
Estrategia de fortalecimiento territorial del sector educativo

Contenido

PRESENTACIÓN	5
1. ¿POR QUÉ UNA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO TERRITORIAL?	6
2. CONCEPTOS CLAVES	9
2.1. Territorio	9
2.2. Gestión integral educativa	10
2.3. Fortalecimiento Institucional	11
2.4. Capacidades Institucionales	11
3. ALCANCE	13
4. ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO TERRITORIAL	14
4.1. Enfoque	14
4.1.1. Enfoque sistémico	14
4.1.2. Enfoque de capacidades	15
4.2. Definición	16
4.3. Objetivos	16
4.4. Características	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
4.5. Actores y roles	18
4.5.1. Actores principales	19
4.5.1.1. Secretarías de educación	19
4.5.1.2. Ministerio de Educación Nacional	20
4.5.2. Actores de apoyo	20
4.5.2.1. Entidades del vinculadas y adscritas al sector	20
4.5.2.2. Entidades de otros sectores a nivel nacional y territorial	21
4.6. Capacidades para fortalecer	21
4.6.1. Capacidades institucionales orientadoras	22
4.6.2. Capacidades estratégicas	23
4.6.3. Capacidades técnicas (Saber Hacer)	24
4.6.4. Capacidades personales (Ser)	31
4.7. Ejes estratégicos	32
4.7.1. Asistencia, diálogo y construcción colectiva	32
4.7.2. Cooperación entre pares	33
4.7.3. Gestión de contenidos de valor	33
4.7.4. Gestión de Información	34

4.8.	<i>Mecanismos de fortalecimiento</i>	34
4.8.1.	<i>Mecanismos para la asistencia, el diálogo y la construcción colectiva</i>	35
4.8.2.	<i>Mecanismos para la cooperación entre pares</i>	46
4.8.3.	<i>Mecanismos para la gestión de contenidos de valor</i>	51
4.8.4.	<i>Mecanismos para la gestión de información</i>	54
4.9.	<i>Incentivos al fortalecimiento</i>	56
4.10.	<i>Fases de desarrollo</i>	57
4.11.	<i>Metodología para asegurar una implementación óptima</i>	60
4.11.1.	<i>Vinculación</i>	60
4.11.2.	<i>Realización de un autodiagnóstico de capacidades</i>	61
4.11.3.	<i>Diseño de plan de fortalecimiento integral</i>	61
4.11.4.	<i>Ejecución del plan de fortalecimiento</i>	62
4.11.5.	<i>Seguimiento al fortalecimiento territorial</i>	63
4.12.	<i>Dinamizadores claves</i>	63
4.12.1.	<i>Acompañamiento Integral</i>	64
	<i>Mobilización</i>	65
4.12.3.	<i>Escuela virtual de secretarías</i>	65
4.12.3.1.	<i>Aplicación móvil para secretarios y secretarias</i>	66
4.12.3.2.	<i>Portal web usuarios para miembros de secretarías</i>	67
4.13.	<i>Monitoreo y evaluación</i>	71
4.13.1.	<i>Monitoreo a los procesos</i>	71
4.13.2.	<i>Seguimiento a resultados</i>	72
4.13.3.	<i>Evaluación del impacto</i>	73
	RECOMENDACIONES CLAVES PARA EL MINISTERIO	74
	CONSIDERACIONES FINALES	75
	REFERENCIAS	77

Presentación

Una educación pertinente y de calidad, requiere atender de manera prioritaria la cobertura y retención de la población a lo largo de su trayectoria educativa, especialmente en zonas con dificultades de acceso. Igualmente, se debe mantener la integralidad del proceso de formación desde la educación inicial hasta el fin del proceso formativo. Un docente cualificado, la calidad de los aprendizajes, los ambientes de aprendizaje y la educación inclusiva, son algunos de los elementos más relevantes presentes en el aula para fomentar esa educación de calidad.

Existen otras condiciones externas al aula que favorecen la calidad educativa y potencian el desarrollo integral de niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Dichas condiciones se desarrollan principalmente desde la institución educativa y la comunidad. El involucramiento de los padres, la presencia estatal para fortalecer y complementar el entorno educativo, la participación y la seguridad alrededor de la escuela y de la población son elementos importantes que fortalecen igualmente la calidad.

Sin embargo, existen algunas condiciones de la institucionalidad que orientan y coordinan el diseño e implementación de la política educativa a nivel nacional y local que pueden favorecer la calidad educativa. Dichas condiciones institucionales se basan en las capacidades de las secretarías de educación y del Ministerio de Educación Nacional de cara a una gestión orientada a resultados de calidad y a una gestión integral educativa.

Bajo esta premisa, el Plan de Desarrollo 2018 - 2022: Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad, ha establecido que *para brindar más y mejores condiciones de acceso, así como contar con una educación pertinente y de calidad, resulta necesario el desarrollo y fortalecimiento de capacidades tanto en el Ministerio de Educación Nacional, como en las secretarías de educación, las instituciones educativas, y las entidades adscritas y vinculadas.*

A partir de ello, el Ministerio ha iniciado el desarrollo de la Estrategia de Fortalecimiento Territorial de las capacidades propias y de las secretarías de educación con el fin de aumentar las condiciones de favorabilidad para lograr una educación de calidad, donde se reconozca el relacionamiento horizontal, la cooperación entre pares, la gestión de contenidos e información de valor como ejes que sumen a una gestión integral educativa.

En este documento para orientar el desarrollo de la estrategia, se presenta la justificación, se describen los conceptos claves y la estructura de la misma con sus componentes constitutivos. Finalmente se exponen algunas recomendaciones para su diseño, implementación y evaluación.

1. ¿Por qué una estrategia de fortalecimiento territorial?

“Con la Ley 715 de 2002, los criterios establecidos para la descentralización de la educación en el país obedecieron más a factores operativos que a un proceso conducente al fortalecimiento de la autonomía regional en entidades territoriales, en medio de enormes debilidades institucionales y económicas que lo único que tenían en común era contar con más de cien mil habitantes. A pesar de que la medida fue pensada para lograr mayor equidad, continúan las brechas y la exclusión de territorios con pocas capacidades técnicas, financieras y humanas para hacerse cargo de su educación y del acompañamiento a los establecimientos educativos.” (FUNDACIÓN EMPRESARIOS POR LA EDUCACIÓN, 2018)

El proceso de descentralización trajo consigo la autonomía de las entidades territoriales que otorgaron un rol protagónico de las secretarías de educación en el sistema y en la implementación de la política nacional de educación. A pesar de ello, y del robustecimiento del Ministerio de Educación como ente rector de la política se han identificado algunos retos en estos dos niveles que exigen nuevas capacidades para gestionar integralmente la educación en los territorios.

En los últimos años, se han identificado algunos factores que en mayor o menor medida limitan las capacidades institucionales que el sector educación debería tener para gestionar integralmente la educación en el territorio. Dichos factores al mismo tiempo, han empujado al sector a fortalecer diversos procesos que le permita atenderlos. Estos factores se mencionan a continuación:

Alta rotación de secretarios, directivos líderes y equipos técnicos.

Dada la dinámica del sector, esta es una de las principales condiciones que se presenta en el nivel nacional y regional que de alguna manera afecta la gestión del sector en el territorio. La alta rotación de los equipos limita el avance efectivo y la consecución de resultados en los territorios debido a que los cambios de las personas que lideran, coordinan o gestionan las estrategias o planes territoriales generan retrasos, reprocesos, pérdida de información y conocimiento clave para la gestión; generando costos adicionales para el sector.

Personal con conocimiento del sistema educativo, pero sin experiencia en la gestión pública.

Al ser un sector complejo y dinámico, el conocimiento técnico sobre la educación es clave para la gestión que sobre ella se requiere. Pero es igual de importante la experiencia en la gestión pública teniendo en cuenta las limitaciones, responsabilidades, procedimientos y normas que delimitan el quehacer de un

servidor o colaborador en el sector público. En tal sentido, se han evidenciado situaciones de líderes de equipos de trabajo en los dos niveles (nacional y territorial) que no poseen la experiencia o conocimiento de lo que significa la gestión pública, lo que afecta no solo el servicio educativo, sino que puede tener consecuencias para las instituciones y para las mismas personas que asumen dichos cargos sin la información, preparación o experiencia necesaria.

Deficiente gestión de la información y del conocimiento en todos los niveles.

Esta condición es considerada uno de los factores más críticos en la gestión territorial del sector, dado que se presenta como una constante, que por una parte desgasta a los equipos de trabajo en los diferentes niveles pues estos se dedican a generar y reportar información de la operación del sector sin obtener ningún valor asociado al proceso. Los datos que se reportan de manera aislada y en diversas plataformas, no son realimentados con salidas que permitan realizar análisis sobre el sector de manera integrada. En tal sentido, quien origina la información y quien la administra no la utilizan como insumo para la toma de decisiones orientada a mejorar la gestión integral educativa.

Por otra parte, se ha evidenciado que aun cuando se promueve la gestión de experiencias significativas desde las instituciones educativas, no se promueve de manera estructural la gestión del conocimiento de la gestión territorial de la educación desde las secretarías de educación.

Dificultades y altos costos de relacionamiento y comunicación entre el MEN y las secretarías y entre ellas.

Permanentemente dentro de la gestión territorial, se hace necesario gestionar solicitudes de información o contenidos, intercambiar datos, tramitar procesos de asistencia técnica virtual o presencial o realizar sesiones de trabajo entre los equipos del Ministerio y de las secretarías. Dichos mecanismos constantemente se ven afectados por los altos costos operativos que esto implica, debido no solo a la alta demanda de solicitudes, sino a la falta de comunicación y coordinación interna, la falta de la adaptabilidad y disponibilidad de canales que aseguren mayor calidad y frecuencia del relacionamiento o a las necesidades de personal suficiente para el adecuado proceso de relacionamiento efectivo.

En el mismo sentido, la información, las experiencias y los contenidos que tiene cada una de las secretarías generados a partir de su experiencia en el desarrollo de su quehacer, no tienen la garantía de ser socializada con otras secretarías por condiciones como la dispersión geográfica, fuentes asincrónicas, el costo de las transacciones y el relacionamiento, la falta de herramientas y espacios para construir colectivamente, las debilidades de interoperabilidad de los sistemas de información, las brechas entre los datos del nivel central y de las secretarías de

educación y la dificultad de contar con información en tiempo real, lo que hace que la cooperación entre las secretarías sea reducida.

Es difícil y costoso establecer las necesidades de fortalecimiento de cada secretaría y atenderlas de manera pertinente al contexto, pero también es complejo reconocer las debilidades del Ministerio de Educación.

Brecha de información entre entidades territoriales.

En Colombia hay actualmente 96 secretarías certificadas y 1.080 sin certificar. Solo en estos dos subconjuntos de entidades territoriales se identifica una brecha de información y posibilidad de acceso a contenidos bastante grande, pues mientras las entidades certificadas en el marco de su deber de orientar la política pública educativa, pueden acceder a servicios de información y asistencia técnica directa del Ministerio de Educación, las entidades territoriales que no son certificadas se atienen exclusivamente a la información que viene de su nivel superior, generando una posible distorsión en los mensajes y lineamientos que se requieren implementar en los territorios.

De las entidades certificadas, 32 son departamentales, 24 ciudades capitales y 40 municipios, en estas se reconocen brechas, asociadas mucho más a sus capacidades institucionales, lo que permiten gestionar de manera más o menos robusta la información y contenidos que se construyen desde o con el Ministerio.

Estas razones expuestas, han motivado al Ministerio de Educación Nacional a implementar la Estrategia de Fortalecimiento Territorial del sector con el fin de fortalecer las capacidades institucionales de cara a lograr una gestión integral educativa efectiva y orientada a la calidad del servicio de educación.

2. Conceptos claves

Antes de describir la estructura y funcionamiento de la Estrategia de Fortalecimiento Territorial se hace necesario entender los conceptos claves que constituyen el núcleo de esta y sobre los cuales, por su preponderancia, se hace referencia permanentemente en el documento. Estos conceptos son: Territorio, Gestión integral educativa, fortalecimiento y capacidades institucionales. A continuación, se analizan dichos conceptos.

2.1. Territorio

La educación como muchos procesos sociales se materializa en el territorio. La escuela, la familia y la comunidad educativa en general, tienen su centro en el territorio que habitan, por lo tanto, toda aquella gestión que adelantan las instituciones educativas, las secretarías de educación y el mismo Ministerio de Educación Nacional suceden en un contexto territorial.

La gestión educativa a la que apunta el Ministerio actualmente se plantea más allá de los procesos y procedimientos administrativos; pone en el centro el desarrollo integral de niños, niñas, adolescentes y jóvenes con un especial énfasis en el contexto del territorio en el que habitan y donde se generan las sinergias intersectoriales necesarias para una educación pertinente y de alta calidad.

Visto de esta forma, el concepto de territorio dentro de la estrategia adquiere la mayor relevancia. Este concepto trasciende el espacio físico y reconoce las características y relaciones socioeconómicas y culturales de los contextos municipales y departamentales como las particularidades que debe atender el servicio de la educación. Son estas características, sumadas al momento coyuntural y político de los espacios donde se desenvuelven las secretarías de educación, lo que define sus maneras de operar y lo que dentro de la Estrategia será insumo para la definición de capacidades a fortalecer de cara a un mejoramiento de su gestión integral educativa.

En dicho sentido, se entiende como territorio: *la porción de espacio o superficie apropiada por un grupo social con ciertas características sociales, económicas, culturales e institucionales donde se desarrollan relaciones que buscan el beneficio de las personas que en él habitan*, y es bajo este concepto, que el sector educativo ha decidido promover una gestión integral educativa que afiance la calidad educativa de acuerdo con cada contexto territorial.

2.2. Gestión integral educativa

El Ministerio de Educación Nacional a través del Plan de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad, ha planteado las principales metas del sector que, orientadas esencialmente hacia la inclusión y la calidad, permitan avanzar al Sistema Educativo Colombiano hacia el logro de sus objetivos. Entre las principales estrategias que se han definido, el Fortalecimiento a la Gestión con énfasis en lo territorial, constituye una de los pilares de la política educativa; para ello retoma experiencias desarrolladas desde diferentes ámbitos, considerando la pluralidad y la diversidad con que se acometen las acciones en los territorios, lo que imprime un sentido permanente de mejoramiento en cada nivel y desde cada lugar de acción, con la flexibilidad necesaria para la adopción de las orientaciones en los múltiples contextos, respetando los consensos y disensos que se generan en las interacciones entre los sujetos y las comunidades.

En este sentido, el concepto de Gestión integral educativa (GIE) involucra los esfuerzos necesarios en la coordinación y la articulación de las diferentes áreas y niveles del Sistema Educativo y las acciones de cooperación con las diversas entidades que hacen presencia en los diferentes ámbitos donde se adelanta la acción educativa. La GIE aboga por el equilibrio necesario entre los conceptos que facilitan el direccionamiento estratégico, las estructuras que se configuran para adelantar los procesos del día a día, las temporalidades que se determinan y las dinámicas y competencias que movilizan a los actores hacia horizontes y visiones compartidas que propenderán por la comprensión integral del proceso de desarrollo de las niñas, niños y adolescentes, y la generación de condiciones de calidad comunes que posibiliten la articulación y coordinación de acciones. La GIE genera prácticas sociales imbuidas del espíritu de convivencia y paz para el desarrollo y el bienestar con un sentido ético. Finalmente, el concepto de Gestión integral educativa considera los estados de desenvolvimiento y la especificidad de sus unidades territoriales en el tiempo desde una perspectiva flexible y armónica.

Bajo dichas premisas, la GIE se entiende como *“un proceso sistemático que se desarrolla y articula en los diferentes niveles del sector educativo y se orienta al diseño e implementación de acciones articuladas con el fin de asegurar una educación integral, incluyente y de calidad. Desde la institución educativa, busca fortalecer sus procesos y proyectos educativos, para responder a las necesidades locales ejecutando acciones innovadoras, acciones en la gestión directiva, pedagógica, comunitaria, administrativa y financiera e institucional. Desde las secretarías de educación, busca fortalecer sus capacidades para planear, ejecutar y monitorear una educación integral a partir de la eficiencia operativa, de las acciones interinstitucionales y de la gestión de la información y la evidencia para la incidencia territorial y toma de decisiones. Y desde el Ministerio de Educación Nacional, busca fortalecer la orientación de la política pública hacia la educación de calidad como principio de equidad e igualdad, aumentar los niveles y efectividad en*

la articulación intersectorial y desarrollar orientaciones y herramientas prácticas para el fortalecimiento de las capacidades territoriales.”

Los principios bajo los cuales se desarrolla la gestión integral educativa son tres:

- Reconocer el contexto territorial bajo el cual se desarrolla la educación.
- El centro son las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, su desarrollo integral y su trayectoria educativa.
- La articulación y actuación intersectorial entre y en todos los niveles genera valor en la educación.

2.3. Fortalecimiento Institucional

Para lograr una gestión integral educativa efectiva es necesario que los actores del sector y sus relaciones en los diferentes niveles consoliden ciertas condiciones que aseguren la calidad como fin último del proceso.

En este sentido, el fortalecimiento institucional adquiere una relevancia superior, al identificar que no solo la escuela requiere una atención prioritaria desde diferentes aspectos de la política, sino que las instituciones que orientan y coordinan la política a nivel nacional y regional también deben ser objeto de atención.

