

# CALIDAD

# CALIDAD

FE Y ALEGRÍA



FEDERACIÓN INTERNACIONAL  
**Fe y Alegría**

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

# Contenido

3

**LA PLANIFICACIÓN  
DE LOS SUEÑOS**

4

**LA PLANIFICACIÓN EN  
EL SISTEMA DE MEJORA  
DE FE Y ALEGRÍA**

6

**1. IDENTIFICACIÓN  
DEL PROBLEMA A  
TRANSFORMAR**

8

**2. DEFINICIÓN DE  
LO QUE SE QUIERE  
LOGRAR**

10

**3. DEFINICIÓN DE  
LA LÍNEA DE  
ACCIÓN**

12

**4. LOS OBJETIVOS Y  
RESULTADOS FINALES  
E INTERMEDIOS**

13

**5. LAS ACCIONES**

14

**6. IMPLEMENTACIÓN  
EVALUACIÓN, SEGUI-  
MIENTO Y ACOMPA-  
ÑAMIENTO**

## EQUIPO EDITORIAL

**Responsables de la edición:**

Victor Murillo  
Coordinador General PI  
Elizabeth Riveros  
Coordinador Ejecutiva PI  
Gloria Fernández F  
Asistente pedagógico

**Diseño y diagramación:**

María Fernanda Vinuesa

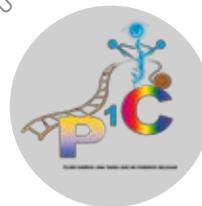
**Edita y distribuye:**

Federación Internacional Fe y Alegría  
Movimiento de Educación Popular.

Diagonal 34 No. 4-94  
PBX: 3209360 // Fax: 2458416  
fi.calidad@feyalegria.org.co  
Bogotá, Colombia.

Impreso por Ladiprint Editorial S.A.S.

CUARTO NÚMERO



**2010**  
Agosto

El proceso de mejora de la Calidad de la Educación en Fe y Alegría, parte de la necesidad de los sujetos de tejer sueños. Los sueños que tenemos de mejorar y transformar situaciones concretas que nos lleven a tener centros educativos de Calidad.

Para lograr las transformaciones que esperamos y queremos, es necesario planificar nuestros sueños. Necesitamos tener muy claro, el problema que tenemos y como queremos transformarlo. Así como la línea que nos articulará todo el proceso y las acciones que nos acercarán a la transformación esperada.

## La Planificación de los sueños

Todo lo que se ha ido construyendo en el programa de Calidad de Fe y Alegría, nos ha llevado a ver la necesidad que tenemos de organizar, planificar y evaluar el camino que se recorre para lograr los sueños que nos proponemos.

