

**PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL  
PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MUNICIPAL RURAL SAN JORGE  
MUNICIPIO DE ZIPAQUIRÁ – 2019-2020-**



**Martha J. Pérez Pardo  
Carolina Olarte Mesa**

**Asesor metodológico:**

**Crisanto Quiroga Otálora**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
Chía, Agosto de 2019**

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Contexto Institucional.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Descripción de la necesidad.....</b>	<b>7</b>
<b>3. Objetivos.....</b>	<b>8</b>
<b>3.1 General.....</b>	<b>8</b>
<b>3.2 Específicos.....</b>	<b>8</b>
<b>4. Marco de Referencia.....</b>	<b>9</b>
<b>4.1 Gestión Escolar.....</b>	<b>9</b>
<b>4.2 Autoevaluación Institucional.....</b>	<b>13</b>
<b>4.3 Plan de Mejoramiento Institucional.....</b>	<b>16</b>
<b>5. Metodología.....</b>	<b>20</b>
<b>5.1 Tipo de estudio.....</b>	<b>20</b>
<b>5.2 Etapas para el Diseño del PMI.....</b>	<b>20</b>
<b>5.3 Equipo de gestión.....</b>	<b>21</b>
<b>5.4 Instrumentos de recolección de información.....</b>	<b>21</b>
<b>6. Estructura del plan de mejoramiento.....</b>	<b>22</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>37</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>38</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>39</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>43</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1. Distribución de estudiantes por grado y sede I.E.M.R. San Jorge.....</b>	<b>5</b>
<b>Tabla 2. Personal docente y administrativo 2018 I.E.M.R. San Jorge.....</b>	<b>5</b>
<b>Tabla 3. Procesos, definición y concepto del área de gestión.....</b>	<b>9</b>
<b>Tabla 4. Etapas para el diseño del PMI.....</b>	<b>20</b>
<b>Tabla 5. Ítems por área utilizados en la Autoevaluación 2018 I.E.M.R. San Jorge.....</b>	<b>21</b>
<b>Tabla 6. Valoración implementada en la Autoevaluación 2018.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 7. Estructura del Plan de mejoramiento Institucional.....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 8. Atoevaluación Institucional 2018.....</b>	<b>39</b>

## Índice de figuras

<b>Figura 1. Sede I.E.M.R San Jorge Gavilán.....</b>	<b>3</b>
<b>Figura 2. Sede I.E.M.R Sn Jorge La Capilla.....</b>	<b>4</b>
<b>Figura 3. Monitoreo de gestión de una organización.....</b>	<b>18</b>

## **Introducción**

Dentro del marco de la Ley 115 del 8 de febrero de 1994 se estipula en el Artículo 84 la Evaluación Institucional Anual lo siguiente: “En todas las instituciones educativas se llevará a cabo al finalizar cada año lectivo una evaluación de todo el personal docente y administrativo, de sus recursos pedagógicos y de su infraestructura física para propiciar el mejoramiento de la calidad educativa que se imparte. Dicha evaluación será realizada por el Consejo Directivo de la institución, siguiendo criterios y objetivos preestablecidos por el Ministerio de Educación Nacional”. Además, en la Ley 715 del 21 de diciembre del 2001 en el Artículo 10 en donde se estipula las funciones de los rectores de las instituciones públicas, que entre otras en el numeral 10.4 deberá “formular planes anuales de acción y mejoramiento de calidad y dirigir su ejecución”; por lo tanto, es importante para cualquier institución educativa (IE) realizar anualmente una mirada hacia su interior en cuatro áreas, a saber: Gestión Directiva, Gestión Académica, Gestión Administrativa y Financiera y Gestión de la Comunidad, las cuales están analizadas en la Guía No. 34 denominada Guía para el Mejoramiento Institucional del MEN (2008). Esa Guía permite entre otros aspectos planear, realizar seguimiento y evaluar las diferentes actividades de mejoramiento que permita que la institución tenga sentido y pertenencia dentro un proyecto común.

Para la Institución Educativa Municipal Rural San Jorge (I.E.M.R. San Jorge) en la introducción de su Proyecto Educativo Institucional (PEI- 2019) denominado: “Transforma la sociedad desde ti mismo”, plantea la necesidad de que los recursos docentes y didácticos disponibles, las estrategias pedagógicas, los acuerdos para una sana convivencia, el sistema institucional de evaluación de estudiantes y el sistema de gestión, esté todo ello encaminado a cumplir con las normas y leyes establecidas según el MEN (Artículo 73 Ley 115 de 1994).

En el Artículo 73 de la Ley 115 del año 1994 se plantea la necesidad de que el PEI deberá responder a situaciones y necesidades de una comunidad educativa específica local, municipal, departamental y por ende de un país como Colombia, por tanto, debe ser concreto, factible y evaluable.

Por lo tanto, para dar cumplimiento al Artículo 84 de la Ley 115 de 1994 se establece que al finalizar cada año lectivo se deberá realizar una autoevaluación de aspectos como:

personal docente y administrativo, recursos pedagógicos, infraestructura física para mejorar la calidad del servicio educativo de manera integral que permita consolidar un plan de mejoramiento acorde con las necesidades de la IE.

Con base en lo anterior, la apuesta es diseñar un Plan de Mejoramiento Institucional de la I.E.M.R. San Jorge -2019-2020, teniendo como base la autoevaluación institucional del año 2018 enmarcada en la Guía de Trabajo No. 34 del MEN. La planeación, organización, recopilación de información y la estructuración del proyecto es responsabilidad del equipo de gestión y académico que dirige el rector de la IE, pese a que no cuenta con el personal requerido para llevarlo a cabo, pero se pondrá en marcha paulatinamente con base en los objetivos previstos para cada dimensión.

## **1. Contexto Institucional.**

La Institución Educativa Municipal Rural San Jorge es una institución oficial, aprobada mediante Decreto 227 de septiembre 7 de 2011 por el cual se reestructura el servicio educativo público en Zipaquirá; NIT 832010885-2 ; Código DANE No 225899000210 y Código ICFES 135269.

La Institución Educativa está ubicada en la Vereda San Jorge, Km. 4, Vía Tabio, en el Municipio de Zipaquirá, Cundinamarca; celular No 3017161807, correo electrónico sanjorgezipaquira@gmail.com

Es una de las catorce veredas que tiene este municipio, ubicada al suroccidente, con una extensión de 16.000 Km<sup>2</sup>. y una altura de 2830 m.s.n.m.; con clima frío y vegetación propia de bosque muy húmedo montañoso bajo; posee una temperatura promedio de 10 grados centígrados.

Esta vereda cuenta con aproximadamente 3.500 habitantes. Limita al Oriente con el Barrio Portachuelo, al Occidente con la Vereda Río Frío, al Norte con el casco urbano de Zipaquirá y al Sur con el municipio de Tabio y Cajicá. Además, está dividida en sectores así: Sector Gavilán, Sector Caselata, Sector Puyón –Barroblanco y Sector Centro-La Capilla.

En cuanto a la población, está constituida en un gran porcentaje por campesinos oriundos de la Vereda con una titularidad de predios cedida de padres a hijos; en los últimos dos años aproximadamente, la dinámica poblacional ha cambiado y han llegado personas del casco urbano de Zipaquirá e incluso de otros departamentos, para radicarse y laborar en la misma, proceso que se ha visto favorecido porque la vereda cuenta con tres sedes educativas que brindan el servicio a los niños, niñas y adultos.

Respecto al entorno educativo de la I.E.M.R. San Jorge se puede decir que se inició con el modelo de escuela unitaria sobre la década de los años 60; después, durante más de 10 años el colegio trabajó bajo el esquema de escuela nueva. La primera escuela se llamó La Venta, en el año de 1918 en el sector El Gavilán, luego construyeron la Escuela Santa Ana de Borrero ubicada en el sector del Centro o Capilla, nombre que le dio Monseñor Castillo. La escuela inició labores en 1953, dicho terreno fue donado por el Señor Jorge Holguín, la

construcción tanto de la escuela como de la Capilla fue obra de sus habitantes y producto de los estudiantes de esa época, por mucho tiempo fue el único centro educativo. La primera profesora fue la señorita Encarnación, quien debía atender todo el personal, alcanzando un promedio de 100 estudiantes. Los señores Teófilo Gómez y Rosa Triviño donaron un terreno para la edificación de nuevas aulas de clase y un apartamento pequeño para que viviera allí el profesor actualmente Sede La Capilla, la construcción fue realizada en 1963. (Testimonio oral de Alejandrina Gómez, María del Carmen Rico, Efraín Méndez).



*Figura 1. Sede Barroblanco. Archivos fotográficos de la I.E.M.R San Jorge, 2018. Zipaquirá, Cundinamarca*

Posteriormente, se construyeron cuatro escuelas, una en cada sector, todas con básica primaria. La sede de Gavilán inicio con el apoyo de la Familia Sáenz (Testimonio de Sra. Elvira Carmen Sáenz de Restrepo)

En 1999 se inició la Educación Básica Secundaria en el sector Capilla, con la iniciación de lo que en ese momento fue la primera post-primaria rural del municipio de Zipaquirá, esto se llevó a cabo gracias a la iniciativa de algunos miembros de la comunidad entre los que se encontraban las docentes Alexandra Bernal Martin (Q.E.P.D), y Luz Myriam Bernal Martin, quienes realizaron un censo y recopilaron información casa a casa para iniciar con este gran proyecto, el cual contó con el apoyo indiscutible de los docentes titulares en las diferentes escuelas María Teresa López, María Paulina Casas, Miguel Peña, Lilia Aurora Ramos, Hernando Flores, Aracely Arévalo entre otros y con la ayuda de la Alcaldía Municipal encabezada por Guillermo Rojas Wiesner (Q.E.P.D) y la Secretaría de Educación de ese entonces. (Testimonios de la comunidad: Sra. Aurora Nieto, Diana Espinosa, Jorge Guzmán, Luis Gerardo Bernal, Emma Martin, Hermenegildo Rodríguez, Cristóbal León, Docentes: María Paulina Casas, Luz Myriam Bernal, María Teresa López).





*Figura 2. Sede Gavilán. Archivos fotográficos de la I.E.M.R San Jorge, 2018. Zipaquirá, Cundinamarca*

Este gran sueño educativo para los habitantes de la Vereda de San Jorge, inició con un total aproximado de 45 niños y niñas que por primera vez tendrían la educación básica secundaria en su propia vereda, lo cual favoreció a la población que no tenía recursos económicos para enviar a sus hijos al casco urbano de Zipaquirá y en general a toda la población porque podían acceder a niveles superiores de formación académica.