El fortalecimiento institucional se reconoce entonces, como el conjunto de mecanismos articulados que propician las condiciones, capacidades, y actuaciones en las instituciones y sus equipos de trabajo en los diferentes niveles del sector de educación para garantizar una gestión integral educativa. Estas acciones y mecanismos surgen y se enmarcan en las relaciones de los diferentes actores que a partir del diálogo horizontal y la construcción colectiva se consolidan mutua y sinérgicamente.

Para el caso del fortalecimiento territorial del sector educativo, el fortalecimiento institucional se centra en la gestión de las secretarías de educación y el Ministerio de Educación Nacional.

2.4. Capacidades Institucionales

El cuarto eslabón de esta cadena conceptual que enmarca el fortalecimiento territorial son las capacidades institucionales, las cuales son el objetivo más estratégico del fortalecimiento institucional.

Estas cualidades que poseen los equipos de trabajo de las instituciones del sector educativo tienen un potencial de desarrollo mayor o menor de acuerdo con las

condiciones del contexto, los recursos de diversa índole, las oportunidades y fortalezas, el conocimiento, las experiencias y las relaciones.

El Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo ha establecido la importancia de fortalecer las capacidades de los equipos de trabajo de las entidades públicas indicando que: *“Bajo este eje se encuentran aquellos compromisos de acción orientados a fortalecer las capacidades de los recursos humanos del sector público, los procesos de producción de bienes y servicios públicos al interior de las instituciones, así como también la entrega de los mismos. Se trata de compromisos tales como capacitación y sensibilización de funcionarios públicos sobre temáticas de gobierno abierto, iniciativas de mejora de la gestión documental y la interoperabilidad entre sistemas informáticos de las agencias estatales; así como también la medición del desempeño de los procesos de producción de bienes y servicios públicos y la simplificación de trámites administrativos ofrecidos al público.”* (CEPAL, 2019)

De acuerdo con *Ferreyra y Peretti* *“una capacidad, implica una cualidad o conjunto de cualidades de las personas cuyo desarrollo y adquisición les permite enfrentar la realidad en condiciones más favorables”* (Ferreyra & Peretti, 2010)

A partir de dicha definición, en el marco del fortalecimiento territorial del sector educativo, *las capacidades institucionales se han definido como el conjunto de cualidades que las secretarías de educación y el Ministerio y sus equipos de trabajo poseen con mayor o menor nivel de desarrollo cuyo fortalecimiento les permite disponer de unas condiciones más favorables para planear, gestionar, evaluar e innovar con el fin de lograr una gestión integral educativa efectiva que promueva una mejor calidad en la educación. Estas cualidades pueden ser potencializadas y optimizadas a partir de diversos mecanismos de fortalecimiento.*

Esta definición reconoce la existencia de las capacidades, al igual que la necesidad de fortalecimiento en todos los niveles.

3. Alcance

El marco conceptual presentado reconoce que el fortalecimiento territorial pasa por entender y afianzar lo que pasa desde la institución educativa, la secretaría de educación y el Ministerio de Educación Nacional de cara al fortalecimiento de la calidad y pertinencia de la educación.

En tal sentido, la Estrategia de Fortalecimiento Territorial que se describe a continuación debe abarcar todas aquellas actuaciones que el sector en conjunto lleva a cabo en los territorios para afianzar una Gestión Integral Educativa.

Con el fin de adelantar una implementación lógica, ordenada, paulatina y creciente se propone un alcance inicial que recoja el fortalecimiento institucional a nivel de **secretarías de educación y Ministerio**, antes de realizar ajustes a los procesos de fortalecimiento de la institución educativa. Por ello, el foco inicial de la estrategia que se presenta a continuación va orientado al fortalecimiento de las capacidades de estos dos actores del sector.

Finalmente, para un mayor impacto, a futuro se sugiere realizar la ampliación de la estrategia, de tal manera que se extienda el alcance del fortalecimiento de capacidades para la gestión integral educativa a los establecimientos educativos, repensando el sentido de la Guía 34.

4. Estructura de la estrategia de fortalecimiento territorial

“Desde las entidades territoriales es muy importante que los equipos de gobierno podamos articularnos y sobre todo las áreas de gestión de las secretarías de educación en concordancia con las necesidades de nuestra población... mirar cuales son las necesidades de los chicos, mirar cuales son las características que hay, caracterizar la población, tener en cuenta la ruralidad, la dispersión, tener en cuenta los anhelos o ambiciones, los sentires y el querer de la poblaciones para que en ese orden de ideas nosotros podamos brindar educación que sea de calidad, pertinente de acuerdo con los referentes de calidad pero que también obedezca al contexto y a las necesidades contextuales. No se trata de formar para vivir en uno u otro territorio, sino que a partir de las fortalezas que hay en el territorio, nos fortalezcamos para ser ciudadanos del mundo, competitivos en cualquiera de los escenarios”

William Javier Valencia Hurtado. Secretario de Educación de Tumaco.

4.1. Enfoque

Para el diseño de la Estrategia de Fortalecimiento Territorial se han definido dos enfoques que orientan conceptualmente su construcción: El enfoque sistémico y el enfoque basado en capacidades. A continuación, se describen cada uno de ellos.

4.1.1. Enfoque sistémico

Bajo esta visión se pone en el centro el concepto de sistema entendido este, como un conjunto de elementos que se relacionan entre si de una manera dinámica y que se articulan para un mismo fin. Según la Teoría general de sistemas de donde surge este enfoque aplicable a varias áreas, las principales características que conforman un sistema son: la corriente de entrada, su proceso o transformación, la corriente de salida y la comunicación de retroalimentación. (Bertoglio, 2019)

La comprensión desde lo sistémico supone un entendimiento integral y no aislado de los fenómenos, lo que permite centrarse en las interacciones, entendiendo la complejidad del todo y teniendo en cuenta los procesos o conjunto de acciones que se dirigen hacia un fin. *“Estamos aprendiendo que si queremos saber cómo funciona un sistema, o si queremos mejorar su diseño, o repararlo, debemos conjeturar o exhibir su composición y su estructura, así como explorar el entorno con el que interactúa. En suma, estamos aprendiendo a abordar los problemas de manera sistémica aun cuando no empleemos esta expresión”*. (Bunge, 1995) citado por (Gay, 2019)

Al hablar de sistemas sociales, el enfoque sistémico se adapta en gran medida al comprender no solo la totalidad, y no solo las partes, sino que contempla las dos anteriores más un tercer elemento que son las relaciones entre sí. Este enfoque se aborda tanto en el diseño, como en la implementación y evaluación de la Estrategia de Fortalecimiento Territorial.

De esta manera, podemos identificar en la Estrategia, i) Elementos, que forman el todo y no pueden concebirse como ruedas sueltas del contexto o sistema en el que están inmersos, ii) Interacción entre dichos componentes, y es la relación que posibilita la existencia misma del sistema, y iii) Organización de las relaciones y los componentes del sistema.

Por ello, la Estrategia propuesta propone una visión integral del fortalecimiento sin descuidar las particularidades contextuales de cada territorio, pero también la visión de articulación que los diferentes ejes y mecanismos propuestos deben tener entre sí para asegurar el cumplimiento del objetivo. Lo presencial y virtual, lo masivo y personalizado, la autonomía y el acompañamiento orientado a resultados, el fortalecimiento inicial y sectorial deben coexistir y articularse como un todo.

4.1.2. Enfoque de capacidades

Este segundo enfoque hace referencia a un abordaje frecuente en las últimas décadas en los temas donde tiene injerencia el desarrollo humano. Postula las capacidades como objeto de análisis, vistas estas, como aquellas cualidades que tienen las personas y los grupos humanos, susceptibles de ser mejoradas y potencializadas para el mejoramiento de la calidad de vida en contextos particulares.

El enfoque de capacidades está centrado en la persona como sujeto y en lo que es capaz de hacer de forma efectiva; lo que supone una respuesta crítica a los enfoques basados en la economía del bienestar o aquellos que se centran únicamente en ingresos y gastos. Teorizado originalmente por Amartya Sen desde los años 80, considera a todos los sujetos como un fin en sí mismos y no un medio para la consecución de un bien para la mayoría.

Este enfoque no solo se ha asentado en aquellas áreas de conocimiento donde era habitual, como la filosofía política, la ética o la economía del desarrollo humano, sino que ha ampliado significativamente su alcance, al ser utilizado como fundamento filosófico para la creación de indicadores sobre pobreza, calidad de vida en pacientes o usuarios de servicios básicos de salud, al abordar la responsabilidad social de las empresas, la educación superior, el denso concepto de la sostenibilidad, el cambio climático o el impacto de la tecnología en la vida de las personas. (Colmarejo R. , (2016))

Los campos sociales, económicos, políticos y éticos donde se manifiestan las relaciones humanas en la actualidad han demandado otro tipo de abordajes que renueven los análisis y propongan nuevas maneras de dicha interacción. De allí que el enfoque de capacidades proponga el fortalecimiento de capacidades que habiliten a los sujetos ante los desafíos de los diferentes contextos.

En este sentido, la gestión integral educativa que fomente una educación pertinente y de calidad, propone un enfoque basado en capacidades, donde el reconocimiento y fortalecimiento de estas, presentes en los equipos de trabajo, permiten afianzar las condiciones de gestión y robustecer el cumplimiento de las funciones e interacciones y por ende los resultados.

Este tipo de abordaje rescata el fortalecimiento no solo de las entidades territoriales como protagonistas de su desarrollo, sino del propio equipo del Ministerio de Educación, fortaleciendo sus capacidades de manera gradual y consciente, teniendo en cuenta el contexto nacional y regional.

4.2. Definición de la Estrategia

Bajo estos enfoques, la Estrategia de Fortalecimiento Territorial del sector educativo se define como el conjunto de acciones para fortalecer las capacidades institucionales del Ministerio de Educación Nacional y de las secretarías de educación para asegurar una gestión integral educativa efectiva en todo el territorio colombiano. Estas acciones se enmarcan en una serie de ejes estratégicos y ejes dinamizadores que al engranarse permiten mejorar las dinámicas del sistema educativo en el territorio.

4.3. Objetivos

A través de esta estrategia se busca alcanzar los siguientes objetivos.

Objetivo general: Fortalecer y propiciar las capacidades de las secretarías de educación y el Ministerio de Educación Nacional para una gestión integral educativa.

Objetivos específicos:

- Mejorar la calidad del relacionamiento estratégico entre el Ministerio y las secretarías de educación.
- Lograr una mayor articulación al interior del Ministerio de cara al fortalecimiento institucional de las secretarías de educación.
- Democratizar el conocimiento disponible para la gestión territorial de la educación.

4.4. Características de la Estrategia

La Estrategia de Fortalecimiento Territorial cuenta con seis principios rectores sobre los cuales se estructura su contenido. Estos principios son los siguientes:

Reconoce el contexto territorial, la autonomía y heterogeneidad de las secretarías.

Se reconoce la diversidad territorial como marco de acción de la gestión integral educativa en donde las características geográficas, demográficas, económicas, sociales, culturales y políticas son diferentes, lo que implica que la mirada del sector tenga en cuenta dichas particularidades.

Este principio abandona las recetas de fortalecimiento genéricas desde un nivel nacional desconectado del territorio y propone, en el marco de la autonomía, una serie de instrumentos para que las entidades territoriales reconozcan su situación y a partir de ella, construyan sus planes, y adapten los lineamientos y conceptos provistos por el Ministerio a su contexto y capacidades particulares.

Reconoce la visión integral que tiene el Ministerio

Si bien la Estrategia considera las particularidades, contextos, coyunturas y necesidades de cada una de las secretarías, tiene en cuenta la visión sistémica y global que tiene el Ministerio frente al sector en todo el país, lo cual es clave para orientar la política y por supuesto la gestión integral educativa.

Al tener una visión de todo el conjunto de secretarías y sus procesos de gestión se logra dinamizar el sistema de manera más eficiente y segmentada sin llegar a la personalización total del fortalecimiento, haciendo de esta labor un ejercicio que tiene en cuenta criterios de eficiencia.

En el mismo sentido, la visión integral también recoge la mirada del Ministerio más allá del sector, donde el fortalecimiento institucional requiere en algunas ocasiones la articulación con entidades de otros sectores que tienen injerencia en el desarrollo del servicio educativo.

Parte de las capacidades y conocimiento de las secretarías como insumo clave para una relación horizontal.

No se parte de cero pues reconoce que cada secretaría con su amplia experiencia y el bagaje de sus equipos interdisciplinarios, tienen capacidades desarrolladas en mayor o menor nivel.

Al reconocer la existencia de las capacidades institucionales de las secretarías de educación, el Ministerio se sitúa en una relación horizontal con ellas donde las dos partes pueden ser generadoras y receptoras de conocimiento, lo que cambia sustancialmente la tradicional y vertical manera de relacionarse en el sector.

Propone un desarrollo integral del ser y el hacer.

Se tiene en cuenta una visión integral de los equipos de trabajo como principales receptores de las acciones de fortalecimiento. Por ello, se busca fortalecer capacidades que tienen que ver con aquellas cualidades técnicas que implican el ejercicio las funciones propias de la operación de cada entidad, así como también promover aquellas capacidades que tienen que ver con el sujeto y sus cualidades humanas que influyen directamente sobre su rol como servidor público.

Tiene en cuenta a todo el equipo de las secretarías de educación y el ministerio.

Para la Estrategia de Fortalecimiento Territorial es fundamental que los mecanismos de fortalecimiento sean útiles para todos los equipos de trabajo. Por ello, el fortalecimiento de las capacidades (del ser y el hacer) deben ser dirigidos no solo a los directivos o líderes, sino a los equipos de trabajo que ejercen funciones en los diferentes niveles y que al consolidarse pueden generar dinámicas que favorecen la gestión integral educativa.

Incluye el desarrollo y/o fortalecimiento de mecanismos presenciales y virtuales (vigentes y nuevos)

A lo largo de los últimos años, el Ministerio y las secretarías de educación han desarrollado una serie de contenidos y mecanismos para el fortalecimiento de la gestión territorial, que recogen los saberes y el conocimiento del sector. Por ello, esta estrategia promoverá el uso de estos mecanismos en la medida que se consideren pertinentes, pero al mismo tiempo desarrollará nuevos instrumentos que complementen los existentes.

4.5. Actores y roles

La Estrategia de Fortalecimiento Territorial del sector educativo implica la interlocución de varios actores a nivel nacional y regional cuyos roles específicos e interacciones permiten dinamizar y alcanzar los objetivos propuestos de cara a la gestión integral educativa. Teniendo en cuenta que el alcance inicial de la estrategia son las secretarías y el Ministerio, estos se consideran los actores principales. Por otra parte, se enuncian otros actores de apoyo que sustentan la Estrategia.

A continuación, se mencionan cada uno de los actores que tendrán un rol clave en el fortalecimiento territorial.

4.5.1. Actores principales

4.5.1.1. Secretarías de educación

Se consideran los protagonistas del fortalecimiento territorial. De acuerdo con la Ley 115 de 1994, en el Artículo 151, se determina que las Secretarías de Educación tienen dentro de sus funciones establecer las políticas, planes y programas departamentales y distritales de educación, de acuerdo con los criterios establecidos por el Ministerio de Educación Nacional, así como diseñar y poner en marcha los programas que se requieran para mejorar la eficiencia, la calidad y la cobertura de la educación. De allí que la estrategia permita ejercer sus funciones a través del fortalecimiento de su equipo y una mejor articulación con el nivel nacional.

Los secretarios y secretarías de educación como líderes, y los equipos que conforman las secretarías, en aras de desarrollar estrategias que garanticen el acceso y permanencia de los niños, niñas y jóvenes en el sistema educativo, así como la pertinencia, calidad y equidad de la educación en sus diferentes formas, niveles y modalidades, son los principales beneficiarios de la Estrategia en tanto son quienes principalmente recibirán, apropiarán, usarán y retroalimentarán los contenidos y acciones de acuerdo con sus contextos, necesidades y capacidades.

Por lo anterior, las secretarías tienen un rol dentro de la Estrategia de Fortalecimiento Territorial que pasa por:

- i) Reconocer en el marco de su autonomía, el estado de sus capacidades y las necesidades de fortalecimiento específicas de su equipo de trabajo,
- ii) Diseñar un plan de fortalecimiento para responder a sus necesidades identificadas,
- iii) Definir y adelantar acciones y generar procesos de articulación al interior, con el Ministerio, con otras secretarías y con otros actores clave del territorio para fortalecer sus necesidades,
- iv) Participar en las diferentes acciones de fortalecimiento propuestas por el Ministerio,
- v) Consultar y hacer uso de los contenidos y actividades disponibles en la plataforma tecnológica para fortalecer sus capacidades y
- vi) Desarrollar acciones de seguimiento y autoevaluación sobre su proceso de fortalecimiento.

4.5.1.2. Ministerio de Educación Nacional

Es el ente rector de la política de educación y el encargado de coordinar las acciones educativas del Estado. Para el caso de la Estrategia de Fortalecimiento Territorial, el Ministerio tiene una doble responsabilidad. Por un lado, diseña, coordina y evalúa la implementación de la estrategia en respuesta a una necesidad del sector por establecer nuevas formas de fortalecer capacidades en todos los niveles, asegurando una mejor coordinación dentro de la entidad y con los equipos de las secretarías de educación; y por otro, debe ser generador de acciones para fortalecer sus propias capacidades.

