 recoge los resultados de los procesos anteriores de reconocimiento y autoevaluación adelantados por el colegio, para priorizar sus problemáticas y comprenderlas como oportunidades de mejora, formular un plan con acciones concretas de mejora, ejecutarlo y hacerle el debido seguimiento. El Plan Institucional de Mejoramiento Acordado organiza las necesidades de mejoramiento continuo que tiene el 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).

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 o 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 POA².
- La oportunidad de incluir elementos de acciones específicas de política educativa de cada Gobierno distrital.

Para avanzar en estas acciones y alcanzar el objetivo de este paso, es fundamental contar con el aporte de los actores educativos, lo cual se logra gracias a:

- *El liderazgo pedagógico*, por medio del cual directivos y docentes reconocen las fortalezas y capacidades de otros actores educativos (estudiantes, administrativos, familias, etc.), de acuerdo con sus roles y posibilidades de aportar en la mejora continua, quienes a su vez lideran acciones y actividades de mejora en el colegio.
- *La visión global e integral de la institución*, pues la mejora continua implica el reconocimiento sistémico de la institución escolar como unidad.

²El POA es la principal herramienta de planeación de los colegios con la cual se hace la programación anual de las actividades estratégicas definidas para el cumplimiento de la política y los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Educativo Local (PEL), Plan Sectorial de Educación y Plan de Desarrollo del Distrito. Es el elemento articulador de lo estratégico y lo operativo, es decir, convierte la planeación estratégica en acciones concretas.

- *El trabajo colaborativo*, puesto que para la mejora continua se requiere el concurso de toda la comunidad educativa para lograr los objetivos propuestos, optimizando los roles y compromisos que tienen los actores educativos con el colegio.
- *La gestión de conocimiento*, puesto que en todos los elementos del ciclo PHVA se exige producir continuamente saberes reflexivos sobre la misma práctica, para establecer conexiones que permitan actualizar y resignificar las acciones de mejora, lo cual requiere que el conocimiento personal de los integrantes de la institución se explicita para hacerse colectivo y pasar a enriquecer las prácticas de la institución.

Por lo anterior, este sexto paso consiste en el desarrollo de tres momentos que se explican detalladamente en la metodología. Para los momentos 1 y 2 se sugiere el desarrollo de dos sesiones de trabajo,

de aproximadamente tres horas de duración cada una. Atendiendo a las necesidades del colegio y del número de aspectos priorizados, el desarrollo del momento 3 de ejecución y seguimiento, puede tener una duración de entre dos y cuatro años. Los momentos y las actividades que se proponen en esta guía, se presentan como alternativas sobre las cuales el colegio valora su pertinencia y las condiciones para su realización.

A continuación, se presenta el plan general de las actividades a realizar, en el que se describen: momentos, actividades, insumos requeridos para el desarrollo de la actividad, productos esperados y tiempo que demanda la realización de cada momento. Se tiene previsto que la realización de las actividades de este paso se lleve a cabo mediante sesiones de trabajo colectivas entre los actores educativos del colegio, las cuales incluyan acciones de preparación, desarrollo, consolidación y balance de lo realizado.

Tabla 1. Propuesta plan general de actividades del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado.

Momento	Actividades	Insumos	Participantes	Productos	Tiempo requerido
1. Priorización de problemas y definición de oportunidades de mejora	Identificación de prioridades Definición de problemas Árbol de problemas y árbol de objetivos	Matriz de autoevaluación (Paso 5 de Autoevaluación Institucional)	Delegados del Consejo Directivo y representantes de todos los actores educativos	Matriz de priorización de problemas y oportunidades de mejora Documento de priorización de oportunidades de mejora	1 sesión (3 horas)
2. Formulación del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado	Formulación del PIMA Aprobación del PIMA por parte del Consejo Directivo	Documento priorización de oportunidades de mejora Matriz de priorización problemas y oportunidades de mejora	Delegados Consejo Directivo y representantes de todos los actores educativos	Plan Institucional de Mejoramiento Acordado (PIMA)	1 sesión (3 horas)
3. Ejecución y seguimiento del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado	Socialización del PIMA Orientaciones para el desarrollo del PIMA y su seguimiento	Plan Institucional de Mejoramiento Acordado (PIMA)	Representantes de todos los actores educativos	Informes o reportes de cumplimiento y estado de las acciones del PIMA	Sesiones de seguimiento definidas por el colegio, durante 2 a 4 años

Fuente: elaboración propia.

¿Quiénes participan en el desarrollo de este paso?