En el año 2000 recibió el nombre de Colegio Básico San Jorge, progresivamente se fueron alcanzando los grados de Básica Secundaria hasta noveno. En el año 2006 se obtuvo la aprobación para el grado décimo. En la actualidad, recibe el nombre de Institución Educativa Municipal Rural San Jorge, siendo la primera promoción de bachillerato en diciembre de 2007. La rectora que hizo posible el fortalecimiento de la institución Básica secundaria y media fue la Lic. Teresa Garavito Barbosa, quien promovió la creación de los símbolos institucionales y fue la autora del himno del colegio, información plasmada en resolución rectoral. (Testimonio de Aracely Arévalo, Luz Myriam Bernal y Teresa López).

La institución cuenta en la actualidad con tres sedes y su distribución por grados y por grupos de estudiantes es la siguiente:

Tabla 1

*Distribución de estudiantes por grado y por sede de la I.E.M.R San Jorge*

SEDE	GRADOS	No. ESTUDIANTES	MASCULINO	FEMENINO
La Capilla	3° (2 grupos);	98	45	53
	4° (1 grupo)			
	5° (1 grupo)			
	Ciclo 1 al 6			
Gavilán	0° a 2° (1 grupo c/u)	67	33	34
Barroblanco	6° (2 grupos)	216	109	107
	7° (2 grupos)			
	8° (2 grupos)			
	9° (2 grupos)			
	10° y 11° (1 grupo c/u)			
<b>TOTAL</b>		<b>381</b>	<b>187</b>	<b>194</b>

La I.E.M.R. San Jorge cuenta con el siguiente personal docente y administrativo:

Tabla 2

*Personal docente y administrativo I.E.M.R San Jorge 2018*

CARGO	ESCALAFÓN	TIPO NOMBRAMIENTO	NO. DOCENTES
RECTOR		Propiedad	
COORDINADOR			0
ORIENTADORA			1
DOCENTES	14	Propiedad	9
	2A		3
	2BE		4
	3M		1
	2B		1
	2C1		1
PERSONAL ADMINISTRATIVO		Provisional	2
<b>TOTAL</b>			<b>19</b>

La I.E.M.R. San Jorge tiene como Misión

*“La Institución Educativa Municipal Rural San Jorge, es una entidad pública que ofrece un servicio educativo con calidad humana y académica, incluyente y solidaria desde un modelo pedagógico constructivista desarrollista, que permite a la comunidad educativa participar en las dinámicas sociales, culturales, políticas y económicas de su vereda, del municipio y del país, mejorando con ello, su calidad de vida y constituyéndose en agente dinamizador para transformar su entorno”*

Al unísono, en su PEI, tiene como visión que

*“La Institución Educativa Municipal Rural San Jorge en el año 2020 tendrá un alto nivel académico, forjando personas integrales con proyectos de vida claros, productivos y viables que aporten y mejoren las condiciones de vida de su familia y de su entorno socio-cultural”.*

Esta información es de gran ayuda para poder tener un contexto educativo más cercano a la realidad de la IE que permita orientar los procesos de mejoramiento educativo en el corto, mediano y largo plazo.

## **2. Descripción de la necesidad**

Para alcanzar la visión de la I.E.M.R. San Jorge en el año 2020 es importante realizar con urgencia la revisión de la autoevaluación institucional del 2018 y los antecedentes de sus planes de mejoramiento institucional implementados de manera que el equipo de gestión defina las estrategias a seguir para su implementación con base en las oportunidades de mejora encontradas y aporte a la calidad educativa que se espera lograr año tras año. Sin embargo, para llevar a cabo este proceso se requiere el apoyo de profesores voluntarios y algunos otros miembros de la comunidad educativa a quienes se les debe orientar el proceso asignar roles, objetivos y metas a lograr en el PMI según el cronograma previsto. Este tipo de trabajo proactivo y participativo de la comunidad educativa, permite mayor identidad y compromiso con la formación y calidad educativa que se promueve en la IE.

### **3. Objetivos.**

#### **3.1 General:**

Diseñar una propuesta de Plan de Mejoramiento Institucional para el año 2020, con el fin de contribuir con la calidad educativa que promueve la Institución Educativa Municipal Rural San Jorge del Municipio de Zipaquirá.

#### **3.2 Específicos:**

1. Identificar los ítems de mejoramiento por cada área de gestión de acuerdo con los resultados más bajos de la última autoevaluación institucional.
2. Estructurar técnicamente el plan de mejoramiento, con base en los lineamientos de la Guía No 34 del MEN (formulación de los objetivos, metas, indicadores, responsables, cronograma entre otros) y las iniciativas del equipo de gestión.
3. Socializar ante el Rector de la IE, el PMI para que sea presentarlo al Consejo Directivo y se gestione su aprobación y ejecución.

## 4. Marco de Referencia

### 4.1 Gestión Escolar

De acuerdo con los planteamientos escritos que aporta la Guía No. 34 del MEN las instituciones educativas han pasado de ser cerradas y aisladas a iniciar un proceso de apertura que les afirme la autonomía, ser abiertas e incluyentes, democráticas en unos entornos cada vez más complejos, que les permitan desarrollar sus capacidades, articular sus procesos internos y fortalecer en últimas su PEI.

Como se ha anunciado anteriormente existen cuatro áreas de gestión:

- Gestión Directiva donde se enuncia la forma en que la IE es orientada, siendo su principal guía el Rector y su equipo de dirección.
- Gestión Académica es el eje principal del ser de la IE, pues en ella se desarrollan las estrategias para que los estudiantes aprendan y desarrollen competencias importantes a nivel personal, social y profesional.
- Gestión Administrativa es la que soporta el trabajo institucional liderado por el Consejo Directivo de acuerdo con un presupuesto que en un alto porcentaje proviene del MEN.
- Gestión Comunitaria permite la relación con su entorno comunitario basado en la convivencia, la participación y la inclusión social.

A continuación, se presentan los cuadros de cada una de las áreas de gestión tomados de la Guía No. 34 del MEN en donde se explican los procesos, definición y componentes de cada gestión mencionada.

Tabla 3

*Procesos, definición y componentes por área de gestión*

AREA GESTIÓN	PROCESO	DEFINICIÓN	COMPONENTES
	Direccionamiento estratégico	Establecer los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y	Planteamiento estratégico: misión, visión, valores institucionales

		cada uno de sus ámbitos de trabajo	(principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento, política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural.
	Gestión estratégica	Tener las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales.	Liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación.
	Gobierno escolar	Favorecer la participación y la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias y dentro de sus competencias y ámbitos de acción	Consejo directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia.
Directiva	Cultura Institucional	Dar sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales.	Mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas.
	Clima escolar	Generar un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución	Pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, manual de convivencia, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos, manejo de conflictos y casos difíciles.
	Relaciones con el entorno	Aunar y coordinar esfuerzos entre el establecimiento y otros estamentos para cumplir su misión y lograr los	Padres de familia, autoridades educativas, otras instituciones, sector productivo.

		objetivos específicos de su PEI y su plan de mejoramiento.	
--	--	------------------------------------------------------------	--

AREA GESTIÓN	PROCESO	DEFINICIÓN	COMPONENTES
Académica	Diseño pedagógico	Definir lo que los estudiantes van a aprender en cada área, asignatura, grado y proyecto transversal, el momento en el que lo van a aprender, los recursos a emplear, y la forma de evaluar los aprendizajes.	Plan de estudios, enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje, jornada escolar, evaluación
	Prácticas pedagógicas	Organizar las actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias.	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares, uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje.
	Gestión del aula	Concretar los actos de enseñanza y aprendizaje en el aula de clase	Relación y estilo pedagógico, planeación de clases y evaluación en el aula.
	Seguimiento académico	Definir los resultados de las actividades en términos de asistencia de los estudiantes, calificaciones, pertinencia de la formación recibida, promoción y recuperación de problemas de aprendizaje.	Seguimiento a los resultados académicos, a la asistencia de los estudiantes y a los egresados, uso pedagógico de las evaluaciones externas, actividades de recuperación y apoyos pedagógicos adicionales para estudiantes con necesidades educativas especiales

AREA GESTIÓN	PROCESO	DEFINICIÓN	COMPONENTES
	Apoyo a la gestión académica	Dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución	Proceso de matrícula, archivo académico y boletines de calificaciones



Financiera	Administración planta física y recursos	Garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios.	Mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, seguridad y protección.
	Administración servicios complementarios	Asegurar la adecuada prestación de los servicios complementarios disponibles en la institución educativa para facilitar la asistencia de los estudiantes, mejorar sus procesos de aprendizaje y desarrollar sus competencias	Servicio de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología), apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales.
	Talento humano	Garantizar buenas condiciones de trabajo y desarrollo profesional a las personas vinculadas al establecimiento educativo.	Perfiles, inducción, formación y capacitación, asignación académica, pertenencia a la institución, evaluación del desempeño, estímulos, apoyo a la investigación, convivencia y manejo de conflictos, bienestar del talento humano
	Apoyo financiero y contable	Dar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades del establecimiento educativo.	Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos, control fiscal.

AREA GESTIÓN	PROCESO	DEFINICIÓN	COMPONENTES
	Inclusión	Buscar que todos los estudiantes independientemente de su situación personal, social y cultural reciban una atención apropiada y pertinente que responda a sus expectativas.	Atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales y a personas pertenecientes a grupos étnicos, necesidades y expectativas de los estudiantes, proyectos

Comunitaria			de vida.
	Proyección a la comunidad	Poner a disposición de la comunidad educativa un conjunto de servicios para apoyar su bienestar	Escuela de padres, oferta de servicios a la comunidad, uso de la planta física y de medios, servicio social estudiantil
	Participación y convivencia	Contar con instancias de apoyo a la institución educativa que favorezcan una sana convivencia basada en el respeto por los demás, la tolerancia y la valoración de las diferencias	Participación de estudiantes y padres de familia, asamblea y consejo de padres.
	Prevención de riesgos	Disponer de estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad educativa	Prevención de riesgos físicos y psicosociales, programas de seguridad

Teniendo clara la áreas de gestión se deberá implementar una ruta de mejoramiento que es cíclica y permanente en una IE, pues inicia con autoevaluación de las cuatro áreas de gestión antes expuestas; luego se inicia el plan de mejoramiento que puede ser por recomendación a tres años en donde se definirán objetivos, actividades, tiempos, y responsables por cada una de las áreas de gestión y por último, se realiza el seguimiento en donde se establecerá cuáles fueron los resultados obtenidos, las dificultades, retrasos, los recursos utilizados y las razones por las cuales no se realizaron ciertas actividades, estas respuestas en esta etapa permitirá el inicio de una nueva autoevaluación que dará pie de un nuevo plan de mejoramiento y por ende del seguimiento.