Dentro de la Estrategia de Fortalecimiento Territorial, el Ministerio tiene como principales responsabilidades:

- i) Disponer los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos que permitan ejecutar la estrategia,
- ii) Implementar y/o poner a disposición de si mismo y de las secretarías de educación los mecanismos virtuales o presenciales para el fortalecimiento de las capacidades,
- iii) Desarrollar incentivos que promuevan la participación de las secretarías de educación en las diferentes actividades propuestas,
- iv) Identificar sus propias necesidades de fortalecimiento de capacidades y definir un plan para desarrollarlas,
- v) Acompañar a las secretarías de educación en su implementación y proceso de fortalecimiento de capacidad a través de una estructura territorial adecuada y suficiente,
- vi) Desarrollar y dinamizar el uso de la plataforma virtual de la estrategia, e
- vii) Implementar un plan de movilización y comunicación efectiva para posicionar la estrategia con los diferentes actores del sector.

4.5.2. Actores de apoyo

4.5.2.1. Entidades vinculadas y adscritas al sector

Aunque entidades vinculadas al sector como el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior – ICETEX, el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación -ICFES, el Fondo de Desarrollo de la Educación Superior - FODESEP, o entidades adscritas como el Instituto Nacional para Ciegos -INCI o el Instituto Nacional para Sordos -INSOR e incluso el Fondo Financiamiento de Infraestructura Educativa -FFIE tienen un rol bastante específico en la gestión de la educación a nivel territorial, es fundamental vincularlas a la estrategia en la medida que las secretarías de educación requieran algún tipo de fortalecimiento desde estas entidades.

Por ello, su rol dentro de la estrategia pasará por:

- i) Atender las demandas de fortalecimiento y articulación que requieran las secretarías o el ministerio.
- ii) Articular con el ministerio las acciones de acompañamiento y asistencia técnica integral cuando se requiera.

4.5.2.2. Entidades de otros sectores a nivel nacional y territorial

Teniendo en cuenta la visión integral del fortalecimiento de capacidades es clave vincular en la medida que se requiera y se pueda las interacciones con entidades del sector salud, cultura, recreación y deporte y seguridad, entidades de educación superior o complementaria o empresas privadas o cooperantes internacionales, con el fin de establecer alianzas para el fortalecimiento de las capacidades de gestión que requieran conocimientos, contenidos, información y experiencias de otros sectores o entidades que afiancen la gestión integral educativa. Una universidad o instituto de investigación que pueda fortalecer capacidades técnicas de los equipos en los territorios, puede ser un aliado clave para afianzar condiciones que favorezcan la gestión de una secretaría de educación.

Por ello, el rol de estas entidades en la estrategia se basa en poner a disposición de las entidades del sector educativo sus servicios de fortalecimiento, capacidades, experiencias, información o contenidos de valor.

Para la vinculación de estos actores en la estrategia, el Ministerio deberá gestionar acuerdos al nivel nacional y las secretarías de educación deberán hacer lo propio con actores en el territorio que dispongan de oferta para el fortalecimiento de capacidades.

4.6. Capacidades para fortalecer

El fortalecimiento de capacidades es un proceso orientado al desarrollo de comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes que favorecen el correcto desempeño de los equipos que intervienen en la gestión territorial del sector educativo. Para ello se han planteado tres niveles de capacidades deseables:

- Primer nivel: Las capacidades institucionales orientadoras,
- Segundo nivel: Las capacidades estratégicas,
- Tercer nivel:
 - Las capacidades técnicas del hacer, y
 - Las capacidades personales del ser.

Todas ellas se relacionan entre si, consolidando un mapa de capacidades que se esperan materializar en el sector con el fin de lograr cualificar los equipos de trabajo de cara a la gestión integral educativa.

A continuación, se describe cada tipo de capacidad y se enuncian las capacidades ubicadas en cada categoría y nivel, tanto para las secretarías como para el Ministerio.

4.6.1. Capacidades institucionales orientadoras

Son cualidades generales y deseables que se sugieren para que cada equipo de trabajo del sector educativo desarrolle permanentemente, con el fin de afianzar su rol de dinamizador de la gestión integral educativa en el territorio bajo el principio de autonomía y en el marco de sus funciones.

Se habrá fortalecido un equipo si se materializan las siguientes capacidades institucionales orientadoras:

Capacidad	Para la secretaría de educación	Para el Ministerio
1. Planea en equipo con una visión Integral y contextual	Define y proyecta las metas educativas bajo el contexto particular de la dinámica y estructura del sector educativo en el territorio, y de las condiciones poblacionales e institucionales de este, involucrando a los distintos actores estratégicos de la secretaría y del sector.	Define y proyecta las metas educativas bajo las condiciones poblacionales e institucionales del sector, involucrando a los distintos equipos de trabajo y del sector.
2. Lidera y dinamiza su gestión poniendo en el centro a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes y su trayectoria educativa	Prioriza, focaliza y mejora integral y continuamente sus procesos internos para garantizar el acceso, la acogida, la permanencia, la calidad y el cierre de brechas de la educación en su territorio.	Prioriza, focaliza y mejora integral y continuamente sus estrategias, planes y lineamientos que promueven el acceso, la acogida, la permanencia, la calidad y el cierre de brechas de la educación, principalmente entre lo urbano y lo rural.
3. Hace equipo intersectorial para una educación integral	Convoca, gestiona y transforma el sector educativo promoviendo un enfoque integral de forma participativa, sistémica y coordinada con los diferentes actores, sectores y niveles, incluyendo la comunidad educativa y el MEN.	Convoca, gestiona y transforma el sector educativo promoviendo un enfoque integral de forma participativa, sistémica y coordinada con los diferentes actores, sectores y niveles, incluyendo las comunidades educativas.

4. Monitorea y evalúa constantemente y gestiona la innovación y el conocimiento	Realiza seguimiento a su gestión, evalúa los resultados del sector educativo y a partir de información y evidencias toma decisiones promoviendo de manera permanente la innovación y la gestión del conocimiento como principio de la gestión integral educativa.
5. Tiene un equipo de trabajo con alto sentido social	Cuenta con un equipo con habilidades y actitudes que inspiran a otros, promueven la transparencia, el reconocimiento del otro y el trabajo en equipo orientado a la calidad de la educación.

Estas capacidades se consideran aspiraciones, por eso son orientadoras, y se materializan en los siguientes niveles de capacidades.

4.6.2. Capacidades estratégicas

Son cualidades claves que cada equipo de trabajo del sector educativo tiene potencialmente, pero que, al fortalecerlas, se podría materializar en el logro de mejores resultados del sector educativo de acuerdo con su contexto territorial.

Se habrá fortalecido un equipo si se materializan las siguientes capacidades institucionales estratégicas:

Capacidad orientadora	Capacidad estratégica	Para la secretaría de educación	Para el Ministerio
1. Planea en equipo con una visión Integral y contextual del territorio	1.1 Incide en la visión de largo plazo del territorio.	Participa constructivamente en las decisiones de política pública local y posiciona la educación como principio de equidad e igualdad en el territorio y gestiona la definición de metas y asignación de recursos para el sector educativo a través de los diversos instrumentos de política pública territorial.	Participa constructivamente en las decisiones de política pública a nivel nacional y posiciona la educación como principio de equidad e igualdad y gestiona la definición de metas y asignación de recursos para el sector educativo a través de los diversos instrumentos de política pública.
	1.2 Planea y organiza la oferta educativa a partir de información.	Produce y reporta información oportuna y de calidad, y analiza y usa la información disponible para organizar eficientemente la oferta educativa del territorio.	Genera herramientas e información que permiten un análisis para la toma de decisiones que permite organizar eficientemente la oferta educativa del territorio.

<p>2. Lidera y dinamiza su gestión poniendo en el centro a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes y su trayectoria educativa</p>	<p>2.1 Desarrolla una gestión eficiente e integral.</p>	<p>Identifica, proyecta y focaliza políticas, planes y programas del sector educativo de acuerdo con las metas proyectadas para el sector y las articulan en un plan unificado de gestión territorial.</p>	<p>Promueve el diseño, focalización e implementación de planes y acciones de manera articulada de cara a la gestión en los territorios.</p>
<p>3. Hace equipo intersectorial para una educación integral</p>	<p>3.1 Promueve una educación integral a partir de la articulación con otros sectores.</p>	<p>Identifica actores, mecanismos, estructuras y recursos fuera del sector educación, que puedan complementarlo, y gestionan su articulación a través de alianzas para mejorar los resultados educativos.</p>	
<p>4. Monitorea y evalúa constantemente y gestiona la innovación y el conocimiento</p>	<p>4.1 Ejecuta un proceso de evaluación y rendición de cuentas participativo.</p>	<p>Desarrolla un proceso de rendición de cuentas permanente y participativo donde presenta los resultados y retos del sector.</p>	
	<p>4.2 Gestiona y transforma el sector a partir de la innovación.</p>	<p>A partir de la evaluación y el seguimiento, identifican retos estratégicos dentro de la entidad y buscan soluciones innovadoras.</p>	

Estas capacidades estratégicas se complementan con las capacidades técnicas y personales propuestas a continuación.

4.6.3. Capacidades técnicas (Saber Hacer)

Son cualidades específicas del saber hacer que el equipo de trabajo tiene potencialmente, pero que al fortalecerlas se podría materializar en el mejoramiento de sus procesos y gestión en el territorio. Están relacionadas directamente con las capacidades estratégicas.

Se habrá fortalecido un equipo si se materializan las siguientes capacidades técnicas:

1. Planea en equipo con una visión Integral y contextual del territorio			
Capacidad estratégica	Capacidad técnica	Para la secretaría de educación	Para el Ministerio
1.1 Incide en la visión de largo plazo del territorio	1.1.1 Participa en la construcción de instrumentos de planeación en el territorio.	Hace parte del equipo líder que construye el Plan de Desarrollo Territorial, el Plan de Ordenamiento Territorial y los demás instrumentos de planeación estratégica del territorio.	Construye y/o actualiza el Plan Sectorial y el Plan Decenal teniendo en cuenta las diferentes perspectivas territoriales y brinda herramientas prácticas que orientan la planeación territorial.
	1.1.2 Gestiona recursos de fuentes territoriales para el sector educación.	Gestiona recursos de fuentes propias del territorio para financiar la oferta educativa del territorio.	Desarrolla incentivos y mecanismos para fomentar la gestión y articulación de recursos territoriales para la educación.
1.2. Planea y organiza la oferta educativa a partir de información	1.2.1 Comprende y apropia las bases conceptuales del sector y de su cargo.	Reconoce como funciona el sector, cuáles son los ejes de la política y los retos de su gestión e identifican y comprenden las funciones de su cargo y del área, así como los procesos y procedimientos del Sistema de Gestión vigente y de la gestión pública.	
	1.2.2 Identifica y comprende la información clave.	Produce o accede, comprende y usa información estratégica del sector educativo y de la población de su territorio, y toman decisiones a partir de esta.	Realiza análisis estratégico de información con desagregación territorial, la usa y la da a conocer de manera clara a las entidades territoriales
	1.2.3 Orienta y realiza un análisis comprensivo del territorio.	Lidera el diseño de un diagnóstico integral del territorio para comprender la dinámica que enmarca la educación.	Genera herramientas para apoyar la construcción de diagnósticos integrales en el territorio.
	1.2.4 Proyecta y focaliza metas para eliminar las brechas que afectan la calidad y el desarrollo de trayectorias educativas completas en la población.	Identifica, proyecta y focaliza metas y resultados del sector educativo que contribuyan al cierre de brechas que afectan la calidad de acuerdo con las condiciones del territorio, sus instituciones y su población.	Identifica las brechas en cada uno de los territorios y apoya y acompaña la definición de metas territoriales.

2. Lidera y dinamiza su gestión poniendo en el centro a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes y su trayectoria educativa			
Capacidad estratégica	Capacidad técnica	Para la secretaría de educación	Para el Ministerio
2.1. Desarrolla una gestión eficiente e integral	2.1.1 Consolida estrategias efectivas para ampliar el acceso a la educación.	Diseña y ejecuta estrategias, programas y acciones innovadoras para encontrar, orientar y vincular a los niños, niñas adolescentes y jóvenes y sus familias a la escuela a partir de la focalización de las metas y resultados del sector educativo de acuerdo con las condiciones del territorio, sus instituciones y su población.	Define estrategias, lineamientos, orientaciones y recomendaciones contextualizadas e innovadoras y acompaña su transferencia para afianzar los procesos de búsqueda, orientación y vinculación de los niños y niñas, adolescentes y jóvenes y sus familias a la escuela a partir de una focalización basada en las condiciones del territorio, sus instituciones y su población.
	2.1.2. Fomenta mecanismos que aseguran la acogida de las niñas, adolescentes y jóvenes.	Junto con los equipos de las instituciones educativas, diseñan estrategias, programas y acciones innovadoras para recibir y motivar a los niños y niñas que se encuentran fuera del sistema educativo y sus familias para ingresar a la escuela de acuerdo con las condiciones del territorio, sus instituciones y su población.	Define estrategias, lineamientos, orientaciones y recomendaciones contextualizadas e innovadoras y acompaña su transferencia para afianzar los procesos para recibir y motivar a los niños y niñas que se encuentran fuera del sistema educativo y sus familias para ingresar a la escuela de acuerdo con las condiciones del territorio, sus instituciones y su población
	2.1.3. Desarrolla programas de bienestar para fortalecer la permanencia de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.	Diseñan y desarrollan programas de bienestar para reducir la deserción de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes que se encuentran fuera del sistema educativo para ingresar a la escuela de acuerdo con las condiciones del territorio, sus instituciones y su población.	Define estrategias, lineamientos, orientaciones y recomendaciones contextualizadas e innovadoras y acompaña su transferencia para afianzar los procesos para reducir la deserción de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes que se encuentran fuera del sistema educativo para ingresar a la escuela de acuerdo con las condiciones del territorio, sus instituciones y su población.

	<p>2.1.4 Promueve la calidad y pertinencia educativa.</p>	<p>Junto con los equipos de las instituciones educativas, genera iniciativas curriculares, pedagógicas, tecnológicas y de evaluación que propician la calidad y la pertinencia de acuerdo con las condiciones del territorio, sus instituciones y su población.</p>	<p>Define estrategias, lineamientos, orientaciones y recomendaciones contextualizadas e innovadoras y acompaña su transferencia para afianzar los procesos para generar iniciativas curriculares, pedagógicas, tecnológicas y de evaluación que propician la calidad y la pertinencia de acuerdo con las condiciones del territorio, sus instituciones y su población.</p>
	<p>2.1.5. Promueve la inclusión en el sector educativo.</p>	<p>Junto con los equipos de las instituciones educativas promueven la inclusión efectiva de la población asegurando un enfoque de género, étnico y teniendo en cuenta a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en situación de discapacidad tanto en zonas urbanas como rurales de manera de acuerdo con las condiciones del territorio, sus instituciones.</p>	<p>Define estrategias, lineamientos, orientaciones y recomendaciones contextualizadas e innovadoras y acompaña su transferencia para afianzar los procesos de inclusión efectiva de la población asegurando un enfoque de género, étnico y teniendo en cuenta a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en situación de discapacidad tanto en zonas urbanas como rurales de manera de acuerdo con las condiciones del territorio, sus instituciones.</p>
	<p>2.1.6. Promueve la escuela como un entorno protector.</p>	<p>Junto con los equipos de las instituciones educativas promueve iniciativas para vincular a la comunidad, las familias y el sector productivo en el proceso educativo de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.</p>	<p>Define estrategias, lineamientos, orientaciones y recomendaciones contextualizadas e innovadoras y acompaña su transferencia para afianzar los procesos de vinculación de la comunidad, las familias y el sector productivo en el proceso educativo de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.</p>
	<p>2.1.7. Administra eficientemente la planta docente y</p>	<p>Desarrolla mecanismos y análisis para administrar el talento humano de las instituciones educativas</p>	<p>Define estrategias, lineamientos, orientaciones y recomendaciones contextualizadas e</p>

	administrativa disponible.	disponible, tomando decisiones basadas en la calidad de la educación y el bienestar de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.	innovadoras y acompaña su transferencia para afianzar los procesos de administración eficiente de la planta de personal docente y administrativo de las instituciones educativas disponible
	2.1.8. Gestiona la formación de la planta docente de manera estratégica.	Desarrolla una estrategia robusta de inducción, formación, actualización y acompañamiento del personal docente para fortalecer su capacidad pedagógica.	Define estrategias, lineamientos, orientaciones y recomendaciones contextualizadas e innovadoras y acompaña su transferencia para afianzar los procesos de inducción, formación, actualización y acompañamiento del personal docente para fortalecer su capacidad pedagógica.
	2.1.9. Optimiza los recursos administrativos y tecnológicos.	Ejecuta acciones para optimizar los materiales, espacios y recursos administrativos y tecnológicos, especialmente orientado al funcionamiento y operación de las instituciones educativas.	Define estrategias, lineamientos, orientaciones y recomendaciones contextualizadas e innovadoras y acompaña su transferencia para afianzar los procesos para optimizar los materiales, espacios y recursos administrativos y tecnológicos, especialmente orientado al funcionamiento y operación de las instituciones educativas.
	2.1.10. Administra adecuadamente los recursos financieros.	Ejecuta acciones para gestionar y disponer del presupuesto, controlar el gasto y optimizar las inversiones del presupuesto disponible, especialmente orientado al funcionamiento y operación de las instituciones educativas.	Define estrategias, lineamientos, Orientaciones y recomendaciones contextualizadas e innovadoras y acompaña su transferencia para afianzar los procesos para gestionar y disponer del presupuesto, controlar el gasto y optimizar las inversiones del presupuesto disponible, especialmente orientado al funcionamiento y operación de las instituciones educativas.

