

SMECE

Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad Educativa
Serie Autoevaluación Institucional

**LA EDUCACIÓN
EN PRIMER LUGAR**



Guía No. 8 **¿Cómo implementar y hacer seguimiento al PIMA?**

Orientaciones para los colegios del Distrito

Bogotá, D.C., 2021

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.

Claudia López Hernández
Alcaldesa Mayor

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DISTRITAL

Edna Bonilla Sebá
Secretaria de Educación

Andrés Mauricio Castillo Varela
Subsecretario de Calidad y Pertinencia

Luz Maribel Páez Mendieta
Directora de Evaluación de la Educación

**Equipo Técnico de la Dirección de Evaluación de la Educación de la
Secretaría de Educación Distrital**

Nohora Patricia Duarte Agudelo
Pedro Pablo Ruiz Romero
María Liliana Bautista Fajardo
Lina María Vargas Álvarez

Contenido

Contenido	3
Presentación.....	4
1. Hacia el mejoramiento de la gestión escolar	6
2. ¿Cuál es el objetivo?	8
3. ¿En qué se fundamenta?	9
4. ¿En qué consiste?.....	12
5. ¿Quiénes participan?.....	15
*La organización de equipos es de autonomía del colegio. Sin embargo, se sugiere que el grupo responsable de la implementación del PIMA sea el mismo que el que desarrolla el monitoreo, con sus equipos correspondientes.	
6. ¿Cuál es la metodología?	16
7. Los colegios comparten su experiencia sobre su Plan de Mejoramiento Institucional ...	29
Bibliografía.....	30
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 cierra brechas sociales. En esta perspectiva, la calidad de la educación se traduce en las condiciones requeridas 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 necesarias 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, fortaleciendo los valores, las prácticas de la democracia y la convivencia pacífica.

La propuesta actual del sector educativo en Bogotá es organizar todos sus escenarios para transformarse, para 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, de los contextos sociales y culturales, así 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, debe renovarse para que los estudiantes como sujetos sociales, alcancen mejores condiciones de vida, se posicionen de manera más asertiva en el mundo actual, entiendan sus complejidades, asuman los retos de la revolución del conocimiento y del desarrollo cultural, social y técnico-científico de hoy.

En el marco del programa del Plan de Desarrollo Distrital, “Transformación pedagógica y mejoramiento de la gestión educativa”, los procesos de autoevaluación de los colegios de la ciudad son fundamentales para hacer una valoración a profundidad del estado en el cual se encuentran sus procesos y, desde ahí, definir posibles caminos para la transformación, los cuales se ven reflejados en los planes de mejoramiento institucionales. La propuesta de autoevaluación 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.

Estos, por su parte, pretenden ser ampliamente participativos y apoyarse en todo el proceso previo de autoevaluación. Por ello, más que referirnos a planes de mejoramiento, la propuesta de la SED, presentada en esta serie de guías, se refiere a la elaboración en cada colegio de un Plan Institucional de Mejoramiento Acordado – PIMA¹. El carácter de acordado implica que se ha realizado un ejercicio participativo entre los actores educativos para su formulación, pero también (quizás especialmente) en su implementación y ejecución, lo que garantiza una mayor apropiación y corresponsabilidad en el mejoramiento.

En esta línea, desde 2020, se ha puesto a disposición de los colegios públicos de la ciudad una serie de siete (7) guías, además de una **guía introductoria**, mediante las cuales se brinda una **ruta metodológica para el desarrollo del proceso de autoevaluación institucional y del plan de mejoramiento**. Esta serie se ha convertido en una oportunidad de enriquecimiento colectivo, a partir de la reflexión participativa de los miembros de la comunidad educativa en el análisis de la situación actual de la gestión escolar de cada colegio, con miras a identificar fortalezas, avances, retos y oportunidades de mejoramiento institucional con el propósito fundamental de garantizar el derecho a la educación de calidad de los niños, niñas y jóvenes de la ciudad. Además, como parte importante de la Ruta, en 2021 se ha ofrecido una plataforma de evaluación institucional, en la que los actores educativos interesados pueden consultar directamente la serie de guías, acceder a instrumentos propios de la Ruta para un diligenciamiento más eficiente y oportuno, y hacer seguimiento a los procesos propios del colegio.

Enlace plataforma de evaluación institucional:
<https://registroevaluacion.com/evaluacion/>

¹ Vale recordar que, a comienzos de la década pasada, la SED brindó apoyo a los colegios para que formularan, implementaran e hicieran seguimiento a los Planes Institucionales de Mejoramiento Acordado- PIMA-.

En las guías 1 a 5 se detalla cada paso de la Ruta de Autoevaluación Institucional, en la guía 6, que busca responder a la pregunta **¿Cómo avanzamos hacia el mejoramiento?**, se brindan las pautas necesarias para la formulación del PIMA, y esta guía 8 aporta elementos y herramientas para la implementación, monitoreo y seguimiento del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado, dando continuidad a la guía 6 y buscando responder la pregunta **¿Cómo implementar y hacer seguimiento al PIMA?**

Implementar un plan de mejoramiento, basado en la autoevaluación institucional, es fundamental en el momento actual enmarcado en el retorno gradual, progresivo y seguro a los colegios, de toda la comunidad educativa, con miras a la completa presencialidad en 2022, puesto que las condiciones cambiantes en las que se ha visto obligado el sector educativo a garantizar el derecho a la educación, han implicado un ejercicio constante de acercamiento a las familias y a los estudiantes, así como la generación de nuevas estrategias de enseñanza, aprendizaje y evaluación, lo que ha llevado a que la ejecución y el seguimiento de los procesos de gestión escolar sean flexibles a replanteamientos para la mejora continua.

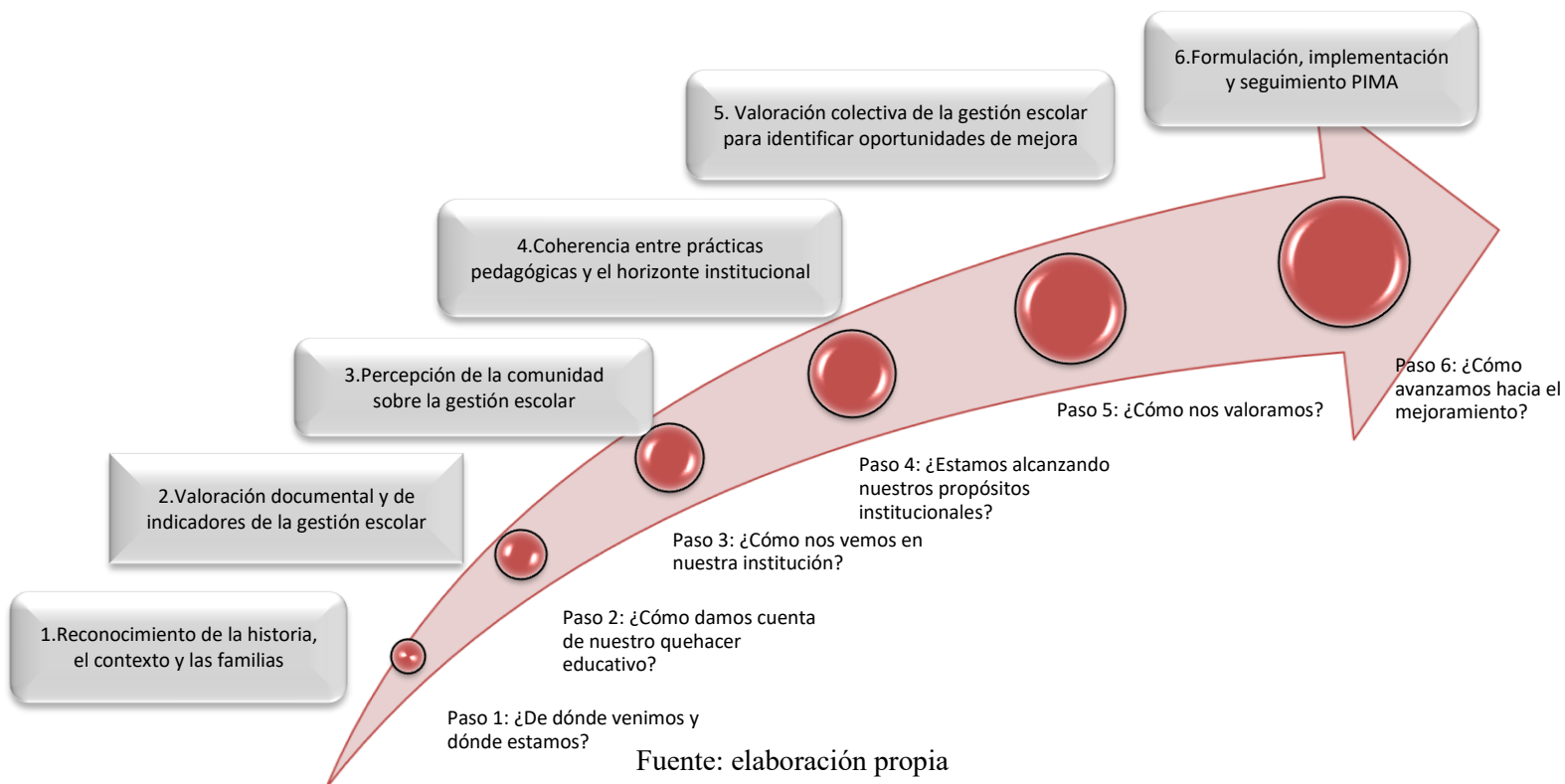
Esta guía 8 se organiza en los siguientes apartados: el plan de mejoramiento, objetivo del plan de mejoramiento, fundamentos, explicación de la implementación, monitoreo y seguimiento del plan de mejoramiento, participantes y metodología. Al final se cierra con un testimonio de la rectora de un colegio que tiene avanzado su proceso de implementación y de seguimiento al PIMA.