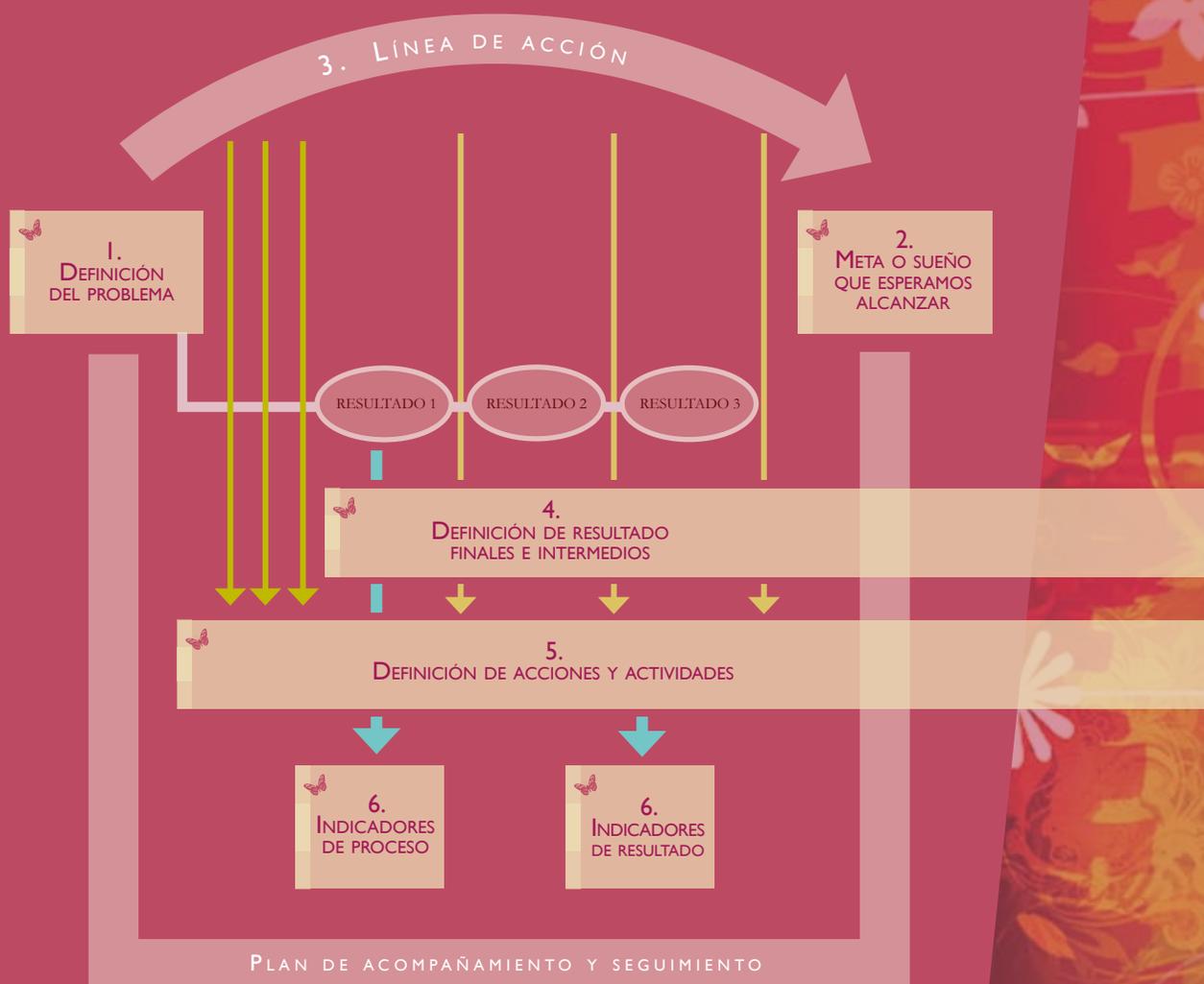
En la cartilla N°4 de la colección de Calidad, queremos trabajar sobre el sentido de la planificación, la manera de construir los Planes de Mejora, su evaluación, transformación y seguimiento.

Como se ha venido planteando en las dos revistas anteriores, el sistema de mejora de la Calidad de Fe y Alegría ha definido una metodología con cuatro fases a desarrollar en cuatro años:

- Evaluación de contenidos de la calidad y análisis de contexto
- Reflexión de los resultados obtenidos en la evaluación a partir del deber ser de un centro de calidad de Fe y Alegría.
- Planificación e implementación de un plan de mejora a tres años.
- Sistematización de una de las líneas de acción definidas en el plan de mejora, con el fin de construir conocimiento que permita ser transferido para la mejora de otros centros educativos.

Esta revista de calidad va a centrar su reflexión en la tercera fase: La planificación e implementación.

# La Planificación en el Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría



La planificación dentro del sistema de mejora de la calidad de la educación de Fe y Alegría, es una fase fundamental. Aquí de lo que se trata es de planificar la mejora de los centros educativos. La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios que se van dando en el centro educativo en torno a la transformación del problema detectado.