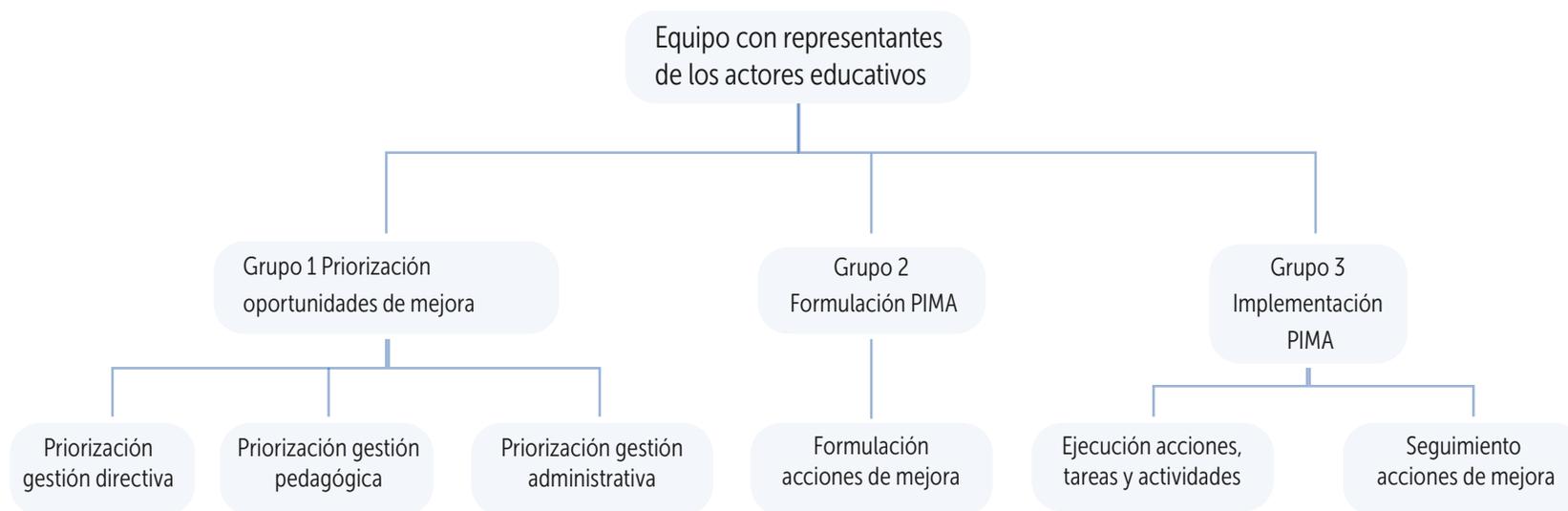
En el desarrollo de este paso participa el Consejo Directivo, el cual puede convocar a otros representantes de los actores educativos (directivos, docentes, administrativos, estudiantes, familias), en tanto todos son corresponsables del mejoramiento continuo de la gestión escolar.

De acuerdo con la investigación acción, la conformación de equipos diversos amplía la participación y abre caminos para alcanzar un compromiso de transformación, en el que la cultura del mejoramiento continuo es central. Además, contar con varios equipos ayuda a equilibrar los tiempos y esfuerzos que se requieren para la realización de las acciones contempladas en el Plan Institucional de Mejoramiento Acordado, que implica un compromiso de mediano plazo.

Por lo anterior, se sugiere conformar un equipo que cuente con representantes de todos los actores educativos, o bien puede ser el equipo de gestión o el equipo de calidad, según la organización del colegio. Con el fin de avanzar en los momentos propuestos en esta guía, este equipo se organiza en grupos y distribuye la participación de sus inte-

grantes para realizar las actividades correspondientes. En el caso del seguimiento del PIMA, se sugiere que se conforme un grupo independiente definido por el Consejo Directivo. En la siguiente figura se propone una posible organización.

Figura 3 Participantes formulación y seguimiento PIMA.



Fuente: elaboración propia.

¿Cuál es la metodología que se desarrolla?

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 elaboren 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.

Desde la investigación acción, el seguimiento se comprende como un ejercicio reflexivo, continuo y participativo acerca de la planeación, la organización de información, la producción de conocimiento y la realización de acciones de transformación. Por esto, en la presente guía se expone el seguimiento con dos alcances: el primero se centra en la

revisión de los avances de los momentos 1 y 2, priorización y formulación del PIMA, respectivamente. Para el tercer momento el seguimiento tiene un mayor alcance, en la medida en que es simultáneo a la ejecución del PIMA.

Momento 1: Priorización de problemas y definición de oportunidades de mejora

El objetivo de este momento es definir con claridad las necesidades y problemáticas del colegio y establecer una jerarquía según su importancia y/o urgencia, lo que determinará las actividades a realizar para la satisfacción de la necesidad o la resolución del problema identificado; así como la estimación del tiempo que se requiere para ello. Desde la perspectiva de la SED, como se ha enfatizado en esta guía, aunque se trate de problemáticas, nos referimos a éstas como oportunidades de mejora pues en su identificación es posible determinar los esfuerzos institucionales para superar tales problemáticas y necesidades.

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

Conformación del equipo

Se sugiere que el Consejo Directivo conforme un equipo para desarrollar el paso 6 correspondiente al PIMA (ver figura 3). Se propone un equipo conformado al menos por tres (3) representantes de cada estamento educativo (docentes, directivos docentes, administrativos, estudiantes y familias), para un total de quince (15) integrantes. Una vez convocado, se realiza una sesión en la que se genera un diálogo

reflexivo sobre la importancia de la mejora continua, señalando que un insumo para avanzar en dicha mejora es el análisis colectivo de la autoevaluación que el colegio ha adelantado.

Planeación

Este equipo define el plan de trabajo para la identificación de problemas y la consecuente priorización de oportunidades de mejora.

Como insumo para lo anterior se requiere:

- Matriz de autoevaluación diligenciada, como resultado del Paso 5 de la Ruta de Autoevaluación Institucional.
- Resultados de otros instrumentos aplicados durante la autoevaluación:
 - Documento de antecedentes (Paso 1).
 - Valoración documental y valoración de indicadores (Paso 2).
 - Reporte de encuesta de percepción (Paso 3).
 - Matriz de correspondencia diligenciada con su respectivo análisis (Paso 4).

