



CIRCULAR N° 01

**Para** Rectores (as), coordinadores (as) de las instituciones educativas oficiales, coordinadora de inspección y vigilancia y coordinadores de UNALDES

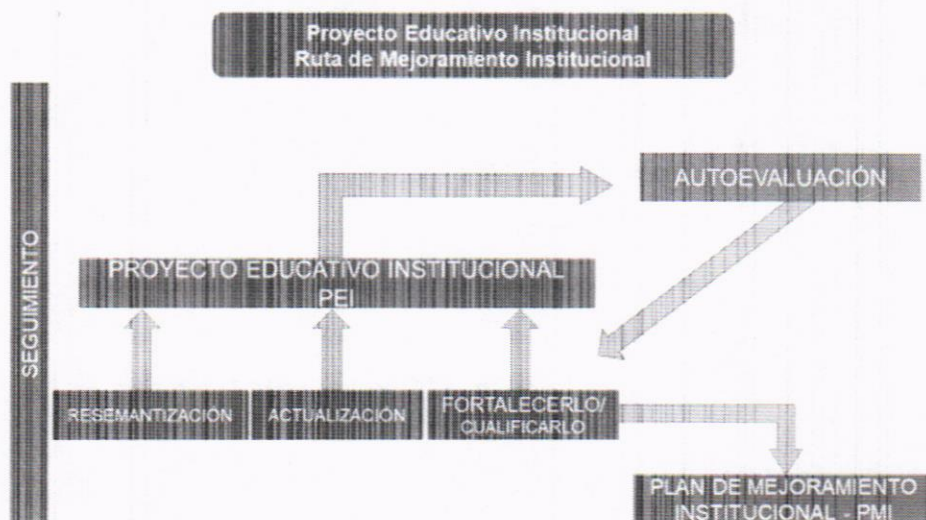
**De** Alberto Martínez Monterrosa  
Secretario de Educación Distrital (E)

**Fecha** 9 de enero de 2024

**Asunto** Orientaciones para la optimización de las tres primeras semanas de desarrollo institucional correspondientes al calendario escolar 2024; y Solicitud de las herramientas de gestión escolar (HGE) de la vigencia 2023 y proyecciones 2024 (Proyecto Educativo Institucional (PEI), autoevaluación institucional, Planes de Mejoramiento Institucional (PMI) y Sistemas de Evaluación de Estudiantes (SIEE)

El inicio de un nuevo año escolar es, como hemos convenido, el espacio para reflexionar, planear y actuar en coherencia con el anhelo de continuar mejorando los indicadores de calidad de la educación de nuestro territorio. En este sentido es preciso dinamizar la Autoevaluación Institucional (AI), cuyo epicentro es el Proyecto Educativo Institucional (PEI), para identificar las necesidades, fortalezas y oportunidades de transformación que serán priorizadas en la formulación de los Planes de mejoramiento Institucionales (PMI). El objetivo es facilitar la definición, contextualización y actualización de una RUTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA en las Instituciones Educativas Oficiales (IEO) del distrito, tal como lo ha trazado el Ministerio de educación Nacional (ver Figura 1).

Figura 1: Proyecto educativo institucional, Ruta de mejoramiento institucional.



Fuente adaptada: [www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co), 2023.



Para facilitar la dinámica, hemos dividido la orientación en dos grandes bloques: El primero hace alusión a los asuntos de fondo y el segundo a las formalidades:

## I. ORIENTACIONES DE FORMA

Los dos procesos antes mencionados (AI y PMI), una vez finalizados, deben ser reportados a la Secretaría de Educación utilizando los instrumentos codificados en el marco de nuestro Sistema de Calidad y que desde la vigencia 2021 se vienen implementando, contribuyendo con la optimización del análisis consolidado de los resultados de las autoevaluaciones de las IEO y su respectiva articulación con los PMI, ver anexos y sus indicaciones de uso:

### 1.1. ANEXO 1\_ INSTRUMENTO PARA EL REPORTE DE LA AUTOEVALUACIÓN: GEDCE01-F005

RESULTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL: de este instrumento sólo debe diligenciarse la primera hoja en Excel y automáticamente saldrán los resultados en las demás hojas. Estas gráficas son importantes, ya que reflejan una mayor claridad de cuáles son las áreas y aspectos que se requieren atender como oportunidades de mejora, y así llevarlos al plan de mejoramiento institucional.