	<p>2.1.11. Orienta las acciones hacia la satisfacción del cliente interno y externo.</p>	<p>Desarrolla iniciativas para promover la cultura de servicio y la atención cálida y efectiva, donde la persona, colaborador, contratista, líder, docentes, directivos docentes, ciudadanos y especialmente, las niñas y los niños, adolescentes y sus familias son el centro de la gestión.</p>	<p>Define estrategias, lineamientos, orientaciones y recomendaciones contextualizadas e innovadoras y acompaña su transferencia para afianzar los procesos para promover la cultura de servicio y la atención cálida y efectiva, donde la persona, colaborador, contratista, líder, docentes, directivos docentes, ciudadanos y especialmente, las niñas y los niños, adolescentes y sus familias son el centro de la gestión.</p>
	<p>2.1.12. Gestiona oportunamente el recurso humano dentro de la entidad.</p>	<p>Evalúa, promueve y administra los cargos existentes y los necesarios para alcanzar los objetivos y metas oficiales.</p>	<p>Define estrategias, lineamientos, orientaciones y recomendaciones contextualizadas e innovadoras y acompaña su transferencia para afianzar los procesos para gestionar el recurso humano</p>

3. Hace equipo intersectorial para una educación integral			
Capacidad estratégica	Capacidad técnica	Para la secretaría de educación	Para el Ministerio
<p>3.1. Promueve una educación integral a partir de la articulación con otros sectores.</p>	<p>3.1.1. Promueve el desarrollo de entornos escolares para la vida, la convivencia y la ciudadanía.</p>	<p>Genera alianzas y acuerdos para fortalecer intersectorialmente a los actores de la comunidad educativa en convivencia y formación para la ciudadanía y para mejorar los espacios físicos o virtuales donde interactúan los miembros de la comunidad educativa entre sí y con otros actores que tienen presencia cercana a las instituciones educativas o que inciden en su desarrollo, involucrando así a las comunidades, familias, las organizaciones sociales y el sector productivo.</p>	
	<p>3.1.2. Promueve la educación integral a partir de las sinergias intersectoriales.</p>	<p>Coordinan y gestionan con otros sectores y actores la disposición de servicios de formación cultural, deportiva, artística, técnica, empresarial, agrícola o de Tics que promuevan la educación integral de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de zonas urbanas y rurales en el territorio.</p>	

	<p>3.1.3. Promueve la cooperación con actores por fuera del sector público.</p>	<p>Promueve mecanismos de articulación con la academia, el sector privado, la cooperación internacional y las organizaciones sociales. que permiten fortalecer los resultados de la educación en el territorio.</p>	
	<p>3.1.4 Promueve entornos resilientes.</p>	<p>Junto con los equipos de las instituciones educativas entiende, promueve y lidera procesos de resiliencia en las comunidades del sector educativo que hayan sido víctimas de desastres ambientales o conflicto armado, y fortalecen las capacidades comunitarias para la prevención de estas.</p>	<p>Define estrategias, lineamientos, orientaciones y recomendaciones contextualizadas e innovadoras y acompaña su transferencia para afianzar los procesos de resiliencia en las comunidades del sector educativo que hayan sido víctimas de desastres ambientales o conflicto armado, y fortalecen las capacidades comunitarias para la prevención de estas.</p>

4. Monitorea y evalúa constantemente y gestiona la innovación y el conocimiento			
Capacidad estratégica	Capacidad técnica	Para la secretaría de educación	Para el Ministerio
	<p>4.1.1 Ejecuta la inspección y vigilancia con sentido estratégico.</p>	<p>Implementa acciones de inspección y vigilancia sobre las instituciones que prestan el servicio educativo, generando alertas y mitigación de riesgos en la operación de las instituciones</p>	<p>Define estrategias, lineamientos, orientaciones y recomendaciones contextualizadas e innovadoras y acompaña su transferencia para afianzar los procesos de inspección y vigilancia.</p>
	<p>4.1.2 Lidera un seguimiento permanente e integral.</p>	<p>Genera estrategias para realizar monitoreo a los resultados de la secretaría y de la gestión integral educativa desde las instituciones educativas, identificando alertas tempranas frente al acceso, acogida, permanencia y calidad, y frente a fenómenos relacionados con riesgos frente a la garantía del derecho de la educación de las niñas y niños.</p>	<p>Dispone de un sistema de monitoreo de los procesos, resultados e impactos del sector, identificando alertas y riesgos a nivel territorial.</p>

<p>4.1. Ejecuta un proceso de evaluación y rendición de cuentas participativo.</p>	<p>4.1.3. Toma decisiones a partir de la evidencia de la evaluación.</p>	<p>Realiza evaluación de la gestión territorial de la entidad, pero especialmente, de los resultados de la gestión integral educativa, analizando por cada institución y territorio con el equipo que lidera los procesos y con maestros y maestras, y las estrategias e iniciativas las ajustan con base en estos resultados.</p>	<p>Ajusta sus estrategias, lineamientos y orientaciones a partir de la evaluación de los resultados de su gestión</p>
<p>4.2. Gestiona y transforma el sector a partir de la innovación.</p>	<p>4.2.1 Promueve la innovación educativa y la investigación.</p>	<p>Incentiva al personal docente a desarrollar y sistematizar prácticas pedagógicas innovadoras que generan impactos en los procesos de aprendizaje de niñas y niños y que son susceptibles de replicar en otros contextos.</p>	<p>Define estrategias, lineamientos, orientaciones y recomendaciones contextualizadas e innovadoras y acompaña su transferencia para afianzar los procesos de gestión de la innovación.</p>
	<p>4.2.2. Fomenta la cultura de la innovación a partir del monitoreo y la evaluación.</p>	<p>Adopta, promueve y lidera procesos de innovación institucional y/o educativa en el territorio con el objetivo de alcanzar las metas programadas en el sector educación.</p>	<p>Adopta, promueve y lidera procesos de innovación institucional que redundan en mayor eficiencia de la gestión y presencia en los territorios</p>
	<p>4.2.3. Gestiona sus ideas y buenas prácticas.</p>	<p>Identifica, valora y comparte sus ideas y buenas prácticas y hace uso y retroalimentan las de los demás.</p>	<p>Promueve la gestión del conocimiento dentro de la entidad y, a partir de él mejorar la gestión integral educativa.</p>

4.6.4. Capacidades personales (Ser)

Son cualidades específicas sobre el ser, que el equipo de trabajo tiene potencialmente, pero que al fortalecerlas se podría materializar en el mejoramiento de la calidad de relaciones dentro y fuera de la entidad y el sector.

Se habrá fortalecido un equipo si se materializan las siguientes capacidades personales:

Capacidad orientadora	Capacidad estratégica	Para la secretaría de educación	Para el Ministerio
5. Tiene un equipo de trabajo con alto sentido social	5.1 Trabaja empáticamente.	Actúa con la sensibilidad de “ponerse en el lugar del otro”, en especial de los niños, niñas y adolescentes y del personal que trabaja en las instituciones educativas.	
	5.2. Ejerce un liderazgo transformador	Inspira a su equipo, a los delegados de otras entidades y a las comunidades educativas para trabajar en la educación como base de la transformación social.	
	5.3. Se comunica asertivamente para gestionar alianzas y recursos	Se comunica de manera asertiva (precisa, clara y efectiva) con las comunidades educativas para fortalecer la educación y con otros actores dentro y fuera del sector para lograr acuerdos y disposición de esfuerzos y recursos para lograr las metas programadas en el sector educativo.	
	5.4. Actúa con valor público	Desempeña su rol con criterio ético – político y promueve la transparencia como principio rector en su gestión dentro de la entidad y como pieza clave del sector educativo.	
	5.5. Pensamiento creativo.	Cada miembro del equipo propone ideas creativas para solucionar los retos que demanda su gestión y los retos estratégicos que tiene el sector educativo en el territorio.	

4.7. Ejes estratégicos

Para desarrollar el fortalecimiento de las capacidades descritas, la Estrategia de Fortalecimiento Territorial ha propuesto cuatro ejes estratégicos, los cuales son las líneas de acción generales que contienen los mecanismos que permitirán el cumplimiento de los logros plasmados. A continuación, se describen dichos ejes estratégicos.

4.7.1. Asistencia, diálogo y construcción colectiva

Es el eje mediante el cual los equipos del Ministerio y de las secretarías de educación interactúan para lograr orientaciones y construcciones que permitan fortalecer las capacidades de ambas partes. El diálogo horizontal a través de las interacciones tanto presenciales como virtuales que buscan transferir conocimiento entre las partes. Las primeras se dan en escenarios nacionales, regionales o locales, y las segundas, se dan a través de medios digitales tales como las videoconferencias, y los canales de comunicación virtual.

El intercambio de preguntas y respuestas, de experiencias, de necesidades y orientaciones así como de escenarios vivenciales donde los equipos de los dos niveles confluyen para construir conjuntamente, es la principal característica de este eje.

4.7.2. Cooperación entre pares

El reconocimiento de las capacidades de las secretarías de educación genera la posibilidad de promover interacciones estratégicas entre ellas, con el fin de lograr identificar en una entidad territorial capacidades, experiencias, conocimiento y recursos de diversa índole que pueden fortalecer a otra.

Bajo este segundo eje, las relaciones entre secretarías son una opción para aumentar las alternativas de fortalecimiento de capacidades.

De la misma manera, las relaciones ya sea entre dependencias del Ministerio, lo que genera una posibilidad de construir conocimiento que fortalezca a la institución, o del Ministerio con otros pares internacionales, lo cual permite ampliar las posibilidades de aprendizaje y fortalecimiento de capacidades.

En ese sentido, la principal característica de este eje es el intercambio de recursos entre entidades territoriales, entre dependencias o entre ministerios de educación con el fin de utilizar la cooperación como una estrategia gana – gana de cara a la gestión integral educativa.

4.7.3. Gestión de contenidos de valor

El conocimiento explícito que han ganado tanto el Ministerio como las secretarías de educación es una línea de acción clave, pues a través de los documentos que permiten sistematizarlo se puede democratizar el conocimiento adquirido para que otros lo puedan revisar, analizar, utilizar, evaluar, realimentar y a través de él generar nuevo conocimiento.

A través de diversos mecanismos, principalmente virtuales la gestión de documentos técnicos y conceptuales, normas, guías, lineamientos, evaluaciones y cualquier pieza que sistematice un conocimiento adquirido y que sea recopilada o construida y difundida por los diferentes actores del sector, puede ser fuente de elementos que permiten fortalecer sus capacidades.

Este eje pretende entonces, promover las interacciones de los equipos de trabajo con contenidos de valor que permiten afianzar sus capacidades, especialmente técnicas.

4.7.4. Gestión de Información

Finalmente, el cuarto eje es la información. Esta se convierte en un recurso estratégico para el sector cuando se genera, consolida y reporta de forma oportuna y con la suficiente calidad; y cuando se almacena, analiza, difunde y utiliza de manera segura y efectiva para tomar decisiones claves. La gestión de la información se transforma en un pilar para el fortalecimiento de las capacidades.

Este eje busca promover acciones para el uso de información de valor entre los distintos niveles de tal manera que las decisiones se basen en evidencias y análisis de objetivos sobre el desarrollo del sector a nivel nacional y a nivel territorial.

Por ello, las interacciones de los equipos de trabajo con la información de calidad, con métricas que permitan identificar brechas y limitantes para asegurar trayectorias educativas completas son clave para el fortalecimiento de capacidades.

4.8. Mecanismos de fortalecimiento

Cada eje de la Estrategia se materializa en una serie de mecanismos existentes o sugeridos que permiten cumplir el objetivo de la línea de acción estableciendo instrumentos precisos para fortalecer ciertas capacidades. Esto significa que no todos los mecanismos están orientados a fortalecer todas las capacidades.

Los mecanismos establecidos para cada eje estratégico son los siguientes:

Eje estratégico	Mecanismos
Asistencia, diálogo y construcción colectiva	<ul style="list-style-type: none">• Encuentros directivos y líderes del MEN• Encuentros nacionales de secretarios y secretarías• Encuentros regionales de secretarios y secretarías• Encuentros nacionales para líderes de proceso• Visitas de asistencia técnica integral en territorio• Asistencia técnica en el MEN• Talleres de capacitación u orientación y eventos académicos• Asistencia técnica virtual• Sesiones de construcción en sala de ideación en el MEN• Talleres de educación experiencial
Cooperación entre pares	<ul style="list-style-type: none">• Acuerdos para la asistencia técnica entre pares• Cooperación internacional o privada para fortalecimiento del Ministerio o de las Secretarías• Sesiones de construcción colectiva entre áreas del Ministerio• Foros virtuales• Intercambio de buenas prácticas y aprendizajes en la gestión.

Gestión de contenidos de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Kit para una gestión territorial • Caja de herramientas para la incidencia en política pública (planes de desarrollo, empalmes y rendición de cuentas) • Contenidos para la inducción • Contenidos de valor
Gestión de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Ruta de hitos para la gestión territorial • Tableros de control de avance de metas priorizadas. • Gestión de estadísticas del sector e información para la toma de decisiones.

A continuación, se describen uno a uno estos mecanismos, identificando su objetivo, las capacidades que pudieran fortalecerse a través de él, algunas características claves y una serie de ideas creativas o innovadoras que pueden potenciar el impacto de su aplicación.

4.8.1. Mecanismos para la asistencia, el diálogo y la construcción colectiva

Nombre del Mecanismo	Encuentros directivos y líderes del MEN
Tipo	Presencial
Descripción	Sesiones presenciales para la orientación y co-construcción estratégica.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir orientaciones estratégicas para la gestión integral educativa • Abrir espacios de construcción colectiva • Crear espacios para la interacción entre los líderes de equipos • Desarrollar capacidades personales de los directivos del MEN
Tipo de capacidades que se pueden fortalecer	Estratégicas – Técnicas – Personales
Características básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos dos días de trabajo. • Apertura de la Ministra o de la Viceministra de Educación Preescolar, Básica y Media. • Destinar espacios para: <ul style="list-style-type: none"> ○ Alineación y orientación estratégica. ○ Orientación técnica temática, de acuerdo con el momento de la vigencia. ○ Generar interacciones entre los directivos

	<ul style="list-style-type: none"> • Una sesión debe incluir el desarrollo de habilidades para un liderazgo transformador. •
Innovaciones que lo pueden hacer más efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Las sesiones de desarrollo personal deberían ser lideradas por expertos externos al MEN. • Gamificar los encuentros de tal manera que se premie el cumplimiento, la participación y la puntualidad.
Frecuencia Recomendada	Dos al año (febrero - agosto)
Dependencias del MEN involucradas	
Principales Recomendaciones para el MEN	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un minuto a minuto de cada jornada que incluya los elementos logísticos, técnicos y pedagógicos del encuentro. • Incluir momentos lúdicos para reducir agotamiento y tensión.

Nombre del Mecanismo	Encuentros nacionales de secretarios y secretarias
Tipo	Presencial
Descripción	Sesiones presenciales para la orientación y co-construcción estratégica.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir orientaciones estratégicas para la gestión integral educativa • Abrir espacios de construcción colectiva entre pares • Crear espacios para la interacción de los secretarios y secretarias y equipos técnicos del MEN • Desarrollar capacidades personales de los secretarios y secretarias
Tipo de capacidades que se pueden fortalecer	Estratégicas – Técnicas – Personales (Desde la oferta del MEN)
Características básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos dos días de trabajo. • Apertura de la Ministra o de la Viceministra de Educación Preescolar, Básica y Media. • Destinar espacios para: <ul style="list-style-type: none"> ○ Alineación y orientación estratégica del tema en particular.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Orientación técnica temática, de acuerdo con el momento de la vigencia, con participación de una secretaria con alguna experiencia exitosa ○ Construir en espacios diferenciados: uno con secretarías departamentales, otro con capitales y otro con las demás secretarías. ○ Generar interacciones entre las secretarías y los equipos técnicos del MEN <ul style="list-style-type: none"> • Una sesión debe incluir el desarrollo de habilidades para un liderazgo transformador.
Innovaciones que lo pueden hacer más efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Dependiendo del enfoque del encuentro, incluir a las secretarías que tengan buenas prácticas en dicho tema, de tal manera que sean parte de las presentaciones para mostrar sus experiencias y aprendizajes. • Las sesiones de desarrollo personal deberían ser lideradas por expertos externos al MEN. • Gamificar los encuentros de tal manera que se premie el cumplimiento, la participación y la puntualidad.
Frecuencia Recomendada	Cuatro al año (enero - abril - agosto - noviembre)
Dependencias del MEN involucradas	
Principales Recomendaciones para el MEN	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un minuto a minuto de cada jornada que incluya los elementos logísticos, técnicos y pedagógicos del encuentro. • Incluir momentos lúdicos para reducir agotamiento y tensión.