Se sugiere que previamente se revisen estos insumos en una sesión en la que se reflexione colectivamente sobre las observaciones que surgieron de los grupos de trabajo participantes en el proceso de autoevaluación.

Actividad 1. Identificación de prioridades

En cualquier proceso de gestión, los problemas o las necesidades que se identifican no tienen el mismo valor. Algunos problemas son centrales y afectan a la comunidad educativa de una manera más amplia o profunda, lo que requiere acciones articuladas entre sí, con resultados a mediano y largo plazo. Otros problemas son más puntuales y generalmente requieren de acciones concretas para su solución.

En ese sentido, la priorización es muy importante en la planeación estratégica, porque implica reflexionar y analizar la importancia de las necesidades y problemas, con el fin de planificar su abordaje de una manera integral, organizada y teniendo en cuenta su relación con otros problemas u otras partes del proceso de gestión, garantizando así la solidez de todo el ejercicio de mejoramiento institucional.

Para el desarrollo de esta actividad, la SED pone a disposición de los colegios el instrumento “Matriz de identificación de problemas y oportunidades de mejora”, el cual se encuentra como *Anexo 1* con su respectivo instructivo al final de esta guía.

Una vez revisados, analizados y apropiados los resultados de la autoevaluación institucional, por parte del equipo delegado por el Consejo Directivo, se diligencia información en la “Matriz de identificación de problemas y oportunidades de mejora”, así:

- Los resultados de la autoevaluación, en términos de porcentajes (%), se consignan por cada aspecto analizado.
- El análisis final, en términos de situación actual y desafíos, de

la matriz de autoevaluación se consignan como problemas identificados u oportunidades de mejora, por cada aspecto analizado.

Con esta información, la matriz automáticamente asigna un orden de prioridad para los 22 aspectos analizados, con su respectiva gráfica y escala de valoración (existencia, pertinencia, apropiación y mejora continua); siendo de alta prioridad para ser incluidos en un plan de mejoramiento aquellos que estén en existencia y pertinencia y de prioridad media los que están en nivel de apropiación.

Actividad 2. Análisis de observaciones por área de gestión

Definir con claridad las oportunidades de mejora de la gestión escolar, a partir de un proceso sistemático de autoevaluación, es crucial para lograr una comprensión global e integral de las dinámicas del colegio y de la articulación entre los procesos de la gestión directiva, la pedagógica y la administrativa; así mismo, es crucial para formular nuevas acciones coherentes con el horizonte institucional, que aporten al fortalecimiento de los diversos procesos que se adelantan en el colegio. Para contribuir con lo anterior, se propone un ejercicio analítico, reflexivo y colectivo centrado en la identificación de los principales problemas de las áreas de gestión.

Para realizar este ejercicio, se propone que el equipo conformado se distribuya en tres grupos, de la siguiente manera (ver figura 3):

- Para la definición de problemas de la gestión directiva: dos representantes de los directivos, uno de los administrativos, uno de los docentes y uno de las familias.

- Para la definición de problemas de la gestión pedagógica: dos representantes de los docentes, dos de los estudiantes y uno de las familias.
- Para la definición de problemas de la gestión administrativa: dos representantes de los administrativos, uno de los estudiantes, uno de las familias y uno de los directivos.

Para avanzar en el objetivo de este ejercicio, se sugieren estas pautas:

1. Reflexión colectiva: A partir de las observaciones y de la prioridad establecida para cada aspecto a analizar en la *Matriz de identificación de problemas y oportunidades de mejora* (ver anexo 1), producto de la actividad 1 de esta guía, cada grupo conversará alrededor de siguientes preguntas orientadoras:

- *¿De qué forma las observaciones y desafíos identificadas en la autoevaluación son coherentes con las dinámicas institucionales y aportan al logro del horizonte institucional?* Esta pregunta busca focalizar aquellas problemáticas que inciden en el cumplimiento de la misión y la visión del colegio.
- *¿Cuál es el principal problema que se puede asociar a las observaciones del área de gestión?* Esta pregunta busca apuntar a la identificación de uno o varios problemas centrales, que pueden ser la base de otros problemas y desafíos.

Hay que tener en cuenta que pueden existir problemas asociados a un solo proceso, o puede existir uno o varios problemas asociados al conjunto de procesos del área de gestión. Lo importante es que el

grupo logre ubicar los problemas centrales del área de gestión y no enfocarse en problemas muy puntuales que pueden ser causas del problema central; por esto es importante analizar colectivamente cuál o cuáles son los problemas centrales.

A manera de ejemplo, se presenta un problema central del área de gestión pedagógica de un colegio:

Un alto porcentaje de las prácticas de aula que se realizan en la institución no guarda coherencia con el enfoque misional, no es guiado por criterios de construcción colectiva y está descontextualizado con las necesidades y realidad de la comunidad educativa.

De este problema central se pueden derivar otros problemas puntuales referidos a aspectos específicos de la gestión, por ejemplo:

En la institución cada área tiene una forma de evaluar diferente, lo que no facilita el seguimiento al aprendizaje de los estudiantes.

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 identificadas, además de las consignadas en la *Matriz de identificación de problemas y oportunidades de mejora* (ver anexo 1). Sugerencias provenientes de entidades externas, ejercicios de reflexión de colectivos de docentes, entre otras fuentes, pueden ser utilizadas como insumo para el trabajo de reflexión, teniendo como guía las anteriores preguntas orientadoras, que buscan asegurarse de que las acciones de mejora que surjan al finalizar este momento respondan a la orientación brindada por el horizonte institucional y a los objetivos misionales del colegio.