### 1.2. ANEXO 2\_ INSTRUMENTO PARA EL REPORTE DEL PMI: GEDCE02-F005 PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL\_PMI: este instrumento consta de cuatro (4) hojas de cálculo organizadas de la siguiente manera:

- Evaluación por Gestión, que es prácticamente la valoración de cada proceso por componente con su respectivo plan de mejoramiento;
- Fortalezas y Oportunidades, la cual resume para cada área de gestión sus respectivas fortalezas y oportunidades de mejoramiento, a esta última se le da una valoración en orden de importancia, con el fin de seleccionar las oportunidades de mejora más relevantes y trabajarlas en el PMI;
- Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), en esta hoja se hace el despliegue del PMI, distribuido por áreas de gestión y en dos partes así: fase de planeación y Seguimiento y Evaluación al PMI.
- Avances del PMI, esta hoja no debe ser manipulada. Ella se irá diligenciando de manera automática al llenar las hojas 1, 2 y 3.

## II. ORIENTACIONES DE FONDO

Al respecto de estas, es importante retomar las ofrecidas en la circular 029 de 14 de febrero, y posteriormente reforzadas en la circular 193 del 4 de octubre, ambas del año 2023, de las cuales se resaltan algunas premisas que buscan “Fomentar y fortalecer la cultura de la



autoevaluación institucional como punto de partida para el mejoramiento de la calidad educativa”:

**2.1. Autoevaluación Institucional (AI):** para su comprensión, partiremos del postulado normativo declarado en la **Ley 115 de 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 (…)”.

De igual forma, la **“Serie Guía No. 34 Para el mejoramiento institucional: De La Autoevaluación al Plan de Mejoramiento”**, señala que “(…) la gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión, las cuales son: directiva, académica, administrativa y financiera y comunitaria. En el interior de estas áreas hay un conjunto de procesos y componentes que deben ser evaluados periódicamente, a fin de identificar los avances y las dificultades, y de esta forma establecer las acciones que permitan superar los problemas. Tanto los procesos como los componentes son los referentes para emprender la ruta del mejoramiento (…)”, indicada en esta circular en la Figura 1.

La Autoevaluación Institucional develará el estado actual de la gestión de la escuela, pero también determinará qué necesitamos para mejorar. Este trabajo debe realizarse en equipo y con la participación de diversos representantes de la comunidad académica, en consideración a los siguientes principios (MEN, 2023):

- **Veracidad:** La honestidad, la coherencia y la responsabilidad en la recopilación, manejo y análisis de la información son fundamentales para garantizar la calidad de los resultados de la autoevaluación
- **Corresponsabilidad:** Es necesario que los participantes comprendan que la autoevaluación y el mejoramiento institucional exigen el esfuerzo conjunto y organizado de todos en el ámbito de acción que les corresponde
- **Participación:** Un buen proceso de autoevaluación debe sustentarse en el conocimiento y análisis de la situación institucional por parte de toda la comunidad educativa. Esto permite que todos hagan una contribución significativa y propositiva a las metas y acciones de mejoramiento
- **Continuidad:** La autoevaluación es un proceso que permite identificar las



fortalezas y oportunidades, así como los avances en las acciones de mejoramiento; por lo tanto, es un ejercicio que debe adelantarse periódicamente (preferiblemente al comienzo del año escolar), siempre sobre la base de la mejor información disponible.