Planificar, significa que un centro educativo tenga claro el problema que quiere transformar en los tres años de la implementación del Plan de mejora, a dónde quiere llegar y cómo va a desarrollar esos procesos de transformación. Por eso decimos que en el Sistema de Mejora de la calidad de Fe y Alegría se planifica de izquierda a derecha: es necesario tener visualizado primero la llegada para de esta manera ir trabajando y definiendo el proceso que llevará a la obtención de la meta esperada.

## Lo que se planifica es el plan de mejora



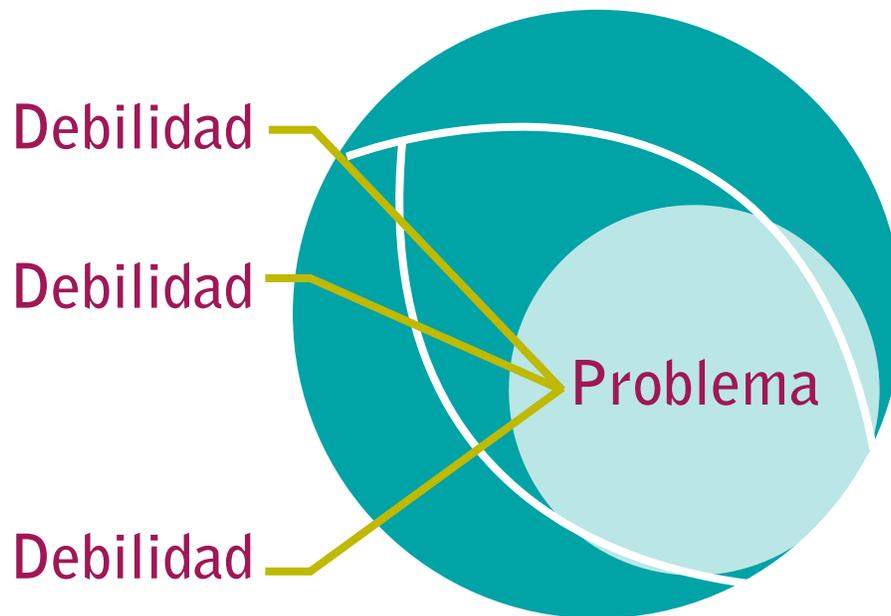
El proceso de construcción del plan de mejora es lo suficientemente dinámico y flexible que permite modificaciones a fin de responder a los cambios que se van presentando y a las necesidades del contexto. Es muy importante que los centros educativos tengan su plan de mejora articulado al Proyecto Educativo de la Institución y por supuesto a las acciones que en el centro educativo se van desarrollando. El proceso de mejora de la calidad de Fe y Alegría, no es, un proceso paralelo al resto de acciones del centro educativo, va de la mano con ellos y se relaciona directamente con la Misión y la Visión de Fe y Alegría.

# PASOS DE LA PLANIFICACIÓN:

## 1. Identificación del problema que se quiere transformar:

El problema es el resultado de un análisis realizado por diferentes miembros de la comunidad educativa. Los grupos de reflexión, organizados en la segunda fase del sistema de mejora, reflexionan sobre las debilidades encontradas en la evaluación de contenidos y el análisis de contexto.

- Desde la reflexión la Comunidad Educativa decide cuál es el problema o situación que si se transforma podrá generar cambios en varios aspectos que han aparecido como debilidad en la evaluación. Es posible identificar varios problemas, pero es recomendable que se focalice y no se defina para el plan de mejora más de tres problemas a transformar.



- Es importante que la comunidad educativa conozca y se apropie del problema que se define. Sólo en la medida en que el centro educativo reconoce su problemática, la acepta y se apropia de ella, en esa medida se podrá trabajar por su transformación.
- Identificar el problema es un paso muy importante en la planificación, si se identifica bien el problema, ya se tiene un paso logrado en la solución del mismo.
- Es importante que el grupo de reflexión analice cuáles son los principales problemas y ver a “juicio del grupo”, cuál es el problema central que afecta al centro educativo.