2. Elaboración de lista de prioridades del equipo: Una vez revisados y redactados los problemas, el grupo de trabajo por área de gestión elabora una lista definitiva para su área con los aspectos priorizados en orden de relevancia. Este orden puede coincidir o no con el arrojado en la matriz, pues la reflexión y el debate sobre las problemáticas puede variar. Para lo anterior, se sugiere un formato como el siguiente.

Cuadro 2. Ejemplo de formato de lista de prioridades por grupo de trabajo – áreas de gestión.

Orden de prioridad (del más, al menos relevante)	Problema	Proceso o procesos asociados
1	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.	Direccionamiento estratégico.
2		
3		
...		

Fuente: elaboración propia.

3. Socialización del trabajo por grupo y consolidación de la lista de priorización de problemas y oportunidades de mejora. Los resultados del trabajo de los tres grupos se socializan en una reunión del equipo general del PIMA para conocer los problemas por gestión y dialogar acerca de la relación que hay entre los problemas hallados. En este ejercicio se pretende tener una visión global de los problemas de la gestión escolar, establecer prioridades, encontrar problemas en común o de base en los demás.

Como resultado de este ejercicio, el equipo en pleno elabora un cuadro, con la misma estructura del cuadro 2, donde se consolidan los problemas identificados en todas las áreas de gestión del colegio.

Una vez identificados y priorizados los problemas de la gestión escolar, se sugiere realizar una plenaria con el Consejo Directivo del colegio para exponer lo planteado en el cuadro que consolida los problemas de todas las áreas de gestión. Este cuadro será incluido en el archivo documental del colegio como parte de su proceso de autoevaluación y plan de mejora.

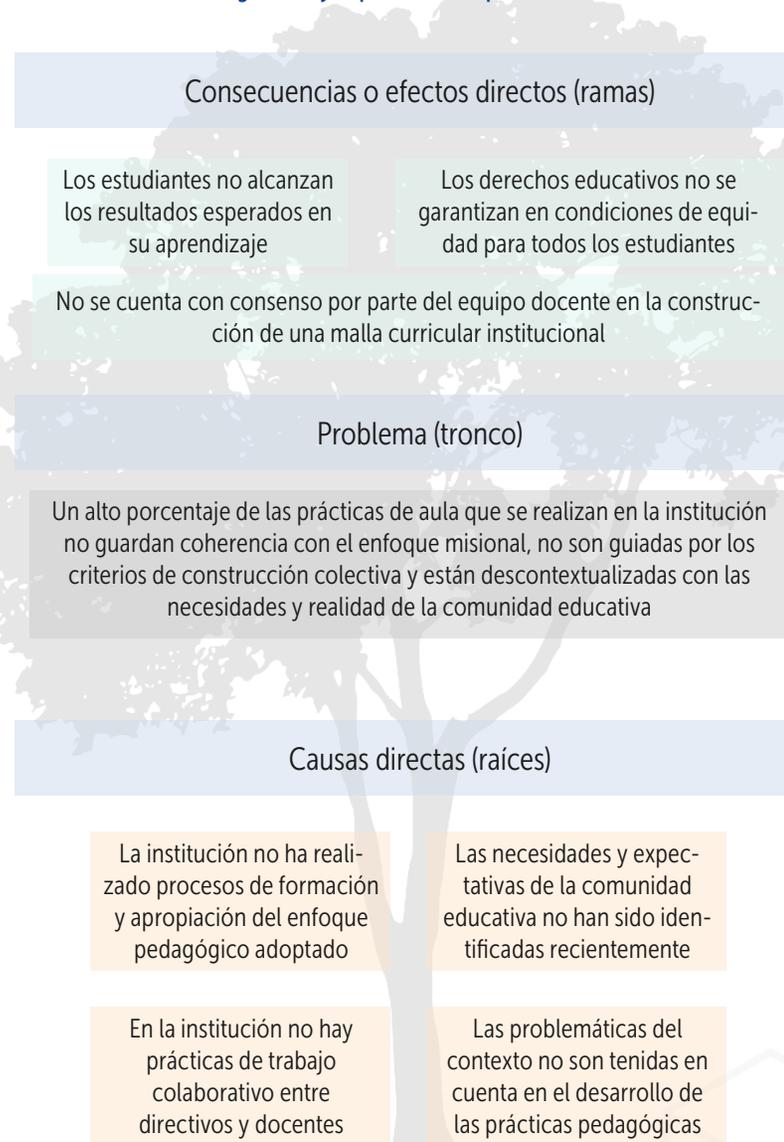
Los problemas, debidamente redactados y priorizados, también se escriben en la columna correspondiente de la *matriz de priorización de problemas y oportunidades de mejora* (ver anexo 1).

Actividad 3. Árbol de problemas y árbol de objetivos

El objetivo del ejercicio del árbol de problemas es identificar con claridad cuáles son las causas y cuáles las consecuencias de los problemas definidos en la actividad anterior. Para esto se sugiere utilizar la técnica del árbol de problemas que consiste en una reflexión sobre las causas que llevan a la generación o profundización de cada problema identificado en el momento anterior. Por otra parte, cada problema deriva en unas consecuencias o efectos, que también deben ser analizados en grupo, para determinar qué tanto incide el problema en el desarrollo de los procesos de la gestión escolar. De esta manera, por cada problema identificado, se elabora un árbol en el que se ubica el problema en el tronco, las causas en las raíces y los efectos en las ramas. Lo fundamental es que los problemas identificados sean amplios y den cuenta del área de gestión en su conjunto.