#### **4.2 Autoevaluación Institucional**

Según el MEN (2008), la Autoevaluación Institucional es un proceso de reflexión, análisis y toma de decisiones, que lleva a cabo el rector y el equipo directivo, con la comunidad educativa de manera autónoma y colectiva, con el objeto de examinar y valorar de qué manera la institución educativa va progresando hacia las metas fijadas por ella misma en el cumplimiento de los objetivos propuestos en el PEI; y de qué forma puede capitalizar

las fortalezas encontradas o enfrentar las debilidades para cumplir con la misión acordada por la comunidad educativa.

Es así como son las propias Instituciones Educativas quienes deben fijar sus objetivos y metas en torno a un proceso concienzudo de autoevaluación dirigido por el Consejo Directivo de la institución de manera anual en torno a las áreas o dimensiones de la gestión escolar.

Los referentes legales de la evaluación institucional para ser tenidos en cuenta según la Ley General de Educación (115, 1994)

“ARTÍCULO 80. De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, el Ministerio de Educación Nacional, con el fin de velar por la calidad, por el cumplimiento de los fines de la educación y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos, establecerá un Sistema Nacional de Evaluación de la Educación que opere en coordinación con el Servicio Nacional de Pruebas del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, y con las entidades territoriales y sea base para el establecimiento de programas de mejoramiento del servicio público educativo.

El Sistema diseñará y aplicará criterios y procedimientos para evaluar la calidad de la enseñanza que se imparte, el desempeño profesional del docente y de los docentes directivos, los logros de los alumnos, la eficacia de los métodos pedagógicos, de los textos y materiales empleados, la organización administrativa y física de las instituciones educativas y la eficiencia de la prestación del servicio”.

Las instituciones que presenten resultados deficientes deben recibir apoyo para mejorar los procesos y la prestación del servicio. Aquéllas cuyas deficiencias se deriven de factores internos que impliquen negligencias y/o responsabilidad darán lugar a sanciones por parte de la autoridad administrativa competente.

Teniendo en cuenta la Ley General de Educación (115, 1994)

“ARTÍCULO 84. Evaluación institucional anual. En todas las instituciones educativas se llevará a cabo al finalizar cada año lectivo una evaluación de todo el personal docente y administrativo, de sus recursos pedagógicos y de su infraestructura física para propiciar el mejoramiento de la calidad educativa que se imparte. Dicha evaluación será realizada por el Consejo Directivo de la institución, siguiendo criterios y objetivos preestablecidos por el Ministerio de Educación Nacional. Las

instituciones educativas cuya evaluación esté en el rango de excelencia, serán objeto de estímulos especiales por parte de la Nación y las que obtengan resultados negativos, deberán formular un plan remedial, asesorado y supervisado por la Secretaría de Educación, o el organismo que haga sus veces, con prioridad en la asignación de recursos financieros del municipio para su ejecución, si fuere el caso”

Según (Peinado y Rodríguez, 2007, p.353-354) en su libro *Manual de Gestión y Administración educativa*, “la autoevaluación institucional debe tomar en cuenta las metas de calidad académica propuestas cada año en el Plan de Estudios y formular recomendaciones precisas para alcanzar y superar dichas metas. La autoevaluación debe consultar el mayor número de personas pertenecientes a la comunidad educativa”.

Proponen unos elementos fundamentales, debe comprender al menos dificultades y fortalezas relacionadas con el horizonte institucional, la gestión académica, administrativa, relaciones con la comunidad y con el entorno y así mostrar indicadores relacionados con:

- a. Los estudiantes y su motivación y proyecto de vida, inasistencia al colegio, retención escolar, bajo rendimiento, el NO alcance de logros, agresión, conflictos, autoestima y violencia sexual, entre otros.
- b. Los docentes y su nivel de compromiso, inquietud por desarrollar diferentes proyectos, nivel de capacitación, experiencia laboral y pedagógica, maltrato intrafamiliar, entre otros.

Es importante identificar unos principios fundamentales a los que deben obedecer la autoevaluación institucional.

- ✓ Ser un proceso pedagógico, abierto y articulado dentro del reconocimiento de la autonomía institucional
- ✓ Ser en sí misma una acción educativa que favorezca una educación democrática, garante del respeto y reconocimiento de los derechos de todos los que participan en la comunidad educativa
- ✓ Debe recoger y sistematizar las reflexiones personales y colectivas que permitan tejer comunidad a través del Proyecto Institucional, local y regional
- ✓ Debe servir a la institución para realizar procesos de investigación que ofrezcan

información válida y confiable a los diferentes actores de la educación

- ✓ Los participantes deben compartir a su vez los siguientes principios: Veracidad, participación, correponsabilidad y liderazgo

Es muy importante responder al siguiente interrogante antes de iniciar el proceso ¿Por qué autoevaluarse?. Según el MEN, diversas investigaciones han demostrado que la calidad de la educación va de la mano con el servicio educativo que brindan las instituciones educativas. De allí que conocer cómo se están desarrollando sus respectivos procesos en los establecimientos constituye una necesidad prioritaria.

Una herramienta idónea para conocer la realidad interna de los establecimientos educativos es la AUTOEVALUACIÓN porque permite recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de sus procesos y resultados.

La autoevaluación se sustenta en una reflexión metódica, basada en el análisis de diferentes aspectos, documentos e indicadores que facilitan a los integrantes de la comunidad educativa emitir juicios sobre la gestión escolar.

### **4.3 Plan de Mejoramiento Institucional**

Según Ministerio de Educación Nacional, (MEN, 2008) el plan de mejoramiento institucional (PMI en adelante) es un conjunto de medidas establecidas por el rector o director y su equipo de gestión para producir, en un período determinado, cambios significativos en los objetivos estratégicos de la institución.

Para que los esfuerzos de las personas involucradas en la elaboración y ejecución del plan de mejoramiento sean fructíferos y lleven a los resultados esperados es fundamental que todos sepan a dónde se quiere llegar y compartan estos propósitos. Por lo tanto, es recomendable que esta etapa se realice con la participación de todos los integrantes de la institución, pues cuando se consulta y se tiene en cuenta el punto de vista de las personas, éstas asumen sus responsabilidades con altos niveles de compromiso.

El plan de mejoramiento contiene objetivos, metas, resultados esperados, actividades

que se realizarán y sus responsables, así como el cronograma, los recursos necesarios para llevarlo a cabo y los indicadores para hacer seguimiento a su ejecución. El plan debe mantener una estrecha relación con el PEI, puesto que contribuye a su consolidación.

Es recomendable que el plan se elabore con un horizonte de tres años, con metas anuales y teniendo en cuenta que la realización de algunas acciones significará un cambio profundo en las prácticas y la cultura institucional. Por lo tanto, requieren tiempo para su maduración.

Algunos resultados del establecimiento educativo son anuales y, para observar su evolución, necesitan contrastarse entre un período y otro. En ciertos casos, los procesos y sistemas del establecimiento educativo serán modificados, lo que implica la ejecución de fases de análisis, diseño e implementación.

Es importante aclarar que un lapso de tres años no significa que las acciones proyectadas se ejecutarán en el último momento y que los resultados se revisarán solamente al finalizar el plan. Al contrario, para generar transformaciones de fondo es necesario establecer desde el inicio un ritmo de trabajo continuo con metas parciales.

Asimismo, es recomendable diseñar los mecanismos para conocer de manera periódica los logros obtenidos y, con base en ellos, tomar las medidas preventivas y correctivas que aseguren que al analizar el período propuesto se alcanzarán los resultados proyectados. (MEN, 2008, p. 52-53)

El plan de mejoramiento institucional -PMI-, se convierte en una herramienta fundamental puesto que “es un instrumento dinámico que, a partir del seguimiento permanente y análisis de los resultados de una institución, formula objetivos, metas y estrategias a corto y mediano plazo” (MEN, 2008, p 150). Dicho análisis de resultados se da en el marco del proceso de autoevaluación institucional y a partir de un seguimiento constante a la gestión escolar, y su fin es realizar ajustes pertinentes a las necesidades de cada institución educativa.

Ahora bien, siguiendo a Serna (2008) el monitoreo de la gestión de cualquier organización debe girar en torno a índices de medición de su desempeño, los cuales serán los

insumos para el desarrollo de la planeación estratégica; de manera que, la organización esté en constante mejora, gracias a los ajustes periódicos que se definan a partir del análisis de los índices de gestión. El autor en mención, sintetiza lo anterior en el siguiente esquema:

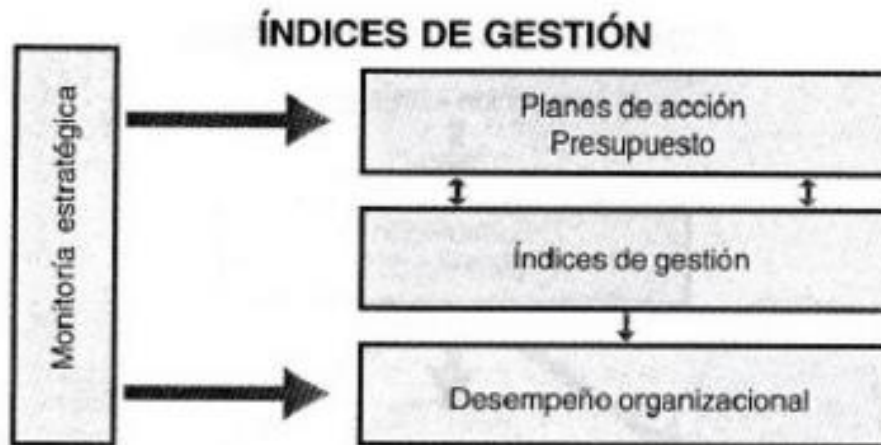


Gráfico 2.7

Figura 3 Monitoreo de Gestión de una organización. Serna, H. (2008).