1. 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



Tanto la autoevaluación como la planeación e implementación del mejoramiento continuo se convierten en oportunidades que permiten a los colegios hacer 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. Es con el seguimiento reflexivo y colectivo de las acciones de mejora que es posible dar cuenta de dichos logros, dificultades y oportunidades.

El mejoramiento institucional desarrolla sus pasos de manera cíclica, realimentándose continuamente y por lo 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. El caso de la actual pandemia y la emergencia sanitaria y social que ésta conlleva es un claro ejemplo de ello, pues ha sido necesario que la dinámica escolar se transforme para garantizar el derecho a la educación,

primero mediante la educación remota y/o virtual, y luego bajo la modalidad del retorno gradual, progresivo y seguro a las instituciones educativas.

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, el seguimiento de las acciones, como parte de la evaluación institucional, es fundamental para la toma informada de decisiones, focalizar acciones y diseñar estrategias de acción, cuando se requiere avanzar; lo que aporta directamente a garantizar la calidad educativa en los colegios.

2. ¿Cuál es el objetivo?

El objetivo general de este paso es brindar a la comunidad educativa herramientas conceptuales y metodológicas que permitan desarrollar de manera sistemática, organizada y colectiva la implementación y el seguimiento a las acciones definidas por el colegio en su PIMA o plan institucional con el fin de avanzar en el mejoramiento continuo.

Para lo anterior:

- Se especifican los conceptos de implementación, monitoreo y seguimiento, estableciendo sus alcances y diferencias dentro del marco del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado – PIMA a la luz de la definición de las metas de las acciones de mejora y de las unidades de medida para el seguimiento.

- Se brindan orientaciones para la implementación, el monitoreo y el seguimiento reflexivo, la verificación y la determinación de ajustes necesarios del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado – PIMA.

3. ¿En qué se fundamenta?

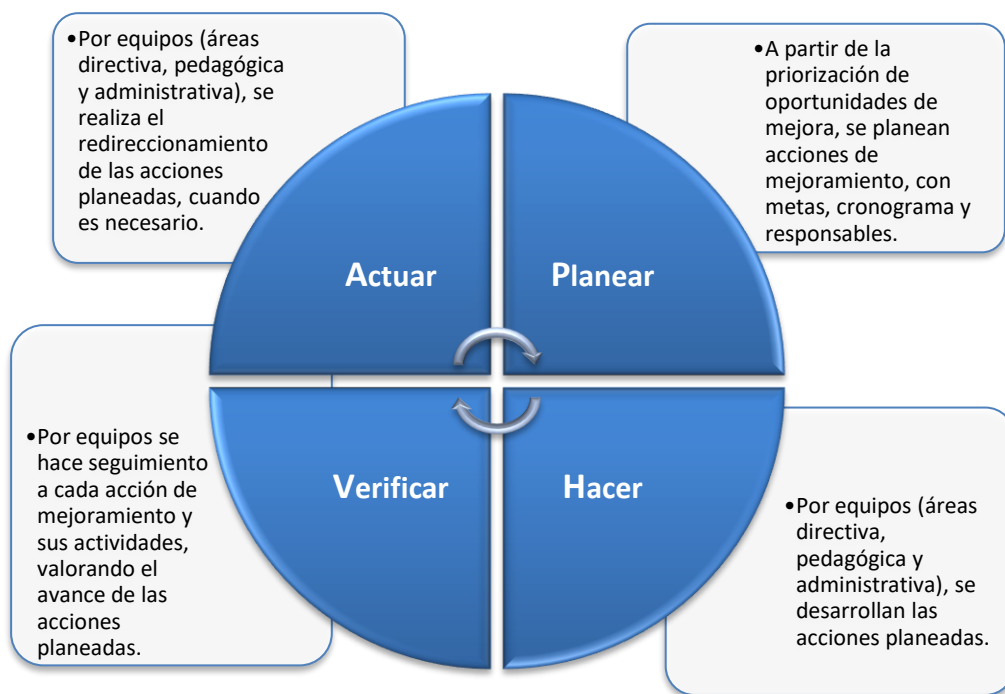
Los conceptos de Plan Institucional de Mejoramiento Acordado y sus bases de planeación estratégica y ciclo Planear – Hacer – Verificar – Actuar (PHVA), monitoreo y seguimiento a planes de mejora, son los fundamentos principales de este paso.

Plan Institucional de Mejoramiento Acordado - PIMA

De acuerdo con lo planteado en la guía 6, **¿Cómo avanzamos hacia el mejoramiento?**, la planeación estratégica 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 con los actores educativos tanto en su construcción, como en su ejecución y evaluación. Dado su carácter estratégico, se tiene como marco general del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado propuesto por la SED. En efecto, el PIMA es un plan sistémico y sistemático, derivado de la autoevaluación, basado en consensos y en una amplia participación de diversos actores escolares y aplicable a procesos de mediano plazo.

Ahora bien, el ciclo PHVA guarda coherencia con el enfoque de planeación estratégica asumido en la SED, el cual ofrece un marco coherente para la operativización del proceso de planear las acciones, realizarlas, verificar su avance y si es necesario replantear acciones con el fin de lograr las metas proyectadas.

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



Fuente: elaboración propia, basada en Guía 6

El ciclo PHVA orienta toda la Ruta de Autoevaluación Institucional y PIMA. En este último, se aplica de la siguiente manera:

Para la fase de planear, la autoevaluación institucional es el insumo clave para su desarrollo. Como se expone en la Guía 6, a partir de la autoevaluación institucional se determinan las debilidades y fortalezas de la gestión escolar, obteniendo la información necesaria para planear las acciones que mejorarán la gestión.

En la fase del hacer, se adelanta la implementación de las acciones propuestas en el plan de mejoramiento, con la participación de equipos de trabajo que el colegio ha organizado para este fin.

En la fase de verificar, la medición sistemática y oportuna de los avances, así como la valoración de los resultados alcanzados, los impactos generados y del cumplimiento de los objetivos de mejoramiento, dan cuenta de 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 aportan de manera significativa a la mejora continua.

Monitoreo

Monitoreo y seguimiento son dos acciones de un mismo proceso, que dan cuenta de los avances de las actividades y acciones de mejora. Es importante definirlos, pues su sentido es el mismo (observar dicho avance), pero su alcance es diferente.

El monitoreo es la medición periódica de los indicadores y las unidades de medida establecidos para cada actividad y acción de mejora del plan institucional. El monitoreo permite establecer cómo va el cumplimiento de las metas determinadas y es indispensable para responder preguntas como ¿cuál es el avance de la meta establecida para la acción de mejora?, ¿se ha cumplido la expectativa del avance de la meta en el período de tiempo estipulado?

Veamos el siguiente ejemplo de un PIMA de un colegio:

- Objetivo de mejora: *“Adoptar la Enseñanza para la Comprensión – EPC como enfoque pedagógico para el desarrollo de las prácticas pedagógicas, en el marco del horizonte institucional y las necesidades y expectativas de la comunidad educativa”*
- Acción de mejora: *“Elaboración de planes de estudio, por áreas, teniendo en cuenta los lineamientos de la EPC y sus diferentes componentes”*.
- Actividades para adelantar esta acción: la realización de talleres dirigidos a docentes sobre Enseñanza para la Comprensión.
- Meta seis talleres: dos en cada uno de los tres años de vigencia del PIMA.