En la siguiente figura se presenta un ejemplo de árbol de problemas:

Figura 4. Ejemplo Árbol de problemas.



Una vez elaborado el árbol de problemas, el equipo trabaja sobre éste para convertirlo en árbol de objetivos, cuyos resultados alimentarán de manera directa el Plan Institucional de Mejoramiento Acordado.

En el árbol de objetivos, el problema central se transforma en el objetivo principal que se busca solucionar. Las causas, que se encuentran en las raíces, se convierten en medios, estrategias o acciones de mejora para corregir, revertir o superar el problema. Los efectos, ubicados en las ramas, se convierten en objetivos específicos.

En la figura 5, se presenta un ejemplo de árbol de objetivos, elaborado a partir del árbol de problemas de la figura 4:

Figura 5. Ejemplo Árbol de objetivos.



Para tener en cuenta

- **Las acciones de mejora** son las alternativas que ayudan a solucionar las causas que generan el problema. Por eso, deben estar directamente relacionadas con las causas, ser viables y realistas, es decir, **ser posibles**. Se redactan como sustantivos, pues es una actividad que hay que desarrollar. Por ejemplo: adquisición, realización, elaboración, implementación, etc.
- Los **objetivos específicos** muestran un escenario posible al que se debe llegar para contribuir al logro del objetivo general. Deben relacionarse directamente con los efectos identificados en el árbol de problemas y ser redactados como verbos en infinitivo, pues dan cuenta de acciones alcanzar, por ejemplo, garantizar, fomentar, incorporar, etc.
- La elaboración del árbol de problemas y del árbol de objetivos debe darse en el marco de una reflexión colectiva sobre:
 - Las posibles causas y efectos de los problemas identificados
 - El impacto que generan los problemas identificados y los actores educativos que están siendo afectados
 - Las acciones de mejora y los objetivos específicos, como escenarios posibles y deseables de lograr en el colegio.
- Una pregunta que siempre debe estar presente en esta reflexión es **¿qué y cómo podemos mejorar como comunidad educativa?**

La información del árbol de objetivos ayuda a completar el diligenciamiento de la *matriz de identificación de problemas y oportunidades de mejora*. Frente a cada problema expuesto en la columna **Problemas identificados u oportunidades de mejora**, se incluyen los **objetivos específicos** y las **acciones de mejora**, en las columnas correspondientes.

Seguimiento al desarrollo del momento 1

Una vez finalizado este primer momento, los responsables del seguimiento dialogan con los participantes que apoyaron el desarrollo de estas actividades, con el fin de valorar si se logró lo planeado. Para lo anterior, se sugiere tener como apoyo la siguiente rejilla, en la que se registra información sobre: la participación de los actores educativos, el tiempo que demandó el desarrollo de las actividades, las conclusiones que se derivan del producto esperado y las principales dificultades que se tuvieron durante el desarrollo de este momento.

Tabla 3. Seguimiento al desarrollo del momento 1.

Seguimiento: Priorización de problemas y definición de oportunidades de mejora

Preguntas orientadoras	Respuestas
1. ¿Quiénes participaron?	
2. ¿Cuánto tiempo demandó esta actividad?	
3. ¿Cuál es la principal conclusión que se deriva de este producto?	
4. ¿Cuál fue la principal dificultad que se presentó en esta actividad y cómo se solucionó?	

Fuente: elaboración propia.

Con respecto al fortalecimiento de capacidades, se sugiere indagar por lo siguiente:

- ¿De qué forma se promovió el liderazgo en los participantes?
- ¿De qué manera se promovió el trabajo colaborativo entre los participantes?
- ¿Qué lecciones aprendidas quedan para la institución con respecto al desarrollo de estas capacidades?

Momento 2. Formulación 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, incluyendo: un horizonte a tres o cuatro años, los recursos necesarios, los responsables y las metas finales y parciales de cada actividad; lo cual se consigna en el formato denominado *Programación y seguimiento PIMA*, ofrecido por la SED.

Para su desarrollo, se adelantan las siguientes actividades:

Conformación del equipo

Se sugiere que, del equipo conformado, se defina un grupo encargado de formular el PIMA (ver figura 3), que cuente con al menos un representante de cada actor educativo.

Planeación

El Consejo Directivo, de común acuerdo con el equipo conformado, define el plan de trabajo para formular el PIMA y establece la reunión para su aprobación ante el Consejo Directivo del colegio.

Los insumos requeridos para el desarrollo de este momento 2, son los productos elaborados en el momento 1 de esta guía:

- Matriz de identificación de problemas y oportunidades de mejora diligenciada.
- Documento de priorización de las oportunidades de mejora.

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 un formato que permite programar las acciones de mejora, 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. Para que haya una apropiación del PIMA, es fundamental que en este proceso participe un grupo de representantes de todos los actores educativos (ver figura 3, grupo 2).

Este formato se denomina *Programación y Seguimiento PIMA*, y su diligenciamiento comienza trasladando la información ubicada en las columnas **Objetivos específicos** y **Acciones de mejora** de la matriz de identificación de problemas y oportunidades de mejora a las columnas correspondientes en el formato Programación y seguimiento PIMA, que se encuentran al inicio y cuentan con la misma denominación.