Nombre del Mecanismo	Encuentros regionales de secretarios y secretarías
Tipo	Presencial
Descripción	Sesiones presenciales para la orientación y co-construcción estratégica con énfasis regional
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir orientaciones estratégicas para la gestión integral educativa dirigida al contexto particular de las macro regiones • Abrir espacios de construcción colectiva entre pares de la misma macro región con énfasis en las dinámicas territoriales. • Crear espacios para la interacción de los secretarios y secretarías y equipos técnicos del MEN

Tipo de capacidades que se pueden fortalecer	Estratégicas – Técnicas (Desde la demanda de las secretarías y la oferta del MEN)
Características básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos un día de trabajo. • Apertura de la Viceministra de Educación Preescolar, Básica y Media o un director. • Destinar espacios para: <ul style="list-style-type: none"> ○ Alineación y orientación estratégica del tema en particular. ○ Orientación técnica temática, de acuerdo con el momento de la vigencia, con participación de una secretaría con alguna buena práctica ○ Generar interacciones entre las secretarías y los equipos técnicos del MEN
Innovaciones que lo pueden hacer más efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar previamente la situación del contexto regional para darle un sentido a la sesión de acuerdo con las necesidades vigentes. • Gamificar los encuentros de tal manera que se premie el cumplimiento, la participación y la puntualidad en el encuentro.
Frecuencia Recomendada	Uno al año en cada macro región.
Dependencias del MEN involucradas	
Principales Recomendaciones para el MEN	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un minuto a minuto de cada jornada que incluya los elementos logísticos, técnicos y pedagógicos del encuentro. • Darle protagonismo y reconocimiento a la secretaría sede del encuentro. • Identificar a través del equipo de acompañamiento los principales problemas de cada secretaría para que el equipo técnico del MEN llegue preparado y contextualizado al encuentro.

Nombre del Mecanismo	Encuentros nacionales para líderes de proceso
Tipo	Presencial
Descripción	Sesiones presenciales para la orientación y co-construcción técnica dirigidas a los líderes de proceso de las secretarías y del MEN.
	<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir orientaciones técnicas para la gestión integral educativa.

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir espacios de construcción colectiva entre pares técnicos. • Desarrollar capacidades personales de los líderes de proceso.
Tipo de capacidades que se pueden fortalecer	Estratégicas – Técnicas – Personales (Desde la oferta del MEN)
Características básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos dos días de trabajo • Al menos en el año se debería trabajar una vez con líderes de cobertura y calidad en el mismo escenario • Destinar espacios para: <ul style="list-style-type: none"> ○ Orientación técnica temática, de acuerdo con el momento de la vigencia, con participación de una secretaria con alguna buena práctica ○ Construir con las secretarías en espacios diferenciados con secretarías departamentales, otro con capitales y otro con las demás secretarías ○ Generar interacciones entre los líderes de las secretarías y los equipos técnicos del MEN • Una sesión debe incluir el desarrollo de habilidades para un liderazgo transformador • Es un mecanismo que sirve para fortalecer las capacidades del equipo del MEN
Innovaciones que lo pueden hacer más efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Dependiendo del enfoque del encuentro, hacer parte a los líderes de las secretarías que tengan buenas prácticas en dicho tema, de tal manera que presenten su experiencia y aprendizajes • Las sesiones de desarrollo personal deberían ser lideradas por expertos externos al MEN • Gamificar los encuentros de tal manera que se premie el cumplimiento, la participación y la puntualidad en el encuentro
Frecuencia Recomendada	Por lo menos una vez al año
Dependencias del MEN involucradas	
Principales Recomendaciones para el MEN	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el minuto a minuto de cada jornada que incluya los elementos logísticos, técnicos y pedagógicos del encuentro • Incluir momentos lúdicos para reducir agotamiento y tensión

Nombre del Mecanismo	Visita de asistencia técnica integral en territorio
Tipo	Presencial
Descripción	Sesiones presenciales en cada territorio, donde el equipo del MEN se desplaza de manera conjunta para entablar un diálogo con el equipo de

	trabajo de una secretaría de educación a partir de sus demandas de asistencia técnica
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Atender las solicitudes de las secretarías para actuar oportunamente ante situaciones puntuales, tanto técnicas como administrativas • Generar estrategias conjuntas para la gestión integral educativa en un territorio • Generar insumos para mejorar continuamente la definición de estrategias, lineamientos, orientaciones y recomendaciones desde el MEN
Tipo de capacidades que se pueden fortalecer	Estratégicas – Técnicas (Desde la demanda de las secretarías)
Características básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Parte de un autodiagnóstico y de la solicitud de asistencia técnica consolidada • Debe ser integral y planeada según las solicitudes y necesidades de la secretaría • Deben participar los miembros del equipo clave y responsables directos de los temas o procesos sobre los cuales se va a adelantar el diálogo • La jornada de asistencia técnica debe tener una agenda acordada entre las partes que determine los tiempos y temas a desarrollar durante la jornada • De la jornada deben generarse compromisos para realizar seguimiento posterior
Innovaciones que lo pueden hacer más efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de una herramienta virtual para realizar el autodiagnóstico, solicitar la asistencia técnica, sistematizar y hacer seguimiento de los compromisos que surgen de las visitas.
Frecuencia Recomendada	Según demanda, pero debería darse al menos una vez al año por cada secretaría.
Dependencias del MEN involucradas	
Principales Recomendaciones para el MEN	<ul style="list-style-type: none"> • Empoderar a la Subdirección de Fortalecimiento para que construya una agenda anual de asistencia técnica integral que se programe de acuerdo con las solicitudes • A partir de cada sesión, se debe consolidar un set de preguntas frecuentes asociadas a un proceso o una capacidad de tal manera que cada visita genere una reflexión y una sistematización básica que sirva a otros • Priorizar la asistencia técnica integral en secretarías de educación con capacidades menos desarrolladas

Nombre del Mecanismo	Asistencia técnica en el MEN
Tipo	Presencial
Descripción	Sesiones presenciales en las instalaciones del MEN, donde el equipo de una secretaría se desplaza a Bogotá, con o sin una agenda predeterminada, para entablar un diálogo con el equipo del MEN sobre uno o varios temas puntuales
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Atender las solicitudes específicas de las secretarías • Generar insumos para mejorar continuamente la definición de estrategias, lineamientos, orientaciones y recomendaciones desde el MEN
Tipo de capacidades que se pueden fortalecer	Estratégicas – Técnicas (Desde la demanda de las secretarías)
Características básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere un proceso de acogida por parte de un miembro del equipo de la Subdirección de Fortalecimiento Institucional cuando no hay agenda ni cita previa. Este proceso debe hacerse con calidez, amabilidad y empatía • Si no hay agenda previa se debe construir una agenda con los representantes que lleguen de la secretaría en búsqueda de la asistencia • A partir de la agenda construida, se debe gestionar y atender la solicitud con los equipos técnicos disponibles para ello • Las temáticas deben ser definidas con absoluta claridad para atender oportuna y eficientemente • Este es el último mecanismo al que se debería llegar si los otros mecanismos dispuestos no funcionan adecuadamente
Innovaciones que lo pueden hacer más efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Definir un espacio físico destinado para este fin, donde las personas que lleguen se sientan acogidas y se cree un escenario de construcción colectiva
Frecuencia Recomendada	Según demanda.
Dependencias del MEN involucradas	
Principales Recomendaciones para el MEN	<ul style="list-style-type: none"> • Construir un directorio con los nombres (principales y suplentes) y teléfonos de las personas responsables de cada uno de los posibles temas en los que se puedan buscar asistencia directamente en el MEN • Obtener de cada directivo o líder de equipo una delegación formal de las personas y suplentes del directorio para que las visitas estén previstas en el desempeño de su cargo

	<ul style="list-style-type: none"> Definir y socializar un protocolo para este tipo de asistencia que contenga los pasos y responsables en este tipo de situación Si la visita es de un secretario, quien lo(a) atienda debe ser de un cargo de coordinador o directivo del área
--	--

Nombre del Mecanismo	Talleres de capacitación u orientación y eventos académicos
Tipo	Presencial
Descripción	Jornadas presenciales de corta duración para la transferencia de conocimiento sobre un tema específico mediante un método tradicional magistral
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Atender las solicitudes específicas de las secretarías o de equipos del MEN Transferir un conocimiento técnico o estratégico puntual a un grupo de colaboradores de una o varias secretarías.
Tipo de capacidades que se pueden fortalecer	Estratégicas – Técnicas (Desde la demanda de las secretarías)
Características básicas	<ul style="list-style-type: none"> Resultan como respuesta a una visita de asistencia técnica integral, de un proceso de asistencia en el MEN o a través de medios virtuales Los talleres deben ser dinámicos, participativos, constructivos, pedagógicos Debe asegurarse una participación mínima de asistentes de los equipos interesados La complejidad del tema debe garantizar la necesidad de realizar el desplazamiento de un equipo al territorio La persona o personas que se desplazan deben conocer a profundidad el tema que se va a tratar, y debe llevar consigo el material necesario para realizar una jornada productiva Es un mecanismo que sirve para fortalecer las capacidades del equipo del MEN.
Innovaciones que lo pueden hacer más efectivo	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar capsulas audiovisuales cortas (máximo 2 minutos) con alto contenido pedagógico sobre temas complejos, que se puedan viralizar en medios virtuales, de tal manera que sirvan de herramienta para talleres más dinámicos y para fortalecer capacidades de manera masiva
Frecuencia Recomendada	Tener oferta básica de talleres mensuales y según demanda de necesidades específicas.

Dependencias del MEN involucradas	
Principales Recomendaciones para el MEN	<ul style="list-style-type: none"> • La Subdirección de Fortalecimiento Institucional podría construir una agenda con la oferta de talleres de alto valor para establecer posibles usuarios de la oferta. Los equipos de las secretarías se podrían inscribir si el taller es en Bogotá o focalizar los talleres en las regiones si se considera el interés de un equipo • El material de las capacitaciones debería hacerse público a través de una herramienta virtual • Desde el equipo de talento humano del MEN y la Subdirección de Fortalecimiento Institucional se podría identificar una oferta clave de talleres para el equipo del MEN.

Nombre del Mecanismo	Asistencia técnica virtual
Tipo	Virtual
Descripción	Se puede ofrecer de dos maneras: sesiones a través de herramientas virtuales donde los equipos del Ministerio y las secretarías acuerdan ya sea una video llamada, una video conferencia o incluso una llamada telefónica. Y/o respuestas a correos, chats o llamadas telefónicas no programadas
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Atender las solicitudes específicas de las secretarías. • Responder las solicitudes que llegan por medios virtuales. • Generar insumos para mejorar continuamente la definición de estrategias, lineamientos, orientaciones y recomendaciones desde el MEN.
Tipo de capacidades que se pueden fortalecer	Estratégicas – Técnicas (Desde la demanda de las secretarías)
Características básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se trate de sesiones programadas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Debe plantearse el objetivo antes de iniciar ○ Son específicas, de tal manera que son el símil de los talleres presenciales ○ Debe verificarse la calidad de las conexiones a internet para que sea fluida la sesión • Cuando se trate de solicitudes escritas o telefónicas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Las respuestas deben ser rigurosas y oportunas • Se deben guardar registros de la asistencia
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar experiencias de aprendizaje certificadas para temas de complejidad media a través de WhatsApp con grupos de no mas de

Innovaciones que lo pueden hacer más efectivo	<p>12 personas. Ver experiencia desarrollada por el DNP para generar apropiación de la plataforma TerriData</p> <ul style="list-style-type: none"> • Combinar sesiones presenciales y virtuales con el fin de cubrir una mayor demanda • Desarrollar u obtener una herramienta para realizar videoconferencias entre secretarías y MEN
Frecuencia Recomendada	Según demanda
Dependencias del MEN involucradas	
Principales Recomendaciones para el MEN	<ul style="list-style-type: none"> • A partir de cada sesión, se debe consolidar un set de preguntas frecuentes asociadas a un proceso o una capacidad de tal manera que cada interacción genere una reflexión y una sistematización básica que les sirva a otros • El MEN debe promover una cultura de servicio a través de medios virtuales, donde se reconozca el chat y el teléfono como un canal estratégico para fortalecer capacidades de equipos territoriales

Nombre del Mecanismo	Sesiones de construcción en sala de ideación del MEN
Tipo	Presencial
Descripción	Sesiones para evaluar, validar o construir nuevos contenidos, que se dan entre Ministerio y secretarías y entre áreas del MEN. Estas se desarrollan en un espacio físico adecuado para promover la creatividad e innovación
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Generar insumos para mejorar continuamente la definición de estrategias, lineamientos, orientaciones y recomendaciones desde el MEN • Promover procesos de ideación e innovación para la autogestión y mejora continua del sector a nivel nacional y territorial
Tipo de capacidades que se pueden fortalecer	Estratégicas – Técnicas (A partir de prioridades estratégicas del MEN)
Características básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere adaptar un espacio físico en las instalaciones del MEN destinado a la ideación • El proceso de ideación a desarrollar en estas sesiones debe tener un objetivo específico y claro

	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe identificar y convocar con tiempo a los participantes, cuya selección es clave y orientada a alcanzar el objetivo • El proceso de ideación participativo debe estar compuesto mínimo por: a) definición de problema, b) generación de ideas, c) evaluación y selección de posibles soluciones, d) prototipado de solución final y e) sistematización del ejercicio
Innovaciones que lo pueden hacer más efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del espacio físico innovador, acogedor, iluminado y con los medios tecnológicos apropiados para el propósito • Diseño de un ritual o metodología para el proceso en la sala de ideación. Un proceso de ideación en esta sala debe tener un ritual lúdico
Frecuencia Recomendada	Cada dos meses de acuerdo con la necesidad del MEN.
Dependencias del MEN involucradas	
Principales Recomendaciones para el MEN	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un protocolo para la ideación, que independientemente de los temas se pueda seguir en este espacio • Realizar una sistematización gráfica y documentación ejecutiva rigurosa de lo construido en la sala de ideación que permita circular el conocimiento para su constante uso

Nombre del Mecanismo	Talleres de educación experiencial
Tipo	Presencial
Descripción	Talleres presenciales para el desarrollo personal de los colaboradores del Ministerio y de las secretarías
Objetivos	Brindar herramientas a partir de ejercicios experienciales que fortalezcan las capacidades personales de los equipos de trabajo
Tipo de capacidades que se pueden fortalecer	Personales
	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres lúdicos, participativos, vivenciales que les permitan a los asistentes reflexionar y movilizar actitudes y comportamientos en su ejercicio profesional y personal • En espacios diferentes a la oficina

Características básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar una participación efectiva con metodologías creativas • Generar confianza en el espacio • Debe generar identidad, apropiación, sentido de pertenencia al grupo y compromiso colectivo • Hacerlos en momentos cruciales para la gestión y dinámicas de los equipos
Innovaciones que lo pueden hacer mas efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologías que generen impacto en los asistentes • Debe desembocar en planes de trabajo personales o por lo menos, en tareas realizables a corto y mediano plazo
Frecuencia Recomendada	Por lo menos tres veces al año con cada equipo de trabajo
Dependencias del MEN involucradas	
Principales Recomendaciones para el MEN	<ul style="list-style-type: none"> • Dada la naturaleza del mecanismo se recomienda que el equipo facilitador con la experiencia y pedagogía para implementar ejercicios experienciales sea externo • Este servicio de facilitación podría generar un insumo clave asociado a la valoración cualitativa de las capacidades personales de los equipos con el fin de realizar un proceso permanente de fortalecimiento • Disponer de un servicio permanente en el año que se use a demanda del Ministerio

4.8.2. Mecanismos para la cooperación entre pares

Nombre del Mecanismo	Acuerdos para la asistencia técnica entre pares
Tipo	Presencial o virtual
Descripción	Alianzas entre secretarías para desarrollar encuentros presenciales o virtuales para la asistencia técnica o intercambios de experiencias entre equipos pares
Objetivos	Generar conexiones y procesos de gestión de conocimiento entre secretarías de educación
Tipo de capacidades que se pueden fortalecer	Estratégicas – Técnicas
Características básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Los acuerdos se basan en identificar elementos que uno tiene como potencial y el otro como demanda • Se trata de una relación horizontal entre secretarías de educación

	<ul style="list-style-type: none"> • El rol del Ministerio es promover dichas alianzas, pero no interviene en la gestión y concreción de las mismas • Los equipos seleccionan el tipo de encuentro más favorable a sus necesidades.
Innovaciones que lo pueden hacer más efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar rondas presenciales (en los encuentros) o virtuales, de intercambio de saberes para que las secretarías promuevan entre ellas sinergias e intercambien experiencias vigentes que puedan mejorar su operación • Utilizar la Escuela Virtual de Secretarías para posicionar experiencias que le puedan servir a varias secretarías
Frecuencia Recomendada	Según demanda
Dependencias del MEN involucradas	
Principales Recomendaciones para el MEN	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir los canales presenciales o virtuales para promover la interlocución entre las secretarías de educación • El documento orientador para la Gestión de Conocimiento de las secretarías es una herramienta fundamental