En este caso el monitoreo consiste en identificar el cumplimiento de cada uno de los talleres previstos para cada año de implementación del PIMA. Se espera que en el primer año se registren dos talleres, en el segundo otros dos y en el tercer año los dos restantes. Si, por ejemplo, en el segundo año de implementación del PIMA no se realizó ningún taller y en el tercer año se realizaron tres talleres, el instrumento *Programación y seguimiento PIMA* deberá registrar esa información, así en el último año se hayan completado los seis talleres.

Seguimiento

El seguimiento es la observación sistemática del desarrollo de un proceso o plan, analizando su curso y el progreso conjunto de las acciones y actividades, atendiendo a las relaciones entre unas y otras (Urzúa, 2004), desde su inicio hasta su finalización o redireccionamiento. La finalidad del seguimiento es hacer una valoración de las acciones y actividades del

proceso planeado, de manera simultánea a su ejecución. En el seguimiento se observa, reflexiona y analiza la dinámica y el ejercicio propio de los equipos responsables de las acciones de mejora.

En un contexto de mejoramiento continuo el seguimiento es una parte constitutiva de las acciones de mejora. Si no observamos, sistematizamos, analizamos y reflexionamos sobre el curso que toman las acciones de mejora; si no se identifica cómo pueden ser más aprovechadas o tener resultados más satisfactorios; si no se identifica qué resultados no previstos surgen y cómo experimentan los actores escolares en su conjunto estas acciones, perdemos continuidad en los procesos de la gestión escolar y no seguimos el curso de un mejoramiento continuo que se basa justamente en la reflexión sobre las acciones, la satisfacción de necesidades y la observación del surgimiento de otras nuevas.

En el marco de la metodología de la investigación acción, que orienta la Ruta de la Autoevaluación Institucional y Plan Institucional de Mejoramiento Acordado, el seguimiento hace parte de todos los pasos, momentos y actividades de recolección de información, así como de los momentos de reflexión y análisis colectivo de los procesos que hacen parte de la gestión escolar.

Retomemos el ejemplo que se presentó en el apartado de monitoreo. Si bien para el monitoreo se registró el cumplimiento de los talleres proyectados, en el seguimiento de esta actividad se da cuenta del avance de las unidades de medida inscrito en el instrumento *Programación y seguimiento* PIMA, junto con los registros que acompañan la implementación (notas, listados de asistencia, valoraciones por parte de los participantes, etc.) y se analizan las posibles causas por las cuales no se realizaron talleres en el segundo año. El seguimiento, entonces, se plantea como un ejercicio de análisis colectivo de los actores educativos para identificar los avances de la acción de mejora, dirigida a la elaboración de planes de estudio basados en los lineamientos de la Enseñanza para la Comprensión; lo que implica profundizar en el contexto de realización de las actividades necesarias para lograr la acción de mejora, identificar factores que aportan o dificultan su desarrollo y el logro o no de las expectativas planteadas.

4. ¿En qué consiste?

La guía 6 se centró en la formulación del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado y mencionó algunos elementos importantes para su ejecución y seguimiento. En las siguientes páginas de esta guía 7, se profundiza en elementos que es preciso tener en cuenta para implementar el plan y llevar a cabo el monitoreo y el seguimiento de las acciones establecidas.

La implementación, el monitoreo y el seguimiento abarcan un período aproximado de tres años, teniendo en cuenta:

- 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 directivos, pedagógicos y administrativos, de acuerdo con la dinámica cotidiana del colegio.
- 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 consideraciones 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, participando en alguna acción de mejora o en el análisis y seguimiento de su implementación.
- *La visión global e integral de la institución*, pues la mejora continua implica el reconocimiento sistémico de la institución escolar como unidad, en especial en el conjunto de acciones de mejora que buscan el cumplimiento de un objetivo estratégico de la institución.
- *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 al ser parte de equipos que implementan acciones de mejora concretas.
- *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.

² El 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.

Por lo anterior, esta guía presenta el desarrollo de tres momentos, que se explican detalladamente en la metodología. 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 una propuesta del plan general de las actividades para el desarrollo de la implementación, monitoreo y seguimiento al PIMA. Para esto se describen: momentos, actividades, insumos requeridos para la actividad, productos esperados y tiempo que demanda su realización.

Cuadro 1. Propuesta plan general de actividades de monitoreo y seguimiento del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado

Momento	Actividades	Insumos	Participantes	Productos	Tiempo sugerido
1. Implementación del PIMA	Organización de equipos para ejecución de acciones Identificación de condiciones del colegio para implementar el PIMA Socialización y comunicación de las acciones de mejora Desarrollo de la implementación del PIMA	Plan Institucional de Mejoramiento Acordado (PIMA)	Delegados del Consejo Directivo y representantes de todos los actores educativos	Registros de acciones y actividades implementadas	Hasta 3 años (según cada acción de mejora planeada)
2. Monitoreo del PIMA	Revisión de metas y unidades de medida Organización del registro de actividades Monitoreo a las acciones de mejora	Plan Institucional de Mejoramiento Acordado (PIMA)	Delegados del Consejo Directivo y representantes de todos los actores educativos	Registros de acciones y actividades implementadas Plan Institucional de Mejoramiento Acordado (sección de seguimiento PIMA)	Hasta 3 años (según cada acción de mejora planeada)

3. Seguimiento del PIMA	Organización de equipos para el seguimiento del PIMA Balance de datos del monitoreo, reflexión y análisis por gestión escolar e institucional Socialización del análisis de avances, logros y dificultades del PIMA	Plan Institucional de Mejoramiento Acordado (PIMA) Información recolectada en el monitoreo (reportes y registros)	Delegados del Consejo Directivo, del Consejo Académico y representantes de todos los actores educativos	Plan Institucional de Mejoramiento Acordado (sección de seguimiento PIMA) Informes o reportes de cumplimiento y estado de las acciones del PIMA	2 a 3 años: reportes trimestrales, semestrales y anuales
--------------------------------	--	---	--	---	---

5. ¿Quiénes participan?

En el desarrollo de este paso participan el Consejo Directivo y el Consejo Académico; de igual manera se sugiere convocar a la participación de representantes de todos los actores educativos (directivos, docentes, administrativos, estudiantes, familias), en tanto son corresponsables del mejoramiento continuo de la gestión escolar.

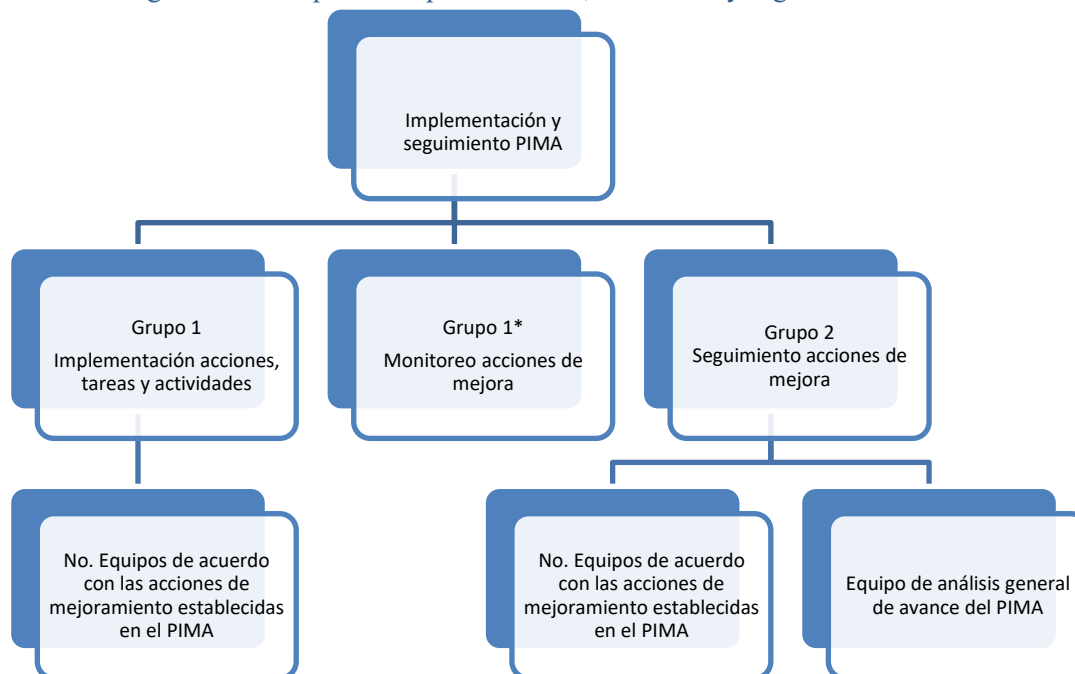
De acuerdo con la investigación acción, la conformación de equipos diversos amplía la participación y abre caminos para alcanzar un compromiso de transformación, en el que la cultura del mejoramiento continuo es central. Si bien esto aplica para todos los pasos de la Ruta de Autoevaluación Institucional y PIMA, en la implementación, monitoreo y seguimiento es quizás más relevante teniendo en cuenta que es en el paso 6 PIMA que se realiza la mejora del colegio, afectando positivamente a todos los actores educativos, lo que refuerza su sentido de pertenencia en la institución.