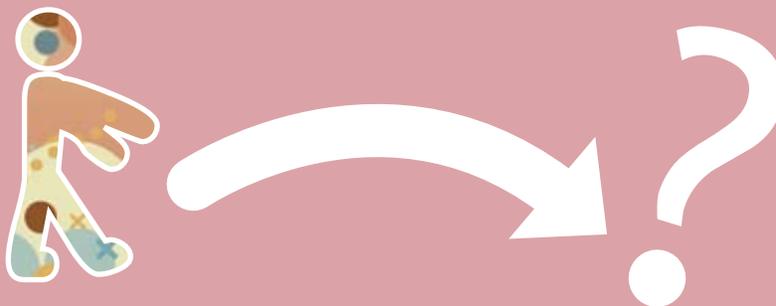
Lo que necesitamos es la capacidad de ir más allá de los comportamientos esperados, es contar con la curiosidad crítica del sujeto sin la cual se dificultan la invención y la reinención de las cosas.

*Paulo Freire*  
(FREIRE, Paulo. *Pedagogía de la indignación*. Madrid: Ediciones Morata, 2001, p.137)

## 2. Definición de lo que se quiere lograr:

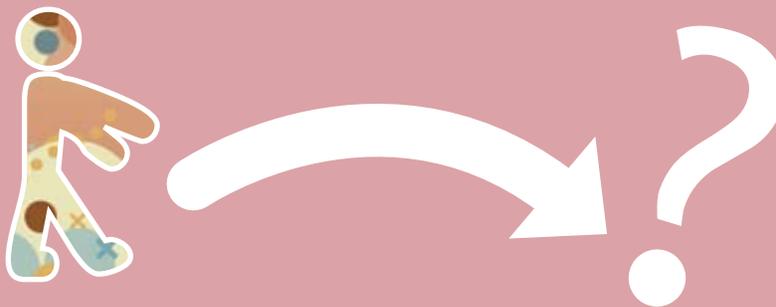
Una vez definido el problema o los problemas centrales del centro educativo, la comunidad educativa pasa a analizar qué quiere lograr frente al problema: ¿Cuál es la transformación que quiere lograr en los tres años que le permita acercarse al deber ser (Visión de Fe y Alegría y definición de un centro de Calidad en el sistema de mejora de la Calidad de Fe y Alegría). Es muy importante que la meta o el sueño esperado quede bien definido y que la comunidad educativa esté de acuerdo, conozca y se apropie tanto del problema, como de la meta.