Nombre del Mecanismo	Cooperación internacional o privada para fortalecimiento del Ministerio o de las secretarías
Tipo	Presencial o virtual
Descripción	Alianzas con organismos o entidades privadas o internacionales para desarrollar encuentros presenciales o virtuales que permitan obtener asistencia técnica, asistencia a eventos académicos, becas, estancias o intercambios del equipo con otras organizaciones
Objetivos	Generar conexiones y procesos de gestión de conocimiento con otros actores relevantes en el ámbito privado y/o internacional en temas de educación
Tipo de capacidades que se pueden fortalecer	Estratégicas – Técnicas
Características básicas	<ul style="list-style-type: none"> • A partir del diagnóstico de capacidades del Ministerio y/o de las secretarías se deberían identificar las demandas agregadas de necesidades que pudieran ser cubiertas con pares o agentes privados o internacionales • Se requiere un proceso de gestión de alianzas robusto para lograr este tipo de acuerdos • Es clave, establecer el objetivo de la cooperación que se requiere gestionar • La participación de un miembro del equipo debe llevar consigo la obligación de difundir al interior de su equipo en la secretaría o del Ministerio los aprendizajes de dicha cooperación

Innovaciones que lo pueden hacer más efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar cooperación para el fortalecimiento institucional puede ser uno de los incentivos que la Estrategia pone a disposición de las secretarías.
Frecuencia Recomendada	Según demanda.
Dependencias del MEN involucradas	
Principales Recomendaciones para el MEN	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere de un equipo que gestione este mecanismo dentro del Ministerio • Las ofertas de cooperación para el fortalecimiento del Ministerio y las secretarías deben responder a las necesidades y demandas de los equipos

Nombre del Mecanismo	Sesiones de construcción colectiva entre áreas del Ministerio
Tipo	Presencial
Descripción	Sesiones de trabajo entre las dependencias del Ministerio para construir colectivamente estrategias, lineamientos, orientaciones y recomendaciones de procesos de cara al territorio
Objetivos	Generar conexiones y procesos de gestión de conocimiento entre los equipos del Ministerio
Tipo de capacidades que se pueden fortalecer	Técnicas
Características básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere establecer aquellos temas en los que convergen varias dependencias del Ministerio • Definir una agenda de sesiones de trabajo • Desarrollar sesiones cortas (2 horas) con una metodología de trabajo orientada al resultado • Una de las dependencias debe liderar el desarrollo de la sesión y la sistematización
Innovaciones que lo pueden hacer más efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • El Ministerio puede generar un incentivo a los equipos que participen de estas sesiones y que logren construcciones que fortalezcan las capacidades institucionales
Frecuencia Recomendada	Según demanda

Dependencias del MEN involucradas	
Principales Recomendaciones para el MEN	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante partir de las capacidades con menor valoración, para identificar las áreas que pueden apoyar esa construcción

Nombre del Mecanismo	Foros virtuales
Tipo	Virtual
Descripción	Encuentros virtuales entre el ministerio y las secretarías o las secretarías para realizar la construcción colectiva alrededor de un tema específico
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Promover procesos de ideación e innovación a partir del dialogo entre pares
Tipo de capacidades que se pueden fortalecer	Estratégicas – Técnicas
Características básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere disponer de una herramienta que permita a los equipos conectarse en la virtualidad de manera efectiva • El proceso de diálogo a desarrollar en estas sesiones debe tener un objetivo específico y claro • Se debe identificar y convocar con tiempo a los participantes, cuya selección es clave y orientada a alcanzar el objetivo
Innovaciones que lo pueden hacer más efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Debe consolidarse un protocolo sencillo para el desarrollo de foros virtuales efectivos • Diseñar una metodología ágil de sistematización de foros virtuales
Frecuencia Recomendada	Cada dos meses de acuerdo con la necesidad del MEN.
Dependencias del MEN involucradas	
Principales Recomendaciones para el MEN	<ul style="list-style-type: none"> • Es clave que el ministerio oriente a las secretarías para utilizar este tipo de mecanismo de forma adecuada

Nombre del Mecanismo	Intercambio de buenas prácticas y aprendizajes en la gestión
Tipo	Virtual y presencial
Descripción	Escenarios virtuales o presenciales donde las secretarías sistematizan, postulan, difunden, comparten, conocen, revalúan y realimentan las buenas prácticas y aprendizajes de otros
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Promover procesos de intercambio de prácticas y aprendizajes entre pares
Tipo de capacidades que se pueden fortalecer	Estratégicas – Técnicas
Características básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere disponer de una herramienta que permita a los equipos intercambiar buenas prácticas y aprendizajes en la virtualidad de manera efectiva • Presencialmente, se pueden realizar este tipo de sesiones en el marco de los encuentros regionales o nacionales • La sistematización debe ser rigurosa pero sencilla de tal manera que sea práctica la búsqueda y análisis de las buenas practicas y los aprendizajes
Innovaciones que lo pueden hacer más efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar las orientaciones para la gestión de conocimiento que operativicen la metodología para identificar, valorar, sistematizar y difundir
Frecuencia Recomendada	Permanente
Dependencias del MEN involucradas	
Principales Recomendaciones para el MEN	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario realizar actividades pedagógicas para la apropiaciones de las orientaciones para la gestión del conocimiento consignadas en el documento orientados para la gestión del conocimiento.

4.8.3. Mecanismos para la gestión de contenidos de valor

Nombre del Mecanismo	Kit para una gestión territorial
Tipo	Virtual
Descripción	Herramienta pedagógica y virtual para fortalecer capacidades estratégicas de gestión integral
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar recomendaciones de cómo gestionar la política en los territorios de manera más eficiente e integral
Tipo de capacidades que se pueden fortalecer	Estratégicas – Técnicas
Características básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Parte del análisis integral de los territorios (cuantos niños hay en el territorio, condiciones socioeconómicas de las familias, fenómenos sociales y coyunturales del territorio) • Está compuesta por una serie de herramientas: Guía orientadora, guía conceptual, videos y material audiovisual y plataforma tecnológica • Cambia el enfoque de entender y planear el servicio educativo de las regiones desde la demanda y no desde la oferta
Innovaciones que lo pueden hacer más efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Plan único de gestión territorial para articular los diferentes planes que no dialogan entre si y a partir de ello hacer seguimiento
Frecuencia Recomendada	Permanente
Dependencias del MEN involucradas	
Principales Recomendaciones para el MEN	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar el trabajo conceptual con un desarrollo tecnológico que permita a las secretarías realizar una planeación del servicio educativo mucho más estratégica e integral • Se debe consolidar una propuesta intensa de transferencia de estas herramientas

Nombre de Mecanismo	Caja de herramientas para la incidencia en política pública (planes de desarrollo, empalmes y rendición de cuentas)
Tipo	Virtual y Presencial
Descripción	Herramientas digitales y físicas para fortalecer capacidades de incidencia del ministerio y de las secretarías en la construcción de los planes de desarrollo territorial

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar instrumentos para asegurar la priorización del sector educación en los planes de desarrollo.
Tipo de Capacidades que se pueden fortalecer	Estratégicas – Técnicas
Características básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas disponibles para la escuela Virtual pero también para posicionarlos en los primeros encuentros con secretarios y secretarías • Se trata de abordar los “¿Cómo?” y no los “¿Qué?” a través de herramientas prácticas
Innovaciones que lo pueden hacer más efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de herramientas documentales, graficas, pedagógicas para hacer un ejercicio práctico
Frecuencia recomendada	Una vez cada 4 años cuando se lleva a cabo el proceso de cambio de gobiernos locales
Dependencias del MEN involucradas	
Principales recomendaciones para el MEN	<ul style="list-style-type: none"> • El Ministerio debe articularse con el DNP para asegurar que los indicadores priorizados queden incluidos en el Kit de Planeación Territorial

Nombre de Mecanismo	Contenidos para la Inducción
Tipo	Virtual
Descripción	Biblioteca virtual con búsqueda inteligente que contiene documentos para la inducción del personal nuevo que se vincula a una entidad del sector
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Promover un proceso de inducción mucho más efectivo.
Tipo de Capacidades que se pueden fortalecer	Técnicas
Características Básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Es de consulta pública • Las secretarías pueden aportar sus contenidos de inducción • Los contenidos son documentos y audiovisuales que son precisos para una inducción, pues tienen información clave, tal como: <ul style="list-style-type: none"> ○ Información sobre gestión en el sector público ○ Información básica de las funciones del cargo ○ Normativa sobre educación ○ Lineamientos generales sobre la política educativa en Colombia • Los documentos deben ser vigentes y deben ser versiones aprobadas.
Innovaciones que lo pueden hacer más efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • La información esta compilada en un mismo lugar de manera depurada y estandarizada para entidades certificadas y no certificadas
Frecuencia recomendada	Permanente

Dependencias del MEN involucradas	
Principales recomendaciones para el MEN	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un equipo de personas responsables de verificar la vigencia y pertinencia de los materiales disponibles en la plataforma de inducción. • Cada dependencia debería realizar una curaduría e incluir lo que considera realmente estratégico para que las secretarías fortalezcan cada capacidad

Nombre de Mecanismo	Contenidos de valor
Tipo	Virtual
Descripción	Biblioteca virtual con búsqueda inteligente que contiene documentos asociados a cada capacidad a fortalecer
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Democratizar el conocimiento que se ha documentado en el sector
Tipo de Capacidades que se pueden fortalecer	Estratégicas -Técnicas
Características Básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Es de consulta pública • Las secretarías pueden aportar sus contenidos • Los contenidos son documentos y audiovisuales que se organizan por capacidad con la cual se relacionan • Los documentos deben ser vigentes y deben ser versiones aprobadas.
Innovaciones que lo pueden hacer más efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • La información esta compilada en un mismo lugar de manera depurada y estandarizada para entidades certificadas y no certificadas
Frecuencia recomendada	Permanente
Dependencias del MEN involucradas	
Principales recomendaciones para el MEN	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un equipo de personas responsables de verificar la vigencia y pertinencia de los materiales disponibles en la plataforma • Cada dependencia debería realizar una curaduría e incluir lo que considera realmente estratégico para que las secretarías fortalezcan cada capacidad

4.8.4. Mecanismos para la gestión de información

Nombre de Mecanismo	Ruta de hitos para la gestión territorial
Tipo	Virtual
Descripción	Herramienta virtual para que los secretarios y secretarias tengan presentes las acciones que obligatoriamente se deben cumplir en desarrollo de la función de su entidad
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar herramientas para el monitoreo de los procesos claves de las secretarías
Tipo de Capacidades que se pueden fortalecer	Técnicas
Características Básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Es una funcionalidad para identificar y monitorear la ruta de hitos que toda secretaría debe realizar en su territorio. • Se espera que las visualice el secretario o secretaria desde su celular
Innovaciones que lo pueden hacer más efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de aplicación móvil para secretarios y secretarias
Frecuencia recomendada	Permanente
Dependencias del MEN involucradas	
Principales recomendaciones para el MEN	<ul style="list-style-type: none"> • Es clave que la Subdirección de Fortalecimiento diseñe ese calendario que cada secretaría debe cumplir durante el año

Nombre de Mecanismo	Tableros de control de avance de metas priorizadas
Tipo	Virtual
Descripción	Herramienta virtual para que los secretarios y secretarias prioricen las metas que personalmente quieren monitorear de manera especial

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar herramientas para la toma de decisiones técnicas. • Dinamizar el uso de la información para evaluar los resultados de la gestión de las secretarías
Tipo de Capacidades que se pueden fortalecer	Estratégicas – Técnicas
Características Básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Es una funcionalidad para que cada secretaría priorice las metas que quiere monitorear permanentemente, las cargue, las registre y las visualice el secretario o secretaria desde su celular
Innovaciones que lo pueden hacer más efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de aplicación móvil para secretarios y secretarias.
Frecuencia recomendada	Permanente
Dependencias del MEN involucradas	
Principales recomendaciones para el MEN	<ul style="list-style-type: none"> • Este mecanismo no es para que la secretaría reporte el avance de todas sus metas para consulta y seguimiento del Ministerio, sino que es exclusivamente para uso de secretarios y secretarias.

Nombre de Mecanismo	Gestión de estadísticas del sector e información para la toma de decisiones
Tipo	Virtual
Descripción	Herramienta virtual para realizar cruces de información y proveer reportes gráficos de información estadística disponible del sector para la toma de decisiones de las secretarías de educación
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar herramientas e información claves para la toma de decisiones técnicas • Dinamizar el uso de la información para entender el impacto la gestión del sector en cifras
Tipo de Capacidades que se pueden fortalecer	Estratégicas – Técnicas

Características Básicas	<ul style="list-style-type: none"> Se requiere interoperabilidad o al menos consolidación de una base de datos de diversas fuentes Información disponible para visualizar en aplicación móvil para el secretario o la secretaria
Innovaciones que lo pueden hacer más efectivo	<ul style="list-style-type: none"> Convocar a una sesión de ideación a algunos representantes de secretarías para identificar con ellos las necesidades de estadísticas y cruces de información Esta información debe entregarse en formatos simples y entendibles para los secretarios y secretarias Visualización desde la Escuela Virtual de Secretarías
Frecuencia recomendada	Permanente
Dependencias del MEN involucradas	
Principales recomendaciones para el MEN	<ul style="list-style-type: none"> Dado el alcance de este mecanismo es clave que se diseñe una iniciativa en fases para construir lo que técnica y tecnológicamente se requiere Es importante designar un grupo de personas para establecer las características de los cruces de información estratégica que se deberían realizar La vinculación de la oficina de tecnología

4.9. Incentivos al fortalecimiento

Dada la necesidad de motivar y promover la vinculación y gestión tanto de las secretarías como de los equipos del Ministerio, se requiere que la Estrategia incluya un esquema de incentivos para promover el fortalecimiento de capacidades. A continuación, se presentan algunas opciones de incentivos:

Incentivo	Descripción
Reconocimiento en medios virtuales	Exaltar el trabajo de la secretaria en la plataforma tecnológica mediante la mención en el banner principal de la Escuela Virtual, o de los equipos del Ministerio en las pantallas ubicadas en cada piso de la sede del Ministerio
Diploma o carta de reconocimiento	Exaltar el trabajo de la secretaria en algún encuentro de secretarios y secretarias mediante la entrega de un diploma o carta oficial, o exaltar el trabajo de los equipos del Ministerio en eventos institucionales

Premio anual	Crear un premio con categoría territorial y nacional para premiar a los equipos que más trabajan por la gestión integral educativa
Días para proyecto personal	Otorgar espacios de días libre a equipos y personas con alto compromiso en el fortalecimiento
Estancias en otros países	Participación en comisiones al extranjero para conocer experiencias en educación
Becas para cursos de interés	Lograr generar acuerdos con entidades de educación superior que otorguen cupos para miembros de equipos de las secretarías o del Ministerio
Oferta para mejoramiento de la educación	Destinar cupos o recursos de diferentes programas o intervenciones del MEN (Mejoramientos de infraestructura, PTA, etc.) que pueda otorgarse a la secretaría con mejor desempeño y que sea está quien defina la focalización de la intervención a nivel de establecimiento educativo dentro de su territorio

4.10. Fases de desarrollo

Teniendo en cuenta la complejidad de la Estrategia de Fortalecimiento Territorial es clave comprender que esta es una iniciativa de largo aliento. Tiene tres etapas asociadas al diseño, implementación y evaluación, las cuales a su vez se desarrollan en acciones de corto, mediano y largo plazo. Es fundamental tener en cuenta que estas tres etapas deben desarrollarse en paralelo con el fin de iniciar la implementación de la estrategia y que la consolidación de esta requiere un proceso permanente de interacción entre el diseño, la ejecución, la evaluación y la mejora.

En la etapa de diseño se estructura conceptual y operativamente la Estrategia y sus diferentes mecanismos de fortalecimiento y los dinamizadores sugeridos. En la implementación, se ejecutan las acciones y mecanismos identificados tanto en el Ministerio como en las secretarías. Finalmente, en la fase de evaluación se analizan los resultados de la Estrategia.