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 avanzar en los momentos propuestos en esta guía, este equipo se organiza en grupos y distribuye la participación de sus integrantes 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 implementación, monitoreo y seguimiento PIMA



*La organización de equipos es de autonomía del colegio. Sin embargo, se sugiere que el grupo responsable de la implementación del PIMA sea el mismo que el que desarrolla el monitoreo, con sus equipos correspondientes.

6. ¿Cuál es la metodología?

De acuerdo con el enfoque de la investigación acción, para adelantar la implementación, monitoreo y seguimiento del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado, se utilizan metodologías cualitativas que se enfocan en un trabajo colectivo y ampliamente participativo. Así, se propone realizar grupos de trabajo heterogéneos (con representantes de diferentes actores educativos, teniendo en cuenta la naturaleza y las competencias necesarias para desarrollar las acciones de mejora) que implementan las acciones y actividades del plan de mejoramiento, recogen y sistematizan registros y elaboran informes a partir de la observación de los avances, dificultades y oportunidades que surgen durante el desarrollo del plan de mejoramiento; y comunican y socializan los avances del plan a la comunidad educativa.

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 implementación del PIMA, su monitoreo y seguimiento.

Momento 1. Implementación del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado

El objetivo de este momento es implementar, de una manera planeada, sistemática y organizada las actividades necesarias para la mejora de las áreas de gestión directiva, pedagógica y administrativa del colegio, con un horizonte a tres 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 se organice un grupo general de las personas quienes llevarán a cabo las acciones de mejora, con equipos concretos responsables de cada una de dichas acciones, que están establecidas en el PIMA del colegio (ver figura 3). Aunque cada acción de mejora supone unas competencias concretas de las personas quienes integran los equipos, es deseable que en éstos pueda haber representantes de más de un estamento educativo.

Por otro lado, algunas acciones de mejora implican la participación de actores externos al colegio (instituciones aliadas, dependencias de la Secretaría de Educación del Distrito, Dirección Local de Educación, empresas y organizaciones sociales, culturales, entre otros), por lo que es necesario identificarles oportunamente.

Planeación

El Consejo Directivo, de común acuerdo con el equipo conformado, confirma el plan de trabajo a partir del PIMA y establece una reunión para su inicio oficial, que debe ocupar una sesión completa del Consejo Directivo.

El insumo requerido para el desarrollo de este momento 1, es el documento *Programación y seguimiento PIMA*, ofrecido por la SED, debidamente diligenciado en su parte de programación.

Actividad 1. Organización de equipos para ejecución de acciones de mejora

La formulación, implementación y el seguimiento 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.

Hacer es el paso en el que se fundamenta esta actividad, y consiste en que las personas definidas para cumplir las acciones de mejora formuladas en el PIMA realicen las actividades necesarias para su desarrollo, en los tiempos establecidos para ellas, con los recursos requeridos.

Para implementar el PIMA es necesario:

- Contar con el formato *Programación y Seguimiento PIMA* diseñado por la SED, como insumo fundamental.
- Que el Consejo Directivo convoque a una reunión con todas las personas que se mencionan en el PIMA como líderes de las acciones de mejora, en la columna **Responsable**. En esta reunión, estos líderes exponen de manera detallada cómo implementarán la acción de mejora que les corresponde, mediante qué actividades y quiénes son los responsables de ejecutarlas.
- Que la propuesta sobre la conformación del equipo que acompañará al líder sea aprobada por el Consejo Directivo, que podrá hacer sugerencias sobre dicha conformación, teniendo siempre en cuenta que desde la investigación acción, es ideal la participación colectiva en los procesos, por lo que se sugiere que haya representantes de los diferentes actores educativos, si se estima pertinente.

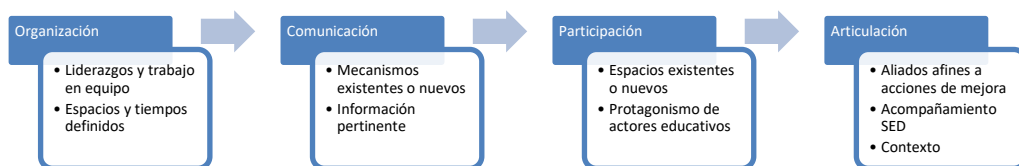
El líder del equipo debe establecer los roles específicos de cada persona para el desarrollo de las acciones de mejora. Por ejemplo, para el caso de los talleres, se establece quiénes los dictarán, quiénes harán la convocatoria, quiénes apoyarán logísticamente, etc.

Se sugiere que el líder responsable de la acción de mejora elabore una carpeta, lleve una bitácora u otro mecanismo de registro de las conclusiones de las reuniones, los acuerdos y los elementos que darán cuenta de la implementación, lo cual será insumo importante para el monitoreo y el seguimiento.

Actividad 2. Identificación de condiciones del colegio para implementar el PIMA

Para la implementación del PIMA se requieren condiciones adecuadas que faciliten su desarrollo. Para esto es necesario analizar la dinámica institucional e identificar con qué

cuenta el colegio para ello. Se propone tener en cuenta cuatro ámbitos: organización, comunicación, participación y articulación.



Una vez identificadas las condiciones de cada uno de estos ámbitos, y organizados los equipos de trabajo responsables de la implementación de las acciones de mejora, se realiza un ejercicio de revisión de la planeación definitiva. Se sugiere que cada equipo destine aproximadamente dos horas para trabajar sobre la meta y la unidad de medida de la acción que le corresponde, y responda las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las actividades que se llevarán a cabo para cumplir la acción de mejora?
- ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo las actividades?
- ¿Con qué recursos cuenta el colegio?
- ¿Qué recursos es necesario conseguir? ¿Cómo se conseguirán? Es necesario contar con alternativas para cumplir las acciones de mejora necesarias. Estas preguntas son importantes, pues puede ser necesario replantear alcances de las acciones y las metas, confirmar fechas y ubicar otras.

Actividad 3. Socialización y comunicación de las acciones de mejora

Desde la investigación acción, 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, cómo y cuándo se llevarán a cabo. 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, carteleros, 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 activa de las acciones de mejora; así

mimo, se puede generar un control social de la comunidad educativa, al momento de presentar informes o de realizar los seguimientos del PIMA.

Actividad 4. Desarrollo de la implementación del PIMA

Una vez preparado el equipo y fijados los compromisos colectivos e individuales que se requieren para el logro satisfactorio de la acción de mejora, el equipo estará listo para iniciar las actividades establecidas en el PIMA.

Seguimiento al desarrollo de la implementación. La implementación del PIMA hace que el colegio avance a través de las acciones de mejora. Pero también avanza mediante el fortalecimiento de los equipos involucrados en dicha implementación. Por eso, para hacer un balance del desempeño, los logros y las lecciones aprendidas de estos equipos, sugerimos que el líder de cada equipo realice al menos dos reuniones para conversar acerca de la **experiencia de la implementación** (no de los avances o resultados de la misma) vivida por el equipo. Una de las reuniones puede ser hacia la mitad del cumplimiento de la acción de mejora y la otra al finalizar, y se propone indagar por lo siguiente:

- ¿De qué forma se promovió el liderazgo en los integrantes del equipo?
- ¿De qué manera se promovió el trabajo colaborativo entre los integrantes del equipo?
- La implementación del PIMA, ¿cómo mejoró o contribuyó a aumentar la visión global e integral de la institución?
- ¿Se ha fortalecido la gestión del conocimiento, al producirse saberes reflexivos sobre las prácticas de mejoramiento realizadas?
- ¿Qué lecciones aprendidas quedan para la institución con respecto al desarrollo de estas capacidades?