### LA IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA



PROBLEMAS DEFINIDOS  
POR EL CENTRO

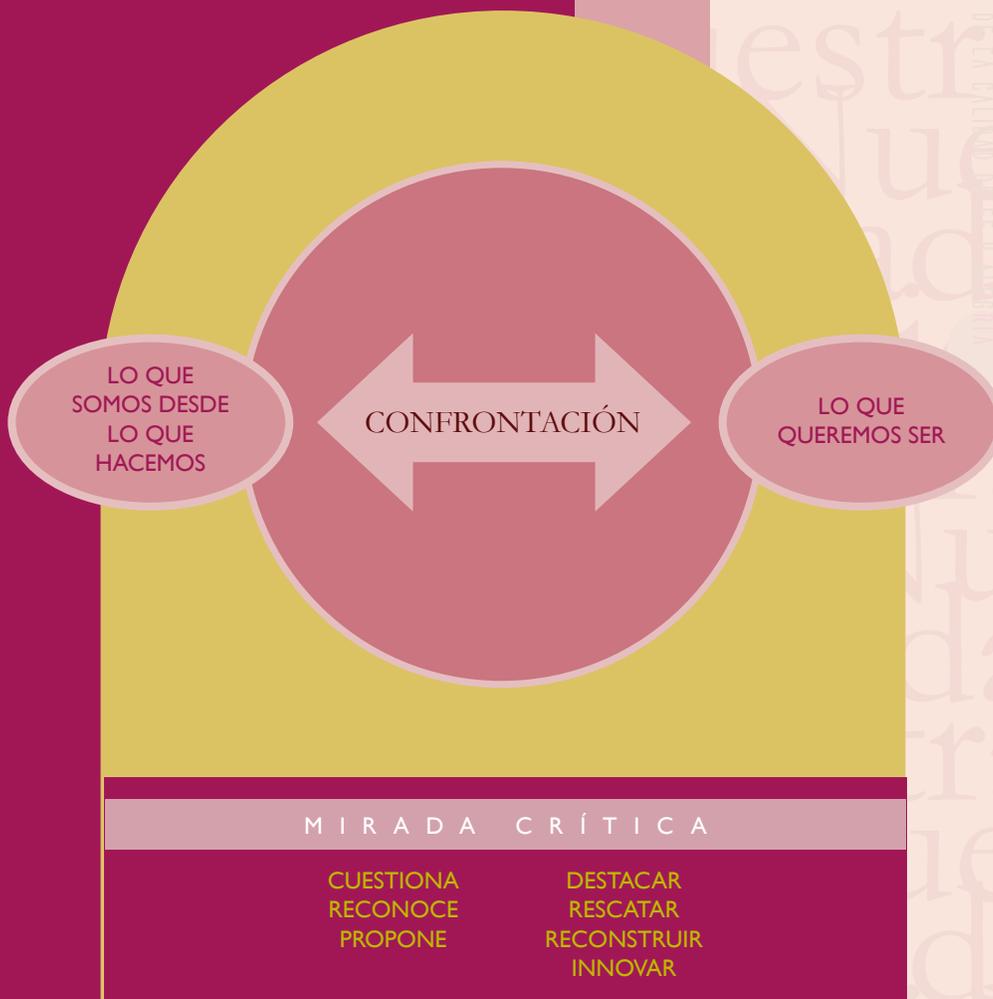
### DEFINICIÓN DE LA META A LOGRAR



¿A DÓNDE  
QUEREMOS LLEGAR?

En el momento de definir el problema y la meta esperada, es importante que los sujetos que están haciendo la construcción del Plan de Mejora, hagan una reflexión crítica, participativa, contextualizada en torno a:

- La realidad en la que está cada centro educativo
- Lo que queremos ser como Fe y Alegría desde la Misión y Visión
- El centro educativo de calidad definido desde el Sistema de Mejora<sup>1</sup>.
- El deseo de transformación de la comunidad educativa.



[1] Ver revista 3, Colección de Calidad y Documento general del Sistema de Mejora. Págs. 74-75

Tanto la definición del problema como de lo que se quiere transformar exige a los centros educativos un análisis crítico que lo lleve a asumir la transformación y la innovación: Es un reto a no quedarse en repetir acciones que ya se han desarrollado y desde las cuales no se han obtenido los resultados esperados. La mejora en el Sistema de Calidad de Fe y Alegría, no consiste en mejorar lo que se está haciendo sino en transformar e innovar las acciones que se realizan frente a una realidad.

La definición de la meta desde una mirada crítica lleva al centro educativo a:

- Descartar lo que no está funcionando.
- Rescatar lo bueno que existe.
- Reconstruir aquello que necesita algunas transformaciones.
- Innovar en todo aquello que no está dando los resultados esperados.

### 3. Definición de la línea de acción:

La línea de acción es aquella que permite visualizar el camino a recorrer y que mantiene articulado y con sentido todas las acciones que se desarrollan durante el proceso de mejora. Es la que señala el movimiento que un centro educativo va a tener durante tres años, frente al problema definido.



- La línea de acción está por lo tanto definida en términos de proceso y de mirada a largo plazo. Cada línea debe responder a los procesos definidos en el sistema de mejora de la calidad de Fe y Alegría, con sus componentes, aspectos – variables, y macro indicadores<sup>2</sup>.