- **Coherencia:** Para que se puedan establecer los cambios generados a partir de los resultados de la autoevaluación y de la implementación de los planes de mejoramiento, es fundamental que se utilicen metodologías, referentes e instrumentos comparables que deben ser conocidos por todos los participantes
- **Legitimidad:** Los resultados de la autoevaluación deben ser conocidos y compartidos por todos los estamentos de la comunidad educativa para que cada integrante se comprometa con la realización de las acciones de mejoramiento

En armonización con los anteriores principios, dentro de las actividades que corresponden adelantar por parte del establecimiento educativo se sugieren las siguientes:

Tabla 1: Actividades para adelantar la Autoevaluación Institucional

PASOS	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS
1. Revisión de la Identidad Institucional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comparar planteamientos del PEI y funcionamiento del Establecimiento Educativo.</li> <li>2. Analizar pertinencia del PEI en relación con el contexto</li> <li>3. Analizar pertinencia del PEI con el proceso de integración institucional:</li> <li>4. Establecer acuerdos sobre visión, misión y principios.</li> </ol>	Encuestas, entrevistas, reuniones, "lluvias de ideas", formularios, etc.
2. Evaluación de cada una de las Áreas de Gestión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudio y apropiación de áreas, componentes y procesos de la gestión institucional</li> <li>2. Conformación de equipos para evaluar cada una de las áreas de gestión</li> <li>3. Evaluación de cada una de las áreas de la gestión</li> </ol>	Formato de autoevaluación (escalas de valoración: Existencia, Pertinencia, Apropiación y Mejoramiento Continuo).
3. Elaboración del Perfil Institucional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar los datos de las Tablas de Resultados en un formato completo.</li> <li>2. Identificar visualmente los aspectos críticos de los procesos y componentes.</li> </ol>	Formato de autoevaluación
4. Elaboración del Perfil Institucional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar y analizar las fortalezas institucionales.</li> <li>2. Identificar y analizar las debilidades institucionales.</li> <li>3. Identificar y seleccionar oportunidades de mejoramiento prioritarias y susceptibles de ser trabajadas en un plan a tres años</li> </ol>	Formato fortaleza y oportunidades de mejoramiento

Fuente: MEN, 2023



Estas acciones pueden estar antecedidas por talleres que posibiliten la reflexión a partir de los siguientes interrogantes:

- Para la comunidad educativa que usted lidera y/o representa, ¿Cuál es el sentido de la autoevaluación institucional?
- ¿Cómo, cuándo y con quiénes realizan el proceso de autoevaluación institucional?
- ¿Cuál es la participación, en la autoevaluación institucional, de los diferentes estamentos de la comunidad educativa a través de sus representantes en el Consejo Directivo?
- ¿Qué sugerencias o alternativas propone para que el proceso de autoevaluación institucional sea eficaz, eficiente y efectivo?

Por último, es una tarea de este proceso, valorar cada componente y área de la gestión institucional en orden del uno (1) al cuatro (4), conociendo que uno (1) es existencia, dos (2) pertinencia, tres (3) apropiación y cuatro (4) mejoramiento continuo, valoración que indicará en qué estado se encuentra la IEO.

**2.2. Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)**, este proceso lo abordaremos a la luz de algunos referentes normativos que justifican su alta importancia y la obligatoriedad en términos de cumplimiento. Empecemos con la Ley 715 de 2001:

“(...) Artículo 6°. Competencias de los departamentos. Sin perjuicio de lo establecido en otras normas, corresponde a los departamentos en el sector de educación las siguientes competencias: (...) 6.2.9. Promover la aplicación y ejecución de planes de mejoramiento de la calidad (...)”

“(...) Artículo 7°. Competencias de los distritos y los municipios certificados. (...) 7.11. Promover la aplicación y ejecución de los planes de mejoramiento de la calidad en sus instituciones (...)”

“(...) Artículo 9°. Instituciones educativas. (...) Las instituciones educativas combinarán los recursos para brindar una educación de calidad, la evaluación permanente, el mejoramiento continuo del servicio educativo y los resultados del aprendizaje, en el marco de su Programa Educativo Institucional (...)”

“(...) Artículo 10. Funciones de Rectores o Directores. El rector o director de las instituciones educativas públicas, que serán designados por concurso, además de las funciones señaladas en otras normas, tendrá las siguientes: (...) 10.4. Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución (...)”