Este formato cuenta, en su primera hoja, con un instructivo detallado de todos sus componentes y de cómo diligenciarla, que también se explica en el anexo 2 de la presente guía. A continuación, presentamos un ejemplo del diligenciamiento de los elementos relacionados con la acción *“Realización de procesos de formación y apropiación del enfoque pedagógico adoptado”*, la cual fue definida siguiendo los ejemplos de los árboles de problemas y objetivos (figuras 4 y 5).

- **Objetivo de mejora:** corresponde al objetivo específico definido en la matriz de identificación de problemas y oportunidades de mejora:
 - *Lograr el consenso por parte del equipo docente en la construcción de una malla curricular institucional.*

Es fundamental para lograr el objetivo principal relacionado con la coherencia de las prácticas de aula tener en cuenta el enfoque misional del colegio, su contexto social y con la construcción colectiva de criterios.

- **Acción de mejora:** corresponde a la acción definida en la matriz de identificación de problemas y oportunidades de mejora.
 - *Realización de procesos de formación y apropiación del enfoque pedagógico adoptado.*

Se trata de una acción más concreta, cuya realización pueda ser verificable claramente (número de procesos de formación y apropiación, por ejemplo), y que permite su diseño a mediano y largo plazo (contenidos, énfasis, tiempo de dedicación, beneficiarios, etc.).

- **Aspecto a analizar asociado:** corresponde al aspecto analizado. La matriz despliega todos los aspectos analizados de la Ruta de Autoevaluación Institucional y Plan de Mejoramiento, y se debe seleccionar.
 - *Diseño curricular.*
- **Responsable:** se escribe tanto el nombre de la persona responsable de la acción de mejora, como su cargo o rol dentro del colegio. Este punto es importante puesto que la persona allí identificada será quien asuma un mayor compromiso en el cumplimiento de la acción de mejora.

- **Unidad de medida:** La unidad de medida es un elemento de planeación que permite establecer la forma en que se va a medir el cumplimiento de la acción de mejora. Se escribe la unidad de medida (docentes, estudiantes, salones, informes, etc.). En nuestro caso, será:
 - *Talleres o Estrategias.*
- **Metas anuales:** la periodicidad establecida para las metas anuales es determinada por la estrategia a desarrollar para el cumplimiento de las acciones (qué es lo que se va a hacer, cómo se va a hacer y cuánto se debe hacer). Dado que se trata de procesos de formación y apropiación, la meta podrá ser regular:
 - *Tres (talleres) en cada año propuesto.*
- **Tipo de medida:** corresponde a la forma en que se mida la meta en los cuatro años. Existen cuatro tipos de medida: suma, incremental, decreciente o constante.
 - En este ejemplo es “*constante*”, pues habría un número igual de talleres cada año.
- **Total (metas):** el instrumento automáticamente realiza la suma de las metas incluidas.
- Si, por ejemplo, el PIMA está para los años 2021 y 2022, y en cada uno se ingresó una meta de 3 (talleres), el total daría “6”.

- **Fecha inicio:**

- 01/02/2021

- **Fecha fin:**

- 01/11/2022

Actividad 2. Aprobación del PIMA por parte del Consejo Directivo

Una vez finalizada la formulación del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado PIMA, el equipo lo expondrá al Consejo Directivo en pleno para su aprobación. Se sugiere que en esta exposición se cuente con los principales productos elaborados en los dos momentos desarrollados en este sexto paso, para identificar los argumentos y los contenidos del análisis de los grupos que priorizaron los problemas, para determinar las acciones de mejora y la forma como se llevarán a cabo.

Seguimiento al desarrollo del momento 2

Una vez finalizado este segundo momento, los responsables del seguimiento dialogan con los participantes que apoyaron el desarrollo de estas actividades, con el fin de valorar si se logró lo planeado. Para lo anterior, se sugiere tener como apoyo la siguiente rejilla, en la que se registra información sobre: la participación de los actores educativos, el tiempo que demandó el desarrollo de las actividades, las conclusiones que se derivan del producto esperado y las principales dificultades que se tuvieron durante el desarrollo de este momento.

Tabla 4. Seguimiento al desarrollo del momento 2.
Seguimiento: Formulación del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado

Preguntas orientadoras	Respuestas
1. ¿Quiénes participaron?	
2. ¿Cuánto tiempo demandó el desarrollo de cada actividad desarrollada?	
3. ¿Cuál es la principal conclusión que se deriva del desarrollo de las técnicas de elaboración de árboles de problemas y árboles de objetivos?	
4. ¿Cuál fue la principal dificultad que se presentó en el desarrollo de este momento y cómo se solucionó?	

Fuente: elaboración propia.

Con respecto al fortalecimiento de capacidades, se sugiere indagar por lo siguiente:

- ¿De qué forma se promovió el liderazgo en los participantes?
- ¿De qué manera se promovió el trabajo colaborativo entre los participantes?
- ¿Qué lecciones aprendidas quedan para la institución con respecto al desarrollo de estas capacidades?

Momento 3: Ejecución y seguimiento del PIMA

El momento 3 brinda orientaciones para hacer la socialización del PIMA aprobado, la ejecución del plan, el seguimiento al desarrollo, avance y nivel de ejecución de cada una de las acciones de mejora en él incluidas. Este momento permite hacer ajustes, atendiendo tiempos, metas y responsables.

Orientaciones para la 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 la institución educativa para mejorar los procesos de las diferentes áreas de su gestión escolar. Para esto se sugiere hacer uso de las diferentes estrategias de comunicación e información con que cuente el colegio, por ejemplo: página web del colegio, emisora, carteleras, circulares, reuniones con madres y padres de familia, entre otras; en las que se brinde la información más importante sobre el PIMA, sus objetivos, acciones de mejora y tiempos previstos.

