

3



REPÚBLICA DE PANAMÁ
— GOBIERNO NACIONAL —

MINISTERIO DE
EDUCACIÓN

Guía de seguimiento al PIMCE en el Centro Educativo



Autoridades:

Maruja Gorday de Villalobos
Ministra de Educación

Zonia Gallardo de Smith
Viceministra Académica de Educación

José Pío Castellero
Viceministro Administrativo de Educación

Ricardo Sánchez
Viceministro de Infraestructura de Educación

Ricardo Alonzo Vaz Wilki
Secretario General

Guillermo Alegría
Director General de Educación

Elaborado por:

Gina Garcés
Directora Nacional de Evaluación
Educativa

Irma Rodríguez Portugal
Coordinadora de Evaluación
Institucional

Gonzalo Muñoz
David Uribe Morales
Asesoría técnica

Alejandra Quintanilla
Diseño y diagramación



MINISTERIO DE EDUCACIÓN
Dirección Nacional de Evaluación Educativa

Esta es una publicación de la Dirección
Nacional de Evaluación Educativa,
Ministerio de Educación


Guía de Seguimiento al
PIMCE en el
Centro Educativo

ISBN: 978-9962-611-43-1

Panamá, República de Panamá, marzo 2021

Programa Integral de Mejoramiento del Centro Educativo (PIMCE)

Guía de Seguimiento al
PIMCE en el
Centro Educativo



Contenidos

Introducción	1
¿Cómo utilizar esta Guía de Seguimiento?	2
Claves para el mejoramiento continuo del Centro Educativo	3
¿Qué significa el mejoramiento continuo de un Centro Educativo?	3
Procesos del PIMCE	4
Modelo de Calidad Educativa	5
Conceptos para comprender el mejoramiento continuo	6
Proceso de seguimiento anual del PIMCE	9
Momento I: Avance Objetivos Estratégicos y priorización de proyectos	12
Paso 1. Seguimiento del avance de los Objetivos Estratégicos	14
Paso 2. Priorización de proyectos para el año escolar	16
Paso 3. Primer Informe de Seguimiento	19
Momento II: Monitoreo de los proyectos	20
Paso 1. Nivel de implementación de los proyectos	20
Paso 2. Posibilidad de ajuste de los proyectos	22
Paso 3. Segundo Informe de Seguimiento	23
Momento III. Seguimiento final y rendición de cuentas	24
Paso 1. Evaluación final de la implementación de los proyectos priorizados	25
Paso 2. Rendición de cuenta	27
Paso 3. Tercer Informe de Seguimiento	28
Recomendaciones finales	29
Glosario	30
Anexo 1	35
Anexo 2	40
Anexo 3	43
Anexo 4	46
Anexo 5	49
Anexo 6	53
Anexo 7	56
Anexo 8	60
Anexo 9	69

Introducción

Esta Guía de Seguimiento surge en el marco del Programa Integral de Mejoramiento del Centro Educativo (PIMCE), creado mediante el Decreto Ejecutivo N° 878 de septiembre de 2016, como parte del Sistema Integral de Mejoramiento de la Calidad de la Educación (SIMECE). Esta Guía contribuye al propósito del PIMCE que es promover, mejorar, garantizar y asegurar la calidad educativa de los servicios y actividades que ejecuten los centros educativos del país, constituyéndose en el eje para el éxito del Proyecto Educativo de Centro (PEC).

Desde el año 2017, el Ministerio de Educación, por medio de la Dirección Nacional de Evaluación Educativa, ha impulsado la implementación del PIMCE y sus distintos procesos, convocando la participación de todo el sistema educativo panameño. Entre los años 2018 y 2019 se llevó a cabo en el país un proceso de Autoevaluación Institucional en los Centros Educativos, dando con ello inicio al primer ciclo del PIMCE (2019-2022). Este proceso permitió elaborar Objetivos Estratégicos Cuatrienales para las áreas del Modelo de Calidad Educativa, así como definir acciones posibles para alcanzar estos objetivos.

Contar con una guía de seguimiento para el PIMCE es fundamental en el momento actual. Primero, porque toda la experiencia y evidencia sobre mejoramiento continuo demuestra que la posibilidad de impulsar la calidad educativa requiere de un trabajo sistemático de revisión y proyección de las prácticas escolares. En este sentido, luego del trabajo serio de autoevaluación que desarrolló la inmensa mayoría del sistema educativo, se requiere de herramientas que permitan seguir adelante con las siguientes fases del PIMCE. Por otro lado, la pandemia de Covid-19, que ha impactado con fuerza a las comunidades educativas, hizo más evidente la necesidad de hacer un seguimiento al estado de avance de los Objetivos Estratégicos, para que cada Centro Educativo se replantee el modo y los medios de concretarlos con acciones o proyectos acordes a la nueva realidad que se ha generado con la pandemia.

En sintonía con lo anterior, y para promover una cultura de mejoramiento continuo de la calidad educativa, MEDUCA ha decidido impulsar el proceso de seguimiento anual al PIMCE a contar del año 2021, replicable para el año 2022, antes de que comience el nuevo ciclo de del PIMCE (2023-2026).

¿Cómo utilizar esta Guía de Seguimiento?

Esta Guía de seguimiento al PIMCE permitirá a los Centros Educativos revisar anualmente el avance de sus Objetivos Estratégicos Cuatrienales, priorizar los proyectos para el año escolar que aporten al cumplimiento de estos Objetivos, monitorear dichos proyectos, hacer una evaluación anual sobre la implementación de los proyectos y rendir cuenta pública del seguimiento al PIMCE.

La Guía está dirigida principalmente al director, a la Comunidad Educativa Escolar y a la Comisión del PIMCE del Centro. Por cierto, es deseable que en su uso se involucre a la mayor cantidad de actores posible, sobre todo otros docentes y padres de familia. Propone un trabajo reflexivo, participativo y práctico, que motive a los Centros a buscar cambios positivos que contribuyan al mejoramiento del servicio educativo que prestan a los estudiantes. Estos cambios deben ser fuertes y consolidarse en el tiempo.

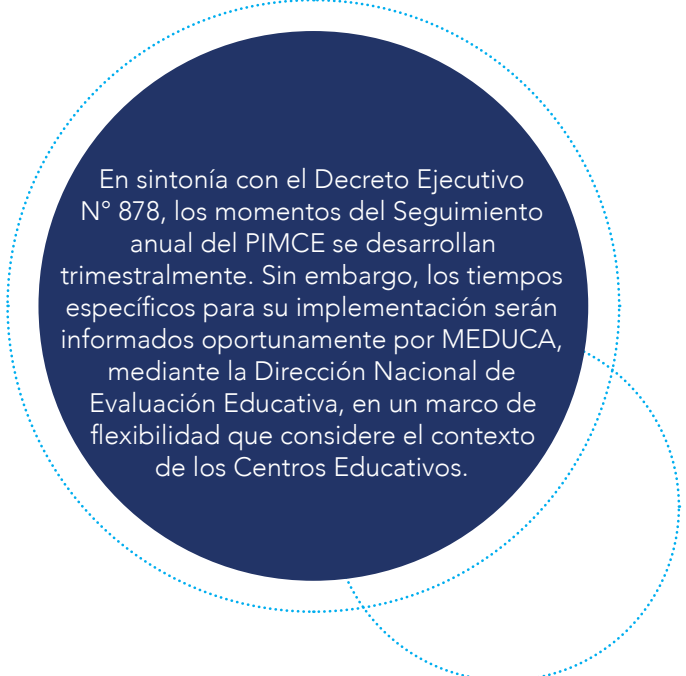
Para comenzar, se presentan algunas claves conceptuales que permiten entender el mejoramiento continuo de los procesos del Centro Educativo y recuerdan los procesos del Programa y el Modelo de Calidad Educativa. Luego, se describen paso a paso los tres momentos del Seguimiento Anual del PIMCE.

El primer momento, consiste en el desarrollo de una estrategia para identificar el avance de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales y definir proyectos prioritarios para el año escolar. El criterio más importante para priorizar proyectos es que estos tengan una relevancia pedagógica, es decir, influyan directamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes y mejoren las condiciones en que se desarrolla este proceso.

El segundo momento, comprende las orientaciones para realizar el monitoreo de los proyectos, cuestión que permite verificar su nivel de implementación e identificar posibles ajustes. El tercer momento, implica la evaluación final de la implementación de los proyectos y orientaciones para que el director(a) del Centro haga una rendición de cuentas al finalizar el año escolar. En cada momento, se elabora como producto un Informe de Seguimiento compuesto únicamente de las matrices que se utilizan en el momento, por lo que no se requiere redactar documentos adicionales ni existe un consolidado anual.

La Guía concluye con un conjunto de recomendaciones para el desarrollo del Seguimiento al PIMCE y un glosario de los términos usados con más frecuencia en el Programa Integral de Mejoramiento de la Calidad Educativa.

Por último, esta Guía incorpora como anexos un conjunto de Matrices que permitirán a los Centros registrar información relevante para este. Adicionalmente, se acompaña con una Guía de Buenas Prácticas de Mejoramiento Educativo, que dada la riqueza de experiencias podría orientarlos a desarrollar prácticas para su propia mejora continua (proyectos). Además, los centros educativos podrán utilizar la plataforma online del PIMCE, para que la información esté disponible para su uso, para los Supervisores y la Dirección Nacional de Evaluación Educativa.



En sintonía con el Decreto Ejecutivo N° 878, los momentos del Seguimiento anual del PIMCE se desarrollan trimestralmente. Sin embargo, los tiempos específicos para su implementación serán informados oportunamente por MEDUCA, mediante la Dirección Nacional de Evaluación Educativa, en un marco de flexibilidad que considere el contexto de los Centros Educativos.

Claves para el mejoramiento continuo del Centro Educativo

En este capítulo se presentan algunos elementos claves para comprender el mejoramiento continuo que deben emprender los centros educativos del país.

¿Qué significa el mejoramiento continuo de un Centro Educativo?

Antes de adentrarnos en los contenidos específicos de esta Guía de Seguimiento, es necesario mencionar algunos conceptos introductorios sobre el mejoramiento continuo en educación.

Las investigaciones internacionales sobre mejoramiento escolar establecen que los centros que mejoran el aprendizaje de sus estudiantes desarrollan procesos graduales y sostenidos en el tiempo (Fullan, 2007)¹. Ahora bien, el mejoramiento educativo no es lineal, tiene altos y bajos, e incluso en algunas oportunidades puede estancarse debido a que profesores y directivos están ajustando sus prácticas, lo que requiere de transformaciones relevantes en la cultura y organización del Centro Educativo (Vanni y otros, 2015)². Estos cambios toman tiempo, porque no todos los miembros de la institución están necesariamente preparados para el cambio y porque, aunque exista la voluntad de mejorar, en general se requieren nuevas capacidades para seguir adelante y cambiar la cultura institucional (Bolívar, 2014)³.

Así, el mejoramiento de un Centro Educativo se convierte en un ciclo continuo de diagnóstico, definición de acciones o proyectos, seguimiento y evaluación de su trabajo, que contribuye a que los estudiantes mejoren sus aprendizajes y que el Centro sea más efectivo en conseguir lo que se propone. En este sentido, el PIMCE es una política pública que busca promover el mejoramiento continuo de los Centros Educativos, involucrando a todos los actores del sistema educativo, particularmente, a los miembros del Centro, encabezados por su directora o director. Aquí es importante recordar que a julio de 2018 un 96,3% de los centros educativos del país había completado su proceso de Autoevaluación mediante la plataforma online del PIMCE.

Procesos del PIMCE

El PIMCE como política pública de carácter nacional, contempla el desarrollo de un ciclo de mejoramiento a cuatro años con los siguientes procesos (Decreto Ejecutivo N° 878, artículo 10):



¹ Fullan, M. (2007). Los nuevos significados del cambio educativo. Madrid: Octaedro Ediciones.

² Vanni, X., Elgueta, S., Vargas, A., Bustos, N. y Morawietz, L. (2015). Escuelas que mejoran. Aprendizaje desde la experiencia. Guía de Trabajo. Santiago: CIAE. Disponible en: http://www.mejoramientoescolar.cl/index.php?page=view_recursos&langSite=es&id=1

³ Bolívar, A. (2014). La Autoevaluación en la construcción de capacidades de mejora en la escuela como comunidad de aprendizaje profesional. En: Revista Portuguesa de Investigação Educacional, vol. 14, 2014. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/281898047_La_autoevaluacion_en_la_construccionde_capacidades_de_mejora_de_la_escuela_como_Comunidad_de_Aprendizaje_Profesional

La Autoevaluación Institucional (con su respectiva elaboración de Objetivos Estratégicos Cuatrienales), la formulación del Proyecto Educativo de Centro y el Seguimiento al PIMCE dependen del Centro Educativo y MEDUCA, por medio de la Dirección Nacional de Evaluación Educativa y sus Comisiones, que presta capacitación, guías e instrumentos, además de proveer orientación y acompañamiento para su implementación.

Como sabemos, el Centro Educativo en el marco del PIMCE debe realizar como primer paso una **Autoevaluación Institucional** (Artículos 23 y 24), con la finalidad de generar un diagnóstico del estado situacional del mismo. Este proceso está orientado a la mejora de la calidad de la educación y de los demás servicios que brinda la institución educativa. Es un proceso que se realiza cada cuatro años y que contempla una evaluación de todas las áreas de gestión del centro educativo. En base a los hallazgos de la Autoevaluación, cada Centro Educativo establece **Objetivos Estratégicos Cuatrienales** para cada área del Modelo de Calidad Educativa, lo que contribuye a la **formulación de su Proyecto Educativo de Centro** (Artículo 33) y de los proyectos priorizados para el año escolar, que permitan avanzar en la mejora del servicio educativo que prestan a sus estudiantes.

Por su parte, el **seguimiento al PIMCE** - foco central de esta Guía - tiene como objetivo garantizar el avance de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales y de los proyectos anuales asociados a estos. Será responsabilidad de la Comunidad Educativa Escolar, presidida por el director, hacer el seguimiento al PIMCE (Artículo 34).

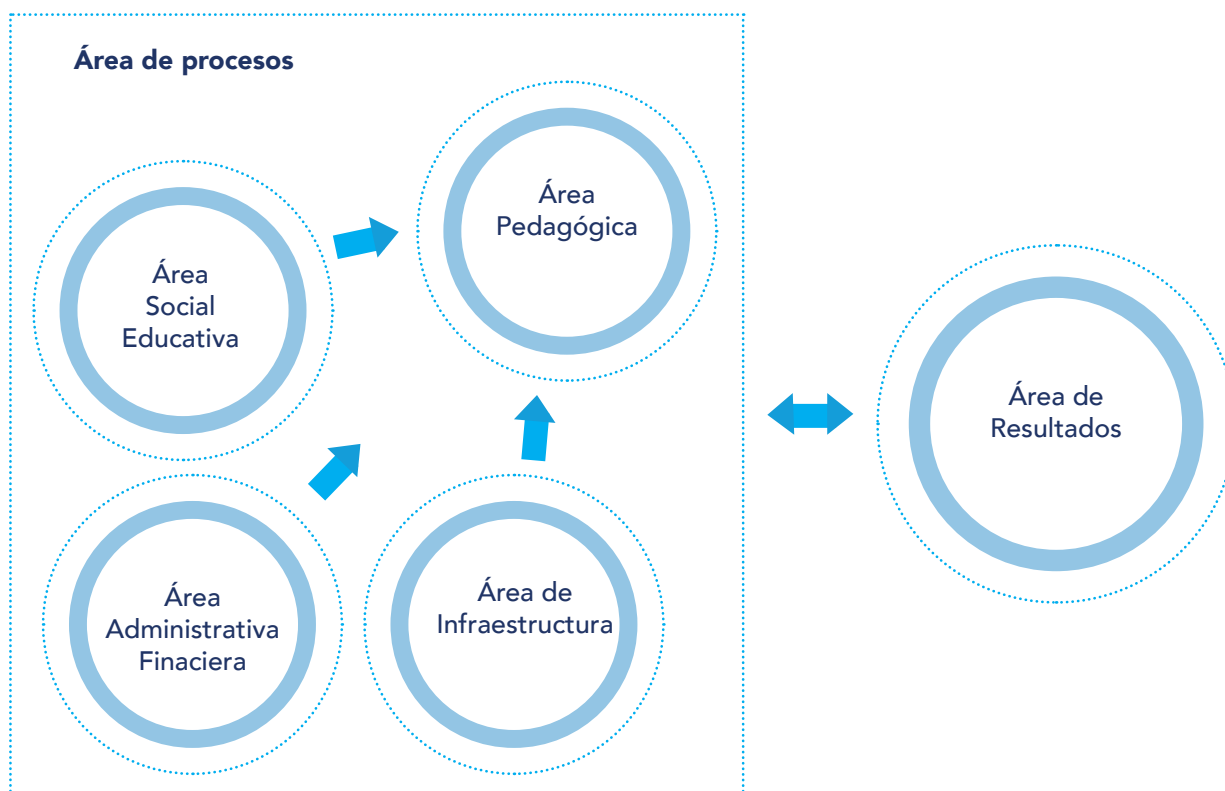
El proceso de **Evaluación de Pares Académicos** (Artículos 25 al 32) consiste en la visita al Centro Educativo, con la finalidad de complementar la Autoevaluación Institucional y establecer recomendaciones de mejoramiento que se podrán considerar en los ajustes al Proyecto Educativo de Centro. Los pares académicos se reúnen con distintos miembros del Centro Educativo. Este proceso finaliza con una sustentación oral ante el Centro Educativo y un informe escrito por los Pares Académicos.

Por último, la Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa expedirá una **certificación** (Artículo 32) firmada por el ministro(a) o quien éste designe, que tendrá una vigencia de cuatro años, y dejará plasmada las recomendaciones para el siguiente ciclo de mejoramiento. Se hará un registro de todas las certificaciones emitidas, la cuales deben hacerse de conocimiento público y accesible a la sociedad.

Modelo de Calidad Educativa

En concordancia con las definiciones del Decreto Ejecutivo N° 878 (artículo 22) que crea el PIMCE, y en diálogo con la experiencia internacional, MEDUCA estableció un Modelo de Calidad Educativa que está compuesto por las siguientes áreas de la gestión educativa en todo Centro Educativo panameño: (1) Pedagógica, (2) Administrativa y financiera, (3) Social educativa, (4) Infraestructura y (5) Resultados.

El área central del modelo de calidad educativa es la Pedagógica, puesto que aquí se encuentran las prácticas principales de todo Centro Educativo para generar aprendizajes de mejor calidad en sus estudiantes. Además, este modelo está compuesto por 50 estándares de calidad que interrogan al Centro Educativo sobre sus prácticas, orientando el mejoramiento de sus procesos de gestión escolar (ANEXO 8).



Conceptos para comprender el mejoramiento continuo

A continuación, se presentan algunos temas elementales a considerar en una cultura institucional de Centro Educativo que promueve el mejoramiento continuo de la calidad. Además, a pie de página algunos enlaces para profundizar en estos temas.

Rol de los líderes directivos. Los directores y equipos directivos son uno de los "motores" del mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes (Bush, 2019)⁴. Son referentes de los procesos de cambio institucional, de la innovación, de la renovación de la cultura escolar y profesional y del trabajo colaborativo al interior de sus centros. Su foco de trabajo debe estar en los procesos educativos que ocurren en las salas de clases y gestionar todo lo necesario para asegurar las condiciones adecuadas para el desarrollo de un proceso de enseñanza y aprendizaje efectivo (Leithwood, 2009)⁵. En este sentido, deben ser capaces de retroalimentar técnicamente a los profesores, sosteniendo la motivación y desarrollando continuamente la capacidad profesional del equipo docente (Robinson, 2014)⁶.

Foco en la gestión del área pedagógica. El proceso de enseñanza y aprendizaje y su gestión a nivel de Centro y al interior de la sala de clases, es el proceso más importante a desarrollar en el Centro Educativo, ya que constituye el factor determinante para el mejoramiento continuo de la calidad educativa (Bellei y otros, 2014) . En este sentido, las prácticas pedagógicas de los docentes representan una variable clave para el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes. En el Centro deben promoverse prácticas de planificación de clases, seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes,acompañamiento de la implementación del currículo, observación de las clases de profesores y retroalimentación de sus prácticas, trabajo colaborativo docente, etc.

Uso de datos para el mejoramiento educativo. La evidencia indica que los Centros Educativos que mejoran usan datos para tomar decisiones que afecten sus procesos internos, particularmente, el proceso de enseñanza y aprendizaje. La toma de decisiones pedagógicas basadas en datos, permite mejorar el aprendizaje y el desempeño de los estudiantes. Específicamente, el uso de datos por parte de los docentes para evaluar el progreso de los estudiantes, ajustar su enseñanza, planificar sus clases y retroalimentar a los estudiantes, se constituye en un indicador de la calidad del centro (Robinson y otros, 2014) ⁸ . El uso de datos es un ejercicio reflexivo que permite apoyar, informar y decidir en forma contextualizada, pertinente y colaborativa entre directivos y profesores (Parra y Matus, 2016⁹ ; Zoro, 2017¹⁰).

Conformar una comunidad de aprendizaje. Los profesores no solo asisten al Centro Educativo porque su obligación es impartir una asignatura, sino que es parte de un equipo de trabajo que tiene conciencia de las áreas de mejora en el Centro. Un Centro Educativo que promueve una comunidad de aprendizaje entre sus profesores tendrá que desarrollar algunas condiciones (Krichesky y Murillo, 2010¹¹) tales como: valores y visión compartida; liderazgo distribuido; aprendizaje profesional individual y colectivo; compartir prácticas profesionales; cultura de confianza, respeto y apoyo mutuo; redes externas; responsabilidad colectiva; y condiciones de colaboración.

⁴ Bush, T. (2019). Hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. Revista electrónica de educación, Brasil. Disponible en: <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/3067/788>

⁵ Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago: Fundación Chile. Disponible en: <https://docplayer.es/11900593-Como-liderar-nuestras-escuelas-aportes-desde-la-investigacion.html>

⁶ Robinson, Viviane M. J., & Lloyd, Claire A., & Rowe, Kenneth J. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. En: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12(4),13-40. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551/55131688002>

⁷ Bellei, C., Valenzuela, J. P., Vanni, X. & Contreras, D. (2014). Lo aprendí en la escuela: ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? Santiago: LOM Ediciones. Disponible en: http://www.ciae.uchile.cl/docs/LoAprendiEscuela/libro/B_Loaprendienlaescuela/mobile/index.html

Cultura de retroalimentación. La estrategia de retroalimentación es parte central de la ruta de acompañamiento a realizar por el Supervisor, se debe convertir en una cultura de colaboración y mejora constante de las prácticas profesionales de quienes tienen que llevar a cabo el Seguimiento Anual en el Centro Educativo, mediante la reflexión, la comunicación constante y el modelamiento con los pasos a seguir. Para realizar una buena retroalimentación se debe (Martini y Albornoz, 2019)¹²: (1) establecer un proceso continuo, frecuente y oportuno de diálogo; (2) establecer un propósito de retroalimentación de manera compartida; (3) generar un ambiente cordial y respetuoso; (4) retroalimentar en función de evidencias y argumentos sobre la práctica nunca sobre la persona; (5) retroalimentar de manera constructiva y formativa. Por el contrario una mala retroalimentación tiene las siguientes características: (1) entregar información ajena al proceso retroalimentado; (2) realizarla en tiempos reducidos o con interrupciones; (3) improvisarla; (4) querer imponer los argumentos; (5) realizarla solo a los “amigos” o “cercanos”; y (6) acelerar la búsqueda de soluciones sin la adecuada reflexión.

Promoción de Buenas Prácticas de Mejoramiento Educativo. Podemos definir Buenas Prácticas como aquellas iniciativas o proyectos que promueven la innovación y mejora educativa en el Centro, provocando una transformación profunda de los procesos internos. Podemos señalar que una Buena Práctica de Mejoramiento educativo posee cuatro características principales (Jerí, 2008)¹³: (1) son innovadoras porque desarrollan soluciones nuevas y creativas; (2) son efectivas al demostrar un impacto positivo y tangible sobre la mejora; (3) son sostenibles porque se mantienen en el tiempo y producen efectos duraderos; y (4) son replicables al servir como modelo para desarrollar iniciativas en otros centros educativos.

⁸ Robinson, Viviane M. J., & Lloyd, Claire A., & Rowe, Kenneth J. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. En: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12(4),13-40. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551/55131688002>

⁹ Parra, V. y Matus, G. (2016). Usos de datos y mejora escolar: Una aproximación a los sentidos y prácticas educativas subyacentes a los procesos de toma de decisiones. En: Calidad en la Educación, 45, 207-250. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/caledu/n45/art07.pdf>

¹⁰ Zoro, B. (2017). Modelo para el uso integral de datos para gestionar la mejora escolar. En: Líderes Educativos. Disponible en: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/modelo-para-el-uso-integral-de-datos-para-gestionar-la-mejora-escolar/>

¹¹ Krichesky, G. J., & Torrecilla, F. J. M. (2011). Las comunidades profesionales de aprendizaje: Una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela. REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 9(1), 65-83. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/551/55118790005.pdf>

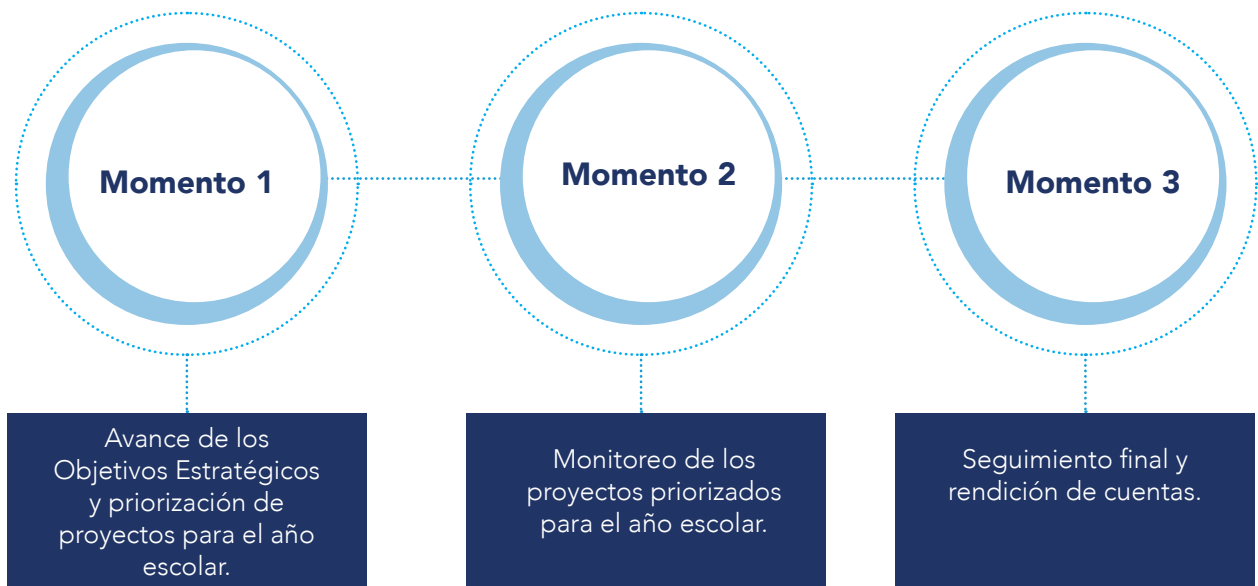
¹² Martini, G. y Albornoz, C. (2019). La retroalimentación: Práctica clave para el liderazgo pedagógico. Nota Técnica N° 7. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile. Disponible en: https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/09/NT7_L1_G.M.-C.A._LA-RETROALIMENTACION-PRACTICA-CLAVE-PARA-EL-LIDERAZGO-PEDAGOGICO_24-09-19.pdf

¹³ Jerí, D (2008). Buenas prácticas en el ámbito educativo y su orientación a la gestión del conocimiento. En: Educación Vol. XVII, N° 32, marzo 2008, pp. 29-48 / ISSN 1019-9403. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5057024>

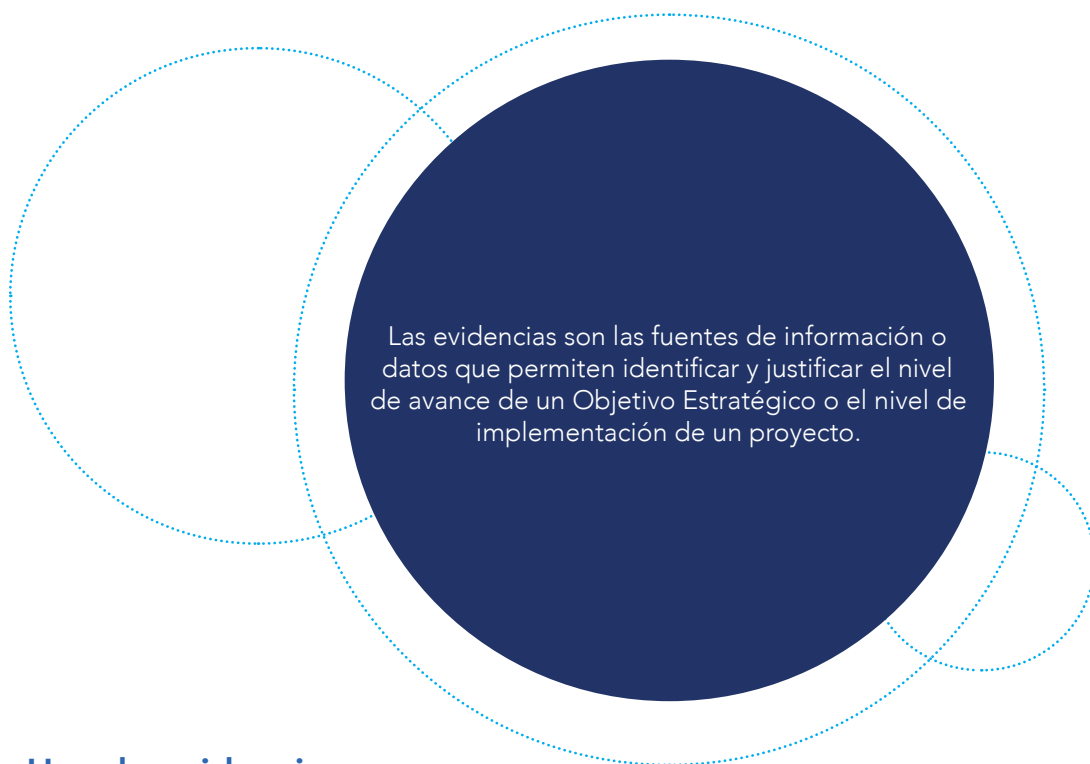
Proceso de seguimiento anual del PIMCE

El proceso de seguimiento anual del PIMCE es un componente esencial del Ciclo de Mejoramiento Continuo, ya que permite al Centro revisar el estado de avance de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales, monitorear el estado de implementación de los proyectos priorizados para el año escolar y, finalmente, evaluar la implementación de los proyectos; además, permite rendir cuenta sobre los resultados del seguimiento. Considerando lo importante de este proceso, el Decreto Ejecutivo N° 878 (artículo 34) establece que el seguimiento anual será realizado trimestralmente y estará a cargo de la Comunidad Educativa Escolar, presidida por el director del Centro Educativo, elaborando informes de avances con el propósito de garantizar su cumplimiento.

Esta Guía entrega orientaciones para realizar el seguimiento anual del PIMCE. El siguiente esquema grafica los momentos del seguimiento anual que desarrollarán los Centros Educativos según orientaciones de esta guía:



Un proceso efectivo de seguimiento requiere de persistencia y sistematicidad, y debe realizarse de forma regular durante cada año escolar. Un seguimiento tardío pierde eficacia y sentido. El seguimiento del PIMCE se realizará en base a evidencias y niveles de avance o de implementación establecidos en esta Guía.



Uso de evidencias

El uso de evidencias para la toma de decisiones es un elemento clave en un Centro Educativo que impulsa la mejora de sus procesos internos. En esta misma línea, el trabajo en base a información objetiva es uno de los pilares del seguimiento al PIMCE.