LÍNEA DE MEJORA	PROCESO	COMPONENTE	ASPECTO	MACROINDICADOR
Construcción colectiva del modelo pedagógico del centro educativo	ENSEÑANZA APRENDIZAJE	Planeación de la enseñanza	Enfoque Curricular: Inclusivo y transformador	Contextualización: integra la realidad, con su diversidad y sus conflictos.  Construcción compartida del conocimiento escolar.  Proyectos educativos transversales e interdisciplinarios.
Formación de ciudadanos autónomos y con capacidad de tomar decisiones, proponer acciones y desarrollar proyectos.	CONVIVENCIA Y CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANIA	Formación para la ciudadanía	Empoderamiento	La escuela promueve el pensamiento crítico.  La escuela promueve experiencias de participación y liderazgo en el compromiso social
Formación y organización de equipos de trabajo que favorezcan la gestión y fortalezcan la identidad.	GESTIÓN DIRECTIVA	Estilo de Gestión	Estilo de Liderazgo: Colegialidad	Información compartida  Promueve la participación e implicación de docentes, estudiantes, familias y comunidad.  Decisiones colegiadas en equipo.

## NOTA

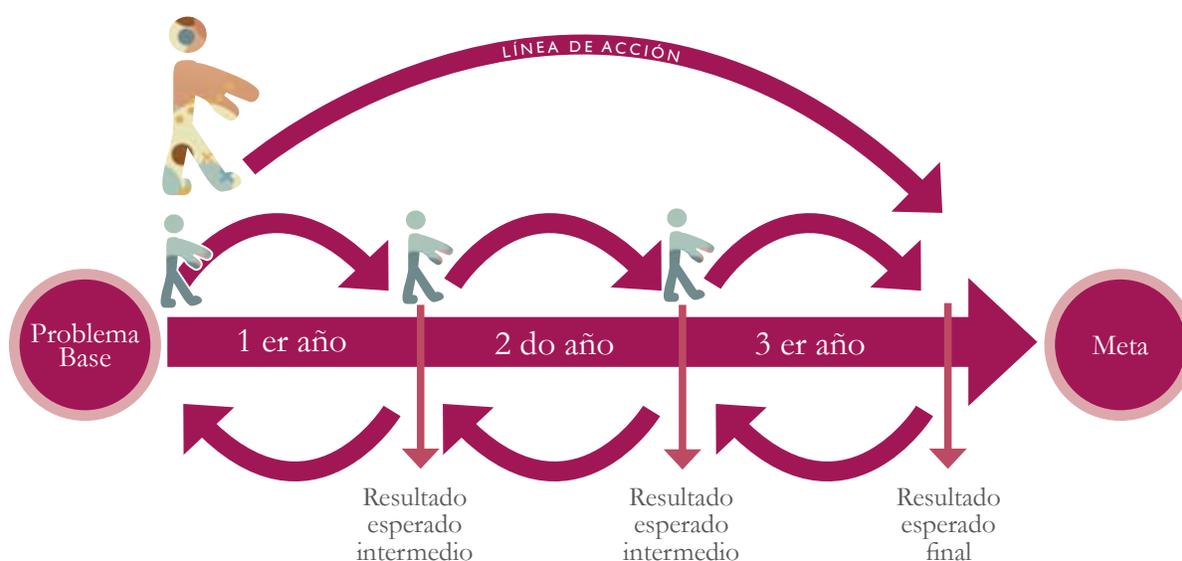
Una línea de acción que no responda a algún componente, aspecto o indicador, no será una línea de acción viable para la mejora dentro del sistema de Fe y Alegría

[2] Ver revista 3. Colección de Calidad.

#### 4. Los objetivos y resultados finales e intermedios:

Una vez se tiene definida la línea de acción que guía al centro educativo durante tres años. Se definen los objetivos y resultados finales e intermedios.