De esta manera, se puede ir generando una mayor comprensión sobre el alcance del PIMA y una mejor disposición de la comunidad para hacer parte de las acciones de mejora; así mismo, se puede generar un control social de la comunidad educativa al momento de presentar informes o de realizar los seguimientos del PIMA.

Orientaciones para la ejecución del PIMA

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

En la organización interna del colegio:

- Los órganos del gobierno escolar y los diferentes grupos de participación son los espacios más pertinentes para tener avances significativos en la ejecución y desarrollo del PIMA.
- Las acciones de mejoramiento deberían ser desarrolladas por equipos conformados por diferentes actores educativos y, en el caso de docentes, que pertenezcan a diferentes áreas curriculares, pues ello favorece el carácter participativo del plan y optimiza las posibilidades de generar tareas y soluciones más creativas y dialogadas.
- A cada acción de mejora le corresponden tareas específicas, con tiempos y responsables, determinadas por el equipo que está a cargo de su ejecución.
- Como parte del seguimiento, hacer 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.

En las relaciones y alianzas con otras entidades:

- Las alianzas que se establezcan deben estar articuladas con el desarrollo de las acciones de mejora, para que se conviertan en un apoyo en la ejecución del PIMA.
- El colegio debería contar con lineamientos, desde su autonomía, para que los acompañamientos ofrecidos por las diferentes direcciones de la Secretaría de Educación del Distrito estén encaminados a fortalecer el desarrollo del PIMA.
- Las relaciones con el entorno escolar deberían llevarse a cabo en el marco de la mejora continua y lo priorizado en el PIMA.
- Las conexiones que tienen directivos, docentes y familias deben aprovecharse para conformar redes, agentes del mejoramiento de la gestión escolar en el colegio.

Orientaciones para el seguimiento 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 los recursos dirigidos a ésta. 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 con base en 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 (ver figura 3).

- 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.

- Instrumento de seguimiento del PIMA

Para facilitar el seguimiento al desarrollo y ejecución del PIMA, el instrumento correspondiente en la plataforma de evaluación institucional tiene previsto un espacio para esta actividad, atendiendo:

Descripción de la ejecución de la acción de mejora

- Meta
- Fecha de cumplimiento
- Relación de evidencias
- Valoración del cumplimiento del objetivo de mejora

Se sugiere que antes de hacer el seguimiento se haga una lectura previa al instrumento.

- ¿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, en todo plan de mejoramiento 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 medible en los resultados esperados.

- ¿Cómo se va a hacer este seguimiento?

Para llevar a cabo esta actividad, la SED pone a disposición de los colegios el mismo instrumento de la formulación del PIMA en la plataforma de evaluación institucional.

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 del PIMA, se propone realizar una sesión de 4 horas por cada fecha establecida con fines de adelantar el seguimiento. Para ello 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 conclusiones de este ejercicio.
- Relacionar las evidencias con su respectivo lugar de consulta.

Luego que el equipo termine el seguimiento previsto, presenta los resultados para evaluar los avances y proponer los ajustes que se consideren pertinentes.

Los colegios comparten su experiencia sobre la autoevaluación institucional

Juntos construimos una visión de calidad. Estrategia Sorrentista para renovar la gestión escolar

El colegio Sorrento IED, ubicado en la localidad 16 de Puente Aranda, es una institución educativa oficial que se ha caracterizado por asumir una estrategia de reflexión, indagación y mejora continua en los diferentes procesos que conforman las áreas de gestión del PEI. Su principal propósito es ofrecer a la comunidad una educación de calidad y de excelencia, en un ambiente laboral acogedor que promueve el liderazgo, la innovación, el sentido de pertenencia y en general la vivencia diaria de los valores del PEI. Para ello, ha asumido la evaluación institucional permanente como un pretexto para identificar las

fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Este proceso es realizado de manera participativa, involucrando a los diferentes estamentos de la comunidad educativa y asumiendo inicialmente como referentes los lineamientos de autoevaluación expuestos en la cartilla 34 del Ministerio de Educación Nacional.

Con el fin de desarrollar el proceso de autoevaluación con mayor rigor y lograr obtener resultados que movilicen el mejoramiento continuo, durante el año 2019 el equipo de trabajo del colegio aplicó el modelo de acreditación y autoevaluación a la gestión escolar propuesto por la Secretaría de Educación del Distrito, situación que condujo a concretar un plan de mejoramiento institucional centrado, específico, coherente, armónico y pertinente; el cual logró precisar las actividades puntuales de mejoramiento, hacer seguimiento detallado a las acciones pedagógicas, administrativas y de convivencia, articuladas con el Plan Operativo Anual y finalmente, obtener resultados concretos de mejora, los cuales se visibilizan a diario en la gestión institucional. Así mismo, la organización y estructuración de los procesos de evaluación institucional permitió obtener información para la toma de decisiones fundamentada en acciones, evidencias y resultados a través del plan de mejoramiento.

Un aprendizaje importante que le deja a la institución la vivencia de este proceso de autoevaluación para el desarrollo institucional, es el reconocimiento de la importancia que tiene el liderazgo y compromiso del equipo humano en general y del Equipo Directivo en particular. Los directivos son el estamento central del proceso de mejora, porque son ellos quienes, por su rol, conocen, visibilizan, relacionan

e integran más objetivamente todos los componentes de la institución educativa; así mismo, a través de las estrategias de planeación y gestión orientan las acciones específicas en cada área del PEI para que se hagan realidad en la práctica cotidiana de todos los integrantes de la institución.