A continuación, se presentan las tres fases propuestas y los hitos a cumplir en cada una de ellas:

Fase de Corto plazo: agosto de 2019 a enero de 2020

Hitos para desarrollar en la etapa de diseño

- Diseñar y aprobar conceptual y operativamente los componentes de la Estrategia
- Diseñar la estructura y requerimientos generales de la plataforma Escuela Virtual de Secretarías
- Diseñar y/o ajustar mecanismos de fortalecimiento:
 - Nuevo modelo de encuentros con secretarios y secretarias de educación
 - Identificación, clasificación y valoración de los contenidos de valor disponibles y vigentes para el fortalecimiento de capacidades
 - Conceptualización del Kit para la gestión educativa
 - Caja de herramientas de incidencia en políticas pública (empalme, construcción de plan de desarrollo y rendición de cuentas)
 - Sala de ideación en el Ministerio
 - Modulo de inducción de nuevos secretarios y secretarias
 - Diseño de modelo para la gestión de estadísticas e información de valor
- Definir y aprobar estructura requerida para realizar coordinación de la Estrategia y del acompañamiento integral en territorio
- Diseñar estrategia de movilización de la Estrategia
- Definir el plan de contratación requerido para las siguientes fases

Hitos para desarrollar en la etapa de ejecución

- Adelantar un encuentro con equipo directivo del nivel nacional
- Realizar último encuentro con secretarios y secretarias salientes y adelantar primer encuentro con gobiernos locales y secretarios y secretarias, dónde se presenta la Estrategia de Fortalecimiento Territorial
- Desarrollar las funcionalidades propuestas para la primera fase de la plataforma Escuela Virtual de Secretarías
- Realizar el lanzamiento de la Escuela Virtual y la Sala de Ideación
- Adelantar la primera fase de la iniciativa de gestión de estadísticas y cifras para la toma de decisiones
- Implementar la estrategia y uso de la caja de herramientas de incidencia en políticas públicas
- Implementar la estrategia de movilización

Hitos para desarrollar en la etapa de evaluación

- Consolidar una batería de indicadores que permita medir el avance de la Estrategia

Fase de Mediano plazo: febrero de 2020 a junio de 2020

Hitos para desarrollar en la etapa de diseño

- Contratar y diseñar la segunda y tercera fase de la plataforma tecnológica y realizar ajustes de acuerdo a lo requerido
- Diseñar y organizar los mecanismos y actividades pendientes para desarrollo de capacidades. Para ello es clave:
 - Contratar los talleres experienciales para el fortalecimiento de capacidades personales
 - Diseñar las siguientes fases de iniciativa de gestión de estadísticas y cifras para la toma de decisiones
 - Focalizar y priorizar territorios para realizar acompañamiento integral
 - Diseñar agenda de talleres y visitas de asistencia técnica integral
 - Contratar logística para encuentros de líderes nacionales y líderes territoriales

Hitos para desarrollar en la etapa de ejecución

- Desarrollar la segunda fase de la plataforma tecnológica y ajustar lo que sea necesario
- Adelantar acompañamiento focalizado en la construcción de planes de desarrollo
- Implementar progresivamente el esquema de acompañamiento integral
- Diseñar un plan de implementación de los diferentes mecanismos de fortalecimiento previstos

Hitos para desarrollar en la etapa de evaluación

- Diseñar un sistema de seguimiento a los planes de fortalecimiento de las secretarías
- Realizar levantamiento de la línea de base de los indicadores previstos para medir impactos, resultados y procesos

Fase de largo plazo: julio de 2020 a julio de 2021

Hitos para desarrollar en la etapa de diseño

- Diseñar conceptualmente como vincular el siguiente nivel de la gestión integral educativa, a través de los procesos de fortalecimiento de las entidades educativas mediante a actualización y alineación de la guía 34.

Hitos para desarrollar en la etapa de ejecución

- Desarrollar la tercera fase de la plataforma tecnológica y ajustar lo que sea necesario
- Avanzar con el plan de implementación de los diferentes mecanismos de fortalecimiento
- Implementar de manera definitiva y total la iniciativa de gestión de estadísticas y cifras para la toma de decisiones

Hitos para desarrollar en la etapa de evaluación

- Realizar medición de los indicadores previstos para valorar impactos, resultados y procesos
- Evaluar la percepción y rendimiento del equipo de dinamizadores de la iniciativa de acompañamiento integral
- Generar el primer reporte agregado con los resultados de la Estrategia

4.11. Metodología para asegurar una implementación óptima

Una vez aprobado el diseño conceptual y operativo propuesto en el presente documento, es fundamental establecer el paso a paso que tanto el Ministerio como las secretarías deben adelantar en el marco de la etapa de implementación de la Estrategia.

Esta sección describe los cinco momentos que se deben desarrollar para materializar la implementación de la Estrategia. Estos pasos o momentos son:

- Vinculación
- Realización de autodiagnóstico de capacidades
- Diseño de plan de fortalecimiento
- Ejecución del plan de fortalecimiento
- Seguimiento al fortalecimiento

A continuación, se describe cada uno de ellos.

4.11.1. Vinculación

Es fundamental que se genere un hito a través del cual los secretarios y secretarías y directivos del Ministerio se comprometan con la estrategia. Este puede ser un acto simbólico que permita dar inicio a la implementación de la Estrategia. El primer encuentro con los nuevos secretarios y secretarías es el momento clave para realizar esta acción, donde la ministra, luego de presentar la Estrategia, y realizar

una reflexión personal invite a todo el sector a hacer parte de esta iniciativa, “Pacto por el fortalecimiento del sector”.

4.11.2. Realización de un autodiagnóstico de capacidades

Una vez realizada la vinculación es muy importante que tanto el ministerio, cómo las secretarías realicen una revisión interna y adelanten el autodiagnóstico de sus capacidades de manera participativa con el equipo directivo o líder de cada entidad.

Este momento consiste en un análisis y valoración de cada una de las capacidades propuestas. Es un proceso autónomo y debe dar como resultado una evaluación completa del estado general de las capacidades del equipo de trabajo y sobretodo debe dar cuenta de las potencialidades y fortalezas, así como las oportunidades de mejora en cuanto a sus capacidades estratégicas, técnicas y personales.

Para el autodiagnóstico es indispensable la mirada de todo el equipo: es un momento liderado por el secretario o secretaria o los viceministros y con participación de todos los líderes del proceso. Se espera que en una jornada de trabajo se realice una valoración cuantitativa y cualitativa de cada capacidad, para identificar en donde se debe poner mayor énfasis en el fortalecimiento de su gestión y en donde se identifican aspectos que puedan convertirse en buenas prácticas, que potencialmente les sirvan a otras entidades territoriales para su fortalecimiento.

Para este ejercicio de las entidades territoriales se dispone de una sección en la Escuela Virtual de Secretarías.

El ministerio lo puede hacer y registrar en un formato físico el resultado del análisis del equipo.

4.11.3. Diseño de plan de fortalecimiento integral

Una vez se ha establecido el auto diagnóstico, se recomienda que tanto las secretarías como el Ministerio diseñen lo que será su plan de fortalecimiento de capacidades, priorizando las acciones de acuerdo con sus necesidades estratégicas y contexto. Para ello es necesario tener en cuenta tres tipos de acciones que se enuncian a continuación:

- **Acciones de autogestión.** Basado en la información recolectada para el autodiagnóstico, el equipo de trabajo de cada entidad puede tener la capacidad de desarrollar un ejercicio autónomo y descentralizado (en el caso de las secretarías) de tal manera que determine aquellas acciones que implementará dentro su plan, que dependen directamente de sus potencialidades, recursos y

equipo de trabajo. De igual manera, el Ministerio deberá priorizar aquellas acciones que puede hacer con su propio equipo de trabajo.

- **Asistencia del ministerio.** Para el caso de las secretarías, se podrán indicar acciones de fortalecimiento que requieren de la asistencia del Ministerio. De esta manera, la secretaría deberá indicar para que temas va a requerir asistencia técnica, y el ministerio consolidará así el plan de asistencia técnica integral a las secretarías. Es para estas acciones demandadas por las secretarías donde los mecanismos de fortalecimiento, principalmente, tienen relevancia.
- **Cooperación con pares.** Finalmente, los equipos de trabajo pueden identificar en otra entidad del nivel nacional en el caso de las secretarías, o en otro actor nacional o internacional en el caso del Ministerio, las herramientas para fortalecer alguna capacidad con bajo desarrollo.

Este plan debe tener acciones viables pero retadoras, responsables y tiempos muy claros en el desempeño diario de su quehacer.

A través de este plan se busca activar los ejes estratégicos propuestos, y reconocer que para lograr una efectiva gestión integral educativa es necesario el aporte de todos.

En coherencia con el espíritu constructivo y horizontal de la estrategia, el proceso metodológico se debe implementar también en el Ministerio. Se sugiere, por tanto, que el Ministerio adelante de manera previa o paralela al proceso de las secretarías el diseño de su plan de fortalecimiento. Esta acción debe estar acompañada por la Oficina de Planeación, la Subdirección de Fortalecimiento y la Subdirección de Desarrollo organizacional.

Se sugiere también que, con el fin de darle la relevancia respectiva, las acciones de este plan queden incluidas dentro de los instrumentos de planeación interna y formales del Ministerio.

4.11.4. Ejecución del plan de fortalecimiento

Este momento corresponde a la puesta en marcha del plan, y en él se materializan las acciones propuestas para fortalecer las capacidades identificadas y priorizadas con bajo nivel de desarrollo.

En este momento es clave que el Ministerio ya tenga adaptados, actualizados o diseñados los mecanismos de fortalecimiento, pues es a través de ellos que se cumplirán los resultados esperados en cada plan.

Para el Ministerio, teniendo en cuenta que las actividades de fortalecimiento se han incluido en los planes de acción, cada equipo de trabajo con responsabilidades debe adelantar las tareas para cumplir con cada una de ellas.

4.11.5. Seguimiento al fortalecimiento territorial

El último momento de la metodología corresponde al seguimiento y evaluación. Estas acciones permiten verificar el cumplimiento de los objetivos y comprobar hasta que punto se han fortalecido las capacidades seleccionadas. En este sentido, las secretarías y el Ministerio deberían realizar seguimiento al menos a los siguientes indicadores:

Nivel	Nombre indicador	Fórmula	Periodicidad
Gestión	Avance en la implementación del Plan	# de actividades del plan ejecutadas totalmente / # total de actividades proyectadas	Mensual
Resultados	Alianzas para el fortalecimiento	# de alianzas gestionadas en el marco de la Estrategia para el fortalecimiento de capacidades / # de alianzas gestionadas para el fortalecimiento institucional antes de la Estrategia	Semestral
Resultados	Nivel de fortalecimiento	$((\text{Nivel promedio de calificación del autodiagnóstico de las secretarías que participan, al terminar el año} - \text{Nivel promedio de calificación del autodiagnóstico al iniciar el año}) - 1) * 100$	Anual

Estos indicadores hacen parte de la batería que se recomiendan para toda la estrategia, y que se describen más adelante.

4.12. Dinamizadores claves

Los dinamizadores de la Estrategia de Fortalecimiento Territorial son líneas transversales de acción que permiten activar y potenciar los ejes estratégicos y los mecanismos de fortalecimiento y apoyar la metodología de implementación descrita. La implementación de estos dinamizadores es responsabilidad del Ministerio y se consideran fundamentales, por su valor en la adaptación cultural y gestión del cambio que se requiere en el sector para la implementación de la estrategia. Los dinamizadores son: el acompañamiento integral, la movilización

dentro del sector y la Escuela Virtual de Secretarías. Estas líneas de la estrategia se describen a continuación:

4.12.1. Acompañamiento Integral

Este dinamizador buscar estructurar e implementar un esquema de acompañamiento estratégico a los equipos de las secretarías de educación en el territorio por parte del Ministerio. Para eso, se conforma un equipo de profesionales (dinamizadores) que desde las mismas regiones favorezcan, potencien y coordinen la implementación de diferentes mecanismos de fortalecimiento.

Este acompañamiento es un apoyo permanente del Ministerio a las secretarías y busca mejorar y cualificar el relacionamiento entre los dos niveles, promoviendo no solo el fortalecimiento de capacidades de las secretarías sino la sistematización de aprendizajes que le permitan al Ministerio optimizar y ajustar sus lineamientos y estrategias de cara a la visión territorial.

Este equipo de dinamizadores debe hacer parte de la Subdirección de Fortalecimiento Institucional y debe estar permanentemente en territorio, generando confianza y un entorno de dialogo frecuente con las secretarías.

Su interacción continua debe ser con el secretario o secretaria o con los lideres de equipo, y su rol debe ser el de facilitar y optimizar las interacciones de la secretaría con el Ministerio, motivar a la secretaría a adelantar las acciones recomendadas, acompañar en procesos de planeación y seguimiento a la gestión y coordinar el desarrollo de los mecanismos de fortalecimiento que se prevean o requieran para cada entidad territorial certificada. También se espera, que este dinamizador, brinde alertas estratégicas sobre situaciones que junto con la secretaría se identifiquen en el territorio.

Este acompañamiento es diferente al proceso de asistencia técnica, pues responde a gestiones de coordinación, facilitación y acompañamiento y no a orientaciones técnicas que se requieran.

Se sugiere que este acompañamiento se haga por parte de alguien que viva en la región, con la experiencia y el reconocimiento suficiente para adelantar su rol y que pueda trasladarse fácilmente a las secretarías que le correspondan.

De igual manera, se recomienda que el grupo de dinamizadores sea de 15 personas de tal forma que cada uno de ellos acompañe aproximadamente a seis secretarías de educación certificadas.

Para el desarrollo de esta iniciativa se requiere no solo la disponibilidad de recursos para la contratación del personal, sino la disponibilidad y protocolos de

desplazamiento y actividades de acompañamiento de tal forma que la labor sea estandarizada en todos los territorios. El manejo de los recursos para desplazamiento será clave por la necesidad de movilidad que tendrán estas personas.

Finalmente, es clave determinar como serán las interacciones de este equipo con el nivel nacional del Ministerio, y como se supervisará no solo la gestión y resultados, sino la percepción de las secretarías frente a su desempeño, esto teniendo en cuenta que, al tratarse de la cara del Ministerio en el territorio, se debe asegurar que los equipos se sienten conformes con su trabajo.

4.12.2. Movilización

Teniendo en cuenta que esta estrategia propone nuevos lenguajes y mecanismos dentro del sector, es importante construir y posicionar de manera permanente las nuevas narrativas de la gestión integral educativa en el nivel nacional y en el nivel territorial.

Este dinamizador pasa por diseñar una estrategia de comunicaciones efectiva dentro del sector que permita la movilización de los actores de cara al fortalecimiento de capacidades.

La definición de mensajes para cada audiencia, diseño de piezas y establecimiento y uso de canales pertinentes y frecuentes, en escenarios virtuales y presenciales requiere una vinculación y liderazgo permanente de la Oficina de Comunicaciones del Ministerio.

Paralelamente al trabajo interno, esta estrategia de comunicaciones debe contener acciones con i) entidades del nivel nacional para promover articulación en los diferentes niveles, ii) alcaldes y gobernadores para promover la gestión integral educativa como principio de gestión local y iii) cooperantes para gestionar y orientar recursos y apoyo que provienen de estas fuentes para el fortalecimiento institucional.

4.12.3. Escuela virtual de secretarías

El último dinamizador de la estrategia es una plataforma tecnológica que permita ser un complemento a los mecanismos presenciales de los cuatro ejes estratégicos establecidos. Su objetivo es disponer actividades en la virtualidad que favorezcan el fortalecimiento de las capacidades técnicas de los equipos de las secretarías y afiancen un nuevo canal de comunicación entre estas y el Ministerio.

Los ejes estratégicos de la Estrategia tendrán una sección en la Escuela virtual, así:

Eje estratégico	Sección en la Escuela Virtual
Asistencia, diálogo y construcción colectiva	Quiero contactar al MEN
Cooperación entre pares	Quiero conectarme y compartir con otros
Gestión de contenidos de valor	Quiero aprender
Gestión de Información	Quiero informarme

Esta solución tecnológica propone dos aplicaciones: i) Una APP móvil exclusiva para los secretarios y secretarías, donde se gestionen contenidos e información estratégica para su labor de líder en el territorio y ii) un sitio web para todos los equipos de las secretarías, donde se gestionen contenidos y actividades para fortalecer de diversas maneras sus capacidades, brindando de esta manera el acceso a la información que puede interesar a cada uno de ellos.

4.12.3.1. Aplicación móvil para secretarios y secretarías

Las principales características de este componente serán las siguientes:

- Es una aplicación para móviles asociada al número de celular de cada secretario y secretaria
- El enrolamiento es a través de código enviado en mensaje de texto al teléfono celular del secretario/a
- No requiere autenticación
- Estará actualizada en línea con el sitio web, por lo tanto, el módulo de administración de la web servirá para las dos aplicaciones
- Estará enfocada en información que será de interés al secretario/a
- Estará disponible para Android y IOS
- Tendrá las siguientes funcionalidades:
 - Quiero informarme, y
 - Quiero contactar al Ministerio

Dentro de **Quiero informarme** se deberán presentar las siguientes opciones:

- Mi ruta de gestión
- Las cifras de mi secretaría
- Eventos y noticias

Dentro de **Quiero contactar al ministerio** se deberán presentar las siguientes opciones:

- Contactar al despacho
- Enviar pregunta al MEN

4.12.3.2. Portal web para miembros de secretarías

Las principales características de este componente serán las siguientes:

- Existirán funcionalidades que estarán disponibles para el público externo, es decir que no necesitarán autenticación para acceder a esta información
- Se deberá contar con un usuario administrador en cada secretaría, quien será el encargado de hacer el auto diagnóstico, cargar metas y a su vez aprobará las solicitudes de registro de los usuarios, dando permisos específicos
- Cada usuario perteneciente a una secretaría podrá realizar la solicitud de creación en la aplicación y el usuario administrador deberá realizar la aprobación para su posterior creación
- Las funcionalidades que son privadas tendrán un candado que permita identificarlas como cerradas, las demás funcionalidades que son públicas es decir que son permitidas para los usuarios internos y externos no llevarán el candado
- La identidad gráfica del sitio web será la definida por el MEN
- El Portal web con sistema de autenticación para algunas actividades y contenidos, basado en el registro del número de identificación, el cual debió estar creado en el enrolamiento que se hizo del usuario en la aplicación
- La administración de usuarios será descentralizada y auto gestionada para el registro de los usuarios en las secretarías
- Deberá ser un home con identidad gráfica propia
- Las funcionalidades principales en esta plataforma serán:
 - Diagnóstico de nuestra secretaría
 - Quiero informarme,
 - Quiero aprender,
 - Quiero conectarme y compartir, y
 - Quiero contactar al Ministerio

De acuerdo con el alcance de la plataforma, se sugiere desarrollar la herramienta en tres fases, en un lapso de 14 meses, con el fin de consolidar una herramienta robusta y eficiente. La primera fase se desarrollaría en el último cuatrimestre de 2019, la segunda fase entre enero y mayo de 2020 y la última fase entre junio y noviembre del 2020.