Continuando con otros elementos normativos que justifican la importancia de los PMI, citaremos lo expuesto en el DURSE, Decreto 1075 de 2015, Único Reglamentario del Sector Educación:

“(…) Artículo 2.3.1.6.3.11. Utilización de los recursos. Los recursos sólo pueden utilizarse en los siguientes conceptos, siempre que guarden estricta relación con el Proyecto Educativo Institucional:(…) 14. Acciones de mejoramiento de la gestión escolar y académica, enmarcadas en los planes de mejoramiento institucional (…)”

“(…) Artículo 2.3.3.1.4.1. Contenido del proyecto educativo institucional. Todo establecimiento educativo debe elaborar y poner en práctica con la participación de la comunidad educativa, un proyecto educativo institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio. Para lograr la formación integral de los educandos, debe contener por lo menos los siguientes aspectos: (….) 13. Los criterios de organización administrativa y de evaluación de la gestión (…)”

“(…) Artículo 2.3.3.1.5.8. Funciones del Rector. Le corresponde al Rector del establecimiento educativo: (….) c) Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento (…)”

“(…) Artículo 2.3.3.3.3.3. Propósitos de la evaluación institucional de los estudiantes. Son propósitos de la evaluación de los estudiantes en el ámbito institucional: (….) 5. Aportar información para el ajuste e implementación del plan de mejoramiento institucional (…)”

“(…) Artículo 2.3.3.5.2.3.9. De los planes de mejoramiento institucional (PMI). El directivo del establecimiento educativo deberá articular en los planes de mejoramiento institucional aquellos ajustes razonables que requieran los estudiantes con discapacidad y que han sido incluidos en los PIAR, con el propósito de garantizar la gestión efectiva de los mismos y generalizar los ajustes que se podrán realizar a manera de diseños universales para todos los estudiantes y que serán insumo de los planes de mejoramiento de las respectivas entidades territoriales certificadas en educación (…)”

“(…) Artículo 2.3.4.2. Derechos de los padres de familia. Los principales derechos de los padres de familia en relación con la educación de sus hijos son los siguientes: (….) c) Conocer con anticipación o en el momento de la matrícula las características del establecimiento educativo, los principios que orientan el proyecto educativo institucional, el manual de convivencia, el plan de estudios, las estrategias



pedagógicas básicas, el sistema de evaluación escolar y el plan de mejoramiento institucional (...)"

"(...) Artículo 2.3.4.6. Estructura y funcionamiento del consejo de padres de familia. El consejo de padres de familia deberá conformarse en todos los establecimientos educativos. Podrá organizar los comités de trabajo que guarden afinidad con el proyecto educativo institucional y el plan de mejoramiento del establecimiento educativo, de conformidad con los planes de trabajo que acuerde con el rector o director (...)"

Procedimentalmente, la formulación de los PMI demanda actividades para su elaboración y seguimiento:

Tabla 2: Actividades para elaborar el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)

Pasos	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS
1. Formulación de Objetivos	1-Analizar y priorizar los factores críticos. 2-Formulación de los objetivos del plan de mejoramiento.	Formato de priorización Formato PMI
2. Formulación de las Metas	Planteamiento de las metas del plan de mejoramiento	Formato PMI
3. Definición de los Indicadores de Resultados	Definición de los indicadores que se utilizarán para medir los resultados del PMI (procesos – resultados)	Formato PMI
4. Definición de las actividades y de los responsables	Definir actividades secuenciales, coherentes y potentes, que expresen la consecución de productos concretos orientados hacia el logro de metas, y permitan hacerles seguimiento y evaluación.	Formato PMI
5. Elaboración del Cronograma de Actividades	Elaboración de cronograma consignando las actividades, sus fechas de iniciación y terminación y los momentos en los cuales se realizarán	Formato PMI
6. Definición de los Recursos	Identificar el presupuesto para la realización de las actividades previstas en el plan de mejoramiento que requieren financiación	Formato presupuesto
7. Divulgación del PMI a la Comunidad Educativa	1-Socialización en reuniones generales 2- Varias sesiones dirigidas a cada uno de sus estamentos (docentes, padres de familia, estudiantes, personal administrativo, entre otros).	Formato PMI