Para el colegio Sorrento, el compromiso de mejora continua se hace evidente a través del fortalecimiento de un equipo humano que se encuentra plenamente comprometido con la institución, que conoce a fondo el Proyecto Educativo Institucional y que da lo mejor de sí para lograr las metas de mejoramiento planteadas.

En conclusión, en el marco de los procesos de evaluación institucional y mejoramiento continuo, es importante que las instituciones educativas organicen una estrategia de seguimiento y revisión permanente de su gestión porque a través de ella, generan el ambiente propicio para la toma de decisiones informadas, coherentes y pertinentes que apoyen el mejoramiento continuo de la institución, específicamente en sus actividades misionales de acuerdo a la experiencia, al contexto, a las políticas educativas, a los intereses y a las necesidades de la población.

María Mercedes Beltrán Pabón, Rectora
Graciela Contreras, Docente líder de Educación Media

Referencias

Secretaría de Educación del Distrito (2019). Guía de autoevaluación y mejoramiento de la gestión institucional, Modelo de acreditación a la excelencia en la gestión educativa. Bogotá: Secretaría de Educación del Distrito.

Urzúa, D. (2004). *Manual del sistema de seguimiento y evaluación de la política pública*. Managua: Comisión Nacional de Juventud.

Lecturas de apoyo sugeridas

Alianza por la calidad de la educación. (2010). *Modelo de gestión educativa estratégica*. Ciudad de México: Secretaría de Educación Pública.

Fundación Promigas y Fundación Caminos de Identidad (2013). *Direccionamiento estratégico y plan de mejoramiento institucional*. Barranquilla: Fundación Promigas.

Anexos

Anexo. Identificación de problemas y oportunidades de mejora

Este instrumento denominado Identificación de problemas y oportunidades de mejora, se compone de una (1) fila y seis (6) columnas. La fila 1 contiene los datos del colegio y el espacio para registrar la fecha de diligenciamiento en la que se hace la elaboración de los objetivos y las acciones de mejora.

COLEGIO: ACACIA II (IED)								
Código DANE: 111001035572		Localidad: 19-CIUDAD BOLIVAR						
NUCLEOS (EJES)	DIMENSIÓN	COMPONENTES	CRITERIO DE CALIDAD	ALCANCE DEL CRITERIO DE CALIDAD	ANÁLISIS DE RESULTADOS AUTOEVALUACIÓN			
					PROBLEMAS IDENTIFICADOS U OPORTUNIDADES DE MEJORA (Observaciones de los equipos de trabajo)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES DE MEJORA	Prioridad
			1. Diagnóstico institucional	Una institución educativa de calidad, en el marco de su autonomía, realiza una caracterización determinando aspectos relevantes a nivel social, socioeconómico y físico de las familias y un reconocimiento al entorno y el sector productivo, de la misma manera realiza un diagnóstico de la población a atender estableciendo factores físicos, psicológicos y pedagógicos de los niños y niñas y el núcleo familiar. Lo anterior en virtud de analizar las necesidades y ofrecer una formación pertinente con el contexto.				1
		1.1.1. Horizonte institucional	2. Misión y Visión	En una institución educativa de calidad la misión y visión están claramente formuladas, son coherentes y pertinentes con su naturaleza y con las necesidades, intereses y expectativas de la comunidad educativa, son conocidas por todos y se revisan periódicamente, específicamente la visión evidencia el posicionamiento previsto de la institución en relación con su apuesta formativa. Su contenido se revisa de manera permanente según las necesidades.				1
			3. Principios y Valores Institucionales	Los principios en una institución educativa de calidad orientan, caracterizan la cultura institucional y responden a los cambios y transformaciones del contexto educativo en el que se encuentra inmersa la institución, en tanto que los valores se corresponden con estos principios y con las acciones en cada uno de los componentes institucionales para el logro de los propósitos.				1

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, las 6 columnas contienen lo siguiente:

Columna	Nombre	Detalle (instrucción)
1	Gestión	Presenta las áreas de gestión escolar que se van a analizar: directiva, pedagógica y administrativa.
2	Proceso	Presenta los procesos de la gestión escolar, organizados por áreas de gestión.
3	Aspecto analizado	Presenta los aspectos de la gestión escolar, organizados por proceso y área de gestión.
4	Alcance del criterio de calidad	Para cada aspecto analizado, describe el nivel ideal de la gestión escolar.
5	Resultados de la autoevaluación	En esta columna se consignan los porcentajes alcanzados por cada uno de los aspectos analizados en la Autoevaluación Institucional (Paso 5 de la Ruta de Autoevaluación. Una vez se ingresan los porcentajes, el instrumento de manera automática genera la escala promedio y el valor.
6	Análisis de resultados autoevaluación	En esta columna se consignan los problemas u oportunidades de mejora identificados en la Autoevaluación Institucional (Paso 5). Los objetivos específicos que se plantean teniendo en cuenta los problemas u oportunidades de mejora identificados, con sus respectivas acciones de mejora, según el porcentaje alcanzado en la Autoevaluación Institucional. El instrumento automáticamente asigna un orden de prioridad a cada aspecto analizado, de 1 a 22.

ISBN: 978-628-7627-47-5

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