Momento 2: Monitoreo del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado

Este momento es simultáneo al momento 1, y es ideal que se desarrolle por parte del mismo equipo responsable de la implementación, pero se expone de manera independiente para identificar las diferencias entre los procesos de implementación y de monitoreo, pues tienen objetivos y sentidos diferentes. El objetivo del monitoreo consiste en determinar el avance de las actividades a través de su control detallado en las unidades de medida.

En el esquema del ciclo PHVA, este momento hace parte del *Verificar*, junto con el seguimiento, pues observa lo que se ha hecho y en qué medida. El resultado del monitoreo de cada

una de las acciones de mejora es insumo fundamental para el seguimiento, que corresponde al momento 3 de este proceso. Así, el monitoreo tiene dos funciones específicas: medir el avance y, con esta medición, brindar información útil para hacer ajustes necesarios, atendiendo tiempos, metas y responsables.

Para su desarrollo, se adelantan las siguientes actividades:

Conformación del equipo

En el ejercicio de monitoreo es ideal que el mismo equipo que desarrolla la implementación de las acciones de mejora, sea el que vaya registrando el monitoreo de cada una de las acciones y actividades, para incorporar en la práctica cotidiana escolar la importancia del registro, sistematización, observación y reflexión sobre las acciones que se desarrollan en el colegio.

Por ello, se sugiere que dentro de cada equipo, o bien cada persona ejecutora de las acciones, realice el monitoreo propio de dichas acciones, o bien una o dos personas integrantes de cada equipo ostente el rol de monitorear las actividades, con lo cual deberá acompañar la realización de acciones, para registrar el avance (ver figura 3).

Planeación

La planeación del monitoreo es simultánea a la planeación de la implementación, como una actividad apéndice de la principal.

Actividad 1. Revisión de metas y unidades de medida

El equipo encargado de la implementación y del monitoreo de las actividades se encontrará para una sesión de revisión específica de las metas y las unidades de medida, pues estas son el centro del monitoreo.

Es importante resaltar que **la unidad de medida es una referencia** que permite verificar los avances, por mínimos que sean, de las actividades de la acción de mejora.

Por lo tanto, las unidades de medida son:

- ✓ Elementos concretos
- ✓ Verificables y cuantificables

Es importante establecer dentro del equipo qué se entiende por cada unidad de medida definida en el PIMA. Por ejemplo, para el caso de los talleres, deberán especificarlos o definirlos (un ejercicio práctico colectivo en el que se desarrolla un conocimiento sobre un tema en particular, se afinan habilidades específicas o se crea colectivamente un producto,

de acuerdo con los objetivos concretos de la acción de mejora) y tener claridad sobre lo que no es un taller (una charla o exposición, una conferencia, etc.).

Si, por ejemplo, la unidad de medida son estudiantes, es deseable que se especifiquen los grados y si se va a contar un mismo individuo por sí mismo (una vez, así haya asistido a más de un taller) o por su asistencia a más de un taller (contarlo dos veces si fue a dos talleres, por ejemplo).

La meta es la **expectativa de cumplimiento de la acción** y se verifica a través del cumplimiento del número esperado de la unidad de medida al finalizar la acción de mejora. Siendo la expectativa final sobre las unidades de medida, las metas son igualmente cuantificables y verificables, y son de cuatro tipos:

- ✓ Incrementales, decrecientes, constantes o sumatorias

Todos los integrantes del equipo deben tener clara la meta de la acción de mejora y las unidades de medida, así como la forma y los momentos en que registrarán los avances. Observemos el siguiente ejemplo:

Objetivo de mejora	Acción de mejora	Actividad	Unidad de medida	Meta				
				Año 1	Año 2	Año 3	Tipo de meta	Total meta
Adoptar la enseñanza para la comprensión EPC como enfoque pedagógico para el desarrollo de las prácticas pedagógicas, en el marco del horizonte institucional y las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.	Elaboración de planes de estudio, por áreas, teniendo en cuenta los lineamientos de la EPC y sus diferentes componentes	Formación del equipo docente en los aspectos conceptuales y metodológicos para su implementación en los diferentes niveles educativos.	Talleres	4	2	1	Suma	7
		Diseño y elaboración de guías y recursos didácticos en el marco de la EPC.	Guías	5	5	5	Suma	15

- **Objetivo de mejora:** Se encuentra al inicio del formato de *Programación y seguimiento PIMA* y es el propósito de la acción de mejora, como se observa en el cuadro anterior. En nuestro ejemplo, el objetivo de mejora es:
 - *Adoptar la Enseñanza para la Comprensión – EPC como enfoque pedagógico para el desarrollo de las prácticas pedagógicas, en el marco del horizonte institucional y las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.*

- **Acción de mejora:** Es el núcleo principal del PIMA, y busca un fin general, que se desagrega en actividades.
 - *Elaboración de planes de estudio, por áreas, teniendo en cuenta los lineamientos de la EPC y sus diferentes componentes.*

Se trata de una acción 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.).

- **Actividad:** Corresponde a las actividades concretas necesarias para dar cumplimiento a la acción de mejora. Puede ser una (cuando la acción de mejora es muy concreta, siendo la misma) o varias, y se planean junto con el equipo que se ha conformado. En nuestro ejemplo, las actividades son:

- *Formación del equipo docente en los aspectos conceptuales y metodológicos para su implementación en los diferentes niveles educativos.*
- *Diseño y elaboración de guías y recursos didácticos en el marco de la EPC.*

- **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 y Guías.*

- **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).

- *Siete talleres al finalizar los tres años.*
- *Cinco guías en cada año propuesto, quince al finalizar los tres años.*

- **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 “suma”, para las dos actividades.

- **Total (metas):** El instrumento automáticamente realiza la suma de las metas incluidas.

Actividad 2. *Organización del registro de actividades*

Como parte de la implementación de las acciones de mejora, además del monitoreo de las metas, es importante que los equipos recojan información que permita registrar la realización de las actividades, con el fin de contar con memorias que puedan aportar en la decisión sobre continuidad de prácticas y experiencias sobre el desarrollo de las actividades.

Para cada una de las actividades planeadas, es necesario definir cómo se hará su registro: actas, fotografía, video, anotaciones de observación, listas de asistencia, etc. Esta definición debe quedar documentada, para que el equipo pueda recordar y prepararse antes del inicio de las actividades de la implementación; además, la documentación debe incluir los momentos en los cuales se hará el registro de los avances en las unidades de medida propios del monitoreo.

Ahora bien, el equipo encargado deberá definir a qué actividades específicas se les deberá hacer registro y a cuáles no, atendiendo a su importancia y prioridad dentro de las acciones de mejora.

Se sugiere que el registro de las actividades y del monitoreo de los avances en las unidades de medida sea centralizado en la carpeta o bitácora propia de la acción de mejora, para tener la información disponible y oportuna, por lo cual los integrantes del equipo deben remitir al líder responsable de la acción de mejora los registros lo antes posible después de la ejecución de las actividades.

Actividad 3. *Monitoreo a las acciones de mejora*

Como se ha expuesto, una vez finalizada cada actividad que contribuye a los avances en cada unidad de medida, se deberá registrar dicho avance en el instrumento *Programación y seguimiento PIMA*. Además de ello, y teniendo en cuenta la definición previa sobre la priorización y tipos de registro de las actividades, se deberá realizar el registro y entregarlo al líder del grupo para su consolidación.

Momento 3: Seguimiento del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado

El objetivo de este momento es hacer una valoración general del avance del plan de mejoramiento en su conjunto, haciendo un análisis de los logros, dificultades, oportunidades e imprevistos del ejercicio de mejora abordado en el Plan Institucional de Mejoramiento Acordado.

Así como el monitoreo, en el esquema del ciclo PHVA, el seguimiento hace parte del *Verificar*, pues analiza el estado de avance y los resultados de la implementación de las acciones de mejora, verificando tanto el cumplimiento del plan mismo como la utilidad y el grado de satisfacción de las expectativas establecidas por el colegio al elaborar el plan. Este momento es imprescindible para abordar el paso *Actuar* del ciclo PHVA, pues sólo con las conclusiones arrojadas en el ejercicio reflexivo y colectivo del seguimiento se puede determinar la finalización a satisfacción de las acciones, el ajuste de las mismas (ya sea desde su alcance como desde las metas y las unidades de medida), y la posible determinación de nuevas acciones de mejora requeridas en el colegio.