Visión que comparte el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2008) al afirmar que los indicadores de gestión “Se conciben como una expresión numérica entre dos o más variables o datos que permite medir, evaluar y comparar en el tiempo el desempeño de los procesos, productos y servicios del establecimiento educativo, de acuerdo con sus objetivos estratégicos y metas” (p. 58). Éstos, son definidos por el equipo de gestión de la I.E y requieren ser formulados de manera específica, puntual y con un lenguaje entendible para toda la I.E, adicionalmente, es importante que cada indicador tenga un nombre, una razón de uso, una unidad de medida, una fórmula de cálculo, la periodicidad de las mediciones y el responsable de éstas. Por otro lado, es indispensable tener en cuenta el tipo de indicador que se va a formular; si uno de proceso, cuya función es brindar información acerca del desarrollo de procesos pedagógicos, administrativos, financieros, de talento humano y comunitarios; o uno de resultado, cuyo fin es dar cuenta de los efectos de la ejecución de los procesos (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2008).

Cuando los establecimientos educativos opten por formular planes de mejoramiento

institucional, deberán reportarlos en el segundo semestre del año 2017 a las entidades territoriales respectivas, con el fin de que se incluyan en el sistema de información que disponga el Ministerio de Educación Nacional para el seguimiento a la gestión de la calidad educativa (MEN, 2017).



## 5. Metodología

### 5.1 Tipo de estudio

El presente proyecto es de carácter aplicado, debido a que busca contribuir al mejoramiento del servicio educativo prestado por una I.E en particular. En otras palabras, se pretende brindar una propuesta de solución a un problema identificado en un contexto educativo particular, en este caso, la Institución Educativa Municipal Rural San Jorge.

### 5.2 Etapas para el Diseño del PMI

La Guía 34 (MEN, 2008) propone la realización de 3 etapas, cada una con sus correspondientes pasos y las resumen en el siguiente esquema:

Tabla 4

*Etapas para el diseño de un Plan de Mejoramiento Institucional*

ETAPA	PASOS
<b>Autoevaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión de la identidad institucional</li><li>• Evaluación de cada una de las áreas de gestión</li><li>• Elaboración del perfil institucional</li><li>• Establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento</li></ul>
<b>Elaboración PMI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formulación de objetivos</li><li>• Formulación de metas</li><li>• Definición de indicadores</li><li>• Definición de actividades y de sus responsables</li><li>• Elaboración del cronograma de actividades</li><li>• Definición de los recursos necesarios para la ejecución del plan de mejoramiento</li><li>• Divulgación del plan de mejoramiento a la comunidad educativa</li></ul>
<b>Seguimiento y evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Montaje del sistema de seguimiento</li><li>• Revisión del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de mejoramiento</li><li>• Evaluación del plan de mejoramiento</li><li>• Comunicación de los resultados de la evaluación del plan de mejoramiento</li></ul>

Es importante mencionar que el presente proyecto se centrará en el desarrollo de la

etapa 2, previo estudio del trabajo adelantado por la Institución en la etapa 1 de la mano de la Fundación Cavelier Lozano (asistencia técnica brindada por la Universidad de Los Andes), y se dejará a discrecionalidad del Consejo Directivo de la I.E.M.R San Jorge la realización de la etapa 3.

### **5.3 Equipo de gestión**

El equipo de gestión encargado del diseño y ejecución del Plan de Mejoramiento Institucional se conforma por:

1. Señor Rector José Moisés Chica Arbeláez, quien junto con el Consejo Directivo aprobará o rechazará la presente propuesta, y designará los recursos y responsables para su ejecución y seguimiento.
2. Martha J. Pérez Pardo y Carolina Olarte Mesa, estudiantes de la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad de La Sabana, quienes se encargaron del diseño y socialización de la presente propuesta.
3. Crisanto Quiroga, Director de la Especialización en Gerencia Educativa quien asesoró y acompañó el proceso de diseño y estructuración técnica del plan de mejoramiento institucional formulado.

### **5.4 Instrumentos de recolección de información**

Se partió del análisis de la Autoevaluación Institucional aplicada en el 2018, teniendo en cuenta los siguientes parámetros evidenciados en el Instructivo de dicha herramienta.

La autoevaluación mide la percepción de desempeño institucional en torno a las 4 áreas propuestas por la Guía N. 34 y los ítems tenidos en cuenta por la I.E.M.R San Jorge son los siguientes: Gestión Directiva (6 ítems), Gestión Académica (4 ítems), Gestión Administrativa y Financiera (5 ítems) y Gestión a la Comunidad (4 ítems).

Tabla 5

*Items por área utilizados en la Autoevaluación Institucional 2018 I.E.M.R San Jorge*

ÁREA	PROCESO	COMPONENTE
<b>1. GESTIÓN DIRECTIVA</b>	1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y HORIZONTE INSTITUCIONAL	1.1.1 Misión, Visión y principios
		1.1.2 Metas institucionales
		1.1.3 Conocimiento y apropiación del direccionamiento
		1.1.4 Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural
	1.2 GESTIÓN ESTRATÉGICA	1.2.1 Liderazgo
		1.2.2 Articulación de planes, proyecto y acciones
		1.2.3 Estrategia Pedagógica
		1.2.4 Uso de Información interna y externa para la toma de decisiones
		1.2.5 Seguimiento y evaluación
	1.3 GOBIERNO ESCOLAR	1.3.1 Consejo Directivo
		1.3.2 Consejo Académico
		1.3.3 Comisión de Evaluación y Promoción
		1.3.4 Comité de Convivencia
		1.3.5 Consejo Estudiantil
		1.3.6 Personero Estudiantil
		1.3.7 Asamblea de Padres de Familia
		1.3.8 Consejo de Padres de Familia
	1.4 CULTURA INSTITUCIONAL	1.4.1 Mecanismos de Comunicación
		1.4.2 Trabajo en Equipo
		1.4.3 Reconocimiento de Logros
		1.4.4 Identificación y Divulgación de buenas prácticas
1.5 CLIMA ESCOLAR	1.5.1 Pertenencia y Participación	
	1.5.2 Ambiente Físico	
	1.5.3 Inducción a los nuevos estudiantes	

		1.5.4 Motivación hacia el Aprendizaje
		1.5.5 Manual de Convivencia
		1.5.6 Actividades Extracurriculares
		1.5.7 Bienestar del Alumnado
		1.5.8 Manejo de Conflictos
		1.5.9 Manejo de casos difíciles
	1.6 RELACIONES CON EL ENTORNO	1.6.1 Familias o acudientes
		1.6.2 Autoridades Educativas
		1.6.3 Otras Instituciones
		1.6.4 Sector Productivo
<b>2. GESTIÓN ACADÉMICA</b>	2.1 DISEÑO PEDAGÓGICO (CURRICULAR)	2.1.1 Plan de Estudios
		2.1.2 Enfoque Metodológico
		2.1.3 Recursos para el Aprendizaje
		2.1.4 Jornada Escolar
		2.1.5 Evaluación
	2.2 PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS	2.2.1 Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales
		2.2.2 Estrategias para las tareas escolares
		2.2.3 Uso articulado de los recursos para el aprendizaje
		2.2.3 Uso de los tiempos para el aprendizaje
	2.3 GESTIÓN DEL AULA	2.3.1 Relación Pedagógica
		2.3.2 Planeación de Clases
		2.3.3 Estilo Pedagógico
		2.3.4 Evaluación en el Aula
	2.4 SEGUIMIENTO ACADÉMICO	2.4.1 Seguimiento a los resultados académicos
		2.4.2 Uso pedagógico de las evaluaciones externas
		2.4.3 Seguimiento a la asistencia
		2.4.4 Actividades de Recuperación

		2.4.5 Apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades de aprendizaje
		2.4.6 Seguimiento a los Egresados
<b>3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	3.1 APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA	3.1.1 Proceso de Matrícula
		3.1.2 Archivo Académico
		3.1.3 Boletines de Calificaciones
	3.2 ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA Y DE LOS RECURSOS	3.2.1 Mantenimiento de la Planta Física
		3.2.2 Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física
		3.2.3 Seguimiento al uso de los espacios
		3.2.4 Adquisición de los recursos para el aprendizaje
		3.2.5 Suministros y Dotación
		3.2.6 Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje
		3.2.7 Seguridad y Protección
	3.3 ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	3.3 Servicios de Transporte, Restaurante, cafetería y Salud (enfermería, odontología, psicología)
		3.4 Apoyo a estudiantes con bajo desempeño académico o con dificultades de interacción
	3.4 TALENTO HUMANO	3.4.1 Perfiles
		3.4.2 Inducción
		3.4.3 Formación y Capacitación
		3.4.4 Asignación Académica
		3.4.5 Pertinencia del personal vinculado
		3.4.6 Evaluación del Desempeño
		3.4.7 Estímulos
		3.4.8 Apoyo a la investigación
3.4.9 Convivencia y Manejo de Conflictos		
Bienestar del Talento Humano		
3.5 APOYO FINANCIERO Y CONTABLE	3.5.1 Presupuesto Anual del Fondo de Servicios Educativos	

		3.5.2 Contabilidad
		3.5.3 Ingresos y Gastos
		3.5.4 Control Fiscal
<b>4. GESTIÓN DE LA COMUNIDAD</b>	4.1 ACCESIBILIDAD	4.1.1 Atención educativa a grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras al aprendizaje y participación
		4.1.2 Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos
		4.1.3 Necesidades y expectativas de los estudiantes
		4.1.4 Proyectos de Vida
	4.2 PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD	4.2.1 Escuela de Padres
		4.2.2 Oferta de Servicios a la Comunidad
		4.2.3 Uso de la planta física y de los medios
		4.2.4 Servicio Social Estudiantil
	4.3 PARTICIPACIÓN Y CONVIVENCIA	4.3.1 Participación de los estudiantes
		4.3.2 Asamblea y Consejo de Padres de Familia
		4.3.3 Participación de las Familias
	4.4 PREVENCIÓN DE RIESGOS	4.4.1 Prevención de Riesgos Físicos
		4.4.2 Prevención de Riesgos Psicosociales
4.4.3 Programas de Seguridad		

Los criterios de valoración utilizados en la Autoevaluación Institucional utilizados fueron los siguientes:

Tabla 6

Valoración implementada en la Autoevaluación Institucional 2018, IEMR San Jorge

VALORACIÓN			
1	2	3	4
<p>Marque con una "X" al valorar cada uno de los procesos y componentes, si:</p> <p><b>1. Existencia:</b> hay un desarrollo incipiente, parcial o desordenado, y las acciones se llevan a cabo de manera desarticulada.</p>	<p>Marque con una "X" al valorar cada uno de los procesos y componentes, si:</p> <p><b>2. Pertinencia:</b> hay algunos principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para dar cumplimiento a los objetivos y metas.</p>	<p>Marque con una "X" al valorar cada uno de los procesos y componentes, si:</p> <p><b>3. Apropiación:</b> las acciones institucionales tienen un mayor grado de articulación y, en general, son conocidas por la comunidad educativa.</p>	<p>Marque con una "X" al valorar cada uno de los procesos y componentes, si:</p> <p><b>4. Mejoramiento Continuo:</b> los procesos están consolidados y son evaluados periódicamente para fortalecerlos.</p>

Para la extracción de los ítems susceptibles de mejoramiento, se tuvieron en cuenta los ítems de valoración 1 para la formulación del PMI (*Ver anexo # 1. Consolidación de puntajes*). Y posterior a ello, se procedió a la elaboración técnica del Plan de Mejoramiento Institucional que se presenta en el siguiente apartado.