La distribución recomendada de requerimientos para cada una las fases presentadas es la siguiente:

Usuario	Aplicación	Modulo	Submódulo	Funcionalidad	FASE I - APLICACIÓN WEB (Sept - Dic)	FASE II - APLICACIÓN WEB / MÓVIL (Ene - May)	FASE III - APLICACIÓN WEB (Jun - Nov)
---------	------------	--------	-----------	---------------	---	--	--

Administradores de secretarías	Web	Diagnóstico de nuestra secretaría	Autodiagnóstico de capacidades	Diligenciar formulario	X		
Administradores de secretarías	Web	Diagnóstico de nuestra secretaría	Autodiagnóstico de capacidades	Visualizar resultado de diagnóstico	X		
Administradores de secretarías	Web	Diagnóstico de nuestra secretaría	Autodiagnóstico de capacidades	Crear plan de fortalecimiento		X	
Administradores de secretarías	Web	Diagnóstico de nuestra secretaría	Seguimiento al fortalecimiento	Reportar avance en fortalecimiento		X	
Todos	Web- Móvil	Quiero informarme	Las cifras de mi secretaría	Ver tablero de estadísticas oficiales del MEN	X	X	
Administradores de secretarías	Web	Quiero informarme	Las cifras de mi secretaría	Definir metas estratégicas		X	
Administradores de secretarías	Web	Quiero informarme	Las cifras de mi secretaría	Reportar avance de mis metas		X	
Todos	Web- Móvil	Quiero informarme	Eventos y noticias	Ver calendario de eventos			X
Todos	Web- Móvil	Quiero informarme	Eventos y noticias	Ver noticias			X
Todos	Web	Quiero aprender	Inducción	Consultar y descargar documentos de inducción	X		
Todos	Web	Quiero aprender	Contenidos de valor	Consultar y descargar contenidos de valor	X		
Secretario/a de educación, Miembro de equipo y Administradores de secretarías	Web	Quiero conectarme y compartir	Buenas prácticas	Postular buenas prácticas de mi secretaría			X
Todos	Web	Quiero conectarme y compartir	Buenas prácticas	Consultar buenas prácticas de otras secretarías			X
Secretario/a de educación, Miembro de equipo	Web	Quiero conectarme y compartir	Laboratorio de innovación	Participar en retos			X
Todos	Web	Quiero contactar al ministerio	Consultar preguntas frecuentes	Consultar preguntas frecuentes	X		
Secretario/a de educación, Miembro de equipo, Administradores de secretarías	Web - Móvil	Quiero contactar al ministerio	Enviar preguntas al MEN	Enviar preguntas al MEN		X	
Administradores de secretarías	Web	Quiero contactar al ministerio	Solicitar acompañamiento técnico integral	Solicitar asistencia técnica integral	X		
Secretarios y secretarías	Móvil	Home	Home	Home APP Móvil		X	
Secretarios y secretarías	Móvil	Quiero informarme	Mi ruta de gestión	Visualizar hitos mensuales		X	

Secretarios y secretarías	Móvil	Quiero informarme	Mi ruta de gestión	Dar visto bueno a hitos estratégicos		X	
Secretarios y secretarías	Móvil	Quiero contactar al ministerio	Enviar preguntas a entidades del sector	Enviar preguntas a entidades del sector			X
Administrador central del MEN y Administradores de secretarías	Web	Módulo de gestión de usuarios	Crear y actualizar usuarios	Crear y actualizar usuarios	X		
Administrador central del MEN y Administradores de secretarías	Web	Módulo de gestión de usuarios	Desactivar usuarios	Desactivar usuarios	X		
Administrador central del MEN	Web	Módulo de gestión de contenidos y actividades	Gestión del Home (Para administrador central)	Banner principal	X		
Administrador central del MEN	Web	Módulo de gestión de contenidos y actividades	Gestión del Home (Para administrador central)	Video de presentación	X		
Administrador central del MEN	Web	Módulo de gestión de contenidos y actividades	Gestión del Home (Para administrador central)	Textos e imágenes	X		
Administrador central del MEN	Web	Módulo de gestión de contenidos y actividades	Gestión del Home (Para administrador central)	Banner de noticias extraordinarias		X	
Administrador central del MEN	Web	Módulo de gestión de contenidos y actividades	Gestión de ruta y cifras	Cargar y actualizar ruta de gestión de las secretarías.		X	
Administrador central del MEN	Web	Módulo de gestión de contenidos y actividades	Gestión de ruta y cifras	Cargar y actualizar tablero y fichas de estadísticas	X		
Administrador central del MEN	Web	Módulo de gestión de contenidos y actividades	Eventos y mensajes	Cargar y actualizar calendario de eventos			X
Administrador central del MEN	Web	Módulo de gestión de contenidos y actividades	Eventos y mensajes	Cargar y enviar noticias clave		X	
Administrador central del MEN	Web	Módulo de gestión de contenidos y actividades	Gestión de Inducción	Gestionar contenidos de inducción	X		
Administrador central del MEN, Administradores de secretarías	Web	Módulo de gestión de contenidos y actividades	Contenidos de valor	Cargar y actualizar contenidos	X		

Administrador central del MEN, Administradores de secretarías	Web	Módulo de gestión de contenidos y actividades	Laboratorio de innovación	Lanzar retos de innovación			X
Usuarios de las áreas del MEN encargados de resolver las inquietudes reportadas por los usuarios	Web	Módulo de respuesta a secretarías	Visualizar preguntas de miembros de equipos	Visualizar preguntas de miembros de equipos		X	
Usuarios de las áreas del MEN encargados de resolver las inquietudes reportadas por los usuarios, Usuario de otras entidades del sector	Web	Módulo de respuesta a secretarías	Redactar y enviar respuesta	Redactar y enviar respuesta		X	
Usuarios de las áreas del MEN encargados de resolver las inquietudes reportadas por los usuarios, Usuario de otras entidades del sector	Web	Módulo de asistencia a secretarías	Enviar copia de la respuesta al correo electrónico del solicitante	Enviar copia de la respuesta al correo electrónico del solicitante		X	
Todos, excepto usuarios externos	Web	Módulo de reportes	Reporte de diagnóstico y plan de fortalecimiento de educación	Reporte de diagnóstico y plan de fortalecimiento de educación			X
Administrador MEN y Administradores de secretarías	Web	Módulo de reportes	Reporte de acceso por parte de las secretarías	Reporte de acceso por parte de las secretarías	X		
Todos, excepto usuarios externos	Web	Módulo de reportes	Reporte de participación de equipos de secretarías	Reporte de participación de equipos de secretarías			X
Administrador MEN, Usuarios de las áreas del MEN encargados de resolver las inquietudes reportadas por los usuarios	Web	Módulo de reportes	Reporte de respuesta a secretarías	Reporte de respuestas a secretarías			X
Administrador MEN	Web	Módulo de reportes	Reporte de solicitudes de acompañamiento técnico integral	Reporte de solicitudes de acompañamiento técnico integral	X		
Administrador MEN	Web	Módulo de auditoría	Registrar eventos	Registrar eventos	X		

El detalle de los requerimientos generales de la plataforma se puede verificar en el documento de alto nivel denominado: *Estructura y requerimientos funcionales*

sugeridos para la plataforma de la “Escuela de Secretarías” como estrategia de cualificación de la gestión de las Secretarías de Educación.

Para la operación de la plataforma la Subdirección de Fortalecimiento deberá disponer de al menos una persona para que administre y actualice la Escuela. Su labor se centrará en gestionar y actualizar los contenidos, el banner de reconocimiento, apoyar a los usuarios de las secretarías para usar la plataforma.

4.13. Monitoreo y evaluación

La evaluación es un proceso que produce información para la retroalimentación y que genera conocimiento sobre el objeto o fenómeno evaluado. "Desde esta perspectiva la evaluación, permite poner de manifiesto aspectos o procesos que pueden permanecer ocultos, posibilita una aproximación en forma más precisa a la naturaleza de ciertos procesos, las formas de organización de los mismos, los efectos, las consecuencias, los elementos intervinientes". (Toranzos, 1995)

Para la Estrategia de Fortalecimiento Territorial, el monitoreo y la evaluación deben considerarse como procesos sistemáticos para verificar el progreso de cumplimiento de planes, metas y objetivos propuestos, por ello la formulación de indicadores y mecanismos de evaluación es clave, pero es aun más relevante, utilizar los resultados del seguimiento y la evaluación para hacer ajustes permanentes tanto a la estrategia como a las dinámicas que se generarán a partir de ella.

En este sentido, se propone un monitoreo permanente desde el Ministerio, en tres niveles: seguimiento a la gestión, a los resultados y a los impactos.

4.13.1. Monitoreo a los procesos

Este nivel permite establecer el estado de avance de los procesos y las actividades planteadas a nivel general.

Algunos indicadores propuestos para monitorear este nivel son los siguientes:

Nombre indicador	Fórmula	Periodicidad
Avance en la implementación	# de mecanismo de fortalecimiento ajustados o diseñados e implementados / # total de mecanismos previstos	Mensual
Avance en la ruta prioritaria	# de hitos estratégicos cumplidos / # total de hitos estratégicos proyectados	Mensual
Cobertura territorial del fortalecimiento	# de secretarías fortalecidas mecanismos de fortalecimiento / # total de secretarías	Mensual

Cobertura nacional del fortalecimiento	# de equipos del Ministerio fortalecidos mecanismos de fortalecimiento / # total de equipos del Ministerio	Mensual
Presupuesto destinado a la estrategia	Valor de recursos destinados para la estrategia / Valor de recursos proyectados	Semestral
Uso de plataforma	# de funcionarios que usan y consultan la plataforma en las secretarías / # total de funcionarios en las secretarías	Mensual

El seguimiento a estos indicadores de proceso permite tener datos para mejorar la eficiencia de la estrategia.

4.13.2. Seguimiento a resultados

Los indicadores de resultado muestran información cuantitativa respecto del logro de los objetivos de fortalecimiento de la gestión territorial. Se espera que los indicadores planeados en este nivel, puedan demostrar los logros cuantitativos medibles que se obtuvieron durante la implementación de la Estrategia.

En este nivel se pueden identificar algunas métricas para los diferentes ejes estratégicos y algunos indicadores transversales asociados a acciones puntuales de la Estrategia.

Nombre indicador	Fórmula	Periodicidad
Relacionamiento territorial	# de mecanismos de fortalecimiento adoptados con la Estrategia / # de mecanismos antes de ejecutar la estrategia	Bimestral
Asistencia técnica	# de secretarías con Asistencia técnica integral / # de secretarías que han solicitado	Bimestral
Cooperación entre pares	# de secretarías que realizan actividades de cooperación / # total de secretarías	Bimestral
Alianzas para el fortalecimiento	# de alianzas gestionadas en el marco de la Estrategia para el fortalecimiento de capacidades / # de alianzas gestionadas para el fortalecimiento institucional antes de la Estrategia	Semestral
Apropiación territorial	# de secretarías con autodiagnóstico y plan de fortalecimiento de capacidades con seguimiento / # total de secretarías	Semestral
Nivel de fortalecimiento	$((\text{Nivel promedio de calificación del autodiagnóstico de las secretarías que participan, al terminar el año} - \text{Nivel promedio de calificación del autodiagnóstico al iniciar el año}) - 1) * 100$	Anual

4.13.3. Evaluación del impacto

Por último, se encuentra la evaluación de los impactos a través de la cual se miden los cambios que se esperan obtener al finalizar la implementación de la Estrategia, e incluso mas allá de finalizada. A través de este nivel se puede establecer si los mecanismos, tiempos y estrategias utilizadas son los más adecuadas para el fortalecimiento de las capacidades que redunden en una mejora en la gestión integral educativa.

En la evaluación de impacto se pueden utilizar métodos cuantitativos y cualitativos, no son métodos excluyentes y se pueden utilizar en forma combinada. Sin embargo, con el fin de tener un acercamiento a los efectos que genere la estrategia al fortalecer las capacidades; a continuación, se sugieren algunas variables y fuentes que pueden dar luces del impacto, sin necesidad de realizar una evaluación profunda.

Elemento base	¿Qué se podría medir?
Nivel de prioridad sector	Nivel de prioridad del sector educación en los planes de desarrollo 2020 -20203. Esto se puede medir a través de la Plataforma del Kit de Planeación Territorial, en dinero y en cantidad de productos o líneas estratégicas.
Efectividad en la orientación de política pública del MEN	Nivel de ajuste y adaptabilidad de estrategias y lineamientos, orientaciones del Ministerio a partir del diálogo y construcción con las secretarías de educación.
Calidad del ambiente laboral	Percepción del clima laboral en los diferentes niveles del sector (Satisfacción del equipo, calidad del ambiente de trabajo, calidad de la comunicación dentro del sector y con otros actores). Esto se puede medir a través de una encuesta virtual de clima organizacional en cada sede
Eficiencia en el gasto	Nivel de reducción de gastos de viaje de secretarías de educación y ministerio

Como se puede evidenciar, algunos de los indicadores aplican para las secretarías y otros para el Ministerio. Es clave establecer la fuente de información y no combinar indicadores donde la fuente sean los dos.

Recomendaciones claves para el ministerio

A continuación, se enumeran algunas recomendaciones al MEN, que se consideran fundamentales para obtener mejores resultados de la Estrategia de Fortalecimiento:

- Al decidir iniciar la implementación de la Estrategia desde el Ministerio, los equipos técnicos deben estar en disposición de reflexionar sobre la necesidad de actualización y ajuste de sus procesos, a partir del nuevo conocimiento que se identifique, con el fin de mejorar las dinámicas del sector educativo de cara a una gestión integral educativa.
- Esta Estrategia sugiere una revisión de la estructura, relaciones y procesos del Ministerio de cara a su implementación progresiva y articulada. La conformación de los nuevos equipos de acompañamiento y la ampliación del personal de fortalecimiento institucional, con un equipo interdisciplinar que coordine su diseño, desarrollo y evaluación es una de las primeras tareas operativas.
- Las actualizaciones o nuevos contenidos, documentos, lineamientos, guías o materiales que se desarrollen deben pensarse desde las capacidades que se esperan fortalecer.
- Esta Estrategia debe cambiar el enfoque de fortalecimiento desde la oferta hacia la demanda, de tal manera que preste asistencia técnica integral desde las necesidades diferenciadas de los territorios, atendiendo a sus particularidades, análisis territoriales y autodiagnósticos.
- Desde el Ministerio se deben disponer los recursos suficientes, para implementar no solo las fases del primer año de operación sino de las siguientes vigencias con el fin de buscar resultados estructurales. El equipo de acompañamiento, los talleres vivenciales, el desarrollo de la Escuela Virtual de Secretarías son los principales aspectos a tener en cuenta.
- Se sugiere analizar una ampliación de la estrategia, de tal manera que se articule la gestión integral educativa desde los establecimientos educativos, repensando el sentido de la Guía 34.
- La Estrategia requiere permanente evaluación tanto en el Ministerio como en las Secretarías.

Consideraciones finales

Para finalizar, es importante que el Ministerio de Educación Nacional tenga en cuenta las siguientes apreciaciones:

- La Estrategia de Fortalecimiento Territorial debe buscar el fortalecimiento de la gestión territorial de los equipos tanto de las secretarías de educación como del Ministerio de Educación, por lo tanto, se trata de una estrategia integral que parte de reconocer objetivamente que todos tienen capacidades, pero también de ser conscientes en ambos niveles sobre las debilidades que se tienen y que afectan la gestión integral educativa.
- La Estrategia está basada en la gestión del conocimiento del sector, donde a partir del relacionamiento horizontal y la realimentación permanente, se espera que los equipos de las secretarías dinamicen y optimicen su gestión territorial educativa; y el Ministerio modernice, flexibilice y adapte los instrumentos de política de acuerdo con las necesidades detectadas y los aprendizajes del trabajo conjunto. El equipo del ministerio debe estar dispuesto a apropiarse constructivamente las sugerencias que surgen de la interlocución con las secretarías, donde se ponen a prueba permanentemente las estrategias, lineamientos, orientaciones, instrumentos, procesos y procedimientos; cuando sea pertinente y oportuno hacerlo.
- Esta Estrategia tiene un alto sentido pedagógico para las secretarías de educación, no puede implementarse a través de una imposición sino de la “seducción”. No se deben utilizar calificativos asociados al estado de las capacidades; el autodiagnóstico no puede ser visto como una evaluación formal que posiciona a una entidad territorial en una escala de valoración oficial.
- Para que la Estrategia funcione adecuadamente es imprescindible tener un flujo de comunicación y retroalimentación permanente, oportuno y eficiente, en los diferentes niveles y entre los actores involucrados. El respeto