Para su desarrollo, se adelantan las siguientes actividades:

Conformación del equipo

Contrario al monitoreo, para el seguimiento es deseable que éste se realice por parte de un equipo independiente al que implementa las acciones de mejora. Esto aporta a una mayor objetividad en el seguimiento y permite analizar los avances de distintas acciones de mejora, logrando tener una visión global de la mejora institucional.

Planeación

La planeación del seguimiento es simultánea a la planeación de la implementación, como una actividad apéndice de la principal.

Actividad 1. *Organización de equipos para el seguimiento del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado*

Para la conformación del equipo responsable del seguimiento, el Consejo Directivo, al realizar la reunión en la que se establece el equipo responsable de la implementación del PIMA, también debe contemplar la organización de un equipo independiente al anterior cuya función será hacer seguimiento a las acciones realizadas. Dado que en dicha reunión los líderes de la implementación exponen de manera detallada cómo implementarán la acción de mejora que les corresponde, mediante qué actividades y con quiénes espera ejecutar la acción (o si la llevarán a cabo individualmente), es un espacio muy importante para aclarar aspectos

relevantes que deberán conocer quienes hacen seguimiento. Al igual que el equipo ejecutor, es ideal que en este equipo participen colectivamente representantes de los diferentes actores educativos.

El equipo resultante deberá organizarse internamente para distribuir el seguimiento (se sugiere que haya tres grupos o personas para abordar el seguimiento de cada una de las áreas de gestión escolar) y propondrá un cronograma que incluye reuniones periódicas de revisión de los avances en las unidades de medida de las acciones de mejora, de acuerdo con la planeación, y posibles acompañamientos in situ a las actividades para hacer un seguimiento más estrecho y contar con información que permita analizar en profundidad las condiciones de desarrollo de las acciones de mejora.

Actividad 2. *Balance de datos de monitoreo, reflexión y análisis por gestión escolar e institucional*

Reuniones para revisar el balance en el formato PIMA y los registros de las actividades. Se sugiere que sea por áreas de gestión. Análisis de la implementación de acciones. Respuestas sobre:

- ¿Se cumplió la acción de mejora?, ¿es satisfactorio el resultado?, ¿a qué se debe el resultado?
- ¿Fue o es útil y pertinente la acción de mejora a la luz del objetivo de mejora?, ¿es necesario hacer modificaciones?
- ¿Ha finalizado la acción? Si es así, ¿se deberá continuar con esa estrategia?
- ¿Es necesario redirigir las acciones planeadas? (En el marco del *Actuar* del ciclo PHVA)

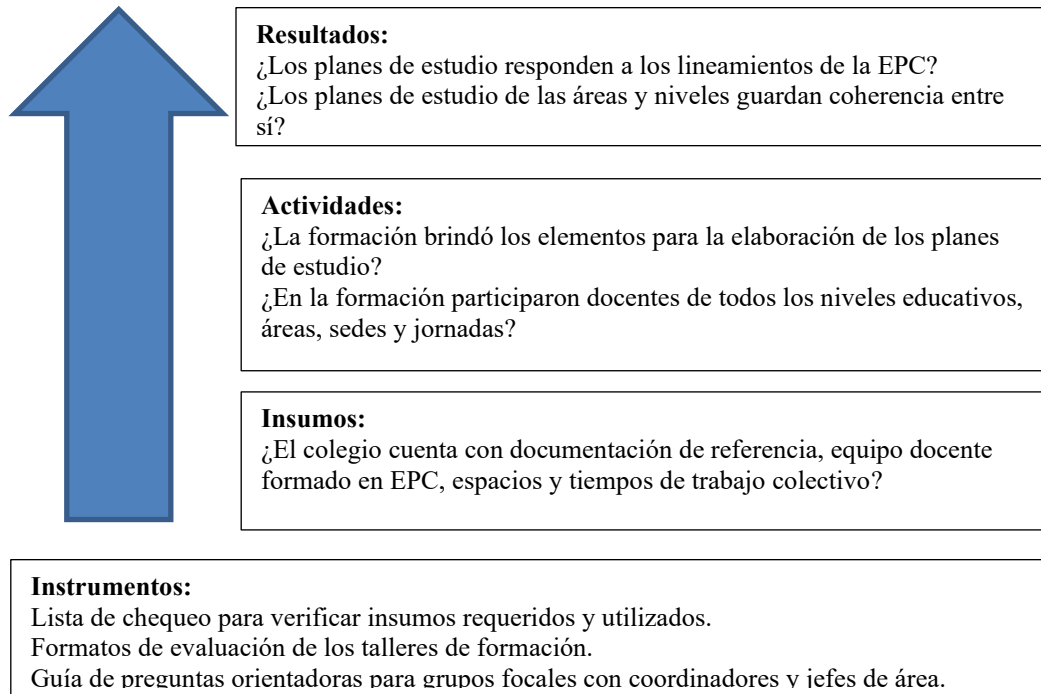
Como parte de las respuestas a estas preguntas, el equipo de seguimiento a la implementación del PIMA debe indagar directamente a las personas de los equipos de implementación y a los beneficiarios de las acciones de mejora previamente a las reuniones de seguimiento.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de preguntas aplicadas a acciones de mejora concretas:

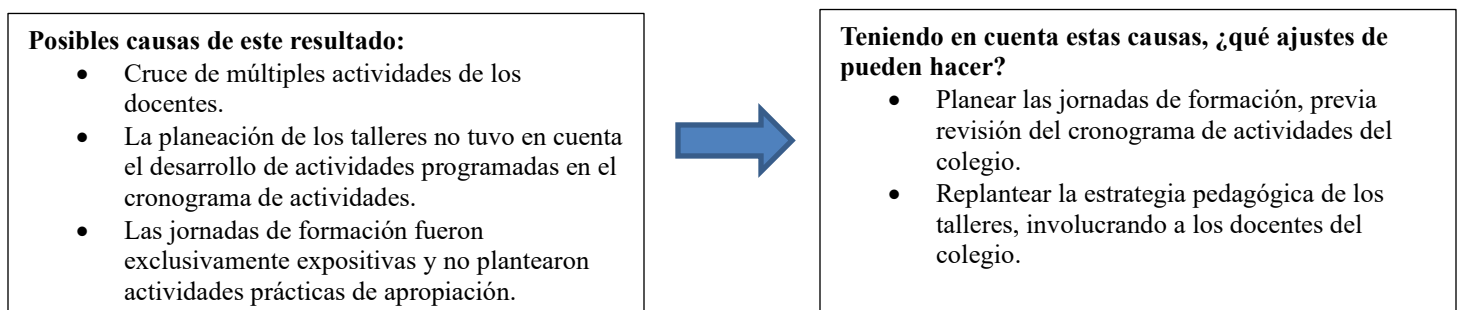
Objetivo de mejora: *“Adoptar la enseñanza para comprensión EPC como enfoque pedagógico para el desarrollo de las prácticas pedagógicas, en el marco del horizonte institucional y las necesidades y expectativas de la comunidad educativa”.*

Acción de mejora: *“Elaboración de planes de estudio, por áreas, teniendo en cuenta los lineamientos de la EPC y sus diferentes componentes”*

Una de las actividades de la acción de mejora es la formación del equipo docente en los aspectos conceptuales y metodológicos de la EPC para su implementación en los diferentes niveles educativos.



Si del monitoreo se determina que “al inicio de los talleres hubo participación de los docentes de diferentes áreas y niveles educativos, después solo asistía el 50% de los docentes”, presentamos una orientación para el análisis:



Actividad 3. *Socialización del análisis de avances, logros y dificultades del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado*

Los avances del PIMA son quizás la información más importante dentro de la comunicación en los colegios, pues da cuenta de los esfuerzos institucionales por la mejora continua.

7. Los colegios comparten su experiencia sobre su Plan de Mejoramiento Institucional

Juntos construimos una visión de calidad

Estrategia Sorrentista para renovar la gestión escolar

La educación es un proyecto a largo plazo que requiere un monitoreo permanente y una búsqueda constante por el mejoramiento de sus procesos y resultados. Es por ello, que las instituciones educativas siempre estaremos en la búsqueda de nuevas y mejores estrategias para desarrollar procesos educativos con calidad que respondan a las necesidades del contexto global.

En este sentido, es importante recordar que si el quehacer educativo se mueve alrededor del círculo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar correctivamente), es posible reflexionar de manera permanente sobre lo que hacemos y poder crear estrategias de mejora que corrijan las fallas y acerquen la gestión educativa a la Calidad.