Fuente: MEN, 2023

Tabla 3: Actividades para el seguimiento del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)

PASOS	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS
1. Montaje del Sistema de Seguimiento	1-Diseño de los formatos de recolección de información. 2-Definición de los mecanismos de recolección. 3-Establecimiento de formas de presentación de la información.	Formato de recolección y presentación de la información
2. Revisión del cumplimiento de Objetivos y Metas del PMI	1-Preparación de la información para realizar el seguimiento 2-Realización del seguimiento.	Revisión del cumplimiento de los objetivos y metas



3. Evaluación del Plan de Mejoramiento	1-Preparación de la información para realizar la evaluación. 2-Realización de la evaluación.	Formato evaluación de PMI
4. Comunicación de resultados de evaluación del PMI	Comunicación de los resultados del plan de mejoramiento a la comunidad educativa	Formato evaluación de PMI

Fuente: MEN, 2023

Del mismo modo que en el anterior proceso, la formulación de los PMI, puede dar inicio con un taller en el que las comunidades educativas reflexionen en torno a los siguientes interrogantes:

- En su comunidad educativa ¿Cómo y con quiénes construyen el Plan de Mejoramiento Institucional?
- ¿Cuál es la participación, en la construcción, implementación y seguimiento del Plan de Mejoramiento Institucional, de los diferentes estamentos de la comunidad educativa a través de sus representantes en el Consejo Directivo?
- ¿Cómo dialoga el Plan de Mejoramiento Institucional con el Plan Operativo Anual del establecimiento educativo?
- ¿Qué sugerencias o alternativas propone para que el Plan de Mejoramiento Institucional, será una herramienta de mejoramiento eficaz, eficiente y efectivo?

Finalmente, la respectiva estructuración o re-alimentación (actualización y seguimiento) de los PMI, consolidará los planteamientos que hace la institución proveniente del análisis reflexivo de los resultados obtenidos en el proceso de autoevaluación. Las respuestas reflexionadas bajo la polifonía de los sujetos de la escuela, deben dar paso a los cambios en el pensamiento y en el accionar de la institucionalidad.

Para el cierre, y como complemento a estas orientaciones, les invito a consultar en el micro sitio de GESTIONAR-TÉ, específicamente en los siguientes enlaces:

<http://www.sedcartagena.gov.co/gestionar-te/> y <http://www.sedcartagena.gov.co/ruta-de-mejoramiento-autoevaluacion-institucional-plan-de-mejoramiento-institucional/>. En el primer enlace encuentran las generalidades de la ruta de mejoramiento y en el segundo, el material trabajado en las jornadas de acompañamiento durante la última semana de desarrollo institucional del 2023, cuyo objetivo fue orientar el proceso de autoevaluación que dicho momento debió dar inicio.





Alcaldía Mayor de  
Cartagena de Indias  
Secretaría de Educación

Los entregables debidamente diligenciados deberán ser remitidos a la dirección de correo [hdelcastillo@sedcartagena.gov.co](mailto:hdelcastillo@sedcartagena.gov.co), de la PE. Heidi Del Castillo Ballestas, líder de Mejoramiento Continuo de la Gestión Escolar, a través de la cual podrán solicitar orientaciones adicionales, Por favor, envíenle copia al respectivo correo electrónico del coordinador de su UNALDE, con fecha máxima de 2 de febrero del año en curso.

De igual forma solicito a las IEO que aún no han entregado sus PEI y SIEE que lo hagan a la mayor brevedad, para proceder a su revisión y posterior remisión de recomendaciones de mejoras, tal como se hemos venido haciendo con las instituciones que los han enviado oportunamente.

Cordialmente,

ALBERTO MARTÍNEZ MONTERROSA  
Secretario de Educación Distrital (E)

Revisó: MARIO RAFAEL LOMBANA MORENO. Director Administrativo Calidad Educativa SED.

Proyectó: HEIDI DEL CASTILLO BALLESTAS. PE. Líder de Mejoramiento Continuo SED.