# **ESTRUCTURA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO**

Tabla 7

*Estructura de Plan de mejoramiento institucional para la I.E.M.R San Jorge- Zipaquirá,  
Cundinamarca*



**ESTRUCTURA DE PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL PARA LA I.E.M.R SAN JORGE - ZIPAQUIRÁ, CUNDINAMARCA**

GESTIÓN	PROCESO	PROCESO A INTERVENIR	OBJETIVO	META	INDICADOR	ACCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHA INICIO	FECHA FINALIZACIÓN
<b>GESTIÓN DIRECTIVA</b>										
DIRECTIVA	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Metas Institucionales Conocimiento y apropiación Política de inclusión	Definir las metas institucionales con base en las necesidades de la Institución educativa (política de inclusión, de deserción, de cobertura, entre otras)	Para el 2019 el Consejo Directivo apruebe el 100% de las metas institucionales definidas con base en las necesidades de la Institución educativa	Lista de metas institucionales Acta de aprobación del Consejo Directivo	1. Convocar a reunión al Consejo Directivo para presentar algunas metas institucionales relacionadas con formación de docente, cobertura, inclusión,... 2. Asignar roles para la socialización e interiorización de las metas institucionales 3. Organizar estrategias de divulgación de las metas institucionales a los distintos delegados de la comunidad educativa (Gobierno Escolar)	Consejo Directivo y delegados	Talento humano Recursos técnicos y tecnológicos: PEI, estadísticas, Actas	Agosto-2019	Septiembre-2019
DIRECTIVA	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Liderazgo Articulación de planes de mejoramiento Estrategia pedagógica Uso de la información interna y externa para la toma de decisiones Seguimiento de evaluación	Asignar a los miembros del Consejo Directivo proyectos especiales que les permitan demostrar su identidad, liderazgo y toma de decisiones y logros alcanzados	Durante los años 2019 y 2020, el 80% de los proyectos especiales se llevarán a cabo por cada uno de los miembros del Consejo Directivo	Porcentaje de proyectos cumplidos Porcentaje de proyectos en curso	1. Presentar ante el Consejo Directivo las propuestas y proyectos especiales que requiere desarrollar la Institución educativa 2. Seleccionar los mejores proyectos para la Institución educativa según sus características, alcances y presupuesto requerido 3. Asignar roles y responsables a cada uno de los proyectos aprobados 4. Organizar un Plan de acción 5. Presentar trimestralmente informes de gestión de los proyectos 6. Evaluar la pertinencia y desarrollo de los proyectos	Rector Consejo Directivo y delegados Comités	Talento humano Recursos técnicos Recursos tecnológicos	Agosto-2019	Septiembre-2019
DIRECTIVA	GOBIERNO ESCOLAR	Consejo Directivo* Consejo Académico*	Organizar el Comité de Convivencia escolar de acuerdo a los lineamientos de ley, con el propósito de atender los	Para el primer trimestre del año el rector logre conformar el Comité de Convivencia  Que el Comité de Convivencia atienda	Acta de conformación del Comité de Convivencia	1. Convocar y nombrar los miembros que hacen parte del Comité de convivencia 2. Análisis de la normatividad y sus compromisos 3. Establecer los protocolos	Rector Miembros del Comité de Convivencia	Talento humano Recursos tecnológicos normativos: Ley 1620 de 2013, protocolos de atención de casos, decreto 1965 del 2013, Manual de Convivencia	Marzo-2020	Abril-2020

		Comité de Convivencia	diferentes conflictos que se presentan en la Institución educativa	periódicamente los diferentes tipos de conflictos que se presentan en la Institución Educativa	Número de casos atendidos	4. Articular el proceso con el Manual de Convivencia 5. Informes de la gestión de los casos atendidos		Recursos financieros										
		Consejo Estudiantil*	NOTA: Los aspectos a mejorar que tienen asterisco, no serán trabajados en este PMI por discrecionalidad del Consejo Directivo															
		Personero Estudiantil*																
		Asamblea de Padres de Familia*																
DIRECTIVA	CULTURA INSTITUCIONAL	Mecanismos de comunicación	Divulgar las buenas prácticas que ha venido desarrollando el Consejo Directivo en el desarrollo y acompañamiento de proyectos, reconocimiento de logros, procesos democráticos, gestión de recursos entre otros.	Que el Consejo Directivo divulgue mensualmente las buenas prácticas de su gestión	Informe de las buenas prácticas de gestión del Consejo Directivo	1. En las reuniones mensuales del Consejo Directivo listar los proyectos desarrollados y las buenas prácticas y los logros alcanzados en cada uno de ellos.  2. Descripción de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) que vive el Consejo Directivo en el desarrollo del proyecto  3. Reconocer los resultados obtenidos en la implementación de los proyectos  4. Exaltar el liderazgo, el trabajo en equipo a través de estímulos como medallas, certificaciones, menciones especiales, distinciones y otorgarlos en actos públicos realizados tanto por la Institución educativa como por la Secretaría de Educación, tales como izadas de bandera, reuniones de docentes, asambleas de Padres. etc.,.	Consejo Directivo, Secretaría de Educación y otros actores del sector empresarial	Talento humano: Consejo Directivo  Recursos técnicos y tecnológicos: actas del Consejo Directivo, distinciones, alianzas, convenios interinstitucionales, listas de proyectos  Recursos financieros: Presupuesto asignado para estímulos	Julio-2019	Julio-2020								
	Trabajo en equipo																	
	Reconocimiento de logros																	
	Identificación y divulgación de buenas prácticas																	
DIRECTIVA	RELACIONES CON EL ENTORNO	Familias o acudientes	Generar una cultura de comunicación para mejorar el proceso de relaciones con el entorno hacia los padres, otras instituciones y sector productivo.	Durante el 2019 y 2020 la relación con el entorno mejorará en un 80% generando políticas de atención y alianzas con el sector productivo.	Número de alianzas adelantadas con el sector productivo y otras instituciones	1. Estructurar un mapa de necesidades en el cual se puedan vincular a instituciones del sector productivo para asignar responsabilidades frente a estas necesidades (Infraestructura, capacitaciones, proyectos especiales, entre otros)  2. Organizar comités de trabajo para asignar responsabilidades	Rector, administrativos y en general toda la comunidad educativa.	Talento humano: Consejo Directivo  Recursos técnicos y tecnológicos: Actas del Consejo Directivo, protocolos y alianzas  Recursos financieros: Presupuesto asignado para convenios	Agosto 2019	Agosto 2020								
	Autoridades educativas																	
	Otras instituciones																	

		Sector productivo				<p>3. Preparar el protocolo para la gestión y formalización de los convenios</p> <p>4. Seleccionar las instituciones con las cuales se desean gestionar los convenios</p> <p>5. Presentar informes al Consejo Directivo de los convenios adelantados</p>				
DIRECTIVA	CLIMA	<p>Ambiente Físico</p> <p>Inducción a los nuevos estudiantes</p> <p>Motivación hacia el aprendizaje</p>	Propiciar un clima escolar participativo, con un buen ambiente físico, dirigido hacia la mejora del aprendizaje.	Durante los años 2019 y 2020 el clima escolar será participativo en un 80% en la optimización oportuna de los espacios institucionales.	Porcentaje de aprovechamiento de los espacios físicos del colegio	<p>1. Hacer un inventario de los espacios con los que cuenta el colegio</p> <p>2. Realizar un formato que permita asignar el préstamo de los espacios físicos</p> <p>3. Programar distintas actividades lúdicas, culturales que permitan un mejor aprovechamiento de estos espacios y la identidad institucional</p>	Rector y docentes en general.	<p>Talento humano: Rector y docentes</p> <p>Recursos físicos, técnicos y tecnológicos: Formato de préstamo de espacios físicos, estadísticas de uso, dotación</p> <p>Recurso Talento humano: Consejo Directivo y docentes s financieros: Presupuesto asignado para las distintas actividades</p>	Agosto 2019	Agosto 2020

## GESTIÓN ACADÉMICA

ACADÉMICA	DISEÑO PEDAGÓGICO	<p>Plan de estudios</p> <p>Enfoque Metodológico</p> <p>Recursos para el aprendizaje</p> <p>Jornada Escolar</p> <p>Evaluación</p>	Reestructurar el enfoque pedagógico actual para que responda al desarrollo de competencias y necesidades de acuerdo al contexto de la Institución Educativa	Que el 90% de los docentes aplique el nuevo enfoque pedagógico en sus prácticas pedagógicas	Acta de aprobación por parte del Consejo Académico al nuevo Enfoque Pedagógico propuesto	<p>1. Aplicar un instrumento de diagnóstico sobre el enfoque pedagógico que aplican los docentes en sus prácticas pedagógicas</p> <p>2. Analizar por parte del Consejo Académico, la pertinencia o las dificultades de los enfoques pedagógicos desarrollados por los docentes</p> <p>3. Analizar y comparar las distintas teorías de los enfoques curriculares y de modelos con el propósito de identificar el más pertinente para la institución educativa en el ámbito rural</p> <p>4. Definir el tipo de enfoque pedagógico que la institución va a adoptar</p> <p>5. Realizar talleres de entrenamiento sistemático a los docentes en la apropiación del nuevo enfoque pedagógico</p> <p>6. Socializar el enfoque pedagógico ante el Consejo Académico y el Consejo Directivo para su aprobación</p>	Consejo Académico, docentes y Consejo Directivo	<p>Talento humano: Consejo Académico y docentes</p> <p>Recursos técnicos y tecnológicos: Modelos y enfoques pedagógicos, bibliografía especializada</p> <p>Recursos financieros: Capacitaciones</p>	Agosto 2019	Noviembre 2019
-----------	-------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------	----------------