En este caso, para el colegio Sorrento de la localidad de Puente Aranda, siempre ha estado en la mira el desarrollar cada día procesos educativos que le aporten a la comunidad una formación integral y de calidad con la cual nuestros egresados puedan competir y responder a las exigencias del mundo actual.

El punto de partida para esta tarea siempre será el análisis del contexto y la caracterización de las condiciones sociales, económicas, educativas y formativas a las cuales responde el Proyecto Educativo Institucional. Esta caracterización permite acercar a la institución al conocimiento de las condiciones y exigencias de su contexto y a identificar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, en relación con lo que se espera de la institución. Una vez identificadas las áreas que requieren mejora, es necesario realizar una priorización de las mismas y definir las acciones, tiempos, indicadores y cronograma para llevar a cabo las acciones de mejora. Este trabajo debe ser realizado de manera colaborativa y con la participación de los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa, de tal forma que todas las voces puedan ser escuchadas y tenidas en cuenta.

Una vez se encuentra definido el PIMA, este se pone en acción a través de la definición del Plan Operativo anual, el cual precisa las actividades concretas que se llevarán a cabo por parte de los diferentes estamentos para resolver las situaciones críticas y generar procesos de mejoramiento institucional en las áreas acordadas. Estas actividades deben ser monitoreadas de manera permanente y articuladas con los diferentes proyectos que a diario se ponen en escena para llevar a la realidad los principios y objetivos del Proyecto Educativo Institucional. La puesta en escena a través del POA permite hacer un seguimiento permanente dado que, en el contexto de gestión actual, el POA es monitoreado de manera permanente por el nivel central y la oficina de control interno de gestión.

La experiencia personal de implementación sugiere que es importante contar con el apoyo de líderes POA en cada sede y jornada de la institución que ayuden a hacer el seguimiento a la implementación y a recolectar las respectivas evidencias de la gestión con el fin de documentar la implementación del Plan. De esta forma se hace el monitoreo y seguimiento de la gestión pudiendo identificar de manera oportuna debilidades y generar oportunidades de mejora que fortalezcan la gestión institucional. Es muy importante contar con el liderazgo compartido, de tal forma que cada responsable cumpla con lo que le corresponde en beneficio de la gestión institucional.

La implementación del PIMA permite hacer una planeación oportuna y armónica con las realidades del contexto institucional, logrando que la institución planee con detalle su implementación y defina las mejores estrategias para dar solución a las principales necesidades de desarrollo del PEI. Organiza la gestión institucional, fomenta la participación y el liderazgo compartido y convoca a todos los estamentos de la institución a participar de manera articulada en pro del mejoramiento institucional.

***María Mercedes Beltrán Pabón, Rectora**

Bibliografía

Bibliografía consultada

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, Daniel. (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

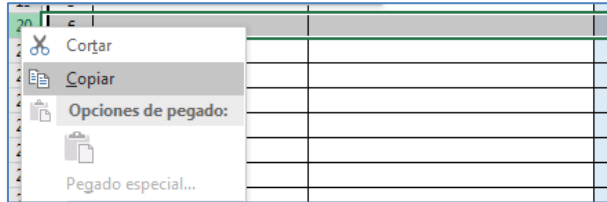
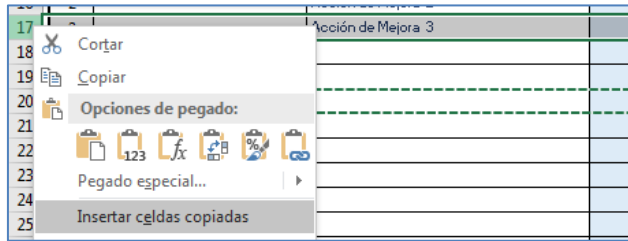
Anexo 1. Programación y Seguimiento PIMA

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE EDUCACIÓN		SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO SUBSECRETARÍA DE CALIDAD Y PERTINENCIA											
Plan Institucional de Mejoramiento Acordado - PIMA													
COLEGIO Seleccione Colegio													
Código DANE: Seleccione Colegio				Localidad: Seleccione Colegio				Año de Formulación: 2021					
PROGRAMACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA													
No.	Objetivo de Mejora (Qué se va a hacer)	Acción Específica de Mejora (Cómo se va a hacer)	Origen de la Acción de Mejora	Criterio de Calidad asociado	Responsable (Quién lo va a hacer)	Ud. Medida	Metas (Cantidad acumulada anual)					¿Cuándo se va a hacer?	
							Año 1	Año 2	Año 3	Tipo de Me	TOTAL	Fecha Inici	Fecha Fin
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													

El instrumento Programación y Seguimiento PIMA, se compone (9) campos de diligenciamiento, así:

Formulación PIMA														
No.	Campo	Detalle y/o Instrucción												
1	Seleccione Colegio	Antes de iniciar la programación de acciones del Plan de Mejoramiento, se debe seleccionar le nombre del colegio, asunto, que se realiza en la celda D7 del formato.												
2	Vigencia:	Una vez seleccionado el nombre del colegio del listado desplegable en la celda D7, aparece la información correspondiente de la localidad a la que pertenece y su correspondiente Código DANE. Para iniciar la programación de los objetivos y sus respectivas acciones de mejora, se debe indicar el año en que se realiza tal programación, para ello se utiliza la Celda I9. Vigencia: 2021												
3	Objetivo de Mejora (Qué se va a hacer)	Diligencie este campo con el objetivo que busca atender durante el tiempo de ejecución de su Plan de Mejoramiento. Se busca que la redacción brinde respuesta al interrogante "¿QUÉ SE VA A HACER?". Para el caso en que el objetivo tenga varias acciones de mejora, se sugiere fusionar las celdas correspondientes al objetivo, como se ejemplifica a continuación: <table border="1"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Objetivo de Mejora (Qué se va a hacer)</th> <th>Acción Específica de Mejora (Cómo se va a hacer)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> <td>Acción de Mejora 1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Objetivo 1</td> <td>Acción de Mejora 2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td>Acción de Mejora 3</td> </tr> </tbody> </table> Los insumos para plantear el objetivo provienen principalmente de los Resultados de procesos de Autoevaluación Institucional.	No.	Objetivo de Mejora (Qué se va a hacer)	Acción Específica de Mejora (Cómo se va a hacer)	1		Acción de Mejora 1	2	Objetivo 1	Acción de Mejora 2	3		Acción de Mejora 3
No.	Objetivo de Mejora (Qué se va a hacer)	Acción Específica de Mejora (Cómo se va a hacer)												
1		Acción de Mejora 1												
2	Objetivo 1	Acción de Mejora 2												
3		Acción de Mejora 3												

Formulación PIMA

No.	Campo	Detalle y/o Instrucción
		Diligencie una celda para cada una de las acciones de mejoramiento con las cuales va a dar cumplimiento al objetivo previsto. Como mínimo, debe redactarse una acción de mejora para cada objetivo. Se busca que la redacción brinde respuesta al interrogante "¿CÓMO SE VA A HACER?". Si requiere insertar filas para nuevos objetivos, se debe proceder de la siguiente manera: 1. Seleccione una de las filas existentes (sin información) y haga click en "Copiar"
4	Acción Específica de Mejora (Cómo se va a hacer)	 2. Seleccione la fila sobre la cual va a insertar la fila copiada y haga click en "Insertar celdas copiadas" 
5	Origen de la Acción de Mejora	Seleccione una de las opciones de las celdas correspondientes a cada acción de mejoramiento diligenciada. Las opciones predeterminadas hacen relación a cada una de las posibles opciones que ocasionaron la generación de la acción de mejora, las cuales hacen relación a: Acompañamiento equipos SED, Acompañamientos externos, Auditoría Externa, Auditoría Interna, Autoevaluación Institucional, Decisión Consejo Académico, Decisión Consejo Directivo, Evaluación Externa o Resultados Institucionales. En caso de no aplicar ningún tipo de origen, se deberá seleccionar de la lista, la opción "Otros".