El objetivo, está directamente relacionado con el problema, es un enunciado breve que define en forma clara y específica lo que se quiere transformar, en relación a los problemas definidos.



El sueño que se ha plasmado como deseo de transformación, se convierte en resultado esperado final, el cual, orienta la definición de los resultados parciales o de proceso.

Los resultados finales se refieren a los logros concretos o puntos de llegada en los cuales se apoya el proceso y camino a recorrer. Los resultados, se definen como lo hemos planteado a lo largo de todo este documento: DE IZQUIERDA A DERECHA. Es decir, se define el resultado de tercer año, luego el del segundo y por último el del primero.

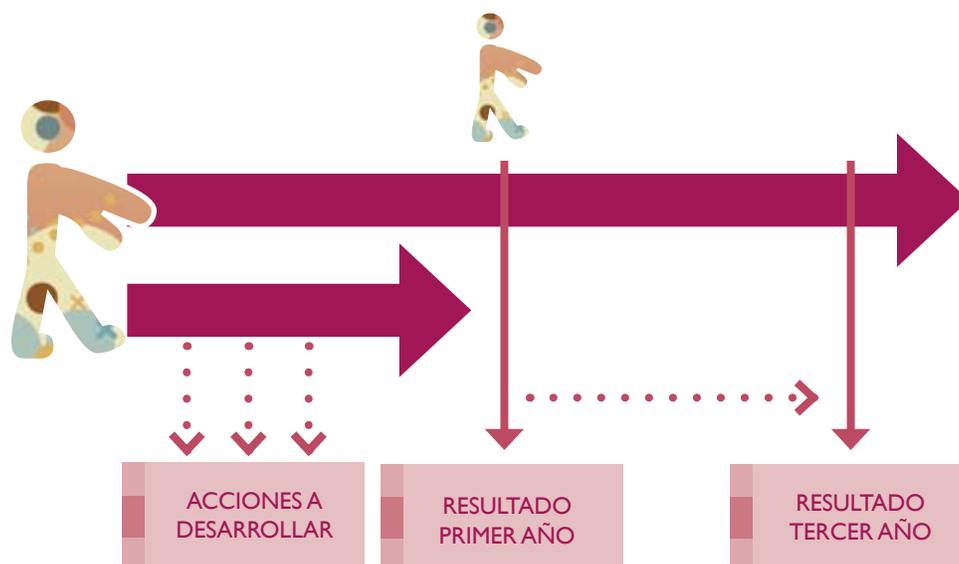
Esta lógica de planeación nos permitirá organizar y visualizar, el problema del que se parte con relación a la meta esperada y los logros y avances que durante el proceso se van obteniendo, así como los ajustes que hay que ir realizando en el camino.

## 5. Las acciones que se implementan:

Cuando se tienen claro los resultados esperados, es el momento de definir las acciones que nos llevarán a lograr esos resultados propuestos. Para esto es conveniente empezar a trabajar el Plan Operativo Anual.

Tenemos visualizado: *el problema, la meta, la línea de acción, los resultados esperados por año.*

Es el momento de definir las acciones para el primer año, por lo tanto, sin perder la mirada en el resultado final, se focaliza la mirada en lo esperado del primer año, para así definir las acciones que articuladas y en proceso lleven a obtener los logros parciales del plan de mejora.



Las acciones definidas llevan a determinar las actividades concretas que se deben realizar y articular con las demás actividades del centro educativo. Las actividades deben estar directamente relacionadas con lo que se quiere transformar y con la línea de acción planteada, de la misma manera deben ser actividades en proceso y relacionadas entre sí.

Las acciones no son actividades aisladas se dan en un proceso que permite acercarse a la meta definida.

Cada año el proceso se repite, la comunidad educativa a partir del seguimiento y las evaluaciones realizadas al plan de mejora va ajustando, tanto los resultados, como las actividades y los indicadores.