						7. Implementar el nuevo modelo en las prácticas pedagógicas				
ACADÉMICA	PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS	Opciones didácticas para las asignaturas y proyectos transversales	Resaltar la importancia y valoración de las tareas escolares por cada uno de los docentes	Que el 100% de las tareas escolares sean valoradas con los criterios de pertinencia y objetividad e importancia	Porcentaje de tareas escolares que semanalmente valoran los docentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis del Sistema Institucional de Evaluación en el capítulo relacionado con tareas escolares</li> <li>2. Listar los distintos tipos de tareas escolares que dejan los docentes y su coherencia con las competencias básicas</li> <li>3. Aplicar estrategias de control, revisión y retroalimentación de las tareas escolares</li> <li>4. Describir experiencias exitosas en la valoración de tareas escolares por parte de los docentes</li> <li>5. Socializar las nuevas estrategias de valoración de tareas escolares a los Padres de familia</li> </ol>	Docentes y Directores de grupo	<p>Talento humano: Docentes, Directores de grupo</p> <p>Recurso técnico: Documentos, SIE</p> <p>Recurso tecnológico: WEB</p>	Agosto 2019	Agosto 2020
		Estrategias para las tareas escolares								
		Uso articulado de los recursos para el aprendizaje								
		Uso de los tiempos para el aprendizaje								
ACADÉMICA	GESTIÓN DE AULA	Estilo Pedagógico	Implementar nuevas estrategias pedagógicas de aula articuladas con el enfoque pedagógico de la Institución Educativa, que redunden en el mejoramiento de las competencias de los estudiantes.	Que el 90% de los docentes de la Institución educativa, implementen nuevas estrategias pedagógicas en el aula de clase, en la planeación de clases y en los enfoques pedagógicos	<p>Número de docentes que implementaron estrategias pedagógicas</p> <p>Tipo de estrategias pedagógicas implementadas por los docentes</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En reunión de docentes revisar las distintas estrategias pedagógicas que se vienen desarrollando en las áreas fundamentales</li> <li>2. Analizar cuáles estrategias pedagógicas han desarrollado mejores procesos de aprendizaje</li> <li>3. Desarrollar un taller por un experto de nuevas estrategias pedagógicas</li> <li>4. Analizar las asignaturas de mayor reprobación para compararlas con las estrategias pedagógicas utilizadas por los docentes</li> <li>5. Proponer a través de ejercicios y talleres nuevas estrategias pedagógicas exitosas</li> <li>6. Incorporar dichas estrategias en las prácticas de aula y planeadores de clase</li> </ol>	Rector Comité Académico y profesores	<p>Talento humanos: Profesores y expertos</p> <p>Recursos técnicos y tecnológicos: Documentos sobre estrategias pedagógicas, planeadores de aula, lista de reprobados por área y por grado, talleres y conferencias</p> <p>Recursos financieros: Disponibilidad de presupuesto autorizada por el Consejo Directivo</p>	Encuentros trimestrales Septiembre Noviembre Marzo	Encuentros trimestrales Abril Julio Octubre
		Relación Pedagógica								
		Planeación de Clases								
		Evaluación en el aula								

ACADÉMICA	SEGUIMIENTO ACADÉMICO	Apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades de aprendizaje	Generar acciones para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes haciendo uso de las evaluaciones externas y el seguimiento periódico del desempeño académico.	Que el 100% de los profesores de los grados 3o, 5o, 9o y 11o aprovechen los resultados de las evaluaciones externas utilizando nuevos materiales, recursos y estrategias	Tipos de evaluaciones implementadas  Número de docentes que aplican nuevas estrategias de evaluación y de seguimiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En reunión los profesores analizarán los resultados obtenidos en el último año en las PRUEBAS SABER de 3ro, 5to, 9no y 11ce</li> <li>2. Promover un diálogo cruzado entre estudiantes evaluados y profesores, para que puedan expresar las debilidades y dificultades encontradas</li> <li>3. Hacer ejercicios de simulación con el material entregado por la Secretaría de Educación (talleres, pruebas, etc.,)</li> <li>4. El docente debe reconocer e identificar los problemas que presentan los alumnos en la aplicación de las pruebas</li> <li>5. El docente compara los contenidos de su plan de estudios con lo que evalúa el Ministerio de Educación para establecer los ajustes necesarios</li> </ol>	Rector, profesores de áreas evaluadas en las Pruebas Saber y estudiantes	Talento humano: Profesores  Recursos técnicos y tecnológicos: Pruebas Saber, Material del DIA E, batería de pruebas, cuadernillos	Enero 2020	Febrero 2020
		Seguimiento a los resultados académicos								
		Uso pedagógico de las evaluaciones externas								
		Seguimiento a la asistencia								
		Actividades de recuperación								
		Seguimiento a egresados								
		Proceso de Matrícula								

## GESTIÓN A LA COMUNIDAD

COMUNIDAD	Accesibilidad	Atención educativa a grupos poblacionales de vulnerabilidad que experimentan barreras al aprendizaje y la participación.	Estructurar el programa de inclusión educativa en todas sus modalidades para atender a diferentes poblaciones (grupos étnicos, necesidades educativas especiales, entre otros)	Durante los años 2019 - 2020, atender el 60% de la población vulnerable y estudiantes con necesidades especiales (grupos étnicos, afro, inclusión, etc.)	Existencia de un programa de inclusión educativa  Número de estudiantes que participan del programa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitar a los padres de familia el diagnóstico emitido por un especialista en los casos en que los estudiantes tengan barreras frente al aprendizaje y la participación.</li> <li>2. Capacitar a los docentes sobre atención a población en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras de aprendizaje y participación.</li> <li>3. Gestionar un grupo especializado que apoye a docentes y estudiantes para atender población vulnerable.</li> <li>4. Desarrollar las distintas etapas del programa de inclusión educativa, de acuerdo a las necesidades de cada uno de los grupos</li> </ol>	Padres de familia  Rector  Grupo de apoyo  Secretaría de educación	Talento Humano: Especialistas  Técnicos: Fichas de valoración por especialistas; el programa de inclusión educativa; caracterización de familias vulnerables o de grupos étnicos  Financieros: Presupuesto aprobado por el Consejo Directivo	Agosto 2019	Noviembre 2020
		Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos								
		Necesidades y expectativas de los estudiantes.								
		Proyecto de vida								
COMUNIDAD	Proyección a la comunidad	Escuela de padres	Vincular a la comunidad	Durante el año 2019-2020 la Institución se	Listado de actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar la estructura del programa de escuela de padres por parte del coordinador de servicio social,</li> </ol>	Padres de familia  Estudiantes de 10o	Talento humano: Padres de familia, estudiantes de	Agosto 2019	Marzo 2020  Junio 2020

		Asamblea y Consejo de Padres de Familia	educativa (especialmente estudiantes de 10o y 11o) en actividades de escuela para padres, de acuerdo con el programa aprobado: Apoyo a la convivencia escolar, crianza y relaciones afectivas de sus hijos.	apropiará de la aplicabilidad de escuela para Padres en un 60%, participando en actividades y estrategias propuestas. Durante el año 2019 - 2020, la Institución involucrará a los estudiantes de 10o y 11o en programas para el servicio social en un 80%.	desarrollado en las Escuelas de Padres Número de padres de familia que asisten a las escuelas de padres Certificado de servicio social para los estudiantes de 10o y 11o	estudiantes y rector 2. Realizar un diagnóstico a los Padres de familia sobre los temas de interés (encuesta) 3. Organizar el cronograma de actividades y asignación de roles 4. Presentar un informe de gestión por parte del coordinador de servicio social o profesor delegado	y 11o Coordinador de Servicio Social Pagador o auxiliar administrativo Rector	servicio social y coordinador Técnicos: Programa, encuesta, cronograma de actividades, certificados Financieros: Costos que representan las actividades aprobadas para la Escuela de Padres	Octubre 2019	Septiembre 2020
--	--	-----------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------	-----------------

## GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Apoyo a la gestión académica	Archivo académico	Organizar y fortalecer el archivo existente de tal manera que permita disponer de la información de cada uno de los estudiantes por sedes, igualmente que facilite la emisión de certificados y constancias de manera ágil, confiable y oportuna	A diciembre de 2019 disponer de archiveros apropiados que permitan la organización, custodia y el acceso al 100% de la información académica de forma ágil y oportuna.  A agosto de 2020 establecer y divulgar el protocolo para la expedición de certificados, constancias y demás trámites académicos. Siendo socializado al total de la comunidad educativa de las diferentes sedes.	Existencia del archivo académico organizado por años  Organización de certificados en la Secretaría Académica	1. Identificar un lugar de fácil acceso para organizar el archivo académico 2. Organizar y aplicar los criterios u ordenamientos para clasificar el archivo académico (grados, evaluaciones, proyectos, repitencia, entre otros) 3. Revisar las funciones asignadas a la secretaria académica y coordinadores académicos relacionadas con la organización y mantenimiento del archivo académico 4. Socializar el protocolo de emisión de certificados	Secretaria académica, Rector y coordinadores	Talento humano: Secretaria, Rector, coordinadores y pagador  Técnicos y tecnológicos: Archiveros, separadores, bases de datos, libros reglamentarios, entre otros  Financieros: No aplica	Octubre 2019	Marzo 2020
-----------------------------	------------------------------	-------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------	------------

ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Apoyo a la gestión académica	Boletines de calificaciones	Afianzar el sistema de expedición de boletines de valoración de cada periodo académico acorde al cronograma.	Entregar periodo a periodo el 100% de los boletines de valoración de los estudiantes de todo el colegio según cronograma académico	Total de boletines entregados y retenidos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión del cronograma académico</li> <li>2. Socializar las etapas para entrega de planillas de valoración por parte del docente y el registro en la plataforma institucional</li> <li>3. Revisión y firma de boletines por parte de los Directores de grupo y coordinadores académicos.</li> <li>4. Entrega de boletines a los Padres de familia y/o acudientes</li> </ol>	Directivos, Secretaría y Docentes	<p>Talento humano: Secretaría, Rector, coordinadores</p> <p>Técnicos y tecnológicos: Software de boletines, actas de la Comisión de Evaluación y Promoción</p> <p>Financieros: Rubro para sistematización de boletines</p>	4 periodos del año	4 periodos del año
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Apoyo a la gestión académica	Adquisición de recursos para el aprendizaje	Institucionalizar el Plan Anual de Adquisiciones _PAA, y su parte de material didáctico que permita ponerlos a disposición oportuna de los docentes y estudiantes.	A agosto de 2019 se habrá priorizado, adquirido y entregado para su uso el 100% de los recursos para el aprendizaje de acuerdo con las necesidades Instituciones identificadas al inicio del año en cada una de las sedes.	100% de los recursos didácticos adquiridos de acuerdo a la priorización de necesidades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar una lista de necesidades de recursos didácticos por docente y por sede</li> <li>2. Solicitar cotizaciones del material a través de la Secretaría de Educación</li> <li>3. Autorizaciones de compra</li> <li>4. Organización, divulgación y entrega a los docentes y a estudiantes de acuerdo a la solicitud</li> </ol>	Consejo Directivo, Pagaduría, Docentes	<p>Talento humano: Secretaría, Rector, coordinadores y pagador</p> <p>Técnicos y tecnológicos: Clasificación del material didáctico por áreas, cotizaciones y facturas</p> <p>Financieros: Presupuesto aprobado por el Consejo Directivo</p>	Noviembre 2019	Marzo 2020
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Administración de la Planta Física y de los recursos	Suministros y dotación	Institucionalizar el Plan Anual de Adquisiciones _PAA, y su parte de Suministros, que permita ponerlos a disposición oportuna de los docentes y estudiantes.	En agosto de 2019, se habrá priorizado, adquirido y entregado el 100% de los Suministros solicitados y priorizados por los docentes de acuerdo con las necesidades institucionales identificadas al inicio del año escolar en cada una de las sedes.	100% de suministros adquiridos de acuerdo a la priorización de necesidades.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Levantamiento de necesidades por parte de la Secretaría Administrativa y Pagador</li> <li>2. En el mes de enero-febrero de 2019 socializar el PAA, para así priorizar la adquisición de suministros y recursos.</li> <li>3. Establecer cronograma de distribución que permita organizar el proceso (solicitud, priorización de necesidades, adquisición y entrega), de acuerdo a su consumo</li> </ol>	Rector, Secretaría administrativa y pagador	<p>Talento humano: Secretaría, Rector y pagador</p> <p>Técnicos y tecnológicos: Mapa de necesidades y fichas de control de entrega (cantidades, fecha, etc.)</p> <p>Financieros: Presupuesto aprobado de acuerdo a las necesidades</p>	Noviembre 2019	Marzo 2020

ADMINISTRATIVA Y FANANCIERA	Administración de la Planta Física y de los recursos	Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje	Establecer un programa anual institucional de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y recursos para el aprendizaje que garantice eficiencia en su aplicación.	<p>Contar con un plan institucional de mantenimiento preventivo y correctivo para Noviembre de 2019 tanto de equipos como de planta física para las tres sedes. Este plan debe permitir que se genere un informe de las acciones de mantenimiento efectuadas durante el año escolar.</p> <p>Para agosto de 2019 disponer en cada una de las sedes de un inventario de equipos y recursos para el aprendizaje, que permita identificar el estado de estos y las necesidades de mantenimiento preventivo y correctivo como determinar los elementos a enajenar o dar de baja.</p>	100% de cumplimiento en la ejecución del plan de mantenimiento preventivo y mínimo el 90% del correctivo durante el año escolar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructuración del programa institucional de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y recursos.</li> <li>2. Actualización o levantamiento de inventarios de equipos y recursos existentes.</li> <li>3. Llevar registro de las acciones de mantenimiento realizadas.</li> </ol>	Consejo Directivo, Secretaria, pagaduría, Docentes.	<p>Talento humano: Secretaria, Rector y pagador</p> <p>Técnicos y tecnológicos: Sistema de inventario, informes de mantenimiento bimensuales</p> <p>Financieros: Rubro para mantenimiento</p>	Enero 2020	Mayo 2020
ADMINISTRATIVA Y FANANCIERA	Talento Humano	Formación y Capacitación	Gestionar ante la Administración Municipal la formación y capacitación al personal de la institución que sean pertinentes a las necesidades de la Institución, acorde a una encuesta que se aplique a docentes.	Contar con un programa de capacitación docente que responda a las necesidades identificadas del personal docente y que complemente los direccionamientos de Proyecto Educativo Institucional.	Número de docentes beneficiados por los programas de formación y capacitación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentar a la Administración Municipal el mapa de capacitación y formación de docentes</li> <li>2. Elaboración del cronograma de tal manera que no afecte el desarrollo del calendario escolar</li> </ol>	Rector, Administración Municipal, docentes y Consejo Directivo	<p>Talento humano: Secretaria de Educación, Rector</p> <p>Técnicos y tecnológicos: Lista de temas de formación, lista de universidades con programas de maestría y especialización.</p> <p>Financieros: Rubro aprobado por la Secretaría de educación</p>	Octubre 2019	Enero 2020



ADMINISTRATIVA Y FANANCIERA	Talento Humano	Estímulos	Definir con el Consejo Directivo un programa de estímulos y reconocimientos al personal con el que se reconozca su labor, fortaleciendo así la cultura y el clima laboral-institucional.	En ceremonia de Clausura y/o de Graduación de Bachilleres o en momentos excepcionales se haga reconocimiento a la labor docente ante la comunidad educativa	Número de docentes que recibieron estímulos de distinto tipo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración del programa de estímulos para docentes y directivos.</li> <li>2. Aprobación del programa de estímulos por el Consejo Directivo</li> <li>3. Divulgar el programa de estímulos a la comunidad educativa</li> </ol>	Rector y Consejo Directivo	<p>Talento humano: Rector y consejo Directivo</p> <p>Técnicos y tecnológicos: Actas de estímulos, logística de los eventos</p> <p>Financieros: Rubro aprobado por el Consejo Directivo</p>	Diciembre 2019	Febrero 2020
ADMINISTRATIVA Y FANANCIERA	Talento Humano	Apoyo a la investigación	Estimular la investigación educativa por parte de algunos profesores de acuerdo con sus expectativas y beneficios para el Proyecto Educativo Institucional	A mayo del 2020 el 5% de docentes iniciará un proceso investigativo en el aula	Lista de proyectos de investigación aprobados por el Rector	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar los perfiles de los docentes investigadores a través de consultas, a través de diálogos, de conversatorios, acuerdos de interés entre otros.</li> <li>2. Organizar las líneas de investigación que se van a desarrollar en el aula, teniendo en cuenta las áreas fundamentales.</li> <li>3. Definir el tipo de investigación que se va a realizar, y presentarlos en las fechas estipulados al Rector.</li> <li>4. Presentación y ejecución de proyectos</li> <li>5. Apoyo administrativo, técnico y financiero para el desarrollo de los proyectos aprobados</li> </ol>	Rector, Consejo Directivo, Directivos y Docentes investigadores.	<p>Talento humano: Rector, Consejo Directivo, docentes investigadores</p> <p>Técnicos y tecnológicos: Bibliografía especializada, líneas de investigación, modelo de proyectos</p> <p>Financieros: Recursos aprobados por el Consejo Directivo o de instituciones aliada.</p>	Febrero 2020	Mayo 2020

## Conclusiones

Se requiere que el trabajo de implementación del PMI se dirija inicialmente por grupos de trabajo que lidere un docente, el cual deberá interiorizar la definición de actividades y sus responsables, estos parámetros deben ser bien definidos y detallados para el primer año y luego más globales para el segundo y tercer año, sin embargo, siempre al iniciar un nuevo año deberán pasar por una etapa que permita desplegarlas de tal manera que sean más fáciles para su entendimiento.

Se recomienda que los equipos de trabajo sean organizados de acuerdo con las tareas que se quieren realizar, es posible que para cumplir un objetivo se deba hacer varias tareas, cada una de las cuales pueden ser asignadas a un docente y éste a su vez le reporte al docente líder de esa gestión en especial. Se debe considerar entonces que todos y no algunos son responsables del mejoramiento de la Institución Educativa Municipal Rural San Jorge.

El proceso de autoevaluación debe ser riguroso, sistemático y estructurado, lo que permite la formulación eficaz de un Plan de Mejoramiento Institucional, que a su vez requiere de seguimiento y evaluación que en últimas permite iniciar una nueva autoevaluación.

Un aspecto bien importante es la participación del Consejo Directivo en la consolidación, toma de decisiones, manejo de la información de las tres (3) etapas del PMI, así como, la participación de docentes, estudiantes y comunidad educativa en general.

El trabajo que se realiza dentro de la Institución Educativa debe estar documentado y registrado, pues es una evidencia que por el acontecer diario de las múltiples responsabilidades que se deben asumir se olvidan y son un recurso invaluable para el mejoramiento de la calidad educativa.

No sobra insistir en la importancia del seguimiento y acompañamiento que debe hacer como parte de sus responsabilidades la Secretaría de Educación Municipal, quienes pueden orientar un proceso tan importante como son los PMI que individualmente constituyen una base fundamental para los propios planes de mejoramiento de los entes territoriales.

## **Recomendaciones**

Es importante que la autoevaluación institucional se haga en los tiempos establecidos y previstos.

Es necesario que el comité administrativo y académico conozca la concepción, estructura y desarrollo de un PMI.

La asignación de tareas a los responsables debe ser clara y necesita un seguimiento mediante las actividades, indicadores de gestión y el cronograma de actividades.

Presentar informes de gestión en cada una de las reuniones del Consejo Directivo.

Sistematizar y archivar de una manera eficaz los distintos PMI para ver su trazabilidad histórica.

Presentar los informes financieros sobre la ejecución del PMI y su porcentaje de logro

Es importante que la autoevaluación institucional se haga cada tres años como insumo de un nuevo plan de mejoramiento institucional.

Es necesario que el Consejo Directivo asuma la responsabilidad que tiene dentro de sus funciones consignadas en la Ley 115 de 1994.