Formulación PIMA								
No.	Campo	Detalle y/o Instrucción						
6	Criterio de Calidad asociado	Seleccione una de las opciones de las celdas correspondientes a cada acción de mejoramiento diligenciada. Las opciones predeterminadas hacen relación a cada uno de los 22 criterios de Calidad de la Ruta de Autoevaluación Institucional y Plan Institucional de Mejoramiento Acordado PIMA.						
7	Responsable (Quién lo va a hacer)	Toda acción de mejora debe tener un responsable, para que quien consulte el Plan de Mejora entienda QUIÉN es la persona que lidera cada acción. De esta forma, se debe diligenciar el campo con los Nombres y Apellidos de la persona a cargo de la acción. Se sugiere definir una única persona para que coordine o ejecute directamente cada acción de mejora.						
8	Ud. Medida	Toda acción de mejora debe poderse medir en unidades que faciliten la medición del logro frente a la meta programada. Estas unidades de medida hacen referencia a Docentes, Estudiantes, Administrativos, Personas. Documentos, Talleres, Informes, etc., o cualquier otra unidad que permita establecer la forma en que se va a medir el cumplimiento de la acción de mejora. Una forma práctica en la que la unidad de medida ayuda al establecimiento de metas, es definirla como "Porcentaje de...". 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 en color amarillo y deben corresponder a vigencia consecutivas, como se aprecia en el ejemplo: <table><tr><td>Año 1</td><td>Año 2</td><td>Año 3</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Año 1	Año 2	Año 3			
Año 1	Año 2	Año 3						
9	Metas (Cantidad acumulada anual)	Para estas metas, se debe establecer su tipología, para lo cual, en cada acción de mejora se debe seleccionar las opciones previstas en el campo "Tipo de Meta", las cuales corresponden a: <table><tr><td>Tipo de Me</td><td>TOTAL</td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table> - Suma: Cuando las cantidades de meta establecidas en cada vigencia deben sumarse 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	Tipo de Me	TOTAL				
Tipo de Me	TOTAL							

Formulación PIMA

No.	Campo	Detalle y/o Instrucción
		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.
10	¿Cuándo se va a hacer?	Toda acción de mejora debe precisar con claridad la fecha en que inicia y la fecha en que termina. Obviamente, estas fechas deben guardar coherencia con las tres vigencias en que se programaron metas para la acción de mejora.

Anexo 3. Seguimiento al PIMA

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE EDUCACIÓN		SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO SUBSECRETARÍA DE CALIDAD Y PERTINENCIA										 BOGOTÁ Secretaría de Educación		
Pian Institucional de Mejoramiento Acordado - PIMA														
COLEGIO Seleccione Colegio														
Código DANE: Seleccione Colegio Fecha de Seguimiento: 														
PROGRAMACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA			SEGUIMIENTO											
No.	Objetivo de Mejora (Qué se va a hacer)	Acción Específica de Mejora (Cómo se va a hacer)	Descripción de la Ejecución de la Acción de Mejora	Meta Cumplida								Fecha de Cumplimiento Total	Relación de Evidencias (Nombre Evidencia y lugar de consulta)	Valoración del cumplimiento del objetivo de mejora
				Avance Año 1		Avance Año 2		Avance Año 3		LOGRO ACUMULADO				
				Logro	%	Logro	%	Logro	%	Logro	%			
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														

La sección Seguimiento al Plan Institucional de Mejoramiento Acordado PIMA, que hace parte del instrumento Programación y Seguimiento PIMA, se compone de (6) campos de diligenciamiento, así:

SEGUIMIENTO AL PLAN INSTITUCIONAL DE MEJORAMIENTO ACORDADO																																																	
No.	Campo		Detalle y/o Instrucción																																														
1	Fecha de Seguimiento:		Cuando se vaya a realizar el seguimiento a la ejecución de las acciones de mejora, se debe seleccionar el periodo de corte correspondiente. La celda del formato tiene predefinidos cortes trimestrales. La institución deberá seleccionar el corte con el que realiza su seguimiento. Se sugiere hacerlo de forma trimestral, pero como mínimo, debe realizarse de forma anual. Para ello se debe seleccionar una de las opciones de la celda P9.																																														
			Fecha de Seguimiento:																																														
2	Descripción de la Ejecución de la Acción de Mejora		Con la periodicidad que la institución educativa decida, se deben rendir cuentas del avance de cada acción de mejora propuesta. En este campo se deben describir las actividades adelantadas para atender el cumplimiento de cada acción de mejora, haciendo notar, especialmente, la forma en que se ha cumplido con la cantidad prevista como meta total para cada acción.																																														
3	Meta Cumplida		Con el fin de calcular el porcentaje de ejecución del avance de cada meta prevista en la programación del PIMA, se han previsto campos para determinar el logro o cantidad de unidades de medida ejecutadas en cada vigencia. Se trata entonces de un campo en el que hay que consignar el valor numérico correspondiente al logro alcanzado en cada corte de seguimiento. El formato permite diligenciar logros para las tres vigencias previstas en el Plan de Mejora, pero si en al campo Vigencia (Celda I9) el año digitado es inferior a las vigencias de logro, estos valores no se graficarán en la hoja Reporte de este archivo. Los campos de logro anual se deben diligenciar para cada acción de mejora, en las columnas correspondientes a Logro.																																														
			<table><tr><th colspan="8">Meta Cumplida</th></tr><tr><th colspan="8">(Logro acumulado anual)</th></tr><tr><th colspan="2">Avance Año 1</th><th colspan="2">Avance Año 2</th><th colspan="2">Avance Año 3</th><th colspan="2">Avance TOTAL</th></tr><tr><th>Logro</th><th>%</th><th>Logro</th><th>%</th><th>Logro</th><th>%</th><th>Logro</th><th>%</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>							Meta Cumplida								(Logro acumulado anual)								Avance Año 1		Avance Año 2		Avance Año 3		Avance TOTAL		Logro	%	Logro	%	Logro	%	Logro	%								
Meta Cumplida																																																	
(Logro acumulado anual)																																																	
Avance Año 1		Avance Año 2		Avance Año 3		Avance TOTAL																																											
Logro	%	Logro	%	Logro	%	Logro	%																																										
4	Fecha de Cumplimiento Total		Para el seguimiento del PIMA es importante determinar la fecha real de cumplimiento de la acción de mejora. Aunque este valor no afecta el porcentaje de cumplimiento de cada acción, si permite establecer el nivel de oportunidad en la gestión del colegio para llevar a cabo cada acción.																																														

SEGUIMIENTO AL PLAN INSTITUCIONAL DE MEJORAMIENTO ACORDADO

No.	Campo	Detalle y/o Instrucción												
		La ejecución y cumplimiento de cada acción de mejora debe demostrarse con evidencias que permitan establecer si el logro señalado es pertinente y efectivo. En este campo se deberán relacionar las evidencias asociadas con la ejecución de cada acción de mejora, señalando además el lugar de consulta de cada una de ellas.												
5	Relación de Evidencias (Nombre Evidencia y lugar de consulta)	<table><tr><th>Relación de Evidencias (Nombre Evidencia y lugar de consulta)</th></tr><tr><td>-</td></tr><tr><td>-</td></tr><tr><td>-</td></tr></table>	Relación de Evidencias (Nombre Evidencia y lugar de consulta)	-	-	-								
Relación de Evidencias (Nombre Evidencia y lugar de consulta)														
-														
-														
-														
		En cada corte periódico de seguimiento al PIMA, se debe valorar el cumplimiento del Objetivo de Mejora propuesto en el plan. Para el caso de contar con más de 1 acción de mejora por cada Objetivo, también se sugiere fusionar las celdas correspondientes en esta columna, de tal forma que se agrupen las acciones para rendir cuentas y valorar el cumplimiento del objetivo, como se observa en el siguiente ejemplo:												
6	Valoración del cumplimiento del objetivo de mejora	<table><tr><th>No.</th><th>Objetivo de Mejora (Qué se va a hacer)</th><th>Acción Específica de Mejora (Cómo se va a hacer)</th><th>Valoración del cumplimiento del objetivo de mejora</th></tr><tr><td>1</td><td rowspan="3">OBJETIVO 1</td><td>Acción de Mejora 1</td><td rowspan="3">Valoración Objetivo 1</td></tr><tr><td>2</td><td>Acción de Mejora 2</td></tr><tr><td>3</td><td>Acción de Mejora 3</td></tr></table>	No.	Objetivo de Mejora (Qué se va a hacer)	Acción Específica de Mejora (Cómo se va a hacer)	Valoración del cumplimiento del objetivo de mejora	1	OBJETIVO 1	Acción de Mejora 1	Valoración Objetivo 1	2	Acción de Mejora 2	3	Acción de Mejora 3
No.	Objetivo de Mejora (Qué se va a hacer)	Acción Específica de Mejora (Cómo se va a hacer)	Valoración del cumplimiento del objetivo de mejora											
1	OBJETIVO 1	Acción de Mejora 1	Valoración Objetivo 1											
2		Acción de Mejora 2												
3		Acción de Mejora 3												