Las evidencias deben estar actualizadas y vigentes al momento de medir el nivel de avance de los Objetivos Estratégicos o monitorear y evaluar el nivel de implementación de los proyectos anuales. Es importante que el Centro Educativo, para evitar la burocratización del Seguimiento al PIMCE, no elabore ni invente evidencias para efectos de este proceso, sino que considere la existente. Así, por ejemplo, si el seguimiento al avance de los Objetivos Estratégicos se hace durante el primer cuatrimestre del año 2021, las evidencias utilizadas debieran ser las últimas vigentes (2020 idealmente), dependiendo del tipo de dato de que se trate. Este principio aplica para los distintos momentos del seguimiento que se presentan en esta guía.

Esta Guía promueve que el Centro Educativo use evidencias para identificar y justificar tanto el nivel de avance de los Objetivos Estratégicos como el nivel de implementación de los proyectos anuales (ANEXO 2, ANEXO 3, ANEXO 4 y ANEXO 6).

A continuación, se presenta una lista con algunos ejemplos de evidencias que pueden utilizar los Centros Educativos para hacer el seguimiento al PIMCE:

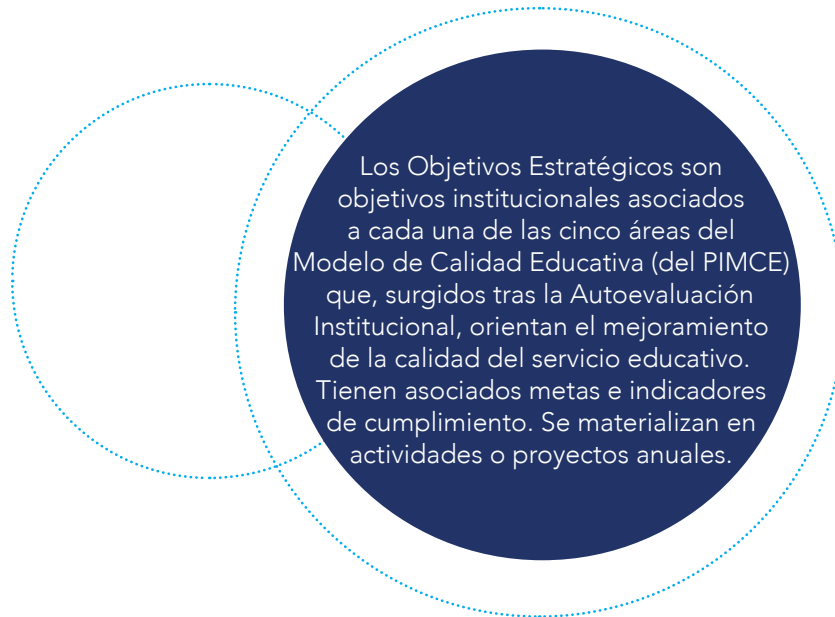
Tipo de evidencia	Evidencia	Descripción
Evidencia Cuantitativa	Autoevaluación Institucional	Los resultados, que a juicio del Centro Educativo son los más significativos de la Autoevaluación Institucional y que siguen teniendo efecto en el avance de los Objetivos Estratégicos.
	Resultados de aprendizaje de los estudiantes	Los promedios anuales de evaluaciones obtenidos en cada asignatura, por grado o nivel educativo. También se puede considerar los puntajes obtenidos en las pruebas CRECER si este dato está actualizado.
	Matrícula	El número total de matrícula o distribuida por nivel, cuando el Centro Educativo interpreta que este dato afecta los procesos internos.
	Deserción estudiantil	El número total de estudiantes que desertaron durante el año escolar en relación con la matrícula inicial, sobre todo si esta evidencia impacta en algún área del Modelo de Calidad Educativa.
	Repetencia estudiantil	El número de estudiantes reprobados en relación con la matrícula inicial, sobre todo si esta evidencia impacta en algún área del Modelo de Calidad Educativa.
	Aprobación estudiantil	El número de estudiantes que aprueban las evaluaciones durante el año escolar, de acuerdo con la normativa vigente, para cada asignatura en relación con la matrícula inicial; sobre todo si esta evidencia impacta en algún área del Modelo de Calidad Educativa
	Trabajadores del Centro	Cantidad y características de docentes y administrativos que trabajan en el centro.
	Presupuestos	Información sobre ingresos y egresos que permiten la implementación de proyectos o iniciativas al interior del Centro.
Evidencia Cualitativa	Satisfacción de padres de familias o de estudiantes	Principales hallazgos obtenidos de las encuestas de satisfacción que el Centro haya aplicado a profesores, padres de familia o estudiantes.
	Proyecto Educativo de Centro	Principales elementos del Proyecto que puedan contribuir a evidenciar los procesos internos.
	Valoración de la infraestructura	Percepción de los miembros del Centro, particularmente docentes y estudiantes sobre las condiciones de infraestructura.

Tipo de evidencia	Evidencia	Descripción
Evidencia Cualitativa	Vinculación del Centro con su entorno	Acuerdos de trabajo con organizaciones o instituciones del sector donde se encuentra el Centro, estos acuerdos pueden o no estar escritos.
	Informes o actas de reuniones	Documentos que acrediten la toma de decisiones, la organización interna del Centro, los acuerdos, etc.
	Protocolos o documentos internos	Documentos que ordenan el funcionamiento del Centro o que orientan su funcionamiento y las relaciones entre las personas.
Otras evidencias que el Centro considere relevante		Cualquier dato, documento o información que el Centro considere relevante para identificar y justificar el nivel de avance de los Objetivos Estratégicos y el nivel de implementación de los proyectos anuales.

Momento I: Avance Objetivos Estratégicos y priorización de proyectos

Para contextualizar este primer momento del proceso de seguimiento anual del PIMCE, debemos recordar el artículo 23 del Decreto Ejecutivo N° 878, explicando que la **Autoevaluación Institucional** es el proceso que realizará el propio Centro Educativo, con la finalidad de generar un diagnóstico del estado situacional del mismo. Este proceso está orientado a la mejora de la calidad de la educación y de los demás servicios que brinda la institución de enseñanza. Es un proceso cíclico que debe realizarse cada cuatro años. Por tanto, la Autoevaluación es la primera etapa del PIMCE, que permite identificar fortalezas y debilidades para las cinco áreas del Modelo de Calidad Educativa: Pedagógica, Administrativa Financiera, Social Educativa, Infraestructura y Resultados. Debemos aclarar que el Seguimiento del PIMCE no incluye el área de resultados, ya que la idea es que estos vuelvan a analizarse en detalle una vez cumplido el ciclo de cuatro años y que el foco del seguimiento está puesto en los procesos y proyectos que cada centro está desarrollando.

Como parte del proceso de Autoevaluación Institucional, los Centros Educativos elaboraron Objetivos Estratégicos Cuatrienales en cada área del Modelo de Calidad Educativa. En este sentido, la Guía para la Autoevaluación Institucional de los Centros Educativos del año 2017, señala:



Considerando lo anterior, en este primer momento del seguimiento anual del PIMCE los Centros Educativos deberán cumplir los siguientes objetivos:

1. Identificar el estado de avance de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales en las áreas del Modelo de Calidad Educativa.
2. Priorizar proyectos para el año escolar que permitan cumplir con los Objetivos Estratégicos Cuatrienales.
3. Informar a MEDUCA sobre los resultados de este primer momento de seguimiento.

El siguiente esquema grafica los pasos a seguir en este primer momento:



Durante la aplicación de las medidas de seguridad sanitarias establecidas por las autoridades nacionales, debido a la pandemia de Covid-19, el taller deberá realizarse de manera virtual. Si las medidas se van flexibilizando y el estado de la pandemia lo permite se podrá realizar el taller de manera presencial.

Respecto de la temporalidad de este primer momento, se propone que su realización sea **durante el primer trimestre del año escolar**. Se espera que los pasos 1 y 2 se desarrollen en una jornada de trabajo, reflexiva y participativa por medio de una metodología de taller. Para esto, el director del Centro Educativo convocará a la Comunidad Educativa Escolar, a la Comisión PIMCE del Centro y a los docentes y padres de familia. En esta Guía se presenta como anexo una propuesta de taller (ANEXO 1) como medio para concretar este primer momento. Esta guía incluye además las matrices necesarias (ANEXO 2 y ANEXO 3) que permitirán construir el primer Informe de Seguimiento que se envía a MEDUCA.

Paso 1. Seguimiento del avance de los Objetivos Estratégicos

Este paso consiste en identificar el nivel de avance de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales de las áreas Pedagógica, Social Educativa, Administrativa Financiera e Infraestructura, justificar este avance en base a evidencias y determinar qué proyectos implementados por el Centro el año anterior contribuyeron al logro de estos Objetivos.

Con las evidencias el Centro podrá identificar el avance de los Objetivos Estratégicos estableciendo uno de los siguientes niveles:

Puntaje	Nivel de avance	Descripción
2	Avance destacado	Cuando el Objetivo Estratégico muestra un avance importante respecto a su propósito y existe evidencia suficiente para sustentarlo
1	Avance inicial	Cuando el Objetivo Estratégico muestra un avance preliminar respecto a su propósito y existe evidencia que permite sustentar este logro parcial
0	Sin Avance	Cuando el Objetivo Estratégico no muestra avances importantes en el último año

Justificación del nivel de avance de los Objetivos Estratégicos

Es importante que el Director y equipo del Centro, junto con determinar el nivel de avance del Objetivo Estratégico Cuatrienal, justifique este nivel respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Qué evidencias tenemos para calificar el avance del Objetivo en este nivel?
- ¿Qué aspectos de la gestión y del trabajo del Centro han afectado positiva o negativamente en el avance del Objetivo?

Si el Centro Educativo, analizando la evidencia, decide dejar un Objetivo Estratégico en el nivel "sin avance" debe reflexionar sobre esto. No es una situación grave, aunque plantea el desafío de avanzar con fuerza en el logro de este Objetivo de aquí en adelante.

La respuesta a ambas preguntas es una reflexión clave de cara a la mejora continua del Centro, ya que permitirá seguir profundizando el análisis en base a evidencia y al mismo tiempo identificar cuáles son los factores que están influenciando el buen (o mal) desarrollo de los proyectos prioritarios en el Centro.

En este paso se usará el instrumento llamado Matriz de seguimiento del avance de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales (ANEXO 2). La distribución de la información en la matriz se grafica en la siguiente tabla (referencial):

Área		(Nombre del área)	
Objetivos Estratégicos Cuatrienales	Nivel de Avance	Justificación y Evidencias	Proyectos asociados al Objetivo Estratégico
(Copiar/pegar información)	(Registre el nivel de avance)	(Enuncie las evidencias en un máximo de 300 caracteres por evidencia)	(Definidos y ejecutados el año anterior)

Como puede entenderse de la estructura de esta matriz, el objetivo es que el Centro identifique, para cada Objetivo Estratégico un nivel de avance, que luego este nivel de avance se justifique y respalde con evidencia, y que se establezca cuáles son los proyectos del año anterior con los que se ha intentado alcanzar ese objetivo (incluso considerando situaciones excepcionales como la pandemia de Covid-19).

Paso 2. Priorización de proyectos para el año escolar

A partir de la identificación del nivel de avance de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales, el Centro Educativo deberá hacer un ejercicio de priorización de proyectos - para el año escolar en curso - que más contribuyan al logro de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales.

La priorización consiste en seleccionar un mínimo de dos proyectos (acciones clave) a abordar durante el año escolar, en las áreas de procesos del Modelo de Calidad Educativa (Pedagógica, Social Educativa, Administrativa Financiera e Infraestructura). Esto no impide que el Centro, analizando sus condiciones, pueda agregar uno o dos proyectos más a cada área. Además, los proyectos priorizados pueden ser nuevos o haberse implementado en años anteriores, lo que queda a criterio del Centro Educativo. En definitiva, los proyectos seleccionados como prioritarios deben contribuir a la consecución de los Objetivos Estratégicos.

La idea de incorporar proyectos más allá del PEC es reconocer que parte importante de las acciones de mejoramiento que un Centro puede desarrollar no implican recursos adicionales, por tanto, es deseable que los proyectos no impliquen nuevos recursos financieros.

El centro podrá guiarse por los siguientes criterios para priorizar los proyectos:

Criterio	Pregunta orientadora
Relevancia pedagógica	¿Qué proyecto contribuye a mejorar las condiciones del proceso de enseñanza y aprendizaje?
Viabilidad	¿Podemos realizar este proyecto dentro del año escolar?
Importancia	¿Qué proyecto es más importante realizar este año para cumplir el Objetivo Estratégico Cuatrienal?
Impacto	¿Qué proyecto contribuye mejor al cumplimiento del Objetivo Estratégico Cuatrienal?
Recursos	¿Contamos con los recursos profesionales y materiales para realizar el proyecto?

Contenidos para la formulación de los proyectos priorizados

Cada proyecto priorizado para el año escolar tendrá un nombre breve y sintético, un objetivo, una breve descripción, fechas o plazos para su implementación, responsable(s) y recursos asociados. Además, para asegurar el seguimiento y la evaluación final, cada proyecto debe considerar al menos un indicador de logro sobre el que pueda luego levantarse evidencia. Es muy relevante que si los proyectos no tienen indicadores asociados se creen algunos para permitir su monitoreo.

Importante

Esta Guía se complementa con una Guía de Buenas Prácticas de Mejoramiento Educativo, que ha sido elaborada especialmente para orientar la elección y definición de proyectos estratégicos. Estas buenas prácticas justamente corresponden a proyectos que distintos Centros Educativos han realizado (antes o después de la implementación del PIMCE) y que han traído resultados positivos en cuanto a la calidad de la educación.

Como ya se ha dicho, los centros debieran establecer como mínimo dos proyectos priorizados por cada una de las áreas de proceso del Modelo de Calidad.

En este paso se usará el instrumento llamado Matriz de proyectos priorizados (ANEXO 3). La distribución de la información en la matriz se grafica en la siguiente tabla (referencial):

Área	(Nombre del área)	
Proyecto	Nombre	
	(Máximo 100 caracteres)	
Descripción del proyecto	Objetivo	
	(Máximo 200 caracteres)	
(Máximo 300 caracteres)		
Plazo	Fecha inicio	
	Fecha término	
Responsable(s)	(Máximo 100 caracteres)	
Recursos	(Máximo 100 caracteres)	
Indicador de Logro	1 (Obligatorio)	(Máximo 100 caracteres)
	2 (Optativo)	(Máximo 100 caracteres)
	3 (Optativo)	(Máximo 100 caracteres)
	4 (Optativo)	(Máximo 100 caracteres)

Nombre del proyecto. Es un texto breve que permite identificar de manera rápida el proyecto. Ejemplo: “plan para prevenir la deserción escolar en el centro”. Otros ejemplos de nombre son los que figuran en la Guía de Buenas Prácticas de Mejoramiento Educativo.

Objetivo del proyecto. Es el propósito del proyecto, debe ser alcanzable, fácil de comprender, acotado al año escolar y estar vinculado con los Objetivos Estratégicos establecidos en el marco del PIMCE. Ejemplo: “evitar la deserción escolar en el centro, por medio de estrategias diferenciadas para los distintos niveles educativos”.

Descripción del proyecto. Es una síntesis de los aspectos centrales del proyecto: en qué consiste, cómo se desarrollará y sus destinatarios. Ejemplo: “Este proyecto consiste en un conjunto de cinco acciones que el centro debe ejecutar. La primera consiste en... (). Está dirigido a todos los estudiantes en riesgo de deserción, que será medido a través de un instrumento elaborado por el propio centro. Participarán también activamente las familias por medio de reuniones específicamente destinadas al tema de la motivación y deserción escolar”.

Plazo. Período en que se desarrollará el proyecto durante el año escolar, indica fecha de inicio y término. Ejemplo: “desde marzo a diciembre del año en curso, aunque su implementación está proyectada para los próximos 5 años”.

Responsable. Es él o los encargados de asegurar que el proyecto se implemente dentro del plazo. Los proyectos siempre deben tener un responsable, que debiera responder tanto por el avance como por el seguimiento del proyecto. Ejemplo: “Comisión PIMCE del Centro”

Recursos. Son los recursos humanos, pedagógicos, materiales, infraestructura y tecnológicos que se necesitan para la implementación del proyecto. Pueden ser recursos internos del Centro Educativo. Ejemplo: “En este proyecto no necesitamos recursos adicionales a los que ya dispone el Centro. Se requerirá eso sí del compromiso de toda la comunidad educativa”.

Indicador de Logro. Se trata de una medida cuantitativa o cualitativa que permita dar cuenta de los logros de cada proyecto. Debe considerar algún tipo de fuente o evidencia desde el cual se extraerá la información sobre el indicador. Ejemplos: **Indicador 1)** “Nivel de motivación de los estudiantes, medido a través de un instrumento elaborado por el centro”, **Indicador 2)** “Porcentaje de alumnos que abandonan el centro durante el año escolar, medido a través de las estadísticas oficiales del Centro”.

Paso 3. Primer Informe de Seguimiento

El producto de este momento será un primer Informe de Seguimiento del PIMCE. El objetivo del Informe es:

- Presentar los resultados del estado de avance de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales y de la priorización de proyectos a implementar durante el año escolar, en cada área del Modelo de Calidad Educativa.

Para concretar este primer informe el director del Centro Educativo, o quien este designe, deberá preocuparse de que las matrices usadas en los pasos anteriores (ANEXO 2 y ANEXO 3) estén con toda la información requerida. El siguiente esquema presenta el contenido de ambas matrices:

Matriz de seguimiento del avance de los Objetivos Estratégicos (Anexo 2)	Matriz de proyectos priorizados para cada área (Anexo 3)
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos Estratégicos Cuatrienales por área del Modelo de Calidad Educativa. • Nivel de avance de los Objetivos Estratégicos • Evidencia y justificación para cada nivel de avance. • Proyectos asociados a los Objetivos Estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se reportan hasta dos proyectos para las áreas Pedagógica, Social Educativa, Administrativa y Financiera e Infraestructura.

Estas matrices constituyen el primer Informe de Seguimiento, ambas deberán ser enviadas a la Dirección Nacional de Evaluación Educativa. Para ello, la plataforma online del PIMCE contará con una sección especial que permitirá cargar ambos archivos.

Momento II: Monitoreo de los proyectos

Como hemos establecido hasta aquí, el proceso de seguimiento anual de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales es relevante para el mejoramiento de la calidad del servicio educativo que prestan los Centros. Particularmente, en este segundo momento se busca que el Centro pueda monitorear el nivel de implementación de los proyectos priorizados para el año escolar en las áreas del Modelo de Calidad Educativa.

Este segundo momento del Seguimiento anual del PIMCE, apunta a que el Centro Educativo cumpla con los siguientes objetivos:

1. Monitorear el nivel de implementación de los proyectos priorizados.
2. Identificar e incorporar, si corresponde, ajustes a los proyectos priorizados.
3. Informar a MEDUCA sobre los resultados de este segundo momento de seguimiento anual del PIMCE.

El siguiente esquema grafica los pasos a seguir en este segundo momento:



Respecto de la temporalidad de este momento, se propone que su realización sea durante el segundo trimestre del año escolar. Este monitoreo debiera estar a cargo del director, o quien este designe. Se usará una metodología de revisión y observación de indicadores de logro, evidencias y plazos.

Paso 1. Nivel de implementación de los proyectos

En este paso se usará el instrumento llamado Matriz de monitoreo de proyectos priorizados (ANEXO 4). La distribución de la información en la matriz se grafica en la siguiente tabla (referencial):

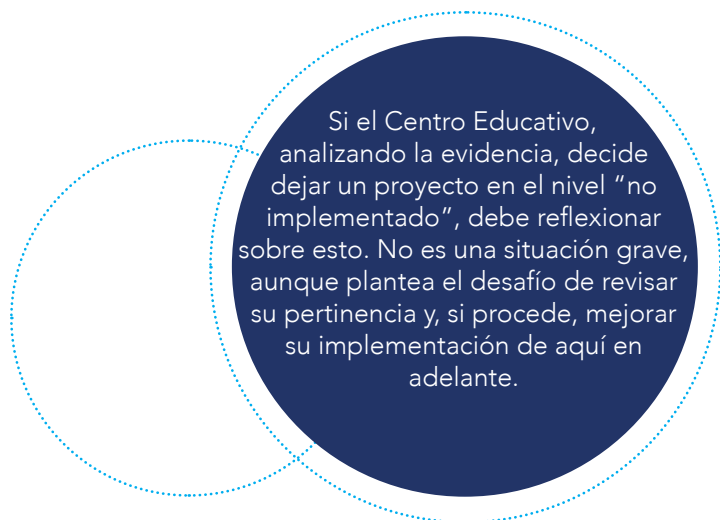
Área		(Nombre del área)					
Nombre	Responsable(s)	Plazo		Indicadores de logro	Nivel de implementación	Justificación y evidencias	
		Inicio	Término				
Proyecto 1							
Proyecto 2							
DEFINICIÓN DE AJUSTE (Responsable, plazo o indicadores de logro)							
Proyecto 1							
Proyecto 2							

La información respecto a cada uno de los proyectos es la misma registrada en el ANEXO 3, solo que en esta nueva matriz se analiza el nivel de avance de los proyectos y se establecen sus posibles ajustes.

Nivel de implementación de los proyectos

El director o quien este designe, deberá considerar los siguientes niveles para evaluar la implementación del proyecto:

Puntaje	Nivel de avance	Descripción
2	Avanzado	El proyecto tiene una implementación avanzada respecto de lo planificado inicialmente. Se cumplen los indicadores de logro y se cuenta con evidencia de respaldo
1	Parcial	El proyecto tiene una implementación parcial respecto de lo planificado inicialmente. Se cumplen parcialmente los indicadores de logro y se cuenta con evidencia de respaldo.
0	No implementado	El proyecto no se ha implementado en el plazo. No se cumplen los indicadores.



Si el Centro Educativo, analizando la evidencia, decide dejar un proyecto en el nivel "no implementado", debe reflexionar sobre esto. No es una situación grave, aunque plantea el desafío de revisar su pertinencia y, si procede, mejorar su implementación de aquí en adelante.

Es importante que el Centro haga una reflexión respecto al nivel de avance de los proyectos. Las tres categorías del cuadro anterior son una herramienta que orienta este análisis, pero que no puede agotarlo. Lo fundamental es que el Centro Educativo realice una revisión crítica de cuánto y cómo ha avanzado en cada uno de los proyectos que definió como prioritarios para el año escolar en curso.

Justificación del nivel de implementación

Es importante que el director y equipo del Centro, junto con determinar el nivel de implementación del proyecto, justifique este nivel respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Qué evidencias tenemos para calificar la implementación del proyecto en este nivel?
- ¿Qué aspectos de la gestión y el trabajo del Centro Educativo han afectado positiva o negativamente la implementación del proyecto?

La respuesta a ambas preguntas es una reflexión clave de cara a la mejora continua del centro educativo, ya que permitirá seguir profundizando el análisis en base a evidencia y al mismo tiempo identificar cuáles son los factores que están influenciando el buen (o mal) desarrollo de los proyectos prioritarios en el Centro.

Paso 2. Posibilidad de ajuste de los proyectos

Como segundo paso de este momento, el director o quien este designe, tendrá que evaluar la necesidad de realizar ajustes a los proyectos, si fuera necesario. Los elementos que pueden ajustarse son:

Elemento a ajustar	Descripción
Responsable del proyecto	Procede si para lograr la implementación total del proyecto se necesita un cambio de responsable. De esta manera, lograr el avance del Objetivo Estratégico Cuatrienal.
Plazo	Procede si para lograr la implementación total del proyecto las fechas de inicio o final propuestas tienen que cambiarse para asegurar la implementación del proyecto. La nueva fecha no puede exceder el año escolar.

<p>Indicadores de logro</p>	<p>Procede si los indicadores no dan cuenta de la realidad que se busca reflejar y también si las evidencias para verificar el proyecto no fueron adecuadas para dar cuenta de la implementación de este.</p>
------------------------------------	---

El director o quién este designe deberá consignar el ajuste en el ANEXO 4 para cada proyecto, según corresponda. No es necesario realizar ajustes en todos los proyectos. Los ajustes solo tienen sentido cuando fruto del monitoreo se concluye que una modificación al proyecto podría contribuir al logro de los Objetivos Estratégicos del Centro Educativo.

Paso 3. Segundo Informe de Seguimiento

El producto de este momento será un segundo Informe de Seguimiento del PIMCE. El objetivo de este informe será:

- Presentar los resultados del monitoreo de los proyectos priorizados para el año escolar, estableciendo el nivel de implementación de estos. Además, si corresponde, sugerir ajustes a los proyectos.

Este segundo informe está conformado por la *Matriz de monitoreo de los proyectos priorizados* (ANEXO 4). El director o quien este designe, deberá preocuparse de que la matriz usada en este momento del seguimiento cuente con toda la información que corresponde. El siguiente esquema presenta el contenido de la matriz:

<p>Identificación del nivel de implementación del proyecto</p>	<p>Sugerencia de ajuste</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre. • Responsable(s). • Plazo (inicio y término). • Indicadores de logro. • Nivel de implementación. • Justificación del nivel de implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer ajustes en los siguientes elementos del proyecto (solo si corresponde): • Responsable. • Plazo. • Indicadores de logro

Esta matriz constituye el segundo Informe de Seguimiento, deberá ser enviado a la Dirección Nacional de Evaluación Educativa. Para ello la plataforma online del PIMCE contará con una sección especial que permitirá cargar el archivo.

Momento III. Seguimiento final y rendición de cuentas

En este momento del seguimiento anual del PIMCE se espera que los Centros Educativos puedan realizar una evaluación final de la implementación de los proyectos priorizados, junto con rendir cuenta de los resultados obtenidos. En este tercer momento, el Centro Educativo deberá cumplir con los siguientes objetivos:

1. Evaluar el nivel de cumplimiento anual de los proyectos priorizados al inicio del año escolar.
2. Rendir cuenta pública de los resultados del seguimiento anual del PIMCE.
3. Informar a MEDUCA sobre los resultados de este tercer momento del seguimiento anual del PIMCE.

El siguiente esquema grafica los pasos a seguir en este tercer momento



Respeto de la temporalidad de este tercer momento, se propone su realización para el final del último trimestre del año escolar. Esta evaluación final y la rendición de cuentas estarán a cargo del Director del Centro Educativo. Sin embargo, en la evaluación anual de la implementación de los proyectos se requiere la participación de la Comunidad Educativa Escolar y la Comisión PIMCE del Centro, tal como establece el Decreto N° 878.

Paso 1. Evaluación final de la implementación de los proyectos priorizados

La evaluación final de la implementación de los proyectos es otro paso importante del seguimiento anual. Se propone aplicar la misma metodología usada en el primer momento, es decir, un taller (ANEXO 5), donde se convoque a la Comunidad Educativa Escolar y a la Comisión PIMCE del Centro.

Durante la aplicación de las medidas de seguridad sanitarias establecidas por las autoridades nacionales, debido a la pandemia de Covid-19, el taller se realizará de manera online. Si las medidas se van flexibilizando y el estado de la pandemia lo permite se podrá realizar el taller de manera presencial.

La evaluación deberá realizarse usando los mismos niveles de implementación del monitoreo:

Puntaje	Nivel de avance	Descripción
2	Avanzado	El proyecto tiene una implementación avanzada respecto de lo planificado inicialmente. Se cumplen los indicadores de logro y se cuenta con evidencia de respaldo
1	Parcial	El proyecto tiene una implementación parcial respecto de lo planificado inicialmente. Se cumplen parcialmente los indicadores de logro y se cuenta con evidencia de respaldo.
0	No implementado	El proyecto no se ha implementado en el plazo. No se cumplen los indicadores.

Si el Centro Educativo, analizando la evidencia, decide dejar un proyecto en el nivel "no implementado" debe reflexionar sobre esto. No es una situación grave, por el contrario, abre la posibilidad de considerar su implementación para el próximo año, si el proyecto sigue siendo clave para el logro del Objetivo Estratégico.

En este paso se usará el instrumento llamado Matriz de evaluación final de proyectos priorizados (ANEXO 6). La distribución de la información en la matriz se grafica en la siguiente tabla (referencial):

Área		(Nombre del área)					
Objetivo Estratégico Cuatrienal							
Nombre	Responsable(s)	Plazo		Indicadores de logro	Nivel de implementación	Justificación y evidencias	
		Inicio	Término				
Proyecto 1							
Proyecto 2							
FACILITADORES Y OBSTACULIZADORES							
Facilitadores de la implementación			Obstaculizadores de la implementación				
Proyecto 1							
Facilitadores de la implementación			Obstaculizadores de la implementación				
Proyecto 2							

Justificación del nivel de implementación

Para la justificación del nivel de la implementación se usarán las mismas preguntas de reflexión propuestas en el momento anterior:

- ¿Qué evidencias tenemos para calificar la implementación del proyecto en este nivel?
- ¿Qué aspectos de la gestión y el trabajo del Centro han afectado positiva o negativamente la implementación del proyecto?

Esta evaluación debe realizarse en base a una reflexión profunda del equipo del Centro respecto a sus proyectos, estableciendo su nivel de implementación final, pero también identificando los factores (facilitadores y obstaculizadores) que influyeron en la implementación y resultados de cada proyecto. Esta reflexión permitirá mejorar los proyectos de los años siguientes, al mismo tiempo que entender qué aspectos del centro deberían potenciarse para el mejoramiento continuo de su calidad educativa.

Para efectos de este análisis, definiremos facilitador y obstaculizador de la siguiente forma:

Los facilitadores son aspectos o acciones del Centro Educativo que pueden contribuir, si se aprovechan en el corto y mediano plazo, al mejoramiento de la calidad de la educación del Centro. Identificar estos elementos permite sustentar o “apalancar” cualquier proyecto que emprenda el Centro Educativo para el logro de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales.

Los obstaculizadores son aspectos o acciones del Centro Educativo que pueden entorpecer su proceso de mejoramiento. Identificar estos elementos permite enfrentarlos para que no amenacen la implementación de futuros proyectos que contribuyan al logro de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales.

Paso 2. Rendición de cuenta

El director estará a cargo de realizar una rendición de cuenta de carácter pública al finalizar el año, sobre la evaluación de los proyectos priorizados para el año escolar. Para presentar su rendición de cuentas deberá hacer una convocatoria que considere la participación de los docentes y administrativos, representantes de padres de familias, representantes de estudiantes y Supervisor. El director decidirá si convoca a autoridades locales o representantes de las organizaciones o instituciones con las que el Centro tenga algún vínculo.

El objetivo de esta instancia es divulgar los resultados de la evaluación final de los proyectos priorizados en las áreas del Modelo de Calidad Educativa.

Para la rendición de cuenta, el director elaborará una presentación con al menos los siguientes contenidos:



Esta Guía contempla una propuesta de PPT (ANEXO 7). Sin embargo, el director puede usar otro formato manteniendo los contenidos del esquema anterior.

Paso 3. Tercer Informe de Seguimiento

El producto de este momento será un tercer Informe de Seguimiento del PIMCE. El objetivo del Informe será presentar los resultados de la evaluación final del cumplimiento anual de los proyectos priorizados durante el año escolar, en cada área del Modelo de Calidad Educativa.

Para concretar este tercer informe, el director del Centro Educativo, o quien este designe, deberá preocuparse de que la matriz (ANEXO 6) usada en este momento del seguimiento registre toda la información requerida. Además, deberá incorporar la PPT u otro archivo usado para el acto de rendición de cuentas. El siguiente esquema presenta el contenido de este informe:

Evaluación final proyectos	Rendición de cuentas
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de los proyectos priorizados. • Responsable(s). • Plazo (Inicio y término). • Evidencias. • Nivel de implementación anual. • Justificación del nivel. • Facilitadores de la implementación. • Obstaculizadores de la implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los resultados hecha por el director.

La matriz y la presentación de rendición de cuentas constituyen el tercer Informe de Seguimiento. Esta información deberá ser enviada a la Dirección Nacional de Evaluación Educativa, para lo cual la plataforma online del PIMCE contará con una sección especial que permitirá cargar ambos archivos.

Recomendaciones finales

Esta guía propone a los Centros educativos panameños un modelo para hacer seguimiento a sus estrategias de mejoramiento en el marco del PIMCE. Se trata de una herramienta estructurada y con productos bastante claros, por lo que el desafío principal consiste en que sea un insumo para seguir avanzando hacia mejores prácticas escolares y de esa forma hacia mejores aprendizajes de los estudiantes.

Para eso, es importante no olvidar:

- Que el proceso de seguimiento debiera ser siempre entendido como un momento de reflexión y revisión autocrítica de los procesos del Centro, no como una instancia burocrática donde lo que importa es el mero cumplimiento de procedimientos.
- Que para esto es imprescindible estudiar en detalle la guía, construir espacios de diálogo colectivo en el Centro y tomarse muy en serio cada uno de los pasos.
- Que, tal como lo establece el Modelo de Calidad, para avanzar hacia mejores procesos y resultados educativos un aspecto medular es el uso de datos y la capacidad de los centros para tomar decisiones en base a evidencia. Este mismo principio cruza toda esta guía. Cada definición y proyección de la mejora del centro debiera basarse en evidencia que la respalde.
- Finalmente, que, si bien los recursos financieros y materiales son una condición importante para avanzar en calidad, la diferencia fundamental en educación la hacen las personas: docentes, equipos directivos, personal administrativo, supervisores, entre otros. El seguimiento anual del PIMCE es, en este sentido, una oportunidad única para analizar cuáles son los aspectos del propio Centro que se pueden movilizar para impulsar cambios que demuestren que está en su propia labor la respuesta frente al desafío del mejoramiento de la calidad educativa en Panamá.

Glosario

- A -

Áreas. Son los ámbitos temáticos claves de la gestión de un centro educativo, definidos por el Decreto N° 878 y que están interrelacionados entre sí. El área central del modelo de calidad educativa es la Pedagógica, puesto que aquí se encuentran los procesos principales de todo Centro Educativo para generar aprendizajes de mejor calidad en sus estudiantes. El área Administrativa y Financiera impulsa y conduce los procesos y da coherencia a la actuación de los actores de la comunidad educativa. Las áreas Social Educativa y de Infraestructura están orientadas a generar condiciones y soporte para la implementación del Proyecto Educativo del Centro. Estas cuatro áreas relacionadas con los procesos institucionales del Centro, en especial la Pedagógica, impactan en el área de Resultados, que se relaciona con los datos del centro educativo que dan cuenta de los logros de aprendizaje de los estudiantes, la eficiencia interna del Centro y la satisfacción de los distintos miembros de la comunidad educativa.

Autoevaluación. Constituye la primera etapa del PIMCE. Este proceso está orientado a la mejora de la calidad de la educación y de los demás servicios que brinda la institución educativa. Es un proceso que se realizará cada cuatro años. Contempla todas las áreas de gestión del centro educativo. Los resultados de la Autoevaluación deberán estar plasmados en un informe. Es un proceso participativo, integral y permanente, orientado a obtener información válida, confiable, oportuna y representativa del Centro Educativo para orientar la toma de decisiones hacia el mejoramiento continuo de la calidad de la educación.

- C -

Comisión PIMCE del Centro Educativo. Es un equipo de trabajo al interior del Centro Educativo que asume la responsabilidad de conducir los procesos del PIMCE. Este equipo será liderado por el director(a) y estará constituido por profesionales del mismo Centro que tengan conocimiento y experiencia adecuada del mismo, además, de un representante de los padres de familia.

- D -

Debilidades institucionales. Son los elementos que, luego de la Autoevaluación Institucional, se identifican como descendidos y que, por lo tanto, se constituyen en oportunidades de cambio para mejorar la calidad del servicio educativo del Centro.

Decreto Ejecutivo N° 878. Normativa que crea el Sistema Integral de Mejoramiento de la Calidad de la Educación (SIMECE) y su componente de evaluación institucional denominado Programa Integral de Mejoramiento del Centro Educativo (PIMCE).

- E -

Estándares. El Modelo de Calidad Educativa contempla 50 estándares, que corresponden a contenidos específicos que operacionalizan las Áreas de gestión escolar, y que interrogan al Centro Educativo sobre sus prácticas, orientando su mejoramiento.

Evidencias. Son las fuentes de información o datos que permiten identificar y justificar el nivel de avance de un Objetivo Estratégico o el nivel de implementación de un proyecto. Las evidencias deben estar actualizadas y vigentes al momento de medir el nivel de avance de los Objetivos Estratégicos o monitorear y evaluar el nivel de cumplimiento de los proyectos anuales.

- F -

Facilitadores. Son aspectos del Centro Educativo que pueden contribuir, si se aprovechan en el corto y mediano plazo, al mejoramiento de la calidad de la educación en el Centro. Identificar estos elementos permite sustentar o “apalancar” cualquier proyecto que emprenda el Centro Educativo para el logro de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales.

Fortalezas institucionales. Son los elementos destacados positivamente del Centro Educativo. Se identifican con claridad luego de aplicar la Autoevaluación Institucional. Sirven para afianzar o apalancar el mejoramiento de la calidad del servicio educativo del Centro.

- G -

Guía de Autoevaluación Institucional. Documento que entrega orientaciones técnicas y metodológicas a los centros educativos del país, con el fin de facilitar el proceso de Autoevaluación Institucional, permitiendo evaluar los niveles de calidad de sus prácticas y sobre esa base planificar el mejoramiento continuo.

Guía de Seguimiento al PIMCE en el Centro Educativo. Documento que entrega orientaciones técnicas y metodológicas a los centros educativos del país, con el fin de hacer seguimiento al estado de avance de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales formulados en el proceso de Autoevaluación Institucional, priorizar proyectos para el año escolar que contribuyan al logro de estos objetivos y monitorear su cumplimiento (trimestral y anual). Además, orienta la rendición de cuentas anual sobre el seguimiento del PIMCE.

Guía de Seguimiento al PIMCE – Supervisores Regionales. Documento que entrega orientaciones técnicas y metodológicas a los Supervisores Regionales para acompañar el seguimiento al PIMCE en los Centros Educativos. Esto en estrecha relación con su función de brindar acompañamiento a la Comunidad Educativa Escolar con relación a los procesos del PIMCE (Decreto Ejecutivo N° 878, artículo 19, numeral 1).



Indicadores de logro. Son acciones observables y susceptibles de ser medidas, que permiten determinar el nivel de cumplimiento de los estándares establecidos, proporcionando evidencia del logro que se busca alcanzar con un programa o proyecto. Deben ser válidos y confiables.

Informe de Autoevaluación Institucional. Es un documento que constituye el resultado del proceso de autoevaluación. Contiene identificación del Centro, una breve descripción del Centro y del proceso de autoevaluación desarrollado y un esquema con los resultados generales, además, se adjuntan como partes indispensables del Informe la Matriz de Autoevaluación y la Matriz de Fortalezas, Debilidades y Objetivos Estratégicos.

Informes de seguimiento al PIMCE (Centro Educativo). Los informes de seguimientos están compuestos por las matrices usadas en cada momento del seguimiento anual al PIMCE. No hay que elaborar documentos adicionales ni existe un consolidado anual. Estos Informes son enviados a la Dirección Nacional de Evaluación Educativa por los medios tecnológicos que esta disponga.

Informes de retroalimentación (Supervisor Regional). Los informes de retroalimentación son documentos que elabora el Supervisor al final de cada momento del Seguimiento, para dar cuenta del acompañamiento hecho al Centro Educativo. Son compartidos con el Director y con la Dirección Nacional de Evaluación Educativa por los medios tecnológicos que esta disponga.

- M -

Modelo de Calidad Educativa. Es una racionalización de las cinco áreas del PIMCE (pedagógica, administrativa y financiera, social educativa, infraestructura y resultados). El Modelo de Calidad Educativa distingue Áreas, Sub-áreas y Estándares de evaluación.

Monitoreo. Proceso sistemático que se realiza en tiempos definidos previamente y se orienta a establecer el nivel de implementación de las acciones o proyectos e identificar posibles ajustes a los mismos para garantizar su cumplimiento. Su propósito es recoger información relevante que permita mejorar y asegurar el desarrollo de los proyectos.

- O -

Objetivos estratégicos Cuatrienales. Son objetivos institucionales cuatrienales asociados a cada una de las cinco áreas del Modelo de Calidad Educativa (del PIMCE) que, surgidos tras la Autoevaluación Institucional, orientan el mejoramiento de la calidad del servicio educativo. Tienen asociados metas e indicadores de cumplimiento. Se materializan en actividades o proyectos anuales.

Obstaculizadores. Son aspectos del Centro Educativo que pueden entorpecer su proceso de mejoramiento. Identificar estos elementos permite enfrentarlos para que no amenacen la implementación de futuros proyectos que contribuyen al logro de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales.

- P -

Proyecto Educativo de Centro. Es un documento de carácter pedagógico elaborado por la Comunidad Educativa Escolar que enumera y define los rasgos de identidad de un centro, formula los objetivos que se han de conseguir y expresa la estructura organizativa y funcional del Centro Educativo. Dota de sentido a los actores hacia el logro de las metas de mejoramiento en los aspectos institucionales, curriculares y pedagógicos a mediano y largo plazo, articulando los aspectos institucionales, curriculares y pedagógicos a mediano y largo plazo, articulando los proyectos y acciones innovadoras en torno al aprendizaje y la formación de los estudiantes. Este proyecto educativo debe orientar todo el quehacer escolar tanto dentro como fuera del aula; las normas y reglamentos, los proyectos con los que se compromete el establecimiento y las actividades extracurriculares, entre otras.

Proyectos anuales. Son las acciones de mejora que emprende un Centro Educativo durante el año escolar para conseguir el logro de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales. Cada proyecto tendrá un nombre breve y sintético, un objetivo, una breve descripción, fechas o plazos para su implementación, responsable(s), recursos asociados y al menos un indicador de logro sobre el que pueda luego levantarse evidencia.

- S -

Seguimiento. Consiste en el análisis relacionado al estado de avance de los Objetivos Estratégicos y del nivel de implementación de los proyectos anuales. El seguimiento al PIMCE permite vincular los proyectos con el logro de los Objetivos Estratégicos para mejorar el servicio educativo que presta el Centro a sus estudiantes.

1 ANEXO

Taller para el seguimiento
del avance de los Objetivos
Estratégicos Cuatrienales y
priorización de proyectos.

Primer Trimestre




Objetivos del taller

- Identificar el estado de avance de los Objetivos Estratégicos cuatrienales en las áreas del Modelo de Calidad Educativa.
- Priorizar proyectos para el año escolar que permitan cumplir con los Objetivos Estratégicos Cuatrienales

Momentos del taller

A continuación, se explican los momentos a desarrollar en el Taller y sus actividades. El director, determinará como distribuye los horarios del taller y cuando se harán recesos.

Momento 1 - Inicio del taller [30 minutos]		
Introducción	El director emite un saludo inicial, da a conocer los objetivos de la jornada y el horario.	
Presentación	Los participantes hacen una ronda de presentación indicando su nombre, rol dentro del Centro y expectativas sobre esta jornada.	

Momento 2 - Seguimiento del avance de los Objetivos Estratégicos [60 minutos]



Trabajo grupal 1

Dependiendo de la cantidad de participantes, el director los dividirá en pequeños grupos para que cada uno aborde 1 o 2 áreas. Si el grupo es pequeño considerar abordar todas las áreas entre todos los participantes.

El director o la Comisión PIMCE del centro deberá preparar el ANEXO 2, antes del taller.

Paso a paso:

1) Identificación del nivel de avance

Para cada Objetivo Estratégico los participantes deberán decidir su nivel de avance utilizando la tabla respectiva consignada en la Guía. Los participantes deben llegar a un acuerdo respecto del nivel de avance y registrarlo en la matriz (ANEXO 2).

2) Justificación y evidencias

Los participantes identifican las evidencias que justifican el nivel de avance de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales y los registran en el ANEXO 2.

3) Asociación de proyectos

Por último, los participantes tendrán que asociar proyectos implementados el año anterior que contribuyen al avance del Objetivo Estratégico. Solo se debe registrar el nombre del proyecto en el ANEXO 2.

Momento 3 - Priorización de los proyectos para el año escolar [90 minutos]



Trabajo grupal 2

Para desarrollar esta actividad continúan los mismos grupos de trabajo.

Paso a paso:

1) Priorización de proyectos

Se usarán los criterios de priorización definidos en la Guía. Los participantes deberán priorizar a lo menos dos proyectos en cada área del Modelo de Calidad Educativa y que se desarrollarán en el año escolar para contribuir al logro de los Objetivos Estratégicos. Nada impide que el Centro Educativo además pueda agregar uno o dos proyectos más a cada área.

Pueden formular nuevos proyectos o mantener algunos que se hayan implementado años anteriores, lo importante es que deben tener relación con los Objetivos Estratégicos Cuatrienales. Además, lo deseable es que sean proyectos que no requieran nuevo financiamiento sino que solo involucren los recursos propios del Centro.

Todos los participantes deberán llegar a acuerdo sobre los proyectos priorizados.

2) Registro de proyectos en la matriz (ANEXO 3).

Una vez acordados los proyectos que se priorizarán (incluyendo aquellos que se hayan formulado como nuevos), se deberán registrar los proyectos en el ANEXO 3, siguiendo la siguiente estructura:

- Nombre del proyecto.
- Objetivo del proyecto.
- Descripción del proyecto.
- Plazo (fecha inicio y fecha de término).
- Responsable(s)
- Recursos
- Indicadores de logro (a lo menos uno).

(*) Es importante seguir esta estructura para el seguimiento y completar toda la información necesaria.

Finalización el taller [30 minutos]**Cierre y
agradecimientos**

El director concluye el taller agradeciendo la participación de los convocados. Además, pregunta si existen dudas y las resuelve.

Verificación de la información

- El director o algún miembro de la Comisión PIMCE, revisa todas las matrices usadas y se asegura que esté todo completo y en orden.
- Considerar que si se trabajó en papel la información debe ser transcrita en las matrices en word o la plataforma PIMCE.
- Con la información de las matrices se construirá el primer Informe de Seguimiento.

2 ANEXO

Matriz de seguimiento del avance de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales

Primer Trimestre

Datos de identificación del Centro Educativo

Nombre del Centro Educativo	
Código de SIACE	
Modalidad	
Área (rural o urbana)	
Zona escolar	
Provincia	
Distrito	
Nombre del director(a)	
Teléfono de contacto director(a)	
E-mail de contacto director (a)	
Otros datos	

PEDAGÓGICA			
Objetivos Estratégicos Cuatrienales	Nivel de Avance	Justificación y Evidencias	Proyectos asociados al Objetivo Estratégico
[Copiar/pegar información]	[Registre el nivel de avance]	[Enuncie las evidencias en un máximo de 300 caracteres por evidencia]	[Mencione el nombre de lo los proyectos en un máximo de 300 caracteres]

Este formato se usa igual para las otras áreas

3
ANEXO

**Matriz de proyectos
priorizados**

Primer Trimestre

Datos de identificación del Centro Educativo

Nombre del Centro Educativo	
Código de SIACE	
Modalidad	
Área (rural o urbana)	
Zona escolar	
Provincia	
Distrito	
Nombre del director(a)	
Teléfono de contacto director(a)	
E-mail de contacto director (a)	
Otros datos	

Área		PEDAGÓGICA	
Proyecto		Nombre	
		(Máximo 100 caracteres)	
		Objetivo	
		(Máximo 200 caracteres)	
Descripción del proyecto			
(Máximo 300 caracteres)			
Plazo	Fecha inicio		
	Fecha término		
Responsable(s)	(Máximo 100 caracteres)		
Recursos	(Máximo 100 caracteres)		
Indicador de Logro	1 (Obligatorio)	(Máximo 100 caracteres)	
	2 (Optativo)	(Máximo 100 caracteres)	
	3 (Optativo)	(Máximo 100 caracteres)	
	4 (Optativo)	(Máximo 100 caracteres)	

Se usa el mismo formato para todos los proyectos que el centro priorice

4 ANEXO

Matriz de monitoreo de proyectos priorizados

Segundo Trimestre

Datos de identificación del Centro Educativo

Nombre del Centro Educativo	
Código de SIACE	
Modalidad	
Área (rural o urbana)	
Zona escolar	
Provincia	
Distrito	
Nombre del director(a)	
Teléfono de contacto director(a)	
E-mail de contacto director (a)	
Otros datos	

PEDAGÓGICA						
Área	Responsable(s)	Plazo		Indicadores de logro	Nivel de implementación	Justificación y evidencias
Nombre		Inicio	Término			
Proyecto 1	(Copiar/pegar información)	(Copiar/pegar información)	(Copiar/pegar información)	(Copiar/pegar información)	[Indique el nivel de implementación]	(Máximo 300 caracteres)
Proyecto 2	(Copiar/pegar información)	(Copiar/pegar información)	(Copiar/pegar información)	(Copiar/pegar información)	[Indique el nivel de implementación]	(Máximo 300 caracteres)
DEFINICIÓN DE AJUSTES						
(Responsable, plazo o indicadores de logros)						
Proyecto 1						
Proyecto 2						

Se usa la misma matriz para todas las áreas

5 ANEXO

Taller para la evaluación final de los proyectos anuales

Tercer Trimestre

Como se menciona en la Guía se propone una metodología de taller para abordar la evaluación final de los proyectos priorizados para el año escolar, en las áreas del Modelo de Calidad Educativa: Pedagógica, Social Educativa, Administrativa Financiera e Infraestructura.

Objetivo del taller

- Evaluar el nivel de cumplimiento final de los proyectos priorizados para el año escolar en curso.

Momentos del taller

A continuación, se explican los momentos a desarrollar en el Taller y sus actividades. El director, determinará como distribuye los horarios del taller y cuando se harán recesos.

Momento 1 - Inicio del taller [30 minutos]	
Introducción	El director emite un saludo inicial, da a conocer los objetivos de la jornada y el horario.
Presentación	Los participantes hacen una ronda de presentación indicando su nombre, rol dentro del Centro y expectativas sobre esta jornada.

Momento 2 - Seguimiento del avance de los Objetivos Estratégicos [60 minutos]



Trabajo grupal 1

Dependiendo de la cantidad de participantes, el director los dividirá en pequeños grupos para que cada uno aborde 1 o 2 áreas. Si el grupo es pequeño considerar abordar todas las áreas entre todos los participantes.

El director o la Comisión PIMCE del centro deberá preparar el ANEXO 2, antes del taller.

Paso a paso:

1) Identificación del nivel de avance

Para cada Objetivo Estratégico los participantes deberán decidir su nivel de avance utilizando la tabla respectiva consignada en la Guía. Los participantes deben llegar a un acuerdo respecto del nivel de avance y registrarlo en la matriz (ANEXO 2).

2) Justificación y evidencias

Los participantes identifican las evidencias que justifican el nivel de avance de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales y los registran en el ANEXO 2.

3) Asociación de proyectos

Por último, los participantes tendrán que asociar proyectos implementados el año anterior que contribuyen al avance del Objetivo Estratégico. Solo se debe registrar el nombre del proyecto en el mismo ANEXO 2.

Finalización el taller [30 minutos]



Cierre y agradecimientos

El director concluye el taller agradeciendo la participación de los convocados. Además, pregunta si existen dudas y las resuelve.

Verificación de la información

- El director o algún miembro de la Comisión PIMCE, revisa todas las matrices usadas y se asegura que esté todo completo y en orden.
- Considerar que si se trabajó en papel la información debe ser transcrita en las matrices en word o la plataforma PIMCE.
- Con la información de las matrices se construirá el primer Informe de Seguimiento.

6 ANEXO

Matriz de evaluación final de la implementación de proyectos priorizados

Tercer Trimestre

Datos de identificación del Centro Educativo

Nombre del Centro Educativo	
Código de SIACE	
Modalidad	
Área (rural o urbana)	
Zona escolar	
Provincia	
Distrito	
Nombre del director(a)	
Teléfono de contacto director(a)	
E-mail de contacto director (a)	
Otros datos	

PEDAGÓGICA						
Área	(Copiar/pegar información)					
Objetivo Estratégico Cuatrienal	(Copiar/pegar información)					
Nombre	Responsable(s)	Plazo		Indicadores de logro	Nivel de implementación	Justificación y evidencias
		Inicio	Término			
Proyecto 1	(Copiar/pegar información)	(Copiar/pegar información)	(Copiar/pegar información)	(Copiar/pegar información)	[Indique el nivel de implementación]	(Máximo 300 caracteres)
Proyecto 2	(Copiar/pegar información)	(Copiar/pegar información)	(Copiar/pegar información)	(Copiar/pegar información)	[Indique el nivel de implementación]	(Máximo 300 caracteres)
FACILITADORES Y OBSTACULIZADORES						
Proyecto 1	Facilitadores de la implementación			Obstaculizadores de la implementación		
	(Máximo 400 caracteres)			(Máximo 400 caracteres)		
Proyecto 2	Facilitadores de la implementación			Obstaculizadores de la implementación		
	(Máximo 400 caracteres)			(Máximo 400 caracteres)		

Se usa la misma matriz para todas las áreas

7
ANEXO

Rendición de cuenta:
Seguimiento anual
del PIMCE

(Nombre Centro Educativo): _____

(Fecha): _____

Misión y Visión del Centro

Valores Institucionales

Evaluación de los proyectos priorizados en el marco del PIMCE

Área Pedagógica

Objetivos Estratégicos Cuatrienales	Proyectos priorizados para el año escolar	Nivel de cumplimiento del proyecto	Justificación y Evidencia

Se usa la misma matriz para todas las áreas

8

ANEXO

Programa Integral
de Mejoramiento del
Centro Educativo
(PIMCE)
Modelo de Calidad
Educativa de Panamá
y sus estándares

ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Área		Administrativa y financiera	
Descripción de área		Su campo de acción es la planificación, desarrollo y evaluación de acciones que respalden la misión de la institución mediante el uso efectivo de los recursos a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo. Alude a todas las tareas que facilitan el funcionamiento de las escuelas basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo, recursos materiales, a las formas de planeación de las actividades escolares; a la administración de personas y a la prestación de los servicios complementarios. El área administrativa debe planearse de acuerdo al proyecto global de la escuela y debe servir de sostén y facilitador de este. El área financiera enfoca el tema de los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la mejora de la institución educativa, está muy relacionada con la administrativa.	
Subárea		Estándares	
Descripción Sub-área		Estándares	
Gestión normativa	Prácticas del equipo directivo, docentes y comunidad educativa apegadas a la normativa vigente para asegurar el adecuado cumplimiento de los procesos y logro de resultados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se desarrollan prácticas que aseguran la divulgación y conocimiento de la normativa vigente al interior del Centro. 2. Se ejecutan prácticas para asegurar el adecuado cumplimiento de la normativa vigente en el Centro. 3. Se desarrollan prácticas que aseguran la coordinación, articulación y delegación de funciones entre los distintos actores del centro educativo, para el logro de los objetivos institucionales. 4. Se desarrollan prácticas que aseguran que el equipo directivo pueda conocer y dar seguimiento al proceso de enseñanza y a los aprendizajes de los estudiantes. 5. Se ejecutan prácticas que aseguran que los docentes reciban supervisión y acompañamiento permanente del equipo directivo para mejorar su desempeño. 	
Liderazgo, supervisión y coordinación	Prácticas del equipo directivo que aseguran un actuar alineado y coordinado de los actores de la comunidad educativa, en función del logro de los objetivos institucionales y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.		
Planificación estratégica	Prácticas de planificación del centro educativo que favorecen el logro de los objetivos institucionales, su misión y visión.	<ol style="list-style-type: none"> 6. Se ejecutan prácticas para asegurar que el Proyecto Educativo del Centro (PEC) se mantenga actualizado, considerando las necesidades de la comunidad educativa. 	

		<p>7. Se ejecutan prácticas para asegurar que el Centro defina permanentemente metas y acciones de mejoramiento de corto y mediano plazo.</p> <p>8. Se desarrollan prácticas tendientes al fortalecimiento de la cultura institucional y de la identificación de toda la comunidad educativa con la visión y misión del Centro.</p> <p>9. El Centro genera y organiza sistemáticamente información útil para favorecer la toma de decisiones en base a evidencia.</p> <p>10. El Centro rinde cuenta de manera permanente a la comunidad educativa de sus proyectos, acciones de mejora y logros alcanzados.</p> <p>11. Se desarrolla una planificación oportuna y eficiente de los recursos humanos disponibles en el Centro.</p> <p>12. Se ejecutan prácticas para diagnosticar las necesidades del equipo técnico, docente y administrativo, para sobre ello fortalecer sus competencias y desarrollo profesional.</p> <p>13. Se desarrollan prácticas que aseguran la formación continua del equipo técnico, docente y administrativo, de acuerdo a sus funciones.</p> <p>14. Se desarrollan prácticas que reconocen y valoran el trabajo docente y que potencian un ambiente acogedor para el trabajo de estos.</p> <p>15. Se desarrollan prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros del Centro, enfocado en el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>16. Se ejecutan prácticas que aseguran un adecuado uso y mantenimiento de los materiales, recursos pedagógicos y equipamiento del Centro, para el mejoramiento de los aprendizajes.</p>
Información y uso de datos	Prácticas del centro educativo para generar y analizar información útil para tomar decisiones que aporten al mejoramiento educativo.	
Gestión de recursos humanos	Prácticas del centro educativo que aseguran el desarrollo profesional del equipo técnico, docente y administrativo en coherencia con el Proyecto Educativo del Centro.	
Administración de recursos materiales, financieros y tecnológicos	Prácticas que aseguran una utilización eficiente de los recursos financieros, materiales, pedagógicos y equipamiento a fin de implementar el PEC.	

ÁREA PEDAGÓGICA

Área Pedagógica	
<p>Orienta la materialización de los elementos que intervienen en el proceso pedagógico y la forma como éstos se organizan; como eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en lograr que los estudiante aprendan y desarrollen a través de aprendizajes significativos las competencias necesarias para su desarrollo social, profesional y personal. Es responsabilidad de esta gestión las metodologías, los servicios, recursos y apoyos que permitan la observación e investigación en las áreas de orientación, inclusión educativa, organización escolar, calendario escolar, programación de metodologías específicas, asesoramiento a los elementos que intervienen en el proceso educativo: el alumno, el ambiente, el maestro o profesor y el programa en todos los niveles educativos, mediante la supervisión y evaluación para el mejoramiento y la efectividad de las condiciones para los aprendizajes.</p>	
Descripción de área	
Subárea	Estándares
Descripción Sub-área	
<p>Prácticas del centro para asegurar que se implemente adecuadamente el currículum nacional, en el contexto de las necesidades formativas y educativas de los estudiantes.</p>	<p>17. Se desarrollan prácticas que aseguran que se esté implementando el currículum y los programas de estudio oficiales correspondientes al nivel y desarrollo del estudiante en el Centro</p> <p>18. Se ejecutan prácticas para asegurar que los programas de estudio sean adaptados y contextualizados a la realidad particular del centro y sus estudiantes, considerando además el contexto nacional e internacional.</p> <p>19. Se desarrollan prácticas que aseguran la progresión de los programas de estudio y sus contenidos, entre los distintos grados de cada nivel educativo.</p> <p>20. Se ejecutan prácticas que aseguran que los docentes del centro planifican individual y colectivamente la enseñanza y aplican dicha planificación en el aula.</p> <p>21. Se desarrollan reuniones de trabajo permanentes para asegurar que los docentes coordinen su trabajo y realicen mejoras permanentes a sus clases.</p> <p>22. Se desarrollan prácticas para asegurar que el uso de los recursos educativos e informáticos se planifique, en coherencia con las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.</p>
<p>Prácticas del centro educativo que aseguran la organización y preparación del proceso enseñanza – aprendizaje para la implementación del currículum en el aula.</p>	<p>17. Se desarrollan prácticas que aseguran que se esté implementando el currículum y los programas de estudio oficiales correspondientes al nivel y desarrollo del estudiante en el Centro</p> <p>18. Se ejecutan prácticas para asegurar que los programas de estudio sean adaptados y contextualizados a la realidad particular del centro y sus estudiantes, considerando además el contexto nacional e internacional.</p> <p>19. Se desarrollan prácticas que aseguran la progresión de los programas de estudio y sus contenidos, entre los distintos grados de cada nivel educativo.</p> <p>20. Se ejecutan prácticas que aseguran que los docentes del centro planifican individual y colectivamente la enseñanza y aplican dicha planificación en el aula.</p> <p>21. Se desarrollan reuniones de trabajo permanentes para asegurar que los docentes coordinen su trabajo y realicen mejoras permanentes a sus clases.</p> <p>22. Se desarrollan prácticas para asegurar que el uso de los recursos educativos e informáticos se planifique, en coherencia con las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.</p>
Planificación de la enseñanza	

		<p>23. Se ejecutan prácticas que aseguran la coherencia entre las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes y los procedimientos de evaluación de los aprendizajes utilizados en el Centro.</p> <p>24. Se desarrollan prácticas para recoger información sobre la implementación del currículum en el aula.</p> <p>25. Se ejecutan prácticas para garantizar que el clima y la convivencia escolar favorezcan el aprendizaje en el aula.</p> <p>26. Se desarrollan prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.</p> <p>27. Se ejecutan prácticas para asegurar que se optimice el uso del tiempo en el aula de clases.</p> <p>28. Se ejecutan prácticas de actualización didáctica del equipo docente, para el mejoramiento continuo de las prácticas en aula</p> <p>29. El centro cuenta con una política clara sobre cómo evaluar cuantitativa y cualitativamente el aprendizaje de los estudiantes alcanzado en los distintos niveles educacionales.</p> <p>30. El centro desarrolla prácticas para consolidar una cultura de evaluación que pone en el centro el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>31. Se ejecutan reuniones sistemáticas de reflexión y evaluación sobre la implementación curricular en el Centro, para realizar los ajustes y mejoras necesarias al proceso de enseñanza.</p>
	<p>Prácticas del centro educativo para asegurar que la implementación curricular se concrete eficazmente en el aula a través del proceso enseñanza – aprendizaje.</p>	
<p>Prácticas en aula</p>		
<p>Evaluación para el aprendizaje</p>	<p>Prácticas del centro educativo para evaluar el aprendizaje de los estudiantes y verificar la implementación curricular.</p>	

ÁREA SOCIAL EDUCATIVA

Social educativa	
Área	Apunta a las relaciones entre la sociedad y la institución y, específicamente, entre la comunidad local y su escuela o colegio; relación con los padres, participación de otros sectores comunitarios. Se refiere a la formación integral del educando involucrando al padre de familia, docentes y directivos en la ejecución del proceso educativo. Busca el desarrollo de habilidades y destrezas actitudinales, aptitudinales y un buen estado de salud física, emocional y mental indispensable para la integración de la sociedad. La educación integral debe ser inclusiva y equitativa dotando al estudiante de herramientas y las competencias que permitan un pensamiento crítico y toma de decisiones para su desarrollo académico, social y personal.
Descripción de área	
Estándares	
Subárea	Descripción Sub-área
Convivencia escolar y relación con las familias	Prácticas del centro educativo que aseguran una sana interacción de los actores de la comunidad educativa.
	<p>32. Se aplican procedimientos conocidos por toda la comunidad educativa para regular conductas y solucionar las diferencias entre los distintos actores del Centro.</p> <p>33. Se ejecutan prácticas que aseguran la participación y colaboración de los padres y madres de familia, para contribuir con el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>34. Se desarrollan prácticas que aseguran canales expeditos de comunicación para mantener informados a todos los actores de la comunidad educativa y recibir sugerencias.</p> <p>35. Se desarrollan prácticas para atender educativamente la diversidad de los estudiantes, así como para promover un clima de sana convivencia y no discriminación al interior del Centro.</p> <p>36. En el Centro se desarrollan prácticas específicas que buscan favorecer el desarrollo psicosocial, emocional y físico de los estudiantes.</p> <p>37. En el Centro se desarrollan prácticas tendientes a ofrecer experiencias de aprendizaje extracurriculares, directamente dirigidas a la formación integral de los estudiantes.</p>
Apoyo al desarrollo integral de los estudiantes	Prácticas del centro educativo para contribuir al desarrollo integral de los estudiantes.

		<p>38. Se ejecutan prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y laboral de los estudiantes, según sea el caso.</p>
<p>Alianzas estratégicas</p>	<p>Prácticas del centro educativo para asegurar que la articulación con actores u organizaciones de su entorno contribuya al logro de sus Objetivos y Metas Institucionales.</p>	<p>39. El Centro desarrolla prácticas para generar interacción e intercambio con otras instituciones escolares (por ejemplo, centros colaborativos, microcentros y asambleas pedagógicas), favoreciendo el aprendizaje profesional.</p> <p>40. Se ejecutan prácticas para establecer redes de colaboración con organismos públicos y privados para apoyar el logro de los objetivos institucionales y el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>41. Se desarrollan prácticas orientadas a proyectar el centro educativo como institución líder en la comunidad local, con la participación de todos los actores educativos.</p>

ÁREA DE INFRAESTRUCTURA

Infraestructura		Estándares
Área	Es el conjunto de elementos considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente. En educación es el conjunto de componentes que dan soporte al proceso de enseñanza y aprendizaje y al desarrollo de las competencias esperadas, que responde a las necesidades de los estudiantes y docentes, a normas de seguridad y a la zona geográfica donde se ubica el centro educativo. La infraestructura con la que operan los centros educativos es una parte importante para el desarrollo de la educación, por lo cual se debe promover su cuidado y mantenimiento en forma oportuna.	
Descripción de área		
Subárea	Descripción Sub-área	Estándares
Infraestructura para el servicio educativo	Prácticas del centro educativo para detectar necesidades de infraestructura y gestionar dicha infraestructura de acuerdo a las necesidades de la comunidad educativa.	<p>42. Se ejecutan prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización de las condiciones de infraestructura del centro.</p> <p>43. Se desarrollan prácticas para lograr que la gestión de la infraestructura se adecue de manera permanente a las necesidades de la comunidad educativa.</p>
Uso y mantenimiento	Prácticas del centro educativo que aseguran el mantenimiento, cuidado y seguridad de la infraestructura y equipamiento, de acuerdo a las necesidades del centro.	<p>44. Se desarrollan prácticas para asegurar un adecuado mantenimiento preventivo de la infraestructura y el equipamiento disponible en el Centro.</p> <p>45. Se ejecutan prácticas para prevenir riesgos y resguardar la integridad, seguridad y salud de la comunidad educativa en el Centro.</p>

ÁREA DE RESULTADOS

Resultados	
Área	Es la consecuencia o el fruto de una determinada situación o de un proceso. En educación incluye el crecimiento en todos los ámbitos del docente, del estudiantes y de la institución, atendiendo a las necesidades, estrategias didácticas y características del servicio educativo, que permitan valorar el avance del proceso a partir de evidencias que nos orienten a la consecución de una educación pertinente, significativa y relevante para la sociedad; son sumamente importante porque muestran las situaciones de cambio en los actores educativos.
Descripción de área	
Estándares	
Subárea	Descripción Sub-área
Logros de aprendizaje y eficiencia del Centro	Datos del centro educativo referidos a los aprendizajes de los estudiantes y a la eficiencia interna de la unidad educativa.
	<p>46. El Centro cuenta con datos sobre el nivel de logro de los aprendizajes de los estudiantes en los distintos niveles, de acuerdo a los instrumentos y mediciones internas y externas disponibles.</p> <p>47. El centro cuenta con datos sobre los niveles de logro de los índices de eficiencia interna (asistencia, aprobación, etc.).</p>
Satisfacción de la comunidad educativa	Datos del centro educativo que muestran niveles de satisfacción de los actores de la comunidad educativa.
	<p>48. El centro cuenta con datos sobre los niveles de satisfacción de equipo técnico, docente y administrativo.</p> <p>49. El centro educativo cuenta con información sobre los niveles de satisfacción de padres y familias.</p> <p>50. El centro cuenta con datos sobre los niveles de satisfacción de los estudiantes.</p>

9

ANEXO

**DECRETO
EJECUTIVO N° 878**
(De martes 27 de
septiembre de 2016)

**REPÚBLICA DE PANAMÁ
MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

DECRETO EJECUTIVO N° 878 de 27 de septiembre de 2016

Que crea el Sistema Integral de Mejoramiento de la Calidad de la Educación y su componente de evaluación institucional denominado Programa Integral de Mejoramiento del Centro Educativo

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

en uso de sus facultades constitucionales y legales,

CONSIDERANDO:

Que la educación es un derecho y un deber de las personas que habitan el territorio nacional, por lo que le corresponde al Estado organizar y dirigir, a través del Ministerio de Educación, el servicio público de la educación, con la finalidad de garantizar su eficiencia, efectividad y eficacia, criterios estos instituidos por la Constitución Política de la República y por el Texto Único de la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación;

Que en función a lo establecido en el ordenamiento jurídico, le corresponde al Estado proporcionar al educando todos los útiles necesarios para su aprendizaje, mientras complete su educación básica general, asegurando que todos los estudiantes reciban educación oportuna y de calidad, por lo que el presupuesto destinado al Ministerio de Educación debe estar encaminado a atender eficientemente todas las necesidades y exigencias del sistema educativo, de conformidad con lo estipulado en los artículos 262 y 266 del Texto Único de la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación;

Que el párrafo segundo del artículo 18 del Texto Único de la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación, establece que la administración del sistema educativo responderá a una política de Estado, cuyo objetivo es garantizar la continuidad y ejecución de la política educativa que asegure la transformación integral del sistema educativo, que sea producto del estudio y diagnóstico de la realidad, la consulta, el seguimiento y la evaluación, para lograr su calidad, pertinencia, equidad, eficiencia y eficacia;

Que el artículo 338 de la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación, se refiere que el educador que se desempeñe como docente o administrativo, será evaluado en base a su eficiencia profesional, superación académica, docencia e investigación educativa, y en su artículo 343 estipula que la evaluación educativa del sistema se realizará de acuerdo con principios que la hagan científica, integral, continua, acumulativa y participativa, abarcando elementos de la evaluación institucional y de los aprendizajes de los estudiantes, para garantizar la eficiencia y la eficacia del funcionamiento del sistema educativo;

Que al Ministerio de Educación le corresponde poner en ejecución políticas educativas y elevar el desarrollo nacional; por consiguiente, propone un sistema de mejoramiento de la calidad educativa que integra las evaluaciones de los actores, de los aprendizajes e institucional, a través de un modelo técnico, sistemático y de actualización continua que responda a las reales necesidades del contexto;

Que un componente del sistema integral de mejoramiento de la calidad educativa lo constituye un programa de mejoramiento del centro educativo de manera integral, el cual busca alcanzar la-calidad de los centros educativos, establecer períodos de tiempos claros y definidos, procesos diferenciados de acuerdo al tamaño del centro, integrándolo al Proyecto Educativo de Centro y facilitando su seguimiento con instrumentos confiables y medibles, lo que permitirá efectuar un diagnóstico de sus debilidades, y la forma adecuada de corregirlas,

DECRETA:

Artículo 1. Se crea el Sistema Integral de Mejoramiento de la Calidad de la Educación (SIMECE), con la finalidad de promover la calidad de la educación panameña, mediante indicadores y estándares que integren todos los componentes y actores del sistema educativo, atendiendo a sus concepciones universales y particulares. Esto implica el esfuerzo continuo por cumplir con el proceso de enseñanza y aprendizaje, el currículo, la capacitación continua, la proyección social y la innovación, bajo criterios de transparencia, organización y responsabilidad, entre otros; para brindar información confiable, oportuna y acertada en la toma de decisiones, para el diseño de políticas educativas.

Artículo 2. El SIMECE, contará con tres componentes, a saber:

1. Evaluación Integral de todos los Actores, a fin de verificar el ejercicio de sus funciones, con el propósito de potenciar las fortalezas y superar debilidades, a través de la capacitación permanente.
2. Evaluación de los Aprendizajes, busca determinar la valoración de los avances y logros de los objetivos de aprendizaje del estudiante en su proceso de formación.
3. Evaluación Institucional, constituida por la valoración y mejoramiento continuo de los centros educativos. Contemplados finalidades:
 - a. Brindar información al sistema educativo para la toma de decisiones.
 - b. Desarrollo del centro educativo a través de programas y proyectos, en beneficio

Artículo 3. Los objetivos generales del SIMECE son los siguientes:

1. Diseñar estrategias pedagógicas tendientes a elevar la calidad de los aprendizajes.
2. Mejorar la calidad educativa a través de la capacitación pertinente de los educadores, en base a las necesidades detectadas en los procesos de evaluación.
3. Establecer indicadores y estándares de calidad de todos los actores del sistema educativo, de los aprendizajes y de los centros educativos.
4. Desarrollar un plan periódico de medición para el mejoramiento de la labor de los actores del sistema educativo, de los logros de aprendizaje y de la calidad de los centros educativos.
5. Impulsar investigaciones con la finalidad de promover la sostenibilidad de las políticas públicas en materia educativa.
6. Analizar la información que se obtenga de las evaluaciones del sistema, para orientar a las autoridades en la adecuada toma de decisiones en materia educativa.
7. Diseñar los instrumentos y procedimientos para realizar las evaluaciones de todos los actores del sistema educativo, de los aprendizajes y del centro educativo.
8. Publicar los resultados de las evaluaciones realizadas, considerando los principios de confidencialidad y transparencia.
9. Promover de manera eficiente la administración de los recursos para garantizar los fines de la educación panameña.

Artículo 4. Los componentes de Evaluación Integral de todos los Actores del sistema educativo y de Evaluación de los Aprendizajes contemplados en el SIMECE contarán con su respectivo marco legal y reglamentación desarrollados en documentos separados a este Decreto Ejecutivo.

Artículo 5. Se crea el Programa Integral de Mejoramiento del Centro Educativo (PIMCE), como parte del componente de Evaluación Institucional. Este proceso tiene como fin promover, mejorar, garantizar y asegurar la calidad e innovación educativa, de los servicios y actividades que ejecuten los centros educativos oficiales de primer y segundo nivel de enseñanza del país, constituyéndose en el eje para la elaboración del Proyecto Educativo de Centro (PEC); por consiguiente, todos los miembros del centro educativo representados en la comunidad educativa son responsables de su planificación, organización y ejecución.

Artículo 6. Los siguientes términos utilizados en este Decreto, deben ser entendidos conforme a este glosario:

1. **Autoevaluación:** proceso participativo, integral y permanente, orientado a obtener información válida, confiable, oportuna y representativa para orientar la toma de decisiones hacia el mejoramiento continuo de la calidad de la gestión académica, administrativa y de trabajo con la comunidad.

2. **Calidad de la educación:** la definimos como la satisfacción de las necesidades educativa, de las persona, la comunidad y la sociedad, mediante un proceso que potencie con equidad el desarrollo humano, la identidad nacional en el individuo y las competencias para interactuar con éxito en la sociedad del conocimiento. La calidad debe apoyarse en un marco de valores, que considere la relevancia, la pertinencia y fundamentalmente su operatividad en la eficacia y la eficiencia, propiciando, además, los cambios e innovaciones que optimicen las practicas institucionales.
3. **Diagnóstico:** estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, con el fin de proponer cambios en el mismo. Un diagnóstico nos permite conocer la realidad, identificar debilidades y fortalezas, entender relaciones entre los distintos actores sociales, para diseñar estrategias, identificar alternativas y decidir acerca de acciones a realizar.
4. **Área administrativa:** su campo de acción es la planificación, desarrollo y evaluación de acciones que respalden la misión de la institución mediante el uso efectivo de los recursos a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo. Alude a todas las tareas que facilitan el funcionamiento de las escuelas basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo, recursos materiales, a las formas de planeación de las actividades escolares; a la administración de personas y a la prestación de los servicios complementarios. El área administrativa debe planearse de acuerdo al proyecto global de la escuela y debe servir de sostén y facilitador del mismo.
5. **Área Financiera:** enfoca el tema de los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la mejora de la institución educativa, está muy relacionada con la administrativa.
6. **Área Pedagógica:** orienta la materialización de los elementos que intervienen en el proceso pedagógico y la forma como estos se organizan; como eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen a través de aprendizajes significativos las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal. Es responsabilidad de esta gestión las metodologías, los servicios, recursos y apoyos que permitan la observación e investigación en las áreas de orientación, inclusión educativa, organización escolar, calendario escolar, programación de metodologías específicas, asesoramiento a los elementos que intervienen en el proceso educativo: el alumno, el ambiente, el maestro o profesor y el programa en todos los niveles educativos, mediante la supervisión y evaluación para el mejoramiento y la efectividad de las condiciones para los aprendizajes.

- 7. Área social educativa:** apunta a las relaciones entre la sociedad y la institución y, específicamente, entre la comunidad local y su escuela o colegio; relación con los padres, participación de otros sectores comunitarios, Se refiere a la formación integral del educando involucrando al padre de familia, docentes y directivos en la ejecución del proceso educativo. Busca el desarrollo de habilidades y destrezas actitudinales, aptitudinales y un buen estado de salud física, emocional y mental indispensables para la integración en la sociedad. La educación integral debe ser inclusiva y equitativa dotando al estudiante de las herramientas y las competencias que permitan un pensamiento crítico y toma de decisiones para su desarrollo académico, social y personal.
- 8. Área de infraestructura:** es el conjunto de elementos considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente. En educación es el conjunto de componentes que dan soporte al proceso de enseñanza y aprendizaje y al desarrollo de las competencias esperadas, que responde a las necesidades de los estudiantes y docentes, a normas de seguridad y a la zona geográfica donde se ubica el centro educativo. La infraestructura con la que operan los centros educativos es una parte importante a considerar para el desarrollo de la educación, por lo cual se debe promover su cuidado y mantenimiento en forma oportuna.
- 9. Área de resultados:** es la consecuencia o el fruto de una determinada situación o de un proceso. En educación incluye el crecimiento en todos los ámbitos del docente, del estudiante y de la institución, atendiendo a las necesidades, estrategias didácticas y características del servicio educativo, que permitan valorar el avance del proceso a partir de evidencias que nos orienten a la consecución de una educación pertinente, significativa y relevante para la sociedad; son sumamente importantes porque muestran las situaciones de cambio en los actores educativos.
- 10. Evaluación:** es una actividad o proceso sistemático de identificación, recogida o tratamiento de datos sobre elementos o hechos educativos, con el objetivo de valorarlos primero y, sobre dicha valoración, generar información verídica y pertinente que apoye la toma de decisiones para la mejora de la calidad educativa como política de Estado. La evaluación debe caracterizarse principalmente por ser multidimensional, tomar en consideración los resultados, los procesos educativos, los aspectos cognitivos y no cognitivos que fomentan la educación integral, la estructura, los recursos y el contexto del centro. La evaluación es el proceso que permite obtener datos e información de la organización y funcionamiento de los centros, analizar y valorar los procesos y resultados de la acción educativa y tomar decisiones para promover la mejora.
- 11. Indicadores:** son acciones observables y susceptibles de ser medidas, que permiten determinar el nivel de cumplimiento de los estándares establecidos, evidencia la obtención de resultados, del cambio, del logro que se busca alcanzar con un programa o proyecto. Un indicador debe tener como requisito: la confiabilidad y la validez.

- 12. Medición:** medir es averiguar la cantidad de una cosa, de un fenómeno, de una característica o de un producto. Hay medición cuando se compara una cosa cualquiera con otra que se ha elegido como unidad de medida. Genera información para la evaluación.
- 13. Monitoreo:** proceso sistemático que se realiza en tiempos definidos previamente y se orienta a establecer el nivel de ejecución de las acciones e identificar las causas que las explican. Su propósito es recoger información relevante que permita mejorar y asegurar el desarrollo de las acciones. Parte de la revisión del componente como fecha de inicio y termino, disposición oportuna de los recursos con o sin financiamiento, variables organizativas como información, implementación, entre otras. También considera aspectos de la gestión de recursos humanos, entre ellos el rol de los responsables de la acción, la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa y nos permite tomar decisiones que pueden implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones planificadas o crear nuevas, según lo ameriten las recomendaciones del caso.
- 14. Pares:** significa igual o semejante. Está encargado de emitir un juicio sobre la calidad, así que debe ser reconocido por la comunidad que lo identifica profesionalmente como alguien que posee la autoridad que le permite emitir ese juicio. Estos profesionales poseen una formación a fin a la institución que será objeto de evaluación. Visitan la institución a evaluar y realizan una profunda indagatoria in situ, para la cual los pares se reúnen con los diversos grupos: estudiantes, profesores y autoridades, entre otras reuniones.
- 15. Proyecto Educativo de Centro (PEC):** es un documento de carácter pedagógico elaborado por la Comunidad Educativa que enumera y define los rasgos de identidad de un centro, formula los objetivos que se han de conseguir y expresa la estructura organizativa y funcional del centro educativo. Dota de sentido a los actores hacia el logro de las metas de mejoramientos en los aspectos institucionales, curriculares y pedagógicos a mediano y largo plazo, articulando los proyectos y acciones innovadoras en torno al aprendizaje y la formación de los estudiantes. Este proyecto educativo debe orientar todo el quehacer escolar tanto dentro como fuera del aula; las normas y reglamentos, los proyectos con los que se compromete el establecimiento y las actividades extracurriculares, entre otras.
- 16. Planificación:** es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. Su finalidad es diseñar propuestas que permitan de forma progresiva alcanzar los objetivos y metas estratégicas definidas para el mejoramiento.
- 17. Seguimiento:** consiste en la recopilación y el análisis de información que se recopila a medida que se avanza en la implementación de un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad del proyecto. Se basa en las metas establecidas y actividades

18. Sistema de evaluación: conjunto de elementos relacionados entre sí y que funcionan como un todo. Es el conjunto de mecanismos, estrategias, y procedimientos esenciales y particulares que garantizan un proceso de evaluación y promoción integral coherente con el modelo pedagógico adoptado por cada institución educativa en su Proyecto Educativo de Centro (PEC), pertinente a los ritmos de aprendizaje y a los contextos diferenciados y conforme a las disposiciones legales vigentes.

Artículo 7. El PIMCE desarrollará los siguientes objetivos:

1. Ofrecer un marco estable e integral destinado al fomento de la calidad de la educación que desarrolla el centro educativo, a fin de propiciar el mejoramiento continuo de los procesos y de asegurar los resultados estimados para su funcionamiento.
2. Promover el crecimiento y la difusión de la cultura de calidad en los centros educativos, mediante los procesos de formación, capacitación y actualización permanente, para garantizar el desarrollo del potencial humano.
3. Formular un modelo de evaluación de la calidad del servicio educativo, que integre de forma coherente y armónica los diversos componentes y contemple los respectivos criterios de calidad, indicadores y estándares.
4. Contribuir a mejorar la calidad de los servicios educativos en todas las etapas, niveles, modalidades, programas y centros educativos oficiales del país.
5. Contribuir al aseguramiento de la calidad de los aprendizajes en el sistema educativo.
6. Orientar a los centros educativos, a fin que se cumpla la misión, visión, objetivos y fines de la educación de calidad.
7. Impulsar el desarrollo de procesos de investigación, evaluación, innovación y capacitación, cuyos resultados sean insumos en la toma de decisiones, para el mejoramiento de la calidad de la educación en el centro educativo, en la región escolar y en el país.
8. Garantizar el uso de avanzadas tecnologías de la información y comunicación, para fortalecer la labor institucional y los procesos de prácticas de aula.
9. Optimizar la utilización de los recursos, con el fin de que coadyuven con el mejoramiento continuo de la calidad de la educación.
10. Fortalecer la labor de la supervisión educativa para lograr la integridad de la educación, mediante la evaluación de la calidad, la mirada del contexto y la revisión periódica de la oferta educativa en forma eficiente y oportuna.

Artículo 8. El PIMCE tendrá como función promover y desarrollar de forma programática, progresiva y continua, las acciones para el logro y solución de las necesidades que permitan que el proyecto de centro educativo sea exitoso.

Artículo 9. Los lineamientos para la aplicación del PIMCE se ejecutarán a partir del 2017 en el subsistema regular y el no regular, tomando en cuenta para el sistema no regular las características educativas y administrativas de ese subsistema, así como las proyecciones estratégicas previstas para el mismo.

Las Escuelas que pertenecen al Instituto Nacional de Cultura (INAC) y al Instituto Panameño de Habilitación Especial (IPHE) establecerán los lineamientos técnicos y matrices, para efectos de la aplicación del PIMCE.

Artículo 10. El PIMCE contemplará los siguientes procesos:

1. Autoevaluación institucional y formulación del proyecto educativo de centro.
2. Evaluación de pares académicos.
3. Certificación del cumplimiento de los procesos al centro educativo.
4. Seguimiento y monitoreo trimestral al proyecto educativo de centro e informe anual de avances y logros. Este proceso debe ser cíclico, por tanto, la autoevaluación del centro educativo debe realizarse cada cuatro años.

Artículo 11. La Dirección Nacional de Evaluación Educativa tendrá la responsabilidad de:

1. Definir los lineamientos para el funcionamiento del PIMCE y de los elementos que lo integran.
2. Ejecutar las acciones necesarias para la articulación del PIMCE.
3. Realizar actividades de difusión y capacitación de los objetivos del PIMCE y de las funciones de las instancias operativas.
4. Elaborar las guías, lineamientos, matriz, instrumentos, formatos y otros documentos necesarios para la aplicación de los procesos del PIMCE.
5. Colaborar y asesorar a las Comisiones Nacionales y Regionales de Aseguramiento de la Calidad Educativa y a la Comunidad Educativa Escolar, en la programación y desarrollo de las actividades.
6. Establecer los criterios para la evaluación y validación del cumplimiento del proyecto educativo de centro, así como los indicadores de logros y avances.
7. Diseñar y ejecutar la capacitación de los pares que formarán parte del Banco de Pares Académicos en coordinación con la Dirección Nacional de Formación y Perfeccionamiento Profesional.
8. Desarrollar cualquier otra función que le asigne el Ministro de Educación en esta materia.

Artículo 12. El PIMCE tendrá una estructura dividida en tres comisiones conformadas por las unidades educativas nacionales, regionales y escolares. Esta estructura funcionará articuladamente, de forma tal que facilite el Proceso de Autoevaluación y la elaboración del Proyecto Educativo de Centro y su correspondiente ejecución.

Artículo 13. La estructura del PIMCE estará conformada de la siguiente manera:

1. Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa.
2. Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad Educativa.
3. Comunidad Educativa Escolar.

Artículo 14. La Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa del PIMCE estará integrada de la siguiente manera:

1. El Ministro de Educación quien la preside, o a quien designe.
2. El Director Nacional de Evaluación Educativa.
3. El Director Nacional de Planeamiento Educativo.
4. El Director Nacional de Ingeniería y Arquitectura.
5. El Director Nacional de Finanzas y Desarrollo Institucional.
6. El Director Nacional de Administración.
7. El Director del FECE.

La Comisión Coordinadora de Educación Nacional trabajará como organismo consultivo y asesor.

Artículo 15. La Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa será responsable de la organización, dirección y seguimiento de los resultados de los procesos del PIMCE y ejercerá las siguientes funciones:

1. Propiciar la integración de los procesos, respetando las peculiaridades del sistema educativo, en sus diversas etapas, niveles, modalidades y programas.
2. Aprobar los documentos que se elaboren para guiar los procesos del PIMCE.
3. Elaborar un diagnóstico nacional de las necesidades con base en los procesos del PIMCE.
4. Escoger y designar a los pares académicos.
5. Divulgar a la comunidad educativa y a la sociedad panameña aspectos relevantes, de interés público, producto del desarrollo del proceso.
6. Definir líneas de investigación y capacitación con base en los diagnósticos del PIMCE.
7. Emitir opinión y formular recomendaciones sobre los asuntos técnicos especializados del PIMCE, para el mejoramiento de la calidad de la educación.
8. Designar un observador al proceso de evaluación externa, con la finalidad de velar por la transparencia del proceso.
9. Designar a los supervisores nacionales la función de seguimiento, capacitación y otras que garantice el éxito de los procesos del PIMCE.

Artículo 16: Los Supervisores Nacionales contribuirán al desarrollo satisfactorio de los procesos del PIMCE, ejecutando, además de las funciones que le asigne la Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa, las siguientes:

1. Garantizar el cumplimiento de la Validación de los Informes de Autoevaluación y el Proyecto Educativo de Centro, en el tiempo planificado.
2. Elaborar el Plan General Anual de la Supervisión Nacional para el Mejoramiento de la Calidad basado en los lineamientos de la política educativa nacional establecida, para el desarrollo de los proyectos educativos regionales y locales.
3. Asesorar a los supervisores regionales para la elaboración de los proyectos educativos regionales y locales.
4. Verificar y certificar que los proyectos educativos regionales y locales sean elaborados y ejecutados de acuerdo a la normativa vigente.

Artículo 17. La Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad Educativa estará integrada por:

1. El Director Regional de Educación o el Subdirector Regional que designe, quien la presidirá.
2. Un representante de cada una de las organizaciones que integran la Comunidad Educativa Regional.
3. Un representante del equipo técnico de Evaluación de la Región Educativa, con formación académica y experiencia en investigación y evaluación educativa.
4. Un representante del FECE de la Región Educativa, con formación en el área financiera o contable. Cada uno de estos representantes deberá tomar la capacitación sobre el modelo del programa PIMCE.

Artículo 18. La Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad Educativa ejercerá las siguientes funciones:

1. Implementar las acciones y estrategias definidas por la Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa.
2. Coordinar, dar seguimiento, asistencia técnica y colaboración a los centros educativos en los procesos de autoevaluación institucional y de elaboración y aplicación de su proyecto educativo de centro.
3. Constituirse en un equipo de trabajo que coordine y oriente a los miembros de la comunidad educativa, en lo relacionado con el mejoramiento del servicio que brinda el centro educativo.
4. Revisar los informes de autoevaluación y proyectos educativos de centro, con el fin de garantizar que se cumplan los lineamientos establecidos. En caso contrario devolverlo al centro educativo con sus debidas recomendaciones en un plazo no mayor a diez días hábiles. El centro educativo tiene diez días hábiles para devolver a la Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad Educativa los documentos con las correcciones realizadas.

5. Desarrollar el proceso de evaluación externa en un período no mayor a seis meses, a partir de la entrega de los Informes de Autoevaluación.
6. Designar a los supervisores regionales la función de seguimiento, capacitación y otras que garantice el éxito de los procesos del PIMCE.
7. Entregar copia del informe de los pares académicos a la Comunidad Educativa Escolar.
8. Cualquier otra función que le asigne el Ministerio de Educación en materia de evaluación.

Artículo 19: Los supervisores regionales contribuirán al desarrollo satisfactorio de los procesos del PIMCE, ejecutando, además de las funciones que le asigne la Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad Educativa, las siguientes:

1. Brindar acompañamiento a la Comunidad Educativa Escolar con relación a los procesos del PIMCE, en especial a la elaboración del Informe de Autoevaluación y del Proyecto Educativo de Centro.
2. Diseñar un consolidado de los Informes de Autoevaluación y de los Proyectos Educativos de Centro de la zona escolar asignada y remitir a la Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad Educativa.
3. Elaborar anualmente el plan de la supervisión regional para el mejoramiento de la calidad, basado en los lineamientos de la política educativa nacional, establecida para el desarrollo de los proyectos educativos regionales y locales.
4. Apoyar a las visitas de los centros educativos de las otras regiones educativas, durante la visita de pares académicos.
5. Dar seguimiento al cumplimiento de los proyectos educativos de centro de la zona que le corresponde.
6. Dar seguimiento al cumplimiento de los proyectos educativos de centro de la zona que le corresponde.

Artículo 20. La Comunidad Educativa Escolar se encargará de la organización, ejecución y seguimiento de los procesos del PIMCE en los centros educativos.

Todos los docentes del centro educativo distribuidos en subcomisiones, apoyarán a los miembros de la Comunidad Educativa Escolar, la cual se encargará de la organización, ejecución y seguimiento de los procesos del PIMCE en el centro educativo.

Artículo 21. Además de las funciones establecidas en el artículo 52 de la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación, la Comunidad Educativa Escolar se encargará de:

1. Organizar las comisiones de trabajo vinculadas al desarrollo del PIMCE.
2. Promover la participación de todos sus miembros en el desarrollo del PIMCE.
3. Elaborar el Informe de Autoevaluación y el Proyecto Educativo de Centro y los informes de avances trimestrales y anuales del PEC.
4. Divulgar los resultados de los procesos del PIMCE.
5. Participar de las capacitaciones vinculadas a la evaluación de centros educativos, elaboración de proyectos, entre otras.

Artículo 22. El PIMCE se centrará en las siguientes áreas:

1. Área administrativa y financiera.
2. Área pedagógica.
3. Área social educativa.
4. Área de infraestructura.
5. Área de resultados.

Artículo 23. La autoevaluación es el proceso de evaluación institucional que realizará el propio centro educativo, con la finalidad de generar un diagnóstico del estado situacional del mismo. Este proceso estará orientado a la mejora de la calidad de la educación y de los demás servicios que brinda la institución de enseñanza. Es un proceso cíclico que debe realizarse cada cuatro años.

El proceso de autoevaluación contemplará todas las áreas que se desarrollan en el centro educativo, que deberán estar plasmadas en un informe debidamente revisado y entregado en la oficina del equipo técnico de la Dirección Nacional de Evaluación Educativa de cada región, a más tardar en un período de seis meses, a partir del inicio del año escolar.

Artículo 24. Los centros educativos desarrollarán el proceso de autoevaluación, con base en las siguientes características:

1. Será formativa, promoverá el dialogo y la comprensión sobre qué se está haciendo y cómo se realiza, con la finalidad de favorecer el mejor funcionamiento del centro y de promover la mejora de la eficacia de los procesos y de los resultados educativos.
2. Será explicativa, por cuanto ofrecerá una visión global de los centros educativos evaluados, con el fin de facilitar la toma de decisiones en los diversos niveles de la organización.
3. Será democrática, dado que tomará en cuenta la participación y la opinión de todos los sectores de la propia comunidad educativa. Es decir, escuchará, valorará y respetará a todos los miembros de la comunidad educativa, como protagonista de la información recabada y de los resultados obtenidos.
4. Será receptiva, porque se desarrollará con actitud abierta y de aproximación a la realidad.
5. Será autorreguladora, porque genera una cultura de evaluación y de calidad en las instituciones de enseñanza, teniendo en cuenta la mejora continua, así como las políticas de desarrollo educativo y de rendición de cuentas.
6. Será pertinente, al considerar en las instituciones educativas el contexto local y regional, debidamente vinculado con las necesidades nacionales.
7. Será transparente, con la finalidad de promover un alto grado de credibilidad de las instituciones educativas.
8. Será holística, al reflejar en los procesos de evaluación un enfoque que contemple los aspectos vinculados al desarrollo desde su inicio, los procesos, el contexto, los resultados y el impacto social y personal de la educación.

Artículo 25. El proceso de evaluación externa, a través de pares académicos, consiste en la visita al centro educativo, debidamente coordinada entre la Comunidad Educativa Escolar y la Comisión Regional del Aseguramiento de la Calidad Educativa, con la finalidad de verificar el Informe de Autoevaluación Institucional y el Proyecto Educativo de Centro. Este proceso finaliza con una sustentación oral ante la comunidad educativa y un informe escrito por los pares, que verifique los resultados del diagnóstico y su consistencia con el PEC. Estos pares no deben estar vinculados al centro educativo.

La Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad Educativa tiene hasta seis meses para organizar la visita del proceso de evaluación externa, después de haber recibido el Informe de Autoevaluación y el Proyecto Educativo de Centro.

Artículo 26. Los pares académicos estarán conformados por un equipo colaborativo de tres a cinco profesionales, cada uno de diversas regiones educativas, con el perfil requerido y registrado en el Banco de Pares de la Dirección Nacional de Evaluación Educativa.

Los pares académicos realizarán la visita en sitio en todos los centros educativos de las áreas urbanas y rurales. En el caso de centros educativos ubicados en áreas de difícil acceso tomarán una muestra aleatoria de al menos un 25%, a través de un procedimiento establecido para ello.

En el caso de los centros educativos que cuenten con estudiantes con discapacidad, uno de los pares debe ser especialista en la atención de los mismos.

Artículo 27. Los pares académicos deberán cumplir con el siguiente perfil:

1. Ser de nacionalidad panameña.
2. Poseer título universitario en un área afín al pensum académico del centro educativo y mínimo diez años de experiencia como educador.
3. No pertenecer a la región educativa donde evaluará a la institución.
4. No haber sido condenado por delito contra la Administración Pública, Contra el Patrimonio Económico, contra el Orden Económico o contra la Fe Pública, ni sancionado administrativamente en el Ministerio de Educación.
5. Contar con la Capacitación de cuarenta horas sobre Evaluación Institucional, avalada por el Ministerio de Educación, que le faculta para pertenecer al Banco de Pares.

Artículo 28. Las funciones de los pares académicos son las siguientes:

1. Realizar visitas en sitio a los centros educativos.
2. Analizar, examinar y valorar los Informes de Autoevaluación y Proyecto Educativo de Centro, manteniendo la confidencialidad de la información.
3. Identificar las fuentes de información claves para la validación de los Informes de Evaluación y Proyecto Educativo de Centro.
4. Presentar informe oral a la Comunidad Educativa Escolar.

5. Presentar a la Comisión Regional e Institucional de Aseguramiento de la Calidad el informe escrito de la evaluación externa, el cual debe contar con un análisis de los servicios o prácticas que se desarrollan en el centro, así como las recomendaciones para el PEC.

Artículo 29. Los Pares Académicos deberán recibir en un período no menor de quince días hábiles, antes de la visita al centro educativo, el Informe de Autoevaluación y el Proyecto Educativo de Centro por parte de la Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad para su análisis.

Durante la visita de los Pares Académicos se validará y rendirá un informe oral a la Comunidad Educativa Escolar y a la Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad.

Los Pares Académicos deberán entregar el informe escrito con las recomendaciones y sugerencias necesarias a la Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad Educativa en un período de diez días hábiles. Esta Comisión debe entregar a la Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa y al director del centro educativo el informe escrito de los pares en un tiempo no mayor a ocho días hábiles, después de haber recibido el informe.

Artículo 30. El informe del equipo de Pares Académicos debe contener una valoración respecto al Informe de Autoevaluación y al Proyecto Educativo de Centro y podrán recomendar o sugerir acciones tendientes para el aseguramiento de la calidad de la educación, según los instrumentos y manuales sugeridos.

Artículo 31. Los Pares Académicos recibirán una certificación de servicio valioso por la labor realizada. El Ministerio de Educación desarrollará un programa de incentivos al trabajo realizado por estos en este proceso, además de asumir los gastos de hospedaje, movilización y alimentación.

Artículo 32. Para garantizar y dar fe de la calidad de los procesos que se desarrollan en los centros educativos, la Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa expedirá una certificación firmada por el Ministro o quien designe. Esta certificación tendrá una vigencia de cuatro años, dejando plasmado las recomendaciones para el siguiente ciclo de mejoras.

Debe llevarse un registro de todas las certificaciones emitidas, las cuales deben hacerse de conocimiento público y accesible a la sociedad.

Artículo 33. El Proyecto Educativo de Centro (PEC) integra los planes diseñados para el mejoramiento continuo del centro educativo, con base en los hallazgos obtenidos en el informe de autoevaluación.

Este plan debe tener una visión de cuatro años, ejecutables en períodos anuales. Para cada período anual se presentará el PEC anual, que estará ligado al FECE, y lleva un seguimiento trimestral.

La Comunidad Educativa Escolar y las Comisiones de Trabajo son responsables de la ejecución del PEC.

La reglamentación del FECE recibirá los ajustes necesarios correspondientes para que pueda apoyar todas las áreas definidas en el PIMCE.

Artículo 34. El monitoreo del PEC anual será realizado trimestralmente y estará a cargo de Comunidad Educativa Escolar, presidida por el Director del centro educativo.

El seguimiento del PEC tiene como objetivo garantizar el cumplimiento de los avances del plan. Estará a cargo de la Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad Educativa y los Supervisores Regionales entregarán un informe anual de cumplimiento.

Artículo 35. El PIMCE estará presidido por el Ministro de Educación, quien se apoyará de la Dirección Nacional de Evaluación Educativa y de las demás direcciones nacionales.

La Dirección Nacional de Evaluación Educativa contará con un equipo técnico en cada región escolar, que será seleccionado de una terna por el Director Nacional de Evaluación Educativa y el Director Regional de Educación respectivo, cuyas funciones serán las de implementar y dar seguimiento de la ejecución de los lineamientos que provengan de esta dirección, en materia de evaluación educativa.

Artículo 36. Los instrumentos, matrices e indicadores y otros documentos de los procesos para la puesta en ejecución del PIMCE serán establecidos mediante reglamentación, con la participación de todos los sectores del sistema educativo.

Artículo 37. El Ministerio de Educación garantizará los recursos necesarios para el fortalecimiento y éxito del Programa Integral de Mejoramiento de la Calidad Educativa.

Artículo 38. Este Decreto Ejecutivo deroga el Decreto Ejecutivo N. 155 de 27 de marzo de 2014 y todas sus modificaciones.

Artículo 39. Este Decreto Ejecutivo comenzará a regir el día siguiente a su promulgación.

FUNDAMENTO DE DERECHO: Texto Único de la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.

Dado en la ciudad de Panamá, a los 27 días del mes de septiembre de dos mil dieciséis (2016)


MARCELA PAREDES DE VASQUEZ
Ministra de Educación


JUAN CARLOS VARELA RODRÍGUEZ
Presidente de la República

Agradecimiento

Agradecemos a los directores y subdirectores que le dieron una lectura comprensiva a este documento y aportaron su experiencia para nutrirlo durante el proceso de validación.

Región	Nombre	Centro Educativo
Bocas del Toro	Armando Boniche	El Empalme
Herrera	Rita Chiriboga	Col. José O. Huerta
Herrera	Jesse Diez	Col. José D. Crespo
Panamá Oeste	Modesto Guardia	C. E. San Carlos
Panamá Oeste	Heydhy González	Col. Guillermo Galimany
Panamá Oeste	Olga Aguilar	C.E. Valle del Sol
Veraguas	Rodolfo Salazar	C. E. Bonifacio Alvarado
Chiriquí	Juanita Murillo	Los Limones
Chiriquí	Gilberto Aguilar	Beatriz M. Cabal
Chiriquí	Yeli González	Escuela Solano
Coclé	Ernesto Vásquez	Esc. Santa Rita
Coclé	Hna. Donatila González	Inst. Carmen Conte
Panamá Este	Tomás Madrid	C. E. Qatar
San Miguelito	Deisy Velásquez	Esc. Gabriel L. Galindo
San Miguelito	Lourdes Villar	P. C. Santa Librada
Panamá Norte	Nicolás Caballero	I.P.T. Chilibre
Panamá Centro	Irina Aguilar	José Pablo Paredes



3.1



REPÚBLICA DE PANAMÁ
— GOBIERNO NACIONAL —

MINISTERIO DE
EDUCACIÓN

Guía de Seguimiento al PIMCE-Supervisores



Autoridades:

Maruja Gorday de Villalobos
Ministra de Educación

Zonia Gallardo de Smith
Viceministra Académica de Educación

José Pío Castellero
Viceministro Administrativo de Educación

Ricardo Sánchez
Viceministro de Infraestructura de Educación

Ricardo Alonzo Vaz Wilki
Secretario General

Guillermo Alegría
Director General de Educación

Elaborado por:

Gina Garcés
Directora Nacional de Evaluación
Educativa

Irma Rodríguez Portugal
Coordinadora de Evaluación
Institucional

Gonzalo Muñoz
David Uribe Morales
Asesoría técnica

Alejandra Quintanilla
Diseño y diagramación



MINISTERIO DE EDUCACIÓN
Dirección Nacional de Evaluación Educativa

Esta es una publicación de la Dirección
Nacional de Evaluación Educativa,
Ministerio de Educación

Guía de Seguimiento al
PIMCE - Supervisores

ISBN: 978-9962-611-44-8

Panamá, República de Panamá, marzo 2021

Programa Integral de Mejoramiento del Centro Educativo (PIMCE)

Guía de Seguimiento al
PIMCE - Supervisores



Contenidos

Introducción	1
¿Cómo utilizar esta Guía de Seguimiento?	2
Claves para el mejoramiento continuo del Centro Educativo	3
¿Qué significa el mejoramiento continuo de un Centro Educativo?	3
Procesos del PIMCE	4
Modelo de Calidad Educativa	5
Conceptos para comprender el mejoramiento continuo.....	6
Proceso de seguimiento anual del PIMCE	9
Momentos del seguimiento anual	9
Rol de la Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad Educativa	10
Rol de la Supervisión Regional en el seguimiento del PIMCE	10
Ruta de acompañamiento al seguimiento del PIMCE	11
Paso 1: Capacitación director y su equipo para el Seguimiento	12
Orientación para la capacitación	13
Paso 2: Acompañamiento al seguimiento del avance de Objetivos Estratégicos y priorización de proyectos	14
Orientación para el acompañamiento	15
Paso 3: Acompañamiento al monitoreo de los proyectos	18
Orientaciones para el acompañamiento	19
Paso 4: Acompañamiento al seguimiento final y rendición de cuentas	21
Orientaciones para el acompañamiento	22
Recomendaciones finales	24
Glosario	25
Anexo A	30
Anexo B	35
Anexo C	39
Anexo D	44
Anexo E	53

Introducción

Esta Guía de Seguimiento surge en el marco del Programa Integral de Mejoramiento del Centro Educativo (PIMCE), creado mediante el Decreto Ejecutivo N° 878 de septiembre de 2016, como parte del Sistema Integral de Mejoramiento de la Calidad de la Educación (SIMECE). Esta Guía contribuye al propósito del PIMCE que es promover, mejorar, garantizar y asegurar la calidad educativa de los servicios y actividades que ejecuten los centros educativos del país, constituyéndose en el eje para el éxito del Proyecto Educativo de Centro (PEC).

Desde el año 2017, el Ministerio de Educación, por medio de la Dirección Nacional de Evaluación Educativa, ha impulsado la implementación del PIMCE y sus distintos procesos, convocando la participación de todo el sistema educativo panameño. Entre los años 2018 y 2019 se llevó a cabo en el país un proceso de Autoevaluación Institucional en los Centros Educativos, dando con ello inicio al primer ciclo del PIMCE (2019-2022). Este proceso permitió elaborar Objetivos Estratégicos Cuatrienales para las áreas del Modelo de Calidad Educativa, así como definir acciones posibles para alcanzar estos objetivos.

Contar con una guía de seguimiento para el PIMCE es fundamental en el momento actual. Primero, porque toda la experiencia y evidencia sobre mejoramiento continuo demuestra que la posibilidad de impulsar la calidad educativa requiere de un trabajo sistemático de revisión y proyección de las prácticas escolares. En este sentido, luego de el trabajo serio de autoevaluación que desarrolló la inmensa mayoría del sistema educativo, se requiere de herramientas que permitan seguir adelante con las siguientes fases del PIMCE. Por otro lado, la pandemia de Covid-19, que ha impactado con fuerza a las comunidades educativas, hizo más evidente la necesidad de hacer un seguimiento al estado de avance de los Objetivos Estratégicos, para que cada Centro Educativo se replantee el modo y los medios de concretarlos con acciones o proyectos acordes a la nueva realidad que se ha generado con la pandemia.

En sintonía con lo anterior, y para promover una cultura de mejoramiento continuo de la calidad educativa, MEDUCA ha decidido impulsar el proceso de seguimiento anual al PIMCE a contar del año 2021, replicable para el año 2022, antes de que comience el nuevo ciclo del PIMCE (2023-2026).

¿Cómo utilizar esta Guía de Seguimiento?

Esta Guía debe usarse en diálogo con la **Guía de Seguimiento al PIMCE en el Centro Educativo**, para acompañar y retroalimentar el proceso de seguimiento cuyo protagonista es precisamente cada Centro. Adicionalmente, se acompaña de una **Guía de Buenas Prácticas de Mejoramiento Educativo**, que dada la riqueza de experiencias podría orientar a los Centros a proponerse desarrollar prácticas para mejorar de forma continua (proyectos) y son un insumo relevante para los Supervisores.

En primer lugar, la Guía permite el estudio y profundización de algunos conceptos claves para impulsar el mejoramiento continuo en el Centro Educativo que se inició con la Autoevaluación Institucional. Luego, se presentan los Momentos del Seguimiento Anual del PIMCE y el rol que tienen en este proceso la Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad y los Supervisores Regionales. En tercer lugar, la Guía presenta una **ruta de acompañamiento** compuesta de cuatro pasos: (1) capacitación/orientación del director y su equipo para el proceso de seguimiento del PIMCE, (2) acompañamiento al seguimiento del avance de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales y a la priorización de proyectos, (3) acompañamiento al monitoreo de los proyectos y (4) acompañamiento al seguimiento final y a la rendición de cuentas. En cada uno de los pasos de la ruta de acompañamiento se establecen orientaciones a la labor del Supervisor.

En sintonía con el Decreto Ejecutivo N° 878, los momentos del Seguimiento anual del PIMCE se desarrollan trimestralmente. Sin embargo, los tiempos específicos para su implementación serán informados oportunamente por MEDUCA, mediante la Dirección Nacional de Evaluación Educativa, en un marco de flexibilidad que considere el contexto de los Centros Educativos.

La Guía concluye con un conjunto de recomendaciones para el desarrollo del Seguimiento al PIMCE y un glosario de los términos usados con más frecuencia en el Programa Integral de Mejoramiento de la Calidad Educativa.

Por último, dos cuestiones relevantes, a la Guía se incorporan tres anexos como prototipos de Informes de Retroalimentación. Además, se utilizará la plataforma online del PIMCE para cargar información y que esté disponible para el Centro y la Dirección Nacional de Evaluación Educativa.

Claves para el mejoramiento continuo del Centro Educativo

En este capítulo se presentan algunos elementos claves para comprender el mejoramiento continuo que deben emprender los centros educativos del país.

¿Qué significa el mejoramiento continuo de un Centro Educativo?

Antes de adentrarnos en los contenidos específicos de esta Guía de Seguimiento, es necesario mencionar algunos conceptos introductorios sobre el mejoramiento continuo en educación.

Las investigaciones internacionales sobre mejoramiento escolar establecen que los centros que mejoran el aprendizaje de sus estudiantes desarrollan procesos graduales y sostenidos en el tiempo (Fullan, 2007) ¹. Ahora bien, el mejoramiento educativo no es lineal, tiene altos y bajos, e incluso en algunas oportunidades puede estancarse debido a que profesores y directivos están ajustando sus prácticas, lo que requiere de transformaciones relevantes en la cultura y organización del Centro Educativo (Vanni y otros, 2015) ². Estos cambios toman tiempo, porque no todos los miembros de la institución están necesariamente preparados para el cambio y porque, aunque exista la voluntad de mejorar, en general se requieren nuevas capacidades para seguir adelante y cambiar la cultura institucional (Bolívar, 2014) ³.

Así, el mejoramiento de un Centro Educativo se convierte en un ciclo continuo de diagnóstico, definición de acciones o proyectos, seguimiento y evaluación de su trabajo, que contribuye a que los estudiantes mejoren sus aprendizajes y que el Centro sea más efectivo en conseguir lo que se propone. En este sentido, el PIMCE es una política pública que busca promover el mejoramiento continuo de los Centros Educativos, involucrando a todos los actores del sistema educativo, particularmente, a los miembros del Centro, encabezados por su directora o director. Aquí es importante recordar que a julio de 2018 un 96,3% de los centros educativos del país habían completado su proceso de Autoevaluación mediante la plataforma online del PIMCE.

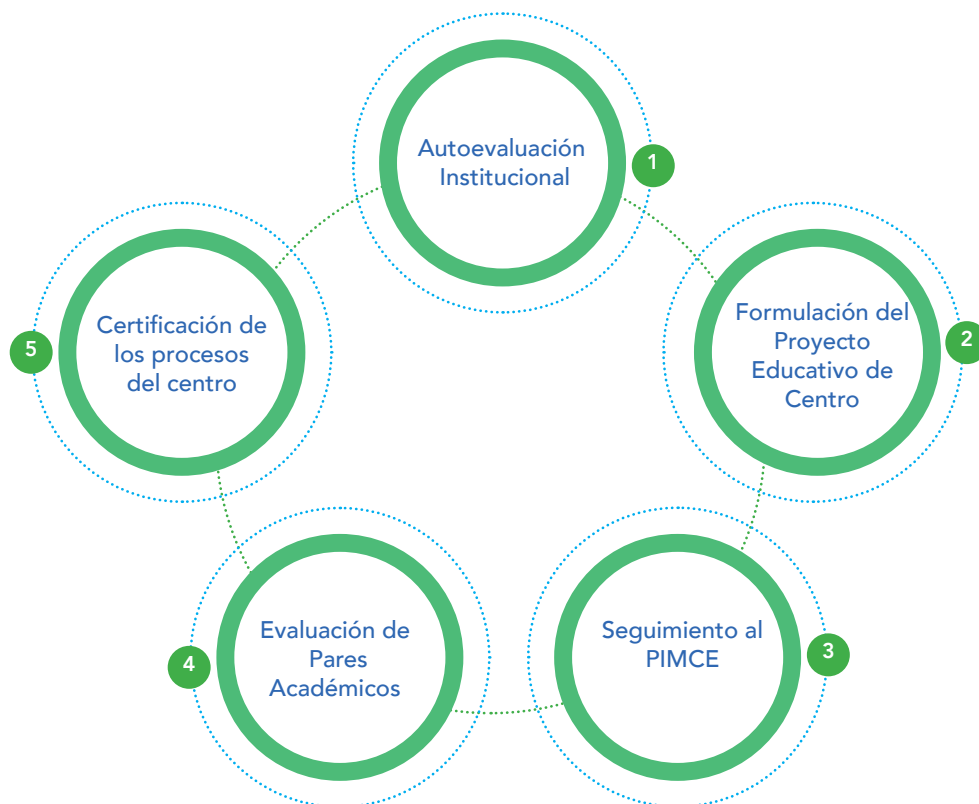
¹ Fullan, M. (2007). Los nuevos significados del cambio educativo. Madrid: Octaedro Ediciones.

² Vanni, X., Elgueta, S., Vargas, A., Bustos, N. y Morawietz, L. (2015). Escuelas que mejoran. Aprendizaje desde la experiencia. Guía de Trabajo. Santiago: CIAE. Disponible en: http://www.mejoramientoescolar.cl/index.php?page=view_recursos&langSite=es&id=1

³ Bolívar, A. (2014). La Autoevaluación en la construcción de capacidades de mejora en la escuela como comunidad de aprendizaje profesional. En: Revista Portuguesa de Investigação Educacional, vol. 14, 2014. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/281898047_La_autoevaluacion_en_la_construccionde_capacidades_de_mejora_de_la_escuela_como_Comunidad_de_Aprendizaje_Profesional

Procesos del PIMCE

El PIMCE como política pública de carácter nacional, contempla el desarrollo de un ciclo de mejoramiento a cuatro años con los siguientes procesos (Decreto Ejecutivo N° 878, artículo 10):



La Autoevaluación Institucional y elaboración de Objetivos Estratégicos Cuatrienales, formulación del Proyecto Educativo de Centro y el Seguimiento al PIMCE dependen del Centro Educativo y MEDUCA, por medio de la Dirección Nacional de Evaluación Educativa y sus Comisiones, presta capacitación, guías e instrumentos, orientación y acompañamiento para su implementación.

Como sabemos, el Centro Educativo en el marco del PIMCE debe realizar como primer paso una **Autoevaluación Institucional** (Artículos 23 y 24), con la finalidad de generar un diagnóstico del estado situacional del mismo. Este proceso está orientado a la mejora de la calidad de la educación y de los demás servicios que brinda la institución educativa. Es un proceso que se realiza cada cuatro años y que contempla una evaluación de todas las áreas de gestión del centro educativo. En base a los hallazgos de la Autoevaluación, cada Centro Educativo establece **Objetivos Estratégicos Cuatrienales** para cada área del Modelo de Calidad Educativa, lo que contribuye a la **formulación de su Proyecto**

Educativo de Centro (Artículo 33) y de los proyectos priorizados para el año escolar, que permitan avanzar en la mejora del servicio educativo que prestan a sus estudiantes.

Por su parte, el **seguimiento al PIMCE** - foco central de esta Guía - tiene como objetivo garantizar el avance de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales y de los proyectos anuales asociados a estos. Será de responsabilidad de la Comunidad Educativa Escolar, presidida por el director, hacer el seguimiento al PIMCE (Artículo 34).

Cabe señalar que el Seguimiento al PIMCE está estrechamente relacionado con la Autoevaluación Institucional, definición de Objetivos Estratégicos Cuatrienales y formulación del Proyecto Educativo del Centro, por tanto, es independiente del proceso de Evaluación de Pares Académicos.

Por otro lado, los procesos de Evaluación Externa y certificación del Centro Educativo están dentro de las responsabilidades de la Dirección Nacional de Evaluación Educativa y de las Comisiones Nacional y Regionales de Aseguramiento de la Calidad Educativa. Estos procesos necesitan del desarrollo previo de la Autoevaluación Institucional y que se implementen dentro del ciclo de cuatro años del PIMCE, sin embargo, dependen de la definición de tiempos, condiciones de bioseguridad y recursos que realice el Ministerio de Educación.

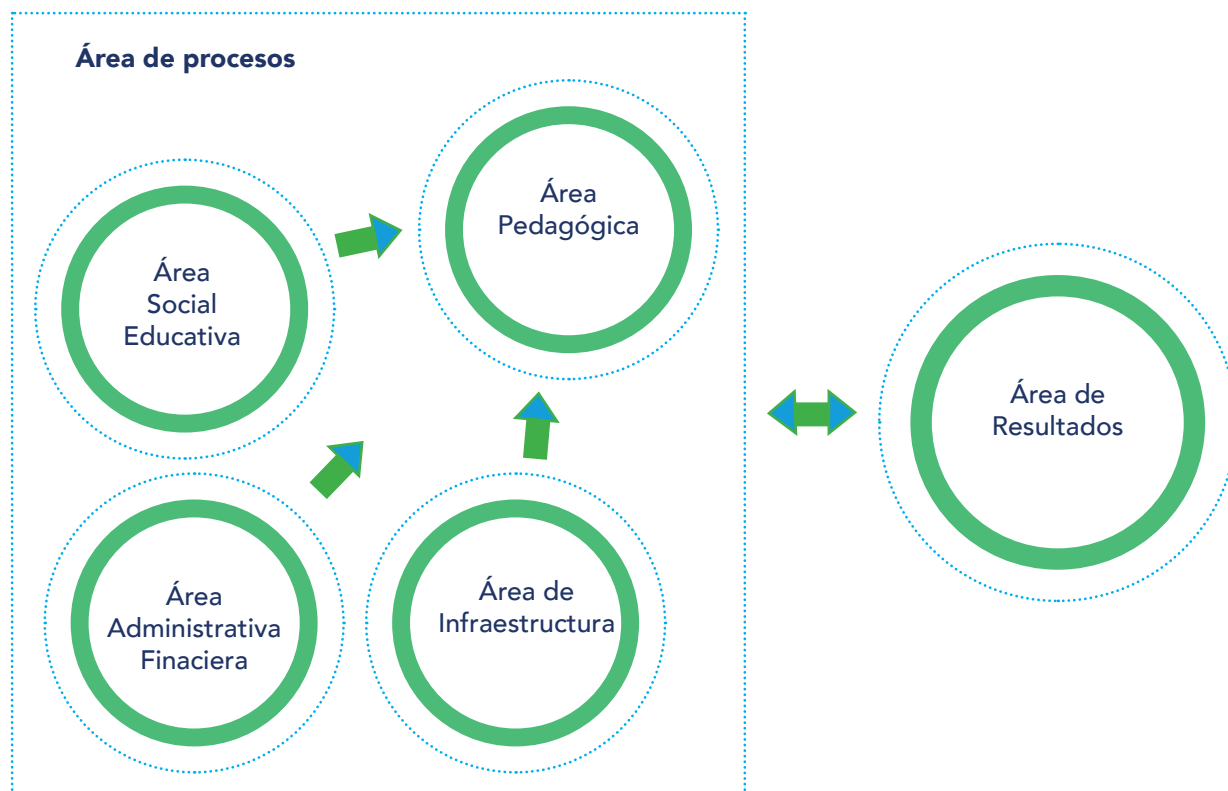
El proceso de **Evaluación de Pares Académicos** (Artículos 25 al 32) consiste en la visita al Centro Educativo, con la finalidad de complementar la Autoevaluación Institucional y establecer recomendaciones de mejoramiento que se podrán considerar en los ajustes al Proyecto Educativo de Centro. Los pares académicos se reúnen con distintos miembros del Centro Educativo. Este proceso finaliza con una sustentación oral ante el Centro Educativo y un informe escrito por los Pares Académicos.

Por último, la Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa expedirá una **certificación** (Artículo 32) firmada por el ministro(a) o quien éste designe, que tendrá una vigencia de cuatro años, y dejará plasmado las recomendaciones para el siguiente ciclo de mejoramiento. Se hará un registro de todas las certificaciones emitidas, la cuales deben hacerse de conocimiento público y accesible a la sociedad.

Modelo de Calidad Educativa

En concordancia con las definiciones del Decreto Ejecutivo N° 878 (artículo 22) que crea el PIMCE y en diálogo con la experiencia internacional, se ha formulado un modelo de calidad educativa que está compuesto por las siguientes áreas de la gestión educativa en todo Centro Educativo panameño: (1) Pedagógica, (2) Administrativa y financiera, (3) Social educativa, (4) Infraestructura y (5) Resultados.

El área central del modelo de calidad educativa es la Pedagógica, puesto que aquí se encuentran las prácticas principales de todo Centro Educativo para generar aprendizajes de mejor calidad en sus estudiantes. Además, este modelo está compuesto por 50 estándares de calidad que interrogan al Centro Educativo sobre sus prácticas, orientando el mejoramiento de sus procesos de gestión escolar.



Conceptos para comprender el mejoramiento continuo

A continuación se presentan algunos temas elementales a considerar en una cultura institucional de Centro Educativo que promueve el mejoramiento continuo de la calidad. Además, a pie de página algunos enlaces a referencias relevantes para profundizar en estos temas.

Rol de los líderes directivos. Los directores y equipos directivos son uno de los “motores” del mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes (Bush, 2019⁴). Son referentes de los procesos de cambio institucional, de la innovación, de la renovación de la cultura escolar y profesional y del trabajo colaborativo al interior de sus centros. Su foco de trabajo debe estar en los procesos educativos que ocurren en las aulas de clases y gestionar

todo lo necesario para asegurar las condiciones adecuadas para el desarrollo de un proceso de enseñanza y aprendizaje efectivo (Leithwood, 2009⁵). En este sentido, deben ser capaces de retroalimentar técnicamente a los profesores, sosteniendo la motivación y desarrollando continuamente la capacidad profesional del equipo docente (Robinson, 2014⁶).

Foco en la gestión del área pedagógica. El proceso de enseñanza y aprendizaje y su gestión a nivel de Centro y al interior de las aulas de clases, es el proceso más importante a desarrollar en el Centro Educativo, ya que constituye el factor determinante para el mejoramiento continuo de la calidad educativa (Bellei y otros, 2014)⁷. En este sentido, las prácticas pedagógicas de profesoras y profesores representan una variable clave para el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes. En el Centro deben promoverse prácticas de planificación de clases, seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes, acompañamiento de la implementación del currículo, observación de las clases de profesores y retroalimentación de sus prácticas, trabajo colaborativo docente, etc.

Uso de datos para el mejoramiento educativo. La evidencia indica que los Centros Educativos que mejoran usan datos para tomar decisiones que afecten sus procesos internos, particularmente, el proceso de enseñanza y aprendizaje. La toma de decisiones pedagógicas basadas en datos, permite mejorar el aprendizaje y el desempeño de los estudiantes. Específicamente, el uso de datos por parte de los docentes para evaluar el progreso de los estudiantes, ajustar su enseñanza, planificar sus clases y retroalimentar a los estudiantes, se constituye en un indicador de la calidad del centro (Robinson y otros, 2014)⁸. El uso de datos es un ejercicio reflexivo que permite apoyar, informar y decidir en forma contextualizada, pertinente y colaborativa entre directivos y profesores (Parra y Matus, 2016⁹; Zoro, 2017¹⁰).

Conformar una comunidad de aprendizaje. Los profesores no solo asisten al Centro Educativo porque su obligación es impartir una asignatura, sino que es parte de un equipo de trabajo que tiene conciencia de las áreas de mejora en el Centro (Vanni y otros, 2015). Un Centro Educativo que promueve una comunidad de aprendizaje entre sus profesores tendrá que desarrollar algunas condiciones (Krichesky y Murillo, 2010) tales como: valores y visión compartida; liderazgo distribuido; aprendizaje profesional individual y colectivo; compartir prácticas profesionales; cultura de confianza, respeto y apoyo mutuo; redes externas; responsabilidad colectiva; y condiciones de colaboración.

⁴ Bush, T. (2019). Hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. Revista electrónica de educación, Brasil. Disponible en: <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/3067/788>

⁵ Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago: Fundación Chile. Disponible en: <https://docplayer.es/11900593-Como-liderar-nuestras-escuelas-aportes-desde-la-investigacion.html>

⁶ Robinson, Viviane M. J., & Lloyd, Claire A., & Rowe, Kenneth J. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. En: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12(4), 13-40. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551/55131688002>

⁷ Bellei, C., Valenzuela, J. P., Vanni, X. & Contreras, D. (2014). Lo aprendí en la escuela: ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? Santiago: LOM Ediciones. Disponible en: http://www.ciae.uchile.cl/docs/LoAprendiEscuela/libro/B_Loaprendienlaescuela/mobile/index.html

Cultura de retroalimentación. La estrategia de retroalimentación es parte central de la ruta de acompañamiento a realizar por el Supervisor, se debe convertir en una cultura de colaboración y mejora constante de las prácticas profesionales de quienes tienen que llevar a cabo el Seguimiento Anual en el Centro Educativo, mediante la reflexión, la comunicación constante y el modelamiento de los pasos a seguir. Para realizar una buena retroalimentación se debe (Martini y Albornoz, 2019¹²): (1) establecer un proceso continuo, frecuente y oportuno de diálogo; (2) establecer un propósito de retroalimentación de manera compartida; (3) generar un ambiente cordial y respetuoso; (4) retroalimentar en función de evidencias y argumentos sobre la práctica nunca sobre la persona; (5) retroalimentar de manera constructiva y formativa. Por el contrario una mala retroalimentación tiene las siguientes características: (1) entregar información ajena al proceso retroalimentado; (2) realizarla en tiempos reducidos o con interrupciones; (3) improvisarla; (4) querer imponer los argumentos; (5) realizarla solo a los “amigos” o “cercaños”; y (6) acelerar la búsqueda de soluciones sin la adecuada reflexión.

Promoción de Buenas Prácticas de Mejoramiento Educativo. Podemos definir Buenas Prácticas como aquellas iniciativas o proyectos que promueven la innovación y mejora educativa en el Centro, provocando una transformación profunda de los procesos internos. Podemos señalar que una Buena Práctica de Mejoramiento educativo posee cuatro características principales (Jerí, 2008¹³): (1) son innovadoras porque desarrollan soluciones nuevas y creativas; (2) son efectivas al demostrar un impacto positivo y tangible sobre la mejora; (3) son sostenibles porque se mantienen en el tiempo y producen efectos duraderos; y (4) son replicables al servir como modelo para desarrollar iniciativas y en otros centros educativos.

Robinson, Viviane M. J., & Lloyd, Claire A., & Rowe, Kenneth J. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. En: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12(4),13-40. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551/55131688002>

Parra, V. y Matus, G. (2016). Usos de datos y mejora escolar: Una aproximación a los sentidos y prácticas educativas subyacentes a los procesos de toma de decisiones. En: Calidad en la Educación, 45, 207-250. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/caledu/n45/art07.pdf>

Zoro, B. (2017). Modelo para el uso integral de datos para gestionar la mejora escolar. En: Líderes Educativos. Disponible en: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/modelo-para-el-uso-integral-de-datos-para-gestionar-la-mejora-escolar/>

Krichesky, G. J., & Torrecilla, F. J. M. (2011). Las comunidades profesionales de aprendizaje: Una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela. REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 9(1), 65-83. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/551/55118790005.pdf>

Martini, G. y Albornoz, C. (2019). La retroalimentación: Práctica clave para el liderazgo pedagógico. Nota Técnica N° 7. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile. Disponible en: https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/09/NT7_L1_G.M.-C.A._LA-RETROALIMENTACION-PRACTICA-CLAVE-PARA-EL-LIDERAZGO-PEDAGOGICO_24-09-19.pdf

Jerí, D (2008). Buenas prácticas en el ámbito educativo y su orientación a la gestión del conocimiento. En: Educación Vol. XVII, N° 32, marzo 2008, pp. 29-48 / ISSN 1019-9403. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5057024>

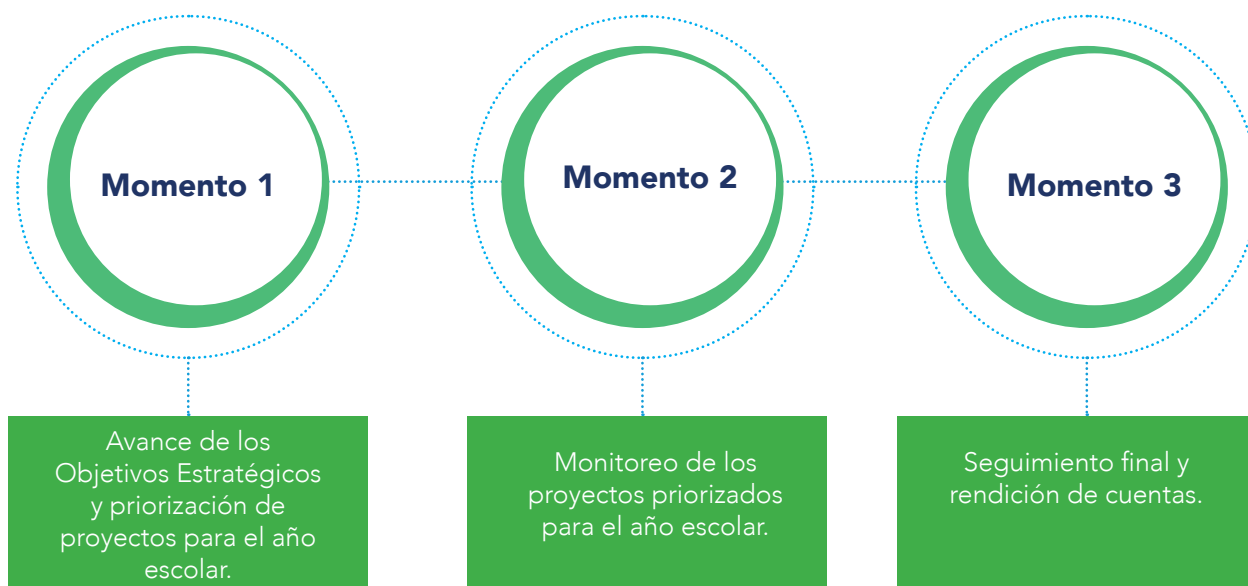
Proceso de seguimiento anual del PIMCE

En este apartado se presentan algunos aspectos importantes del proceso de Seguimiento Anual del PIMCE, a considerar, sus momentos, el rol de la Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad Educativa, el rol de los Supervisores Regionales y la ruta de acompañamiento.

Momentos del seguimiento anual

El proceso de seguimiento anual del PIMCE es un componente esencial del Ciclo de Mejoramiento Continuo, ya que permite al Centro revisar el estado de avance de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales, monitorear el estado de implementación de los proyectos priorizados para el año escolar y, finalmente, evaluar la implementación de los proyectos; además, permite rendir cuenta sobre los resultados del seguimiento. Considerando lo importante de este proceso, el Decreto Ejecutivo N° 878 (artículo 34) establece que el seguimiento anual será realizado trimestralmente y estará a cargo de la Comunidad Educativa Escolar, presidida por el director del Centro Educativo, elaborando informes de avances con el propósito de garantizar su cumplimiento.

Considerando lo anterior, *la Guía de Seguimiento al PIMCE en el Centro Educativo entrega orientaciones para realizar el seguimiento anual del PIMCE*, antes de que los Centros Educativos realicen una segunda Autoevaluación Institucional en el marco del mismo Programa. El siguiente esquema grafica los momentos del seguimiento anual que desarrollarán los Centros Educativos:



Un proceso efectivo de seguimiento requiere de persistencia y sistematicidad, y debe realizarse de forma regular en el año escolar. Un seguimiento tardío pierde eficacia y sentido. El seguimiento del PIMCE se realizará en base a evidencias y niveles de avance o de implementación establecidos en la Guía del Centro.

Rol de la Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad Educativa

La Comisión Regional, como órgano colegiado, es parte de la estructura administrativa del PIMCE, junto a la Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa y la Comunidad Educativa Escolar. El Decreto Ejecutivo N° 878 le atribuye, entre otras, las siguientes funciones (Artículo 18):

- *“Coordinar, dar seguimiento, asistencia técnica y colaboración a los Centros Educativos en los procesos de Autoevaluación Institucional y de elaboración y aplicación de su Proyecto Educativo de Centro”.*
- *“Constituirse en un equipo de trabajo que coordine y oriente a los miembros de la comunidad educativa, en lo relacionado con el mejoramiento del servicio que brinda el Centro Educativo”.*
- *“Designar a los Supervisores Regionales la función de seguimiento, capacitación y otras que garanticen el éxito de los procesos del PIMCE”.*

Considerando lo señalado en el Decreto Ejecutivo N° 878 y respecto del proceso de Seguimiento Anual del PIMCE que realizan los Centros Educativos, la Comisión Regional debiera tener en cuenta lo siguiente:

- *Elaborar una planificación general del proceso de acompañamiento al seguimiento del PIMCE que realizan los supervisores*
- *Ofrecer capacitaciones a los Supervisores Regionales sobre el Seguimiento Anual al PIMCE antes de impulsar este proceso en los Centros Educativos.*
- *Prestar asesoría técnica a los Supervisores Regionales en el desarrollo del acompañamiento durante el año escolar.*
- *Organizar jornadas o reuniones entre Supervisores de la Región para compartir experiencias de acompañamiento, buenas prácticas y desafíos comunes que retroalimenten esta labor.*

Rol de la Supervisión Regional en el seguimiento del PIMCE

En el Decreto Ejecutivo N° 878, se establece que uno de los propósitos del PIMCE será fortalecer la labor de la supervisión educativa para lograr la integración de la educación (Artículo 7), este propósito se materializa mediante las funciones de seguimiento, capacitación y otras que garantice el éxito de los procesos del PIMCE (Artículo 18).

Considerando lo anterior, podemos afirmar que la labor del Supervisor en el PIMCE es fundamental para que esta política pública cumpla con su objetivo de promover, mejorar, garantizar y asegurar la calidad educativa de los servicios y actividades que se desarrollan en los Centros Educativos del país.

Particularmente, respecto del proceso de Seguimiento Anual del PIMCE que desarrollan los Centros Educativos, toman relevancia dos funciones del Supervisor, por un lado, la de capacitación y orientación de los directores y sus equipos directivos y, por otro lado, la de acompañamiento y retroalimentación al desarrollo de los tres momentos del seguimiento anual, que se explican detalladamente en la *Guía de Seguimiento al PIMCE en el Centro Educativo*.

El propósito del rol de capacitación es brindar asesoría e información a los directores para la implementación de los tres momentos del seguimiento anual del PIMCE. Especialmente, porque este proceso del Programa requiere el necesario aprendizaje y la apropiación de contenidos.

El rol de acompañamiento que debe desplegar el Supervisor es fundamental durante este proceso de seguimiento, ya que apunta a profundizar la cultura de colaboración entre la Supervisión y los Centros Educativos y a fortalecer la reflexión y el trabajo técnico. En este sentido, la retroalimentación también se torna relevante como medio para promover en el director y su equipo un liderazgo que aprende de los aciertos y errores, contribuyendo al mejoramiento sostenido y sistemático de la calidad educativa de los Centros.

Ruta de acompañamiento al seguimiento del PIMCE

El rol del Supervisor en el seguimiento anual del PIMCE se materializa en una ruta de acompañamiento que, conectada con el proceso desarrollado en el Centro Educativo, comprende los siguientes pasos:



El primer paso, sobre la **capacitación al director y su equipo**, comprende acompañar la inducción de estos profesionales en los contenidos necesarios para abordar el Seguimiento Anual al PIMCE, promoviendo el estudio del ciclo cuatrienal del Programa y el Modelo de Calidad Educativa (temas analizados desde el proceso de Autoevaluación Institucional), de la guía misma de seguimiento, y otros aspectos claves para comprender la importancia del mejoramiento continuo de los procesos educativos que promueva la Dirección Nacional de Evaluación Educativa.

El segundo paso comprende el acompañamiento al **primer momento del Seguimiento Anual**, que se desarrolla cuando el Centro Educativo emprende la tarea de revisar el estado de avance de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales y prioriza proyectos para el año escolar que contribuyan al éxito de estos Objetivos.

El tercer paso, consiste en acompañar el **segundo momento del Seguimiento Anual**, en el que el Centro Educativo monitorea el nivel de cumplimiento de sus proyectos. Este momento es una especie de "termómetro" que permite identificar a tiempo los motivos que dificultan el logro de los proyectos e identificar aquellos que se están desarrollando conforme a lo planificado.

Por último, el cuarto paso de la ruta consiste en acompañar el desarrollo del **tercer momento del Seguimiento Anual**, la instancia en que el Centro Educativo hace la evaluación final del cumplimiento de sus proyectos, identifica factores que facilitaron y obstaculizaron la implementación y, asumiendo la lógica de mejoramiento continuo, rinde cuenta sobre los resultados de la implementación de los proyectos.

En las siguientes secciones de la Guía se profundiza en cada paso de la ruta de acompañamiento, con orientaciones para abordar cada momento, criterios de revisión de matrices, orientaciones para las reuniones de retroalimentación, entre otros.

Paso 1: Capacitación director y su equipo para el Seguimiento

Como se mencionó antes, la capacitación y orientación de directores y sus equipos de trabajo es importante para una buena implementación del proceso de Seguimiento Anual al PIMCE. Por ello, el punto de partida del acompañamiento consiste en que el Supervisor desarrolle instancias de inducción o capacitación con los directores de los Centros a su cargo, para la apropiación de los contenidos básicos para el seguimiento. Para esto, es importante que los Supervisores acojan las orientaciones de esta Guía y la de Centros, así como de aquellas que puedan surgir de la Dirección Nacional de Evaluación Educativa (MEDUCA).

Orientación para la capacitación

1. Las instancias de capacitación deben desarrollarse durante el primer trimestre del año escolar y antes de que el Centro Educativo inicie el seguimiento del PIMCE, en los términos que indica la Guía de Seguimiento al PIMCE en el Centro Educativo.
2. Para ello, debe confirmarse con el director, antes de las sesiones de capacitación, que este cuenta con toda la documentación necesaria para la implementación del seguimiento anual del PIMCE. Además, es importante promover la lectura y estudio de estos documentos.
3. Dado el contexto de confinamiento, clases virtuales y teletrabajo producto de la pandemia por Covid-19, se propone el desarrollo de videoconferencias sincrónicas con hora de inicio y término explícitas para el desarrollo del acompañamiento, siempre que las condiciones tecnológicas así lo permitan.
4. En el futuro, cuando las medidas de seguridad sanitaria se flexibilicen, los Supervisores podrán realizar reuniones presenciales con los directores, siguiendo las indicaciones de las autoridades nacionales de salud y educación. Esto también requerirá acordar día y horarios de reunión.
5. Dado los contenidos de la Guía de Seguimiento al PIMCE en el Centro Educativo, se recomienda tratar los siguientes temas en las capacitaciones con los directores y sus equipos de trabajo:
 - **Procesos del PIMCE.** Permite recordar las etapas del PIMCE promovidas por el Decreto Ejecutivo N° 878, entre estas la de seguimiento anual.
 - **Modelo de Calidad Educativa.** Permite recordar las áreas de gestión en las que se circunscriben los Objetivos Estratégicos Cuatrienales.
 - **Conceptos para comprender el mejoramiento continuo.** Las definiciones de estos conceptos contienen algunas referencias bibliográficas que permiten profundizarlos.
 - **Primer momento del seguimiento.** Abarca el estudio del concepto de Objetivos Estratégicos Cuatrienales, objetivos del momento y pasos a desarrollar, niveles de avance de los Objetivos, criterios para la priorización de proyectos anuales, contenidos para la formulación de proyectos y primer informe de seguimiento.
 - **Segundo momento del seguimiento.** Abarca el estudio de los objetivos del momento y los pasos a desarrollar, niveles de implementación de los proyectos, la importancia de justificar el nivel de implementación, la posibilidad de ajustar algunos contenidos de los proyectos y el segundo informe de seguimiento.

- **Tercer momento del seguimiento.** Abarca el estudio de los objetivos y pasos del momento, la importancia de identificar facilitadores y obstaculizadores, la forma de hacer la rendición de cuenta anual y el tercer informe de seguimiento.
 - **Uso de las matrices o anexos.** Permite orientar al director y su equipo de trabajo en el uso de los anexos en cada momento del Seguimiento Anual.
6. Aunque es necesaria la capacitación de directores y sus equipos de trabajo antes de iniciar el seguimiento anual del PIMCE, es importante señalar que la apropiación de los contenidos se logra en la medida en que se vayan aplicando los conocimientos, por tanto, el Supervisor debe estar atento a las consultas del director durante el año escolar.

Paso 2: Acompañamiento al seguimiento del avance de Objetivos Estratégicos y priorización de proyectos

Para desarrollar este segundo paso del acompañamiento, hay que recordar que en el proceso de Autoevaluación Institucional (primera etapa del PIMCE) los Centros Educativos elaboraron **Objetivos Estratégicos Cuatrienales** para cada área del Modelo de Calidad Educativa: Pedagógica, Administrativa Financiera, Social Educativa, Infraestructura y Resultados. En este sentido, la *Guía para la Autoevaluación Institucional de los Centros Educativos* (2017), señala que:

Los Objetivos Estratégicos son objetivos institucionales cuatrienales asociados a cada una de las cinco áreas del Modelo de Calidad Educativa (del PIMCE) que, surgidos tras la Autoevaluación Institucional, orientan el mejoramiento de la calidad del servicio educativo. Tienen asociados metas e indicadores de cumplimiento. Se materializan en actividades o proyectos anuales.

Considerando lo anterior, este segundo paso del acompañamiento, está relacionado con el **Momento I del Seguimiento Anual del PIMCE** que desarrollan los Centros Educativos, cuyos objetivos son:

1. Identificar el estado de avance de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales de cada área del Modelo de Calidad Educativa.
2. Priorizar proyectos para el año escolar que permitan cumplir con los Objetivos Estratégicos Cuatrienales.
3. Informar a MEDUCA sobre los resultados de este primer momento de seguimiento

El siguiente esquema grafica los pasos que los Centros Educativos desarrollan en el Momento I (para el detalle ver la Guía de Seguimiento al PIMCE en el Centro Educativo y sus anexos):



Por último, el Primer Informe de Seguimiento que debe completar el Centro Educativo está compuesto de dos matrices:

- *Matriz de Seguimiento del avance de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales (Anexo 2).*
- *Matriz de proyectos priorizados (Anexo 3).*

Orientación para el acompañamiento

1. Se espera que el Supervisor pueda monitorear que los Centros a su cargo cumplan con el Momento I dentro del plazo establecido en la Guía de Seguimiento al PIMCE en el Centro Educativo, es decir, dentro del primer trimestre del año escolar (marzo a mayo). Esto significa tomar contacto con el director para verificar la realización de los pasos del momento, resolver dudas y verificar que las matrices del Primer Informe de Seguimiento estén cargadas en la plataforma online del PIMCE.
2. El Supervisor tendrá que asegurarse que, para la realización de este momento en el Centro Educativo, el director convoque a la Comunidad Educativa Escolar, a la Comisión PIMCE del Centro, a los docentes y a algunos padres de familia. Para esto, la Guía propone una metodología de Taller (Anexo 1) que propicie un trabajo reflexivo y participativo.

3. Para revisar el contenido de la Matriz de Seguimiento del avance de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales (Anexo 2), se deben considerar los siguientes criterios:

- Un primer aspecto por revisar es que el Centro Educativo no formule nuevos Objetivos Estratégicos Cuatrienales, sino que registre aquellos Objetivos que fueron establecidos una vez realizada la Autoevaluación Institucional. Si el objetivo no responde a las necesidades del Centro educativo debe mejorarse o actualizarse.
- Un segundo elemento, es que el nivel de avance del Objetivo se justifique adecuadamente con la evidencia. Además, el Centro solo debe registrar en la matriz el nombre de la evidencia (Por ejemplo: "Pauta de Observación de Clases"). Esto permite que el Supervisor pueda verificar la existencia de la evidencia junto al director, durante el acompañamiento de este momento.
- En tercer lugar, en la Guía de Seguimiento al PIMCE en el Centro Educativo se sugiere un listado con distintos tipos de evidencia. Se recomienda que el Supervisor esté atento a este listado, debido al principio de uso de datos para el mejoramiento educativo, para identificar cómo fue utilizado por el Centro al momento de justificar el nivel de avance de cada Objetivo Estratégico.

4. Para revisar el contenido de la Matriz de proyectos priorizados (Anexo 3), se debe considerar lo siguiente:

- Un primer aspecto de la revisión es verificar la coherencia entre los proyectos priorizados en cada área del Modelo de Calidad y los Objetivos Estratégicos Cuatrienales (revisar anexo 2 y anexo 3 al mismo tiempo). La importancia de esta coherencia es alta debido a que los proyectos deben contribuir directamente al avance del Objetivo Estratégico al que están relacionados. De lo contrario se hace urgente una conversación y retroalimentación con el Director para subsanar este inconveniente.
- Un segundo aspecto de la revisión consiste en cautelar que los proyectos priorizados usarán los propios recursos del Centro Educativo. La idea de incorporar proyectos más allá del PEC es reconocer que parte importante de las acciones de mejoramiento que un Centro puede desarrollar no implican recursos adicionales, por tanto, es deseable que los proyectos no impliquen nuevos recursos financieros.

- Un tercer aspecto por revisar consiste en identificar cómo el Centro llevó a cabo el ejercicio de priorización de proyectos, para esto el Supervisor debe estar atento a lo siguiente:
 - i. Que la priorización consiste en seleccionar a lo menos dos proyectos (acciones clave) en las áreas Pedagógica, Social Educativa, Administrativa Financiera e Infraestructura (el área de Resultados no se considera en el Seguimiento). Esto no impide que el Centro, analizando sus condiciones, pueda agregar uno o dos proyectos más a cada área.
 - ii. Que el proyecto debe estar vinculado al Objetivo Estratégico del Área.
 - iii. Que se deben considerar criterios para priorizar: viabilidad, recursos internos, importancia, relevancia pedagógica e impacto. Estos criterios se explican en la *Guía de Seguimiento al PIMCE en el Centro Educativo*.
 - iv. Que los proyectos priorizados pueden ser nuevos o haberse implementado en años anteriores, esto queda a criterio del Centro Educativo.
 - Por último, el Supervisor al revisar la información registrada en la matriz debe estar atento que se cumpla con todos los contenidos que contempla la formulación del proyecto priorizado (nombre, objetivo, descripción, plazo, responsable(s), recursos e indicador(es) de logro). En la Guía se le presenta al Centro la definición de cada uno de los contenidos y ejemplos.
5. Para ambas matrices, el Supervisor tendrá que revisar que se respete la cantidad máxima de caracteres o palabras sugeridas, esto con el fin de promover la capacidad de síntesis y que los archivos no pesen demasiado al ser subidos a la plataforma online del PIMCE.
 6. Como se mencionó en la sección "Conceptos para comprender el mejoramiento continuo", un elemento clave del acompañamiento a los procesos internos del Centro Educativo es la retroalimentación. Para ello, tras la revisión de las matrices que conforman el Primer Informe de Seguimiento, el Supervisor convocará al director y a la Comisión PIMCE del Centro a una **reunión de retroalimentación** mediante videoconferencia que tiene las siguientes características:
 - Su objetivos son:
 - i. Dar a conocer oportunidades de mejora en la información registrada en los Anexo 2 y Anexo 3 (si corresponde).
 - ii. Dar retroalimentación general sobre el Momento I del Seguimiento Anual que desarrolló el Centro en el primer trimestre del año escolar, identificando fortalezas y debilidades del proceso.
 - Si el supervisor detecta oportunidades de mejorar la información registrada en las matrices tendrá que comentarlas al director y recomendar los ajustes. Si no hay aspectos importantes que mejorar se continua la reunión dando cuenta de fortalezas y debilidades.
 - Informar fortalezas y debilidades permite orientar el desarrollo de los sucesivos momentos del Seguimiento Anual desde una mirada de mejoramiento continuo.

Esta Guía se complementa con una **Guía de Buenas Prácticas de Mejoramiento Educativo**, que ha sido elaborada especialmente para orientar la elección y definición de proyectos anuales. Estas buenas prácticas justamente corresponden a proyectos que distintos Centros Educativos han realizado (antes o después de la implementación del PIMCE) y que han traído resultados positivos en cuanto a la calidad de la educación. El supervisor debe considerar estas Buenas Prácticas como ejemplo para la retroalimentación del paso 2.

7. Al finalizar la reunión de retroalimentación el Supervisor emitirá un primer **Informe de Retroalimentación** (ANEXO A), de carácter breve, con los principales hallazgos de la revisión, fortalezas y debilidades del proceso (todos aspectos comunicados al director) y recomendaciones a considerar en el siguiente momento. Este informe será enviado a la Dirección Nacional de Evaluación Educativa, mediante la plataforma online del PIMCE. Este primer informe estará centrado en la priorización de los proyectos.

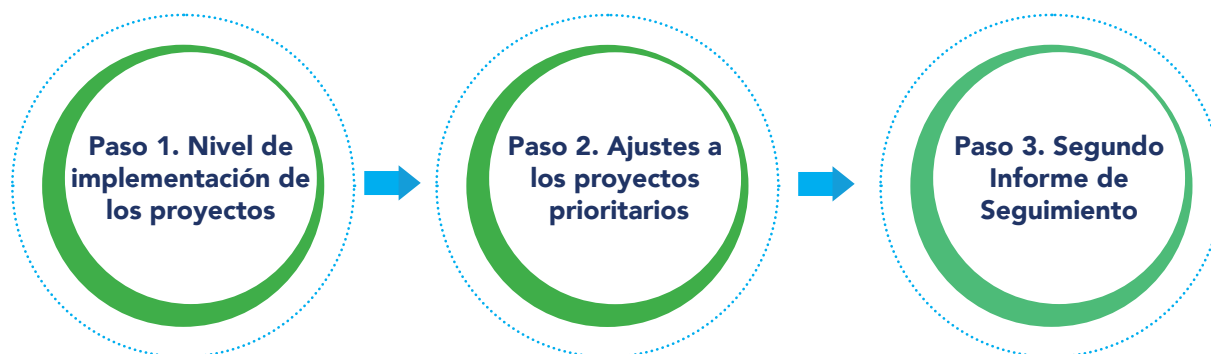
Importante. Durante la aplicación de las medidas de seguridad sanitarias establecidas por las autoridades nacionales, debido a la pandemia de Covid-19, las reuniones de retroalimentación se realizarán de manera online. Si las medidas se van flexibilizando y las autoridades lo permiten se podrán realizar las reuniones de manera presencial.

Paso 3: Acompañamiento al monitoreo de los proyectos

En el Momento II del Seguimiento Anual al PIMCE se pretende que los Centros Educativos monitoreen el nivel de implementación de los proyectos priorizados para el año escolar en las áreas del Modelo de Calidad Educativa. En este sentido, este tercer paso de la ruta de acompañamiento permite orientar el desarrollo de este momento, asegurando que los Centros cumplan los siguientes objetivos:

1. Monitorear el nivel de implementación de los proyectos priorizados.
2. Identificar e incorporar, si corresponde, ajustes a los proyectos priorizados.
3. Informar a MEDUCA sobre los resultados de este segundo momento de seguimiento anual del PIMCE.

El siguiente esquema grafica los pasos que los Centros Educativos desarrollan en el Momento II (para el detalle ver la Guía de Seguimiento al PIMCE en el Centro Educativo y sus anexos):



Por último, el Segundo Informe de Seguimiento que debe completar el Centro Educativo está compuesto por el instrumento:

- Matriz de monitoreo de los proyectos priorizados (Anexo 4).

Orientaciones para el acompañamiento

1. Se espera que el Supervisor pueda monitorear que los Centros a su cargo cumplen con el Momento II dentro del plazo establecido en la Guía de Seguimiento al PIMCE en el Centro Educativo, es decir, en el segundo trimestre del año escolar (junio a agosto). Esto significa, tomar contacto con el director para verificar la realización de los pasos del momento, resolver dudas y verificar que la matriz del Segundo Informe de Seguimiento esté cargada en la plataforma online del PIMCE.
2. Para revisar el contenido de la Matriz de monitoreo de los proyectos priorizados (Anexo 4), se deben considerar los siguientes criterios:
 - Un primer aspecto a revisar es que el nivel de implementación de cada proyecto, identificado en el monitoreo, esté debidamente justificado con evidencias. Es importante señalar que en el monitoreo la mayoría de los proyectos no estará en el nivel avanzado (esto dependerá de los plazos, indicadores de logro y la evidencia). Además, la Guía de Seguimiento al PIMCE en el Centro Educativo sugiere dos preguntas para favorecer el diálogo reflexivo al interior del Centro durante el monitoreo, evitando así que este proceso se convierta en una tarea burocrática. Por el contrario, lo fundamental es que el Centro realice una revisión crítica de cuánto y cómo ha avanzado en cada uno de los proyectos que definió como prioritarios para el año escolar en curso.

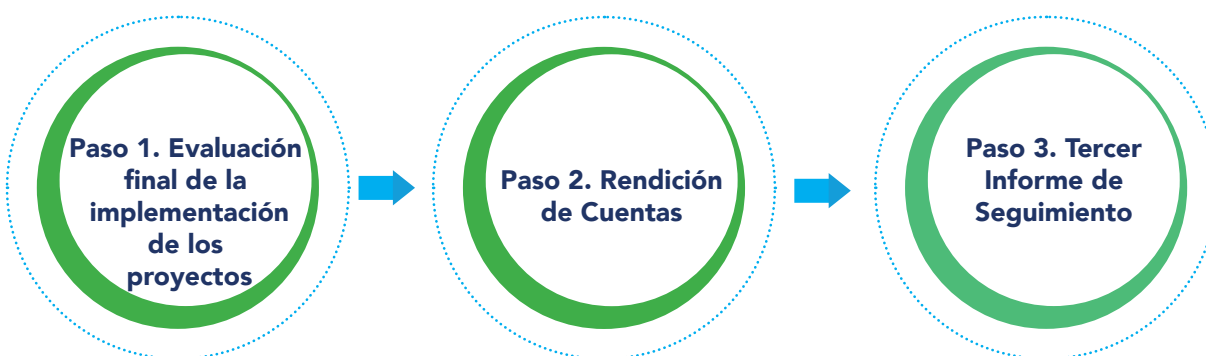
- Un segundo aspecto a revisar es el planteamiento de ajustes que el Centro Educativo puede realizar a los proyectos para garantizar su cumplimiento. Aquí lo sustantivo son dos cuestiones a considerar: (1) que no es obligación ajustar los proyectos y (2) que de hacerlo el ajuste procede solo en tres elementos: responsables, plazo o indicadores de logro.
3. Tras la revisión de la matriz que conforma el Segundo Informe de Seguimiento, el Supervisor convocará al director y a la Comisión PIMCE del Centro a una **reunión de retroalimentación** que tiene las siguientes características:
 - Sus objetivos son:
 - i. Dar a conocer oportunidades de mejora en la información registrada en el Anexo 4 (si corresponde).
 - ii. Dar retroalimentación general sobre el Momento II del Seguimiento Anual que desarrolló el Centro en el segundo trimestre del año escolar, identificando fortalezas y debilidades del proceso.
 - Si el supervisor detecta oportunidades de mejorar la información registrada en la matriz tendrá que comentarlas al director y recomendar los ajustes. Si no hay aspectos importantes que mejorar se continua la reunión dando cuenta de fortalezas y debilidades.
 - Como se dijo antes, informar fortalezas y debilidades permite orientar el desarrollo de los distintos momentos del Seguimiento Anual desde una mirada de mejoramiento continuo.
 4. Al finalizar la reunión de retroalimentación el Supervisor emitirá un segundo **Informe de Retroalimentación** (ANEXO B), de carácter breve, con los principales hallazgos de la revisión, fortalezas y debilidades del proceso (todos aspectos comunicados al director) y recomendaciones a considerar en el siguiente momento. Este informe será enviado a la Dirección Nacional de Evaluación Educativa, mediante la plataforma online del PIMCE. Este segundo informe está centrado en el monitoreo de los proyectos.

Paso 4: Acompañamiento al seguimiento final y rendición de cuentas

En el **Momento III del Seguimiento Anual al PIMCE**, los Centros Educativos realizan una evaluación final de los proyectos priorizados y hacen rendición de cuentas al finalizar el año escolar. En este sentido, este cuarto paso de la ruta de acompañamiento permite orientar el desarrollo de este momento, contribuyendo a que los Centros cumplan los siguientes objetivos:

1. Evaluar el nivel de cumplimiento anual de los proyectos priorizados al inicio del año escolar.
2. Rendir cuenta pública de los resultados del seguimiento anual del PIMCE.
3. Informar a MEDUCA sobre los resultados de este tercer momento del seguimiento anual del PIMCE.

El siguiente esquema grafica los pasos a seguir en este tercer momento (para el detalle ver la Guía de Seguimiento al PIMCE en el Centro Educativo y sus anexos):



De manera semejante a los otros momentos, este contempla un Informe de Seguimiento compuesto de la siguiente matriz:

- Matriz de evaluación final de la implementación de proyectos priorizados (Anexo 6).

Orientaciones para el acompañamiento

1. Se espera que el Supervisor pueda monitorear que los Centros a su cargo cumplan con el Momento III en el plazo establecido en la Guía de Seguimiento al PIMCE en el Centro Educativo, es decir, al finalizar el tercer trimestre del año escolar. Esto significa, tomar contacto con el director para verificar la realización de los pasos del momento, resolver dudas y verificar que la matriz del Tercer Informe de Seguimiento esté cargada en la plataforma online del PIMCE.
2. El Supervisor tendrá que asegurarse que, para la evaluación final de la implementación de los proyectos priorizados, el director convoque a la Comunidad Educativa Escolar y a la Comisión PIMCE del Centro. Para esto la Guía propone una metodología de Taller (Anexo 5) que propicia un trabajo reflexivo y participativo.
3. Para la revisión del contenido de la Matriz de evaluación final de la implementación de proyectos priorizados (Anexo 6), se deben considerar los siguientes criterios:
 - Un primer aspecto por revisar es que el nivel de implementación anual de cada proyecto esté debidamente justificado con evidencias. Es importante señalar que como es una evaluación final los proyectos pueden quedar en cualquiera de los tres niveles de implementación. Esto debe propiciar en el Centro Educativo una reflexión que permita identificar los factores que facilitaron o obstaculizaron la implementación.
 - Un segundo aspecto por revisar, en sintonía con lo anterior, es que el Centro registre al menos un facilitador y un obstaculizador de la implementación en cada proyecto priorizado. Esto es clave porque permite mejorar los proyectos en el futuro, sobre todo si el Centro decide mantener el proyecto para el próximo año escolar.
4. Tras la revisión de la matriz que conforma el Tercer Informe de Seguimiento, el Supervisor convocará al director y a la Comisión PIMCE del Centro a una **reunión de retroalimentación** mediante videoconferencia que tiene las siguientes características:
 - Sus objetivos son:
 - i. Dar a conocer oportunidades de mejora en la información registrada en el Anexo 6 (si corresponde).
 - ii. Dar retroalimentación general sobre el Momento III del Seguimiento Anual que desarrolló el Centro en el tercer trimestre del año escolar, identificando fortalezas y debilidades del proceso.

- De igual manera que en las otras reuniones de retroalimentación, si el supervisor detecta oportunidades de mejorar la información registrada en la matriz tendrá que comentarlas al director y acordar los ajustes. Si no hay aspectos importantes que mejorar se continua la reunión dando cuenta de fortalezas y debilidades.
 - Es esencial insistir en que informar fortalezas y debilidades permite orientar el desarrollo de los distintos momentos del Seguimiento Anual desde una mirada de mejoramiento continuo.
5. Otro aspecto relevante es que el Supervisor tendrá que participar en la rendición de cuentas que el director hace al finalizar el Seguimiento Anual del PIMCE, para lo cual se sugiere sondear en la reunión de retroalimentación la fecha y hora de la rendición. El director deberá hacer una convocatoria que considere la participación de los docentes y administrativos, representantes de padres de familias, representantes de estudiantes y Supervisor. El director decidirá si convoca a autoridades locales o representantes de las organizaciones o instituciones con las que el Centro tenga algún vínculo.
 6. Para la rendición de cuentas la Guía de Seguimiento al PIMCE en el Centro Educativo propone un prototipo de presentación de resultados (Anexo 7), sin embargo, el director puede optar por otro formato de PPT, lo importante es que mantenga los contenidos básicos de la presentación que se mencionan en la Guía.
 7. Tras la rendición de cuentas el Supervisor emitirá un **tercer Informe de Retroalimentación** (ANEXO C), de carácter breve, con los principales hallazgos de la revisión, principales comentarios sobre la rendición de cuentas, fortalezas y debilidades del proceso (todos aspectos comunicados al director) y recomendaciones a considerar en el Seguimiento al PIMCE, con la evidencia recabada durante este tercer momento (actas de reunión, cuadros de información, datos, listas de jornadas, entre otras). Este tercer informe centrado en la evaluación final de la implementación de los proyectos.

Recomendaciones finales

Esta Guía propone a los Supervisores Regionales una ruta de acompañamiento a los Centros Educativos en el desarrollo del seguimiento anual de sus estrategias de mejoramiento en el marco del PIMCE. Se trata de una herramienta estructurada en pasos y con una secuencia de actividades claras, sin embargo, el desafío más importante para los Supervisores consiste en que se convierta en un insumo para promover que los Centros sigan avanzando hacia mejores prácticas escolares y de esa forma hacia mejores aprendizajes de los estudiantes.

Para eso, es importante no olvidar:

- Que el proceso de seguimiento debe ser siempre entendido como un momento de reflexión y revisión autocrítica de los procesos del Centro, no como una instancia burocrática donde lo que importa es el mero cumplimiento de procedimientos.
- Que para lo anterior es imprescindible estudiar en detalle esta Guía y la Guía de Seguimiento al PIMCE en el Centro Educativo, construir espacios de diálogo colectivo con el Centro y realizar los pasos del acompañamiento en una lógica profesional y constructiva.
- Que, tal como lo establece el Modelo de Calidad Educativa, para avanzar hacia mejores procesos y resultados educativos un aspecto medular es el uso de datos y la capacidad de los Centros para tomar decisiones en base a evidencia. Este mismo principio cruza ambas Guías de seguimiento. Cada definición y proyección de la mejora del Centro debiera basarse en evidencia que la respalde.
- Finalmente, que, si bien los recursos financieros y materiales son una condición importante para avanzar en calidad, la diferencia fundamental en educación la hacen las personas: docentes, equipos directivos, personal administrativo, supervisores, entre otros. El seguimiento anual del PIMCE es, en este sentido, una oportunidad única para analizar cuáles son los aspectos del propio Centro que se pueden movilizar para impulsar cambios que demuestren que está en su propia labor la respuesta frente al desafío del mejoramiento de la calidad educativa en Panamá.

Glosario

- A -

Áreas. Son los ámbitos temáticos claves de la gestión de un centro educativo, definidos por el Decreto N° 878 y que están interrelacionados entre sí. El área central del modelo de calidad educativa es la Pedagógica, puesto que aquí se encuentran los procesos principales de todo Centro Educativo para generar aprendizajes de mejor calidad en sus estudiantes. El área Administrativa y Financiera impulsa y conduce los procesos y da coherencia a la actuación de los actores de la comunidad educativa. Las áreas Social Educativa y de Infraestructura están orientadas a generar condiciones y soporte para la implementación del Proyecto Educativo del Centro. Estas cuatro áreas relacionadas con los procesos institucionales del Centro, en especial la Pedagógica, impactan en el área de Resultados, que se relaciona con los datos del centro educativo que dan cuenta de los logros de aprendizaje de los estudiantes, la eficiencia interna del Centro y la satisfacción de los distintos miembros de la comunidad educativa.

Autoevaluación. Constituye la primera etapa del PIMCE. Este proceso está orientado a la mejora de la calidad de la educación y de los demás servicios que brinda la institución educativa. Es un proceso que se realizará cada cuatro años. Contempla todas las áreas de gestión del centro educativo. Los resultados de la Autoevaluación deberán estar plasmados en un informe. Es un proceso participativo, integral y permanente, orientado a obtener información válida, confiable, oportuna y representativa del Centro Educativo para orientar la toma de decisiones hacia el mejoramiento continuo de la calidad de la educación.

- C -

Comisión PIMCE del Centro Educativo. Es un equipo de trabajo al interior del Centro Educativo que asume la responsabilidad de conducir los procesos del PIMCE. Este equipo será liderado por el director(a) y estará constituido por profesionales del mismo Centro que tengan conocimiento y experiencia adecuada del mismo, además, de un representante de los padres de familia.

- D -

Debilidades institucionales. Son los elementos que, luego de la Autoevaluación Institucional, se identifican como disminuidos y que, por lo tanto, se constituyen en oportunidades de cambio para mejorar la calidad del servicio educativo del Centro.

Decreto Ejecutivo N° 878. Normativa que crea el Sistema Integral de Mejoramiento de la Calidad de la Educación (SIMECE) y su componente de evaluación institucional denominado Programa Integral de Mejoramiento del Centro Educativo (PIMCE).

- E -

Estándares. El Modelo de Calidad Educativa contempla 50 estándares, que corresponden a contenidos específicos que operacionalizan las Áreas de gestión escolar, y que interrogan al Centro Educativo sobre sus prácticas, orientando su mejoramiento.

Evidencias. Son las fuentes de información o datos que permiten identificar y justificar el nivel de avance de un Objetivo Estratégico o el nivel de implementación de un proyecto. Las evidencias deben estar actualizadas y vigentes al momento de medir el nivel de avance de los Objetivos Estratégicos o monitorear y evaluar el nivel de cumplimiento de los proyectos anuales.

- F -

Facilitadores. Son aspectos del Centro Educativo que pueden contribuir, si se aprovechan en el corto y mediano plazo, al mejoramiento de la calidad de la educación en el Centro. Identificar estos elementos permite sustentar o “apalancar” cualquier proyecto que emprenda el Centro Educativo para el logro de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales.

Fortalezas institucionales. Son los elementos destacados positivamente del Centro Educativo. Se identifican con claridad luego de aplicar la Autoevaluación Institucional. Sirven para afianzar o apalancar el mejoramiento de la calidad del servicio educativo del Centro.

- G -

Guía de Autoevaluación Institucional. Documento que entrega orientaciones técnicas y metodológicas a los centros educativos del país, con el fin de facilitar el proceso de Autoevaluación Institucional, permitiendo evaluar los niveles de calidad de sus prácticas y sobre esa base planificar el mejoramiento continuo.

Guía de Seguimiento al PIMCE en el Centro Educativo. Documento que entrega orientaciones técnicas y metodologías a los centros educativos del país, con el fin de hacer seguimiento al estado de avance de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales formulados en el proceso de Autoevaluación Institucional, priorizar proyectos para el año escolar que contribuyan al logro de estos objetivos y monitorear su cumplimiento (trimestral y anual). Además, orienta la rendición de cuentas anual sobre el seguimiento del PIMCE.

Guía de Seguimiento al PIMCE – Supervisores Regionales. Documento que entrega orientaciones técnicas y metodológicas a los Supervisores Regionales para acompañar el seguimiento al PIMCE en los Centros Educativos. Esto en estrecha relación con su función de brindar acompañamiento a la Comunidad Educativa Escolar con relación a los procesos del PIMCE (Decreto Ejecutivo N° 878, artículo 19, numeral 1).



Indicadores de logro. Son acciones observables y susceptibles de ser medidas, que permiten determinar el nivel de cumplimiento de los estándares establecidos, evidencia la obtención de resultados, del cambio, del logro que se busca alcanzar con un programa o proyecto. Deben ser válidos y confiables.

Informe de Autoevaluación Institucional. Es un documento que constituye el resultado del proceso de autoevaluación. Contiene identificación del Centro, una breve descripción del Centro y del proceso de autoevaluación desarrollado y un esquema con los resultados generales, además, se adjuntan como partes indispensables del Informe la Matriz de Autoevaluación y la Matriz de Fortalezas, Debilidades y Objetivos Estratégicos.

Informes de seguimiento al PIMCE (Centro Educativo). Los informes de seguimiento están compuestos por las matrices usadas en cada momento del seguimiento anual al PIMCE, no hay que elaborar documentos adicionales ni existe un consolidado anual. Estos Informes son enviados a la Dirección Nacional de Evaluación Educativa por los medios tecnológicos que esta disponga.

Informes de retroalimentación (Supervisor Regional). Los informes de retroalimentación son documentos que elabora el Supervisor al final de cada momento del Seguimiento, para dar cuenta del acompañamiento hecho al Centro Educativo. Son compartidos con el Director y con la Dirección Nacional de Evaluación Educativa por los medios tecnológicos que esta disponga.

- M -

Modelo de Calidad Educativa. Es una racionalización de las cinco áreas del PIMCE (pedagógica, administrativa y financiera, social educativa, infraestructura y resultados). El Modelo de Calidad Educativa distingue Áreas, Sub-áreas y Estándares de evaluación.

Monitoreo. Proceso sistemático que se realiza en tiempos definidos previamente y se orienta a establecer el nivel de implementación de las acciones o proyectos e identificar posibles ajustes a los mismos para garantizar su cumplimiento. Su propósito es recoger información relevante que permita mejorar y asegurar el desarrollo de los proyectos.

- O -

Objetivos Estratégicos Cuatrienales. Son objetivos institucionales cuatrienales asociados a cada una de las cinco áreas del Modelo de Calidad Educativa (del PIMCE) que, surgidos tras la Autoevaluación Institucional, orientan el mejoramiento de la calidad del servicio educativo. Tienen asociados metas e indicadores de cumplimiento. Se materializan en actividades o proyectos anuales.

Obstaculizadores. Son aspectos del Centro Educativo que pueden entorpecer su proceso de mejoramiento. Identificar estos elementos permite enfrentarlos para que no amenacen la implementación de futuros proyectos que contribuyen al logro de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales.

- P -

Proyecto Educativo de Centro. Es un documento de carácter pedagógico elaborado por la Comunidad Educativa Escolar que enumera y define los rasgos de identidad de un centro, formula los objetivos que se han de conseguir y expresa la estructura organizativa y funcional del Centro Educativo. Dota de sentido a los actores hacia el logro de las metas de mejoramiento en los aspectos institucionales, curriculares y pedagógicos a mediano y largo plazo, articulando los aspectos institucionales, curriculares y pedagógicos a mediano y largo plazo, articulando los proyectos y acciones innovadoras en torno al aprendizaje y la formación de los estudiantes. Este proyecto educativo debe orientar todo el quehacer escolar tanto dentro como fuera del aula; las normas y reglamentos, los proyectos con los que se compromete el establecimiento y las actividades extracurriculares, entre otras.

Proyectos anuales. Son las acciones de mejora que emprende un Centro Educativo durante el año escolar para conseguir el logro de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales. Cada proyecto tendrá un nombre breve y sintético, un objetivo, una breve descripción, fechas o plazos para su implementación, responsable(s), recursos asociados y al menos un indicador de logro sobre el que pueda luego levantarse evidencia.

- S -

Seguimiento. Consiste en el análisis relacionado al estado de avance de los Objetivos Estratégicos y del nivel de implementación de los proyectos anuales. El seguimiento al PIMCE permite vincular los proyectos con el logro de los Objetivos Estratégicos para mejorar el servicio educativo que presta el Centro a sus estudiantes.

ANEXO A

Informe de Retroalimentación al Seguimiento Anual del PIMCE

Primer Trimestre

Datos de identificación del Centro Educativo

Nombre Centro Educativo	
Código de SIACE	
Modalidad	
Área (rural o urbana)	
Zona escolar	
Provincia	
Distrito	
Nombre del director(a)	
Teléfono director(a)	
E-mail director (a)	
Nombre del supervisor(a)	
Teléfono supervisor(a)	
E-mail supervisor(a)	
Otros datos	

Datos de la reunión de retroalimentación

Día	
Horario	
Participantes	

Principales hallazgos de la revisión

Revisión de la Matriz de Seguimiento del avance de los Objetivos Estratégicos Cuatrienales (Anexo 2)	
<p>Prestar atención a los siguientes criterios de revisión:</p> <p><i>Registro de Objetivos Estratégicos.</i></p> <p><i>Justificación del nivel de avance usando evidencias.</i></p> <p><i>Registro de proyectos implementados el año anterior que han permitido alcanzar los Objetivos.</i></p>	<p>[Registre sus principales comentarios]</p>

Revisión de la Matriz de proyectos priorizados para cada área del Modelo de Calidad Educativa (Anexo 3)

[Registre sus principales comentarios]

Prestar atención a los siguientes criterios de revisión:

Coherencia entre proyectos priorizados y objetivos estratégicos.

Ejercicio de priorización usando los criterios.

Registro adecuado de los contenidos de un proyecto.

Uso de recursos propios del Centro.

Fortalezas, debilidades y recomendaciones

Fortalezas	Debilidades
<p>Registre las principales fortalezas identificadas en el desarrollo del Momento I del Seguimiento]</p>	<p>Registre las principales debilidades identificadas en el desarrollo del Momento I del Seguimiento]</p>
Recomendaciones para el desarrollo del siguiente Momento	
<p>[Registre algunas recomendaciones a considerar en el desarrollo del Momento II del Seguimiento al PIMCE]</p>	

ANEXO B

Informe de Retroalimentación al Seguimiento Anual del PIMCE

Segundo Trimestre

Datos de identificación del Centro Educativo

Nombre Centro Educativo	
Código de SIACE	
Modalidad	
Área (rural o urbana)	
Zona escolar	
Provincia	
Distrito	
Nombre del director(a)	
Teléfono director(a)	
E-mail director (a)	
Nombre del supervisor(a)	
Teléfono supervisor(a)	
E-mail supervisor(a)	
Otros datos	

Datos de la reunión de retroalimentación

Día	
Horario	
Participantes	

Principales hallazgos de la revisión

Revisión de la Matriz de monitoreo de los proyectos priorizados en cada área del Modelo de Calidad Educativa (Anexo 4).

[Registre sus principales comentarios]

Prestar atención a los siguientes criterios de revisión:

Justificación del nivel de implementación de cada proyecto usando evidencias.

Decisión del ajuste y aspecto a ajustar (si corresponde).

Fortalezas, debilidades y recomendaciones

Fortalezas	Debilidades
<p>[Registre las principales fortalezas identificadas en el desarrollo del Momento II del Seguimiento]</p>	<p>[Registre las principales debilidades identificadas en el desarrollo del Momento II del Seguimiento]</p>
Recomendaciones para el desarrollo del siguiente Momento	
<p>[Registre algunas recomendaciones a considerar en el desarrollo del Momento III del Seguimiento al PIMCE]</p>	

ANEXO C

Tercer Informe de Retroalimentación al Seguimiento Anual del PIMCE

Tercer Trimestre

Datos de identificación del Centro Educativo

Nombre Centro Educativo	
Código de SIACE	
Modalidad	
Área (rural o urbana)	
Zona escolar	
Provincia	
Distrito	
Nombre del director(a)	
Teléfono director(a)	
E-mail director (a)	
Nombre del supervisor(a)	
Teléfono supervisor(a)	
E-mail supervisor(a)	
Otros datos	

Datos de la reunión de retroalimentación

Día	
Horario	
Participantes	

Principales hallazgos de la revisión

Revisión de la Matriz de evaluación anual de la implementación de los proyectos priorizados (Anexo 6)

Prestar atención a los siguientes criterios de revisión:

Justificación del nivel de implementación anual de cada proyecto usando evidencias

Identificación de factores que facilitaron y obstaculizaron la implementación de proyectos.

[Registre sus principales comentarios]

Principales comentarios sobre la Rendición de Cuentas

Día	
Horario	
Participantes	
<p>Prestar atención a los siguientes temas:</p> <p><i>Los resultados de la implementación de los proyectos.</i></p> <p><i>La estrategia usada para motivar la participación de los convocados.</i></p> <p><i>Los medios tecnológicos, otros utilizados.</i></p> <p><i>Otros aspectos destacados por el Supervisor.</i></p>	<p>[Registre sus principales comentarios]</p>

Fortalezas	Debilidades
<p>[Registre las principales fortalezas identificadas en el desarrollo del Momento III del Seguimiento]</p>	<p>[Registre las principales debilidades identificadas en el desarrollo del Momento III del Seguimiento]</p>
Recomendaciones para el desarrollo del siguiente Momento	
<p>[Registre algunas recomendaciones a considerar en el Seguimiento al PIMCE del año siguiente]</p>	

ANEXO D

Programa Integral
de Mejoramiento del
Centro Educativo
(PIMCE)
Modelo de Calidad
Educativa de Panamá
y sus estándares

ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Administrativa y financiera	
Descripción de área	Su campo de acción es la planificación, desarrollo y evaluación de acciones que respalden la misión de la institución mediante el uso efectivo de los recursos a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo. Alude a todas las tareas que facilitan el funcionamiento de las escuelas basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo, recursos materiales, a las formas de planeación de las actividades escolares; a la administración de personas y a la prestación de los servicios complementarios. El área administrativa debe planearse de acuerdo al proyecto global de la escuela y debe servir de sostén y facilitador de este. El área financiera enfoca el tema de los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la mejora de la institución educativa, está muy relacionada con la administrativa.
Subárea	Descripción Sub-área
Gestión normativa	Prácticas del equipo directivo, docentes y comunidad educativa apegadas a la normativa vigente para asegurar el adecuado cumplimiento de los procesos y logro de resultados.
Liderazgo, supervisión y coordinación	Prácticas del equipo directivo que aseguran un actuar alineado y coordinado de los actores de la comunidad educativa, en función del logro de los objetivos institucionales y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.
Planificación estratégica	Prácticas de planificación del centro educativo que favorecen el logro de los objetivos institucionales, su misión y visión.
Estándares	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se desarrollan prácticas que aseguran la divulgación y conocimiento de la normativa vigente al interior del Centro. 2. Se ejecutan prácticas para asegurar el adecuado cumplimiento de la normativa vigente en el Centro. 3. Se desarrollan prácticas que aseguran la coordinación, articulación y delegación de funciones entre los distintos actores del centro educativo, para el logro de los objetivos institucionales. 4. Se desarrollan prácticas que aseguran que el equipo directivo pueda conocer y dar seguimiento al proceso de enseñanza y a los aprendizajes de los estudiantes. 5. Se ejecutan prácticas que aseguran que los docentes reciban supervisión y acompañamiento permanente del equipo directivo para mejorar su desempeño. 6. Se ejecutan prácticas para asegurar que el Proyecto Educativo del Centro (PEC) se mantenga actualizado, considerando las necesidades de la comunidad educativa.

		<p>7. Se ejecutan prácticas para asegurar que el Centro defina permanentemente metas y acciones de mejoramiento de corto y mediano plazo.</p> <p>8. Se desarrollan prácticas tendientes al fortalecimiento de la cultura institucional y de la identificación de toda la comunidad educativa con la visión y misión del Centro.</p> <p>9. El Centro genera y organiza sistemáticamente información útil para favorecer la toma de decisiones en base a evidencia.</p> <p>10. El Centro rinde cuenta de manera permanente a la comunidad educativa de sus proyectos, acciones de mejora y logros alcanzados.</p> <p>11. Se desarrolla una planificación oportuna y eficiente de los recursos humanos disponibles en el Centro.</p> <p>12. Se ejecutan prácticas para diagnosticar las necesidades del equipo técnico, docente y administrativo, para sobre ello fortalecer sus competencias y desarrollo profesional.</p> <p>13. Se desarrollan prácticas que aseguran la formación continua del equipo técnico, docente y administrativo, de acuerdo a sus funciones.</p> <p>14. Se desarrollan prácticas que reconocen y valoran el trabajo docente y que potencian un ambiente acogedor para el trabajo de estos.</p> <p>15. Se desarrollan prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros del Centro, enfocado en el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>16. Se ejecutan prácticas que aseguran un adecuado uso y mantenimiento de los materiales, recursos pedagógicos y equipamiento del Centro, para el mejoramiento de los aprendizajes.</p>
	Prácticas del centro educativo para generar y analizar información útil para tomar decisiones que aporten al mejoramiento educativo.	
Gestión de recursos humanos	Prácticas del centro educativo que aseguran el desarrollo profesional del equipo técnico, docente y administrativo en coherencia con el Proyecto Educativo del Centro.	
Administración de recursos materiales, financieros y tecnológicos	Prácticas que aseguran una utilización eficiente de los recursos financieros, materiales, pedagógicos y equipamiento a fin de implementar el PEC.	

ÁREA PEDAGÓGICA

Área Pedagógica	
Descripción de área	Orienta la materialización de los elementos que intervienen en el proceso pedagógico y la forma como éstos se organizan; como eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en lograr que los estudiante aprendan y desarrollen a través de aprendizajes significativos las competencias necesarias para su desarrollo social, profesional y personal. Es responsabilidad de esta gestión las metodologías, los servicios, recursos y apoyos que permitan la observación e investigación en las áreas de orientación, inclusión educativa, organización escolar, calendario escolar, programación de metodologías específicas, asesoramiento a los elementos que intervienen en el proceso educativo: el alumno, el ambiente, el maestro o profesor y el programa en todos los niveles educativos, mediante la supervisión y evaluación para el mejoramiento y la efectividad de las condiciones para los aprendizajes.
Subárea Estándares	
Subárea	Descripción Sub-área
Currículum y propuesta educativa	Prácticas del centro para asegurar que se implemente adecuadamente el currículum nacional, en el contexto de las necesidades formativas y educativas de los estudiantes.
Planificación de la enseñanza	Prácticas del centro educativo que aseguran la organización y preparación del proceso enseñanza – aprendizaje para la implementación del currículum en el aula.
	<p>17. Se desarrollan prácticas que aseguran que se esté implementando el currículum y los programas de estudio oficiales correspondientes al nivel y desarrollo del estudiante en el Centro</p> <p>18. Se ejecutan prácticas para asegurar que los programas de estudio sean adaptados y contextualizados a la realidad particular del centro y sus estudiantes, considerando además el contexto nacional e internacional.</p> <p>19. Se desarrollan prácticas que aseguran la progresión de los programas de estudio y sus contenidos, entre los distintos grados de cada nivel educativo.</p> <p>20. Se ejecutan prácticas que aseguran que los docentes del centro planifican individual y colectivamente la enseñanza y aplican dicha planificación en el aula.</p> <p>21. Se desarrollan reuniones de trabajo permanentes para asegurar que los docentes coordinen su trabajo y realicen mejoras permanentes a sus clases.</p> <p>22. Se desarrollan prácticas para asegurar que el uso de los recursos educativos e informáticos se planifique, en coherencia con las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.</p>

		<p>23. Se ejecutan prácticas que aseguran la coherencia entre las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes y los procedimientos de evaluación de los aprendizajes utilizados en el Centro.</p>
<p>Prácticas en aula</p>	<p>Prácticas del centro educativo para asegurar que la implementación curricular se concrete eficazmente en el aula a través del proceso enseñanza – aprendizaje.</p>	<p>24. Se desarrollan prácticas para recoger información sobre la implementación del currículum en el aula.</p> <p>25. Se ejecutan prácticas para garantizar que el clima y la convivencia escolar favorezcan el aprendizaje en el aula.</p> <p>26. Se desarrollan prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.</p> <p>27. Se ejecutan prácticas para asegurar que se optimice el uso del tiempo en el aula de clases.</p> <p>28. Se ejecutan prácticas de actualización didáctica del equipo docente, para el mejoramiento continuo de las prácticas en aula</p>
<p>Evaluación para el aprendizaje</p>	<p>Prácticas del centro educativo para evaluar el aprendizaje de los estudiantes y verificar la implementación curricular.</p>	<p>29. El centro cuenta con una política clara sobre cómo evaluar cuantitativa y cualitativamente el aprendizaje de los estudiantes alcanzado en los distintos niveles educacionales.</p> <p>30. El centro desarrolla prácticas para consolidar una cultura de evaluación que pone en el centro el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>31. Se ejecutan reuniones sistemáticas de reflexión y evaluación sobre la implementación curricular en el Centro, para realizar los ajustes y mejoras necesarias al proceso de enseñanza.</p>

ÁREA SOCIAL EDUCATIVA

Social educativa	
Área	Apunta a las relaciones entre la sociedad y la institución y, específicamente, entre la comunidad local y su escuela o colegio; relación con los padres, participación de otros sectores comunitarios. Se refiere a la formación integral del educando involucrando al padre de familia, docentes y directivos en la ejecución del proceso educativo. Busca el desarrollo de habilidades y destrezas actitudinales, aptitudinales y un buen estado de salud física, emocional y mental indispensable para la integración de la sociedad. La educación integral debe ser inclusiva y equitativa dotando al estudiante de herramientas y las competencias que permitan un pensamiento crítico y toma de decisiones para su desarrollo académico, social y personal.
Descripción de área	
Estándares	
Subárea	Descripción Sub-área
Convivencia escolar y relación con las familias	Prácticas del centro educativo que aseguran una sana interacción de los actores de la comunidad educativa.
	<p>32. Se aplican procedimientos conocidos por toda la comunidad educativa para regular conductas y solucionar las diferencias entre los distintos actores del Centro.</p> <p>33. Se ejecutan prácticas que aseguran la participación y colaboración de los padres y madres de familia, para contribuir con el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>34. Se desarrollan prácticas que aseguran canales expeditos de comunicación para mantener informados a todos los actores de la comunidad educativa y recibir sugerencias.</p> <p>35. Se desarrollan prácticas para atender educativamente la diversidad de los estudiantes, así como para promover un clima de sana convivencia y no discriminación al interior del Centro.</p> <p>36. En el Centro se desarrollan prácticas específicas que buscan favorecer el desarrollo psicosocial, emocional y físico de los estudiantes.</p> <p>37. En el Centro se desarrollan prácticas tendientes a ofrecer experiencias de aprendizaje extracurriculares, directamente dirigidas a la formación integral de los estudiantes.</p>
Apoyo al desarrollo integral de los estudiantes	Prácticas del centro educativo para contribuir al desarrollo integral de los estudiantes.

		<p>38. Se ejecutan prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y laboral de los estudiantes, según sea el caso.</p>
<p>Alianzas estratégicas</p>	<p>Prácticas del centro educativo para asegurar que la articulación con actores u organizaciones de su entorno contribuya al logro de sus Objetivos y Metas Institucionales.</p>	<p>39. El Centro desarrolla prácticas para generar interacción e intercambio con otras instituciones escolares (por ejemplo, centros colaborativos, microcentros y asambleas pedagógicas), favoreciendo el aprendizaje profesional.</p> <p>40. Se ejecutan prácticas para establecer redes de colaboración con organismos públicos y privados para apoyar el logro de los objetivos institucionales y el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>41. Se desarrollan prácticas orientadas a proyectar el centro educativo como institución líder en la comunidad local, con la participación de todos los actores educativos.</p>

ÁREA DE INFRAESTRUCTURA

Infraestructura		Estándares
Subárea	Descripción Sub-área	Estándares
<p>Área</p> <p>Descripción de área</p> <p>Es el conjunto de elementos considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente. En educación es el conjunto de componentes que dan soporte al proceso de enseñanza y aprendizaje y al desarrollo de las competencias esperadas, que responde a las necesidades de los estudiantes y docentes, a normas de seguridad y a la zona geográfica donde se ubica el centro educativo. La infraestructura con la que operan los centros educativos es una parte importante que considerar para el desarrollo de la educación, por lo cual se debe promover su cuidado y mantenimiento en forma oportuna.</p>		
Infraestructura para el servicio educativo	Prácticas del centro educativo para detectar necesidades de infraestructura y gestionar dicha infraestructura de acuerdo a las necesidades de la comunidad educativa.	<p>42. Se ejecutan prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización de las condiciones de infraestructura del centro.</p> <p>43. Se desarrollan prácticas para lograr que la gestión de la infraestructura se adecue de manera permanente a las necesidades de la comunidad educativa.</p>
Uso y mantenimiento	Prácticas del centro educativo que aseguran el mantenimiento, cuidado y seguridad de la infraestructura y equipamiento, de acuerdo a las necesidades del centro.	<p>44. Se desarrollan prácticas para asegurar un adecuado mantenimiento preventivo de la infraestructura y el equipamiento disponible en el Centro.</p> <p>45. Se ejecutan prácticas para prevenir riesgos y resguardar la integridad, seguridad y salud de la comunidad educativa en el Centro.</p>

ÁREA DE RESULTADOS

Resultados	
Área	Es la consecuencia o el fruto de una determinada situación o de un proceso. En educación incluye el crecimiento en todos los ámbitos del docente, del estudiantes y de la institución, atendiendo a las necesidades, estrategias didácticas y características del servicio educativo, que permitan valorar el avance del proceso a partir de evidencias que nos orienten a la consecución de una educación pertinente, significativa y relevante para la sociedad; son sumamente importante porque muestran las situaciones de cambio en los actores educativos.
Descripción de área	
Estándares	
Subárea	Descripción Sub-área
Logros de aprendizaje y eficiencia del Centro	Datos del centro educativo referidos a los aprendizajes de los estudiantes y a la eficiencia interna de la unidad educativa.
	<p>46. El Centro cuenta con datos sobre el nivel de logro de los aprendizajes de los estudiantes en los distintos niveles, de acuerdo a los instrumentos y mediciones internas y externas disponibles.</p> <p>47. El centro cuenta con datos sobre los niveles de logro de los índices de eficiencia interna (asistencia, aprobación, etc.).</p>
Satisfacción de la comunidad educativa	Datos del centro educativo que muestran niveles de satisfacción de los actores de la comunidad educativa.
	<p>48. El centro cuenta con datos sobre los niveles de satisfacción de equipo técnico, docente y administrativo.</p> <p>49. El centro educativo cuenta con información sobre los niveles de satisfacción de padres y familias.</p> <p>50. El centro cuenta con datos sobre los niveles de satisfacción de los estudiantes.</p>

**ANEXO
E**

**DECRETO
EJECUTIVO N° 878
(De martes 27 de
septiembre de 2016)**

**REPÚBLICA DE PANAMÁ
MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

DECRETO EJECUTIVO N° 878 de 27 de septiembre de 2016

Que crea el Sistema Integral de Mejoramiento de la Calidad de la Educación y su componente de evaluación institucional denominado Programa Integral de Mejoramiento del Centro Educativo

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

en uso de sus facultades constitucionales y legales,

CONSIDERANDO:

Que la educación es un derecho y un deber de las personas que habitan el territorio nacional, por lo que le corresponde al Estado organizar y dirigir, a través del Ministerio de Educación, el servicio público de la educación, con la finalidad de garantizar su eficiencia, efectividad y eficacia, criterios estos instituidos por la Constitución Política de la República y por el Texto Único de la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación;

Que en función a lo establecido en el ordenamiento jurídico, le corresponde al Estado proporcionar al educando todos los útiles necesarios para su aprendizaje, mientras complete su educación básica general, asegurando que todos los estudiantes reciban educación oportuna y de calidad, por lo que el presupuesto destinado al Ministerio de Educación debe estar encaminado a atender eficientemente todas las necesidades y exigencias del sistema educativo, de conformidad con lo estipulado en los artículos 262 y 266 del Texto Único de la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación;

Que el párrafo segundo del artículo 18 del Texto Único de la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación, establece que la administración del sistema educativo responderá a una política de Estado, cuyo objetivo es garantizar la continuidad y ejecución de la política educativa que asegure la transformación integral del sistema educativo, que sea producto del estudio y diagnóstico de la realidad, la consulta, el seguimiento y la evaluación, para lograr su calidad, pertinencia, equidad, eficiencia y eficacia;

Que el artículo 338 de la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación, se refiere que el educador que se desempeñe como docente o administrativo, será evaluado en base a su eficiencia profesional, superación académica, docencia e investigación educativa, y en su artículo 343 estipula que la evaluación educativa del sistema se realizará de acuerdo con principios que la hagan científica, integral, continua, acumulativa y participativa, abarcando elementos de la evaluación institucional y de los aprendizajes de los estudiantes, para garantizar la eficiencia y la eficacia del funcionamiento del sistema educativo;

Que al Ministerio de Educación le corresponde poner en ejecución políticas educativas y elevar el desarrollo nacional; por consiguiente, propone un sistema de mejoramiento de la calidad educativa que integra las evaluaciones de los actores, de los aprendizajes e institucional, a través de un modelo técnico, sistemático y de actualización continua que responda a las reales necesidades del contexto;

Que un componente del sistema integral de mejoramiento de la calidad educativa lo constituye un programa de mejoramiento del centro educativo de manera integral, el cual busca alcanzar la-calidad de los centros educativos, establecer períodos de tiempos claros y definidos, procesos diferenciados de acuerdo al tamaño del centro, integrándolo al Proyecto Educativo de Centro y facilitando su seguimiento con instrumentos confiables y medibles, lo que permitirá efectuar un diagnóstico de sus debilidades, y la forma adecuada de corregirlas,

DECRETA:

Artículo 1. Se crea el Sistema Integral de Mejoramiento de la Calidad de la Educación (SIMECE), con la finalidad de promover la calidad de la educación panameña, mediante indicadores y estándares que integren todos los componentes y actores del sistema educativo, atendiendo a sus concepciones universales y particulares. Esto implica el esfuerzo continuo por cumplir con el proceso de enseñanza y aprendizaje, el currículo, la capacitación continua, la proyección social y la innovación, bajo criterios de transparencia, organización y responsabilidad, entre otros; para brindar información confiable, oportuna y acertada en la toma de decisiones, para el diseño de políticas educativas.

Artículo 2. El SIMECE, contará con tres componentes, a saber:

1. Evaluación Integral de todos los Actores, a fin de verificar el ejercicio de sus funciones, con el propósito de potenciar las fortalezas y superar debilidades, a través de la capacitación permanente.
2. Evaluación de los Aprendizajes, busca determinar la valoración de los avances y logros de los objetivos de aprendizaje del estudiante en su proceso de formación.
3. Evaluación Institucional, constituida por la valoración y mejoramiento continuo de los centros educativos. Contemplados finalidades:
 - a. Brindar información al sistema educativo para la toma de decisiones.
 - b. Desarrollo del centro educativo a través de programas y proyectos, en beneficio

Artículo 3. Los objetivos generales del SIMECE son los siguientes:

1. Diseñar estrategias pedagógicas tendientes a elevar la calidad de los aprendizajes.
2. Mejorar la calidad educativa a través de la capacitación pertinente de los educadores, en base a las necesidades detectadas en los procesos de evaluación.
3. Establecer indicadores y estándares de calidad de todos los actores del sistema educativo, de los aprendizajes y de los centros educativos.
4. Desarrollar un plan periódico de medición para el mejoramiento de la labor de los actores del sistema educativo, de los logros de aprendizaje y de la calidad de los centros educativos.
5. Impulsar investigaciones con la finalidad de promover la sostenibilidad de las políticas públicas en materia educativa.
6. Analizar la información que se obtenga de las evaluaciones del sistema, para orientar a las autoridades en la adecuada toma de decisiones en materia educativa.
7. Diseñar los instrumentos y procedimientos para realizar las evaluaciones de todos los actores del sistema educativo, de los aprendizajes y del centro educativo.
8. Publicar los resultados de las evaluaciones realizadas, considerando los principios de confidencialidad y transparencia.
9. Promover de manera eficiente la administración de los recursos para garantizar los fines de la educación panameña.

Artículo 4. Los componentes de Evaluación Integral de todos los Actores del sistema educativo y de Evaluación de los Aprendizajes contemplados en el SIMECE contarán con su respectivo marco legal y reglamentación desarrollados en documentos separados a este Decreto Ejecutivo.

Artículo 5. Se crea el Programa Integral de Mejoramiento del Centro Educativo (PIMCE), como parte del componente de Evaluación Institucional. Este proceso tiene como fin promover, mejorar, garantizar y asegurar la calidad e innovación educativa, de los servicios y actividades que ejecuten los centros educativos oficiales de primer y segundo nivel de enseñanza del país, constituyéndose en el eje para la elaboración del Proyecto Educativo de Centro (PEC); por consiguiente, todos los miembros del centro educativo representados en la comunidad educativa son responsables de su planificación, organización y ejecución.

Artículo 6. Los siguientes términos utilizados en este Decreto, deben ser entendidos conforme a este glosario:

1. **Autoevaluación:** proceso participativo, integral y permanente, orientado a obtener información válida, confiable, oportuna y representativa para orientar la toma de decisiones hacia el mejoramiento continuo de la calidad de la gestión académica, administrativa y de trabajo con la comunidad.

2. **Calidad de la educación:** la definimos como la satisfacción de las necesidades educativa, de las persona, la comunidad y la sociedad, mediante un proceso que potencie con equidad el desarrollo humano, la identidad nacional en el individuo y las competencias para interactuar con éxito en la sociedad del conocimiento. La calidad debe apoyarse en un marco de valores, que considere la relevancia, la pertinencia y fundamentalmente su operatividad en la eficacia y la eficiencia, propiciando, además, los cambios e innovaciones que optimicen las practicas institucionales.
3. **Diagnóstico:** estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, con el fin de proponer cambios en el mismo. Un diagnóstico nos permite conocer la realidad, identificar debilidades y fortalezas, entender relaciones entre los distintos actores sociales, para diseñar estrategias, identificar alternativas y decidir acerca de acciones a realizar.
4. **Área administrativa:** su campo de acción es la planificación, desarrollo y evaluación de acciones que respalden la misión de la institución mediante el uso efectivo de los recursos a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo. Alude a todas las tareas que facilitan el funcionamiento de las escuelas basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo, recursos materiales, a las formas de planeación de las actividades escolares; a la administración de personas y a la prestación de los servicios complementarios. El área administrativa debe planearse de acuerdo al proyecto global de la escuela y debe servir de sostén y facilitador del mismo.
5. **Área Financiera:** enfoca el tema de los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la mejora de la institución educativa, está muy relacionada con la administrativa.
6. **Área Pedagógica:** orienta la materialización de los elementos que intervienen en el proceso pedagógico y la forma como estos se organizan; como eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen a través de aprendizajes significativos las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal. Es responsabilidad de esta gestión las metodologías, los servicios, recursos y apoyos que permitan la observación e investigación en las áreas de orientación, inclusión educativa, organización escolar, calendario escolar, programación de metodologías específicas, asesoramiento a los elementos que intervienen en el proceso educativo: el alumno, el ambiente, el maestro o profesor y el programa en todos los niveles educativos, mediante la supervisión y evaluación para el mejoramiento y la efectividad de las condiciones para los aprendizajes.

7. **Área social educativa:** apunta a las relaciones entre la sociedad y la institución y, específicamente, entre la comunidad local y su escuela o colegio; relación con los padres, participación de otros sectores comunitarios, Se refiere a la formación integral del educando involucrando al padre de familia, docentes y directivos en la ejecución del proceso educativo. Busca el desarrollo de habilidades y destrezas actitudinales, aptitudinales y un buen estado de salud física, emocional y mental indispensables para la integración en la sociedad. La educación integral debe ser inclusiva y equitativa dotando al estudiante de las herramientas y las competencias que permitan un pensamiento crítico y toma de decisiones para su desarrollo académico, social y personal.
8. **Área de infraestructura:** es el conjunto de elementos considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente. En educación es el conjunto de componentes que dan soporte al proceso de enseñanza y aprendizaje y al desarrollo de las competencias esperadas, que responde a las necesidades de los estudiantes y docentes, a normas de seguridad y a la zona geográfica donde se ubica el centro educativo. La infraestructura con la que operan los centros educativos es una parte importante a considerar para el desarrollo de la educación, por lo cual se debe promover su cuidado y mantenimiento en forma oportuna.
9. **Área de resultados:** es la consecuencia o el fruto de una determinada situación o de un proceso. En educación incluye el crecimiento en todos los ámbitos del docente, del estudiante y de la institución, atendiendo a las necesidades, estrategias didácticas y características del servicio educativo, que permitan valorar el avance del proceso a partir de evidencias que nos orienten a la consecución de una educación pertinente, significativa y relevante para la sociedad; son sumamente importantes porque muestran las situaciones de cambio en los actores educativos.
10. **Evaluación:** es una actividad o proceso sistemático de identificación, recogida o tratamiento de datos sobre elementos o hechos educativos, con el objetivo de valorarlos primero y, sobre dicha valoración, generar información verídica y pertinente que apoye la toma de decisiones para la mejora de la calidad educativa como política de Estado. La evaluación debe caracterizarse principalmente por ser multidimensional, tomar en consideración los resultados, los procesos educativos, los aspectos cognitivos y no cognitivos que fomentan la educación integral, la estructura, los recursos y el contexto del centro. La evaluación es el proceso que permite obtener datos e información de la organización y funcionamiento de los centros, analizar y valorar los procesos y resultados de la acción educativa y tomar decisiones para promover la mejora.
11. **Indicadores:** son acciones observables y susceptibles de ser medidas, que permiten determinar el nivel de cumplimiento de los estándares establecidos, evidencia la obtención de resultados, del cambio, del logro que se busca alcanzar con un programa o proyecto. Un indicador debe tener como requisito: la confiabilidad y la validez.

- 12. Medición:** medir es averiguar la cantidad de una cosa, de un fenómeno, de una característica o de un producto. Hay medición cuando se compara una cosa cualquiera con otra que se ha elegido como unidad de medida. Genera información para la evaluación.
- 13. Monitoreo:** proceso sistemático que se realiza en tiempos definidos previamente y se orienta a establecer el nivel de ejecución de las acciones e identificar las causas que las explican. Su propósito es recoger información relevante que permita mejorar y asegurar el desarrollo de las acciones. Parte de la revisión del componente como fecha de inicio y termino, disposición oportuna de los recursos con o sin financiamiento, variables organizativas como información, implementación, entre otras. También considera aspectos de la gestión de recursos humanos, entre ellos el rol de los responsables de la acción, la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa y nos permite tomar decisiones que pueden implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones planificadas o crear nuevas, según lo ameriten las recomendaciones del caso.
- 14. Pares:** significa igual o semejante. Está encargado de emitir un juicio sobre la calidad, así que debe ser reconocido por la comunidad que lo identifica profesionalmente como alguien que posee la autoridad que le permite emitir ese juicio. Estos profesionales poseen una formación a fin a la institución que será objeto de evaluación. Visitan la institución a evaluar y realizan una profunda indagatoria in situ, para la cual los pares se reúnen con los diversos grupos: estudiantes, profesores y autoridades, entre otras reuniones.
- 15. Proyecto Educativo de Centro (PEC):** es un documento de carácter pedagógico elaborado por la Comunidad Educativa que enumera y define los rasgos de identidad de un centro, formula los objetivos que se han de conseguir y expresa la estructura organizativa y funcional del centro educativo. Dota de sentido a los actores hacia el logro de las metas de mejoramientos en los aspectos institucionales, curriculares y pedagógicos a mediano y largo plazo, articulando los proyectos y acciones innovadoras en torno al aprendizaje y la formación de los estudiantes. Este proyecto educativo debe orientar todo el quehacer escolar tanto dentro como fuera del aula; las normas y reglamentos, los proyectos con los que se compromete el establecimiento y las actividades extracurriculares, entre otras.
- 16. Planificación:** es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. Su finalidad es diseñar propuestas que permitan de forma progresiva alcanzar los objetivos y metas estratégicas definidas para el mejoramiento.
- 17. Seguimiento:** consiste en la recopilación y el análisis de información que se recopila a medida que se avanza en la implementación de un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad del proyecto. Se basa en las metas establecidas y actividades

18. Sistema de evaluación: conjunto de elementos relacionados entre sí y que funcionan como un todo. Es el conjunto de mecanismos, estrategias, y procedimientos esenciales y particulares que garantizan un proceso de evaluación y promoción integral coherente con el modelo pedagógico adoptado por cada institución educativa en su Proyecto Educativo de Centro (PEC), pertinente a los ritmos de aprendizaje y a los contextos diferenciados y conforme a las disposiciones legales vigentes.

Artículo 7. El PIMCE desarrollará los siguientes objetivos:

1. Ofrecer un marco estable e integral destinado al fomento de la calidad de la educación que desarrolla el centro educativo, a fin de propiciar el mejoramiento continuo de los procesos y de asegurar los resultados estimados para su funcionamiento.
2. Promover el crecimiento y la difusión de la cultura de calidad en los centros educativos, mediante los procesos de formación, capacitación y actualización permanente, para garantizar el desarrollo del potencial humano.
3. Formular un modelo de evaluación de la calidad del servicio educativo, que integre de forma coherente y armónica los diversos componentes y contemple los respectivos criterios de calidad, indicadores y estándares.
4. Contribuir a mejorar la calidad de los servicios educativos en todas las etapas, niveles, modalidades, programas y centros educativos oficiales del país.
5. Contribuir al aseguramiento de la calidad de los aprendizajes en el sistema educativo.
6. Orientar a los centros educativos, a fin que se cumpla la misión, visión, objetivos y fines de la educación de calidad.
7. Impulsar el desarrollo de procesos de investigación, evaluación, innovación y capacitación, cuyos resultados sean insumos en la toma de decisiones, para el mejoramiento de la calidad de la educación en el centro educativo, en la región escolar y en el país.
8. Garantizar el uso de avanzadas tecnologías de la información y comunicación, para fortalecer la labor institucional y los procesos de prácticas de aula.
9. Optimizar la utilización de los recursos, con el fin de que coadyuven con el mejoramiento continuo de la calidad de la educación.
10. Fortalecer la labor de la supervisión educativa para lograr la integridad de la educación, mediante la evaluación de la calidad, la mirada del contexto y la revisión periódica de la oferta educativa en forma eficiente y oportuna.

Artículo 8. El PIMCE tendrá como función promover y desarrollar de forma programática, progresiva y continua, las acciones para el logro y solución de las necesidades que permitan que el proyecto de centro educativo sea exitoso.

Artículo 9. Los lineamientos para la aplicación del PIMCE se ejecutarán a partir del 2017 en el subsistema regular y el no regular, tomando en cuenta para el sistema no regular las características educativas y administrativas de ese subsistema, así como las proyecciones estratégicas previstas para el mismo.

Las Escuelas que pertenecen al Instituto Nacional de Cultura (INAC) y al Instituto Panameño de Habilitación Especial (IPHE) establecerán los lineamientos técnicos y matrices, para efectos de la aplicación del PIMCE.

Artículo 10. El PIMCE contemplará los siguientes procesos:

1. Autoevaluación institucional y formulación del proyecto educativo de centro.
2. Evaluación de pares académicos.
3. Certificación del cumplimiento de los procesos al centro educativo.
4. Seguimiento y monitoreo trimestral al proyecto educativo de centro e informe anual de avances y logros. Este proceso debe ser cíclico, por tanto, la autoevaluación del centro educativo debe realizarse cada cuatro años.

Artículo 11. La Dirección Nacional de Evaluación Educativa tendrá la responsabilidad de:

1. Definir los lineamientos para el funcionamiento del PIMCE y de los elementos que lo integran.
2. Ejecutar las acciones necesarias para la articulación del PIMCE.
3. Realizar actividades de difusión y capacitación de los objetivos del PIMCE y de las funciones de las instancias operativas.
4. Elaborar las guías, lineamientos, matriz, instrumentos, formatos y otros documentos necesarios para la aplicación de los procesos del PIMCE.
5. Colaborar y asesorar a las Comisiones Nacionales y Regionales de Aseguramiento de la Calidad Educativa y a la Comunidad Educativa Escolar, en la programación y desarrollo de las actividades.
6. Establecer los criterios para la evaluación y validación del cumplimiento del proyecto educativo de centro, así como los indicadores de logros y avances.
7. Diseñar y ejecutar la capacitación de los pares que formarán parte del Banco de Pares Académicos en coordinación con la Dirección Nacional de Formación y Perfeccionamiento Profesional.
8. Desarrollar cualquier otra función que le asigne el Ministro de Educación en esta materia.

Artículo 12. El PIMCE tendrá una estructura dividida en tres comisiones conformadas por las unidades educativas nacionales, regionales y escolares. Esta estructura funcionará articuladamente, de forma tal que facilite el Proceso de Autoevaluación y la elaboración del Proyecto Educativo de Centro y su correspondiente ejecución.

Artículo 13. La estructura del PIMCE estará conformada de la siguiente manera:

1. Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa.
2. Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad Educativa.
3. Comunidad Educativa Escolar.

Artículo 14. La Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa del PIMCE estará integrada de la siguiente manera:

1. El Ministro de Educación quien la preside, o a quien designe.
2. El Director Nacional de Evaluación Educativa.
3. El Director Nacional de Planeamiento Educativo.
4. El Director Nacional de Ingeniería y Arquitectura.
5. El Director Nacional de Finanzas y Desarrollo Institucional.
6. El Director Nacional de Administración.
7. El Director del FECE.

La Comisión Coordinadora de Educación Nacional trabajará como organismo consultivo y asesor.

Artículo 15. La Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa será responsable de la organización, dirección y seguimiento de los resultados de los procesos del PIMCE y ejercerá las siguientes funciones:

1. Propiciar la integración de los procesos, respetando las peculiaridades del sistema educativo, en sus diversas etapas, niveles, modalidades y programas.
2. Aprobar los documentos que se elaboren para guiar los procesos del PIMCE.
3. Elaborar un diagnóstico nacional de las necesidades con base en los procesos del PIMCE.
4. Escoger y designar a los pares académicos.
5. Divulgar a la comunidad educativa y a la sociedad panameña aspectos relevantes, de interés público, producto del desarrollo del proceso.
6. Definir líneas de investigación y capacitación con base en los diagnósticos del PIMCE.
7. Emitir opinión y formular recomendaciones sobre los asuntos técnicos especializados del PIMCE, para el mejoramiento de la calidad de la educación.
8. Designar un observador al proceso de evaluación externa, con la finalidad de velar por la transparencia del proceso.
9. Designar a los supervisores nacionales la función de seguimiento, capacitación y otras que garantice el éxito de los procesos del PIMCE.

Artículo 16: Los Supervisores Nacionales contribuirán al desarrollo satisfactorio de los procesos del PIMCE, ejecutando, además de las funciones que le asigne la Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa, las siguientes:

1. Garantizar el cumplimiento de la Validación de los Informes de Autoevaluación y el Proyecto Educativo de Centro, en el tiempo planificado.
2. Elaborar el Plan General Anual de la Supervisión Nacional para el Mejoramiento de la Calidad basado en los lineamientos de la política educativa nacional establecida, para el desarrollo de los proyectos educativos regionales y locales.
3. Asesorar a los supervisores regionales para la elaboración de los proyectos educativos regionales y locales.
4. Verificar y certificar que los proyectos educativos regionales y locales sean elaborados y ejecutados de acuerdo a la normativa vigente.

Artículo 17. La Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad Educativa estará integrada por:

1. El Director Regional de Educación o el Subdirector Regional que designe, quien la presidirá.
2. Un representante de cada una de las organizaciones que integran la Comunidad Educativa Regional.
3. Un representante del equipo técnico de Evaluación de la Región Educativa, con formación académica y experiencia en investigación y evaluación educativa.
4. Un representante del FECE de la Región Educativa, con formación en el área financiera o contable. Cada uno de estos representantes deberá tomar la capacitación sobre el modelo del programa PIMCE.

Artículo 18. La Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad Educativa ejercerá las siguientes funciones:

1. Implementar las acciones y estrategias definidas por la Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa.
2. Coordinar, dar seguimiento, asistencia técnica y colaboración a los centros educativos en los procesos de autoevaluación institucional y de elaboración y aplicación de su proyecto educativo de centro.
3. Constituirse en un equipo de trabajo que coordine y oriente a los miembros de la comunidad educativa, en lo relacionado con el mejoramiento del servicio que brinda el centro educativo.
4. Revisar los informes de autoevaluación y proyectos educativos de centro, con el fin de garantizar que se cumplan los lineamientos establecidos. En caso contrario devolverlo al centro educativo con sus debidas recomendaciones en un plazo no mayor a diez días hábiles. El centro educativo tiene diez días hábiles para devolver a la Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad Educativa los documentos con las correcciones realizadas.

5. Desarrollar el proceso de evaluación externa en un período no mayor a seis meses, a partir de la entrega de los Informes de Autoevaluación.
6. Designar a los supervisores regionales la función de seguimiento, capacitación y otras que garantice el éxito de los procesos del PIMCE.
7. Entregar copia del informe de los pares académicos a la Comunidad Educativa Escolar.
8. Cualquier otra función que le asigne el Ministerio de Educación en materia de evaluación.

Artículo 19: Los supervisores regionales contribuirán al desarrollo satisfactorio de los procesos del PIMCE, ejecutando, además de las funciones que le asigne la Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad Educativa, las siguientes:

1. Brindar acompañamiento a la Comunidad Educativa Escolar con relación a los procesos del PIMCE, en especial a la elaboración del Informe de Autoevaluación y del Proyecto Educativo de Centro.
2. Diseñar un consolidado de los Informes de Autoevaluación y de los Proyectos Educativos de Centro de la zona escolar asignada y remitir a la Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad Educativa.
3. Elaborar anualmente el plan de la supervisión regional para el mejoramiento de la calidad, basado en los lineamientos de la política educativa nacional, establecida para el desarrollo de los proyectos educativos regionales y locales.
4. Apoyar a las visitas de los centros educativos de las otras regiones educativas, durante la visita de pares académicos.
5. Dar seguimiento al cumplimiento de los proyectos educativos de centro de la zona que le corresponde.
6. Dar seguimiento al cumplimiento de los proyectos educativos de centro de la zona que le corresponde.

Artículo 20. La Comunidad Educativa Escolar se encargará de la organización, ejecución y seguimiento de los procesos del PIMCE en los centros educativos.

Todos los docentes del centro educativo distribuidos en subcomisiones, apoyarán a los miembros de la Comunidad Educativa Escolar, la cual se encargará de la organización, ejecución y seguimiento de los procesos del PIMCE en el centro educativo.

Artículo 21. Además de las funciones establecidas en el artículo 52 de la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación, la Comunidad Educativa Escolar se encargará de:

1. Organizar las comisiones de trabajo vinculadas al desarrollo del PIMCE.
2. Promover la participación de todos sus miembros en el desarrollo del PIMCE.
3. Elaborar el Informe de Autoevaluación y el Proyecto Educativo de Centro y los informes de avances trimestrales y anuales del PEC.
4. Divulgar los resultados de los procesos del PIMCE.
5. Participar de las capacitaciones vinculadas a la evaluación de centros educativos, elaboración de proyectos, entre otras.

Artículo 22. El PIMCE se centrará en las siguientes áreas:

1. Área administrativa y financiera.
2. Área pedagógica.
3. Área social educativa.
4. Área de infraestructura.
5. Área de resultados.

Artículo 23. La autoevaluación es el proceso de evaluación institucional que realizará el propio centro educativo, con la finalidad de generar un diagnóstico del estado situacional del mismo. Este proceso estará orientado a la mejora de la calidad de la educación y de los demás servicios que brinda la institución de enseñanza. Es un proceso cíclico que debe realizarse cada cuatro años.

El proceso de autoevaluación contemplará todas las áreas que se desarrollan en el centro educativo, que deberán estar plasmadas en un informe debidamente revisado y entregado en la oficina del equipo técnico de la Dirección Nacional de Evaluación Educativa de cada región, a más tardar en un período de seis meses, a partir del inicio del año escolar.

Artículo 24. Los centros educativos desarrollarán el proceso de autoevaluación, con base en las siguientes características:

1. Será formativa, promoverá el diálogo y la comprensión sobre qué se está haciendo y cómo se realiza, con la finalidad de favorecer el mejor funcionamiento del centro y de promover la mejora de la eficacia de los procesos y de los resultados educativos.
2. Será explicativa, por cuanto ofrecerá una visión global de los centros educativos evaluados, con el fin de facilitar la toma de decisiones en los diversos niveles de la organización.
3. Será democrática, dado que tomará en cuenta la participación y la opinión de todos los sectores de la propia comunidad educativa. Es decir, escuchará, valorará y respetará a todos los miembros de la comunidad educativa, como protagonista de la información recabada y de los resultados obtenidos.
4. Será receptiva, porque se desarrollará con actitud abierta y de aproximación a la realidad.
5. Será autorreguladora, porque genera una cultura de evaluación y de calidad en las instituciones de enseñanza, teniendo en cuenta la mejora continua, así como las políticas de desarrollo educativo y de rendición de cuentas.
6. Será pertinente, al considerar en las instituciones educativas el contexto local y regional, debidamente vinculado con las necesidades nacionales.
7. Será transparente, con la finalidad de promover un alto grado de credibilidad de las instituciones educativas.
8. Será holística, al reflejar en los procesos de evaluación un enfoque que contemple los aspectos vinculados al desarrollo desde su inicio, los procesos, el contexto, los resultados y el impacto social y personal de la educación.

Artículo 25. El proceso de evaluación externa, a través de pares académicos, consiste en la visita al centro educativo, debidamente coordinada entre la Comunidad Educativa Escolar y la Comisión Regional del Aseguramiento de la Calidad Educativa, con la finalidad de verificar el Informe de Autoevaluación Institucional y el Proyecto Educativo de Centro. Este proceso finaliza con una sustentación oral ante la comunidad educativa y un informe escrito por los pares, que verifique los resultados del diagnóstico y su consistencia con el PEC. Estos pares no deben estar vinculados al centro educativo.

La Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad Educativa tiene hasta seis meses para organizar la visita del proceso de evaluación externa, después de haber recibido el Informe de Autoevaluación y el Proyecto Educativo de Centro.

Artículo 26. Los pares académicos estarán conformados por un equipo colaborativo de tres a cinco profesionales, cada uno de diversas regiones educativas, con el perfil requerido y registrado en el Banco de Pares de la Dirección Nacional de Evaluación Educativa.

Los pares académicos realizarán la visita en sitio en todos los centros educativos de las áreas urbanas y rurales. En el caso de centros educativos ubicados en áreas de difícil acceso tomarán una muestra aleatoria de al menos un 25%, a través de un procedimiento establecido para ello.

En el caso de los centros educativos que cuenten con estudiantes con discapacidad, uno de los pares debe ser especialista en la atención de los mismos.

Artículo 27. Los pares académicos deberán cumplir con el siguiente perfil:

1. Ser de nacionalidad panameña.
2. Poseer título universitario en un área afín al pensum académico del centro educativo y mínimo diez años de experiencia como educador.
3. No pertenecer a la región educativa donde evaluará a la institución.
4. No haber sido condenado por delito contra la Administración Pública, Contra el Patrimonio Económico, contra el Orden Económico o contra la Fe Pública, ni sancionado administrativamente en el Ministerio de Educación.
5. Contar con la Capacitación de cuarenta horas sobre Evaluación Institucional, avalada por el Ministerio de Educación, que le faculta para pertenecer al Banco de Pares.

Artículo 28. Las funciones de los pares académicos son las siguientes:

1. Realizar visitas en sitio a los centros educativos.
2. Analizar, examinar y valorar los Informes de Autoevaluación y Proyecto Educativo de Centro, manteniendo la confidencialidad de la información.
3. Identificar las fuentes de información claves para la validación de los Informes de Evaluación y Proyecto Educativo de Centro.
4. Presentar informe oral a la Comunidad Educativa Escolar.

5. Presentar a la Comisión Regional e Institucional de Aseguramiento de la Calidad el informe escrito de la evaluación externa, el cual debe contar con un análisis de los servicios o prácticas que se desarrollan en el centro, así como las recomendaciones para el PEC.

Artículo 29. Los Pares Académicos deberán recibir en un período no menor de quince días hábiles, antes de la visita al centro educativo, el Informe de Autoevaluación y el Proyecto Educativo de Centro por parte de la Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad para su análisis.

Durante la visita de los Pares Académicos se validará y rendirá un informe oral a la Comunidad Educativa Escolar y a la Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad.

Los Pares Académicos deberán entregar el informe escrito con las recomendaciones y sugerencias necesarias a la Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad Educativa en un período de diez días hábiles. Esta Comisión debe entregar a la Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa y al director del centro educativo el informe escrito de los pares en un tiempo no mayor a ocho días hábiles, después de haber recibido el informe.

Artículo 30. El informe del equipo de Pares Académicos debe contener una valoración respecto al Informe de Autoevaluación y al Proyecto Educativo de Centro y podrán recomendar o sugerir acciones tendientes para el aseguramiento de la calidad de la educación, según los instrumentos y manuales sugeridos.

Artículo 31. Los Pares Académicos recibirán una certificación de servicio valioso por la labor realizada. El Ministerio de Educación desarrollará un programa de incentivos al trabajo realizado por estos en este proceso, además de asumir los gastos de hospedaje, movilización y alimentación.

Artículo 32. Para garantizar y dar fe de la calidad de los procesos que se desarrollan en los centros educativos, la Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa expedirá una certificación firmada por el Ministro o quien designe. Esta certificación tendrá una vigencia de cuatro años, dejando plasmado las recomendaciones para el siguiente ciclo de mejoras.

Debe llevarse un registro de todas las certificaciones emitidas, las cuales deben hacerse de conocimiento público y accesible a la sociedad.

Artículo 33. El Proyecto Educativo de Centro (PEC) integra los planes diseñados para el mejoramiento continuo del centro educativo, con base en los hallazgos obtenidos en el informe de autoevaluación.

Este plan debe tener una visión de cuatro años, ejecutables en períodos anuales. Para cada período anual se presentará el PEC anual, que estará ligado al FECE, y lleva un seguimiento trimestral.

La Comunidad Educativa Escolar y las Comisiones de Trabajo son responsables de la ejecución del PEC.

La reglamentación del FECE recibirá los ajustes necesarios correspondientes para que pueda apoyar todas las áreas definidas en el PIMCE.

Artículo 34. El monitoreo del PEC anual será realizado trimestralmente y estará a cargo de Comunidad Educativa Escolar, presidida por el Director del centro educativo.

El seguimiento del PEC tiene como objetivo garantizar el cumplimiento de los avances del plan. Estará a cargo de la Comisión Regional de Aseguramiento de la Calidad Educativa y los Supervisores Regionales entregarán un informe anual de cumplimiento.

Artículo 35. El PIMCE estará presidido por el Ministro de Educación, quien se apoyará de la Dirección Nacional de Evaluación Educativa y de las demás direcciones nacionales.

La Dirección Nacional de Evaluación Educativa contará con un equipo técnico en cada región escolar, que será seleccionado de una terna por el Director Nacional de Evaluación Educativa y el Director Regional de Educación respectivo, cuyas funciones serán las de implementar y dar seguimiento de la ejecución de los lineamientos que provengan de esta dirección, en materia de evaluación educativa.

Artículo 36. Los instrumentos, matrices e indicadores y otros documentos de los procesos para la puesta en ejecución del PIMCE serán establecidos mediante reglamentación, con la participación de todos los sectores del sistema educativo.

Artículo 37. El Ministerio de Educación garantizará los recursos necesarios para el fortalecimiento y éxito del Programa Integral de Mejoramiento de la Calidad Educativa.

Artículo 38. Este Decreto Ejecutivo deroga el Decreto Ejecutivo N. 155 de 27 de marzo de 2014 y todas sus modificaciones.

Artículo 39. Este Decreto Ejecutivo comenzará a regir el día siguiente a su promulgación.

FUNDAMENTO DE DERECHO: Texto Único de la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.

Dado en la ciudad de Panamá, a los 27 días del mes de septiembre de dos mil dieciséis (2016)


MARCELA PAREDES DE VASQUEZ
Ministra de Educación


JUAN CARLOS VARELA RODRÍGUEZ
Presidente de la República

Agradecimiento

Agradecemos a los directores y subdirectores que le dieron una lectura comprensiva a este documento y aportaron su experiencia para nutrirlo durante el proceso de validación.

Región	Nombre	Centro Educativo
Bocas del Toro	Perla Duarte	Supervisora
Herrera	Franklin Ortega	Supervisor
Herrera	Daisy Atencio	Supervisora
Darién	Ana J. Martínez	Supervisora
Los Santos	Domingo Díaz	Supervisor
Panamá. Oeste	Josefina Correa	Supervisora
Panamá. Oeste	Rosa Mena	Supervisora
C. Ngäbe Buglé	Eduvigis Herrera	Supervisora
Veraguas	Celso Bósquez	Supervisor
Veraguas	Ubol Rudas	Supervisor
Chiriquí	Rita Castillo	Supervisora
Chiriquí	Flor M ^a Bonilla	Supervisora
Coclé	Yelitza Aguilar	Supervisora
Panamá. Este	Nurys Torres	Supervisora
Panamá. Este	Rolando Gómez	Supervisor
San. Miguelito	Yira Phillips	Supervisora
Panamá. Norte	Darelys Torres	Supervisora