## Acción a desarrollar



PROCESO

RESULTADO  
PARCIAL

### 6. Implementación, evaluación, seguimiento y acompañamiento.

El Plan de mejora se implementa durante tres años. Las acciones y actividades planificadas se van implementando de acuerdo con lo acordado, buscando lograr los resultados parciales planteados.

La evaluación del plan de mejora, es entendida como un proceso que va incentivando el cumplimiento de las mejoras esperadas. Por eso la evaluación lleva a hacer las modificaciones requeridas en cada uno de las acciones o actividades desarrolladas.

La evaluación del plan de mejora se desarrolla en dos modalidades: Por un lado se evalúan cada una de las actividades y por otro lado se evalúa el avance del plan de mejora en función de los resultados parciales y finales.

#### La evaluación de las acciones y actividades desarrolladas:

Las acciones y actividades que se planean se evalúan en función de los resultados parciales y totales. No basta con evaluar el logro de la actividad en sí, se necesita evaluar si la actividad permite y ayuda a acercarse a la meta propuesta y responde a la transformación del problema.

En este tipo de evaluación los indicadores de proceso juegan un papel muy importante, son ellos los que dejan ver si las acciones han permitido el acercamiento al resultado deseado, o si es necesario transformar y hacer ajustes.

El sistema de mejora de la calidad de Fe y Alegría, ha definido el seguimiento como una actividad continua que provee información sobre el progreso de cada una de las líneas de acción presentadas en el plan de mejora, mediante la comparación de avances periódicos y metas predefinidas, proporciona elementos para realizar ajustes (Ver revista 2, Colección de Calidad página 16 y revista 3 Colección de Calidad páginas 3 a 6).

Durante este proceso de seguimiento es indispensable que los centros educativos cuenten con herramientas y formatos donde se pueda ir visualizando el caminar de las líneas de acción hacia el resultado propuesto. Para que las actividades puedan ser evaluadas en función del plan de mejora y la meta propuesta es necesario definir adecuadamente los indicadores. El indicador, como está planteado (Ver revista 3 Colección de Calidad, página 6), es una señal e indicio que permite hacer seguimiento al proceso que se quiere vivir, por eso los indicadores en el Sistema de Mejora de la calidad de Fe y Alegría, se entienden como mecanismos de análisis y reflexión y tienen una función interpretativa.

Hay dos tipos de indicadores:

1. **Los de proceso:** como su nombre lo indica, brindan información durante los procesos, permiten realizar el seguimiento y dan las bases para efectuar ajustes al desarrollo de las acciones previstas en el plan.
2. **Los de resultado:** miden los logros de los procesos, es decir, permiten establecer si las acciones ejecutadas sirvieron para lograr las metas y los resultados deseados.

## La evaluación del plan de mejora:

Aunque la evaluación es continua y permanente; el plan de mejora es recomendable evaluarlo cada tres o cuatro meses, es importante que la comunidad educativa, vaya viendo cómo está avanzando en el camino hacia la meta esperada, y pueda ver si el camino escogido en la transformación del problema es el mejor o necesita diseñar otras acciones.

El plan de mejora, evaluado mínimo tres veces al año exige al centro educativo utilizar la herramienta construida en el sistema para tal fin. Busca que se retomen e integren las evaluaciones realizadas y se pueda ver de una manera global el avance del plan de mejora. Por lo tanto, es indispensable que el centro lleve registro de las evaluaciones realizadas y de los procesos de reflexión en torno a dichas evaluaciones.

La realización de balances periódicos de los resultados y los procesos permite perfeccionar el plan, así como ajustar metas y actividades.

El seguimiento y la evaluación del plan de mejora se facilita si existe un sistema, a través del cual se obtenga periódicamente la información necesaria, y se tomen decisiones pertinentes.

*Cada uno de los pasos de la planificación es el Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría está apoyado por formatos y guías que facilitan el desarrollo de los pasos descritos anteriormente.*



Tejiendo  
lazos de  
calidad