Solicitar a la Secretaría de Educación acompañamiento en la implementación de la ruta de mejoramiento institucional.

Conocer, debatir y participar en la elaboración del plan de capacitación que la Secretaría de Educación tiene para el Municipio de Zipaquirá, lo que ayudaría a orientar las propias necesidades de la IE.

## Anexos

Tabla 8

*Autoevaluación Institucional 2018 I.E.M.R San Jorge*

DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZIPAQUIRÁ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN MATRIZ DE INFORME DE AUTOEVALUACIÓN AÑO 2018						
AREA	PROCESO	COMPONENTE	VALORACION			
			1	2	3	4
<b>1. GESTION DIRECTIVA</b>	1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y HORIZONTE INSTITUCIONAL	1.1.1 Misión, Visión y principios			X	
		1.1.2 Metas institucionales		X		
		1.1.3 Conocimiento y apropiación del direccionamiento	X			
		1.1.4 Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural		X		
	<b>TOTAL</b>	<b>1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y HORIZONTE INSTITUCIONAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
	1.2 GESTION ESTRATEGICA	1.2.1 Liderazgo	X			
		1.2.2 Articulación de Planes, proyecto y acciones		X		
		1.2.3 Estrategia Pedagógica		X		
		1.2.4 Uso de Información interna e externa) para la toma de decisiones	X			
		1.2.5 Seguimiento y evaluación			X	
	<b>TOTAL</b>	<b>1.2 GESTION ESTRATEGICA</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
	1.3 GOBIERNO ESCOLAR	1.3.1 Consejo Directivo		X		
		1.3.2 Consejo Académico		X		
		1.3.3 Comisión de Evaluación y Promoción			X	
		1.3.4 Comité de Convivencia	X			
		1.3.5 Consejo Estudiantil		X		
		1.3.6 Personero Estudiantil		X		
		1.3.7 Asamblea de Padres de Familia		X		
		1.3.8 Consejo de Padres de Familia		X		
	<b>TOTAL</b>	<b>1.3 GOBIERNO ESCOLAR</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
	1.4 CULTURA INSTITUCIONAL	1.4.1 Mecanismos de Comunicación		X		
		1.4.2 Trabajo en Equipo		X		
		1.4.3 Reconocimiento de Logros	X			
		1.4.4 Identificación y Divulgación de buenas prácticas		X		
	<b>TOTAL</b>	<b>1.4 CULTURA INSTITUCIONAL</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	1.5 CLIMA ESCOLAR	1.5.1 Pertenencia y Participación			X	
		1.5.2 Ambiente Físico		X		
		1.5.3 Inducción a los nuevos estudiantes		X		
1.5.4 Motivación hacia el Aprendizaje			X			
1.5.5 Manual de Convivencia				X		
1.5.6 Actividades Extracurriculares				X		

		1.5.7 Bienestar del Alumnado			X	
		1.5.8 Manejo de Conflictos		X		
		1.5.9 Manejo de casos difíciles			X	
	<b>TOTAL</b>	<b>1.5 CLIMA ESCOLAR</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
	1.6 RELACIONES CON EL ENTORNO	1.6.1 Familias o acudientes		X		
		1.6.2 Autoridades Educativas		X		
		1.6.3 Otras Instituciones		X		
		1.6.4 Sector Productivo		X		
	<b>TOTAL</b>	<b>1.6 RELACIONES CON EL ENTORNO</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>TOTAL PROCESO</b>	<b>1. GESTION DIRECTIVA</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
	<b>PORCENTAJES</b>		<b>15%</b>	<b>62%</b>	<b>24%</b>	<b>0%</b>
<b>2. GESTION ACADEMICA</b>	2.1 DISEÑO PEDAGOGICO (CURRICULAR)	2.1.1 Plan de Estudios		X		
		2.1.2 Enfoque Metodológico		X		
		2.1.3 Recursos para el Aprendizaje		X		
		2.1.4 Jornada Escolar		X		
		2.1.5 Evaluación		X		
	<b>TOTAL</b>	<b>2.1 DISEÑO PEDAGOGICO (CURRICULAR)</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	2.2 PRACTICAS PEDAGOGICAS	2.2.1 Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales		X		
		2.2.2 Estrategias para las tareas escolares	X			
		2.2.3 Uso articulado de los recursos para el aprendizaje		X		
		2.2.3 Uso de los tiempos para el aprendizaje		X		
	<b>TOTAL</b>	<b>2.2 PRACTICAS PEDAGOGICAS</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	2.3 GESTION DEL AULA	2.3.1 Relación Pedagógica		X		
		2.3.2 Planeación de Clases		X		
		2.3.3 Estilo Pedagógico		X		
		2.3.4 Evaluación en el Aula			X	
	<b>TOTAL</b>	<b>2.3 GESTION DEL AULA</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
2.4 SEGUIMIENTO ACADEMICO	2.4.1 Seguimiento a los resultados académicos		X			
	2.4.2 Uso pedagógico de las evaluaciones externas	X				
	2.4.3 Seguimiento a la asistencia	X				
	2.4.4 Actividades de Recuperación	X				
	2.4.5 Apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades de aprendizaje		X			
	2.4.6 Seguimiento a los Egresados	X				
	<b>TOTAL</b>	<b>2.4 SEGUIMIENTO ACADEMICO</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>TOTAL PROCESO</b>	<b>2. GESTION ACADEMICA</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
	<b>PORCENTAJES</b>		<b>26%</b>	<b>68%</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>
<b>3. GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	3.1 APOYO A LA GESTION ACADEMICA	3.1.1 Proceso de Matrícula			X	
		3.1.2 Archivo Académico			X	
		3.1.3 Boletines de Calificaciones			X	
	<b>TOTAL</b>	<b>3.1 APOYO A LA GESTION ACADEMICA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
		3.2.1 Mantenimiento de la Planta Física		X		

	3.2 ADMINISTRACION DE LA PLANTA FISICA Y DE LOS RECURSOS	3.2.2 Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física	X			
		3.2.3 Seguimiento al uso de los espacios		X		
		3.2.4 Adquisición de los recursos para el aprendizaje			X	
		3.2.5 Suministros y Dotación			X	
		3.2.6 Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje			X	
		3.2.7 Seguridad y Protección		X		
		<b>TOTAL</b>	<b>3.2 ADMINISTRACION DE LA PLANTA FISICA Y DE LOS RECURSOS</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	3.3 ADMINISTRACION DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	3.3 Servicios de Transporte, Restaurante, cafetería y Salud (enfermería, odontología, psicología)		X		
		3.4 Apoyo a estudiantes con bajo desempeño académico o con dificultades de interacción		X		
	<b>TOTAL</b>	<b>3.3 ADMINISTRACION DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	3.4 TALENTO HUMANO	3.4.1 Perfiles			X	
		3.4.2 Inducción			X	
		3.4.3 Formación y Capacitación		X		
		3.4.4 Asignación Académica			X	
		3.4.5 Pertinencia del personal vinculado			X	
		3.4.6 Evaluación del Desempeño			X	
		3.4.7 Estímulos			X	
		3.4.8 Apoyo a la investigación			X	
		3.4.9 Convivencia y Manejo de Conflictos			X	
		Bienestar del Talento Humano			X	
<b>TOTAL</b>		<b>3.4 TALENTO HUMANO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>0</b>
3.5 APOYO FINANCIERO Y CONTABLE	3.5.1 Presupuesto Anual del Fondo de Servicios Educativos				X	
	3.5.2 Contabilidad			X		
	3.5.3 Ingresos y Gastos			X		
	3.5.4 Control Fiscal			X		
<b>TOTAL</b>	<b>3.5 APOYO FINANCIERO Y CONTABLE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	
<b>TOTAL PROCESO</b>	<b>3. GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	
<b>PORCENTAJES</b>		<b>4%</b>	<b>23%</b>	<b>69%</b>	<b>4%</b>	
4. GESTION DE LA COMUNIDAD	4.1 ACCESIBILIDAD	4.1.1 Atención educativa a grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras al aprendizaje y participación	X			
		4.1.2 Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos	X			
		4.1.3 Necesidades y expectativas de los estudiantes	X			
		4.1.4 Proyectos de Vida	X			
	<b>TOTAL</b>	<b>4.1 ACCESIBILIDAD</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	4.2 PROYECCION A LA COMUNIDAD	4.2.1 Escuela de Padres	X			
4.2.2 Oferta de Servicios a la Comunidad			X			

	4.2.3 Uso de la planta física y de los medios		X		
	4.2.4 Servicio Social Estudiantil	X			
<b>TOTAL</b>	<b>4.2 PROYECCION A LA COMUNIDAD</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
4.3 PARTICIPACION Y CONVIVENCIA	4.3.1 Participación de los estudiantes			X	
	4.3.2 Asamblea y Consejo de Padres de Familia		X		
	4.3.3 Participación de las Familias	X			
<b>TOTAL</b>	<b>4.3 PARTICIPACION Y CONVIVENCIA</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
4.4 PREVENCIÓN DE RIESGOS	4.4.1 Prevención de Riesgos Físicos		X		
	4.4.2 Prevención de Riesgos Psicosociales		X		
	4.4.3 Programas de Seguridad			X	
<b>TOTAL</b>	<b>4.4 PREVENCIÓN DE RIESGOS</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PROCESO</b>	<b>4. GESTIÓN DE LA COMUNIDAD</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>PORCENTAJES</b>		<b>50%</b>	<b>36%</b>	<b>14%</b>	<b>0%</b>

## Referencias

Congreso de la República de Colombia. (1994). *Ley General de Educación*. Bogotá.

Congreso de la República de Colombia. (2001). *Ley 715 de Diciembre 21 del 2001*. Bogotá.

Institución Educativa Municipal Rural San Jorge. (2015). *PEI "TRANSFORMA LA SOCIEDAD DESDE TI MISMO"* Zipaquirá

Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Bogotá: Cargraphics S.A.

Ministerio de Educación Nacional (2015). *Decreto Único Reglamentario del Sector Educación*. Bogotá.

Ministerio de Educación Nacional. (2017). *Resolución 00665 de 2017*. Bogotá.

Rodríguez Sánchez, José Hobber. Peinado, Hemel Santiago (2013). *Manual de gestión y administración educativa*. Bogotá.

Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Índices de Gestión* (10th ed.). Bogotá: 3R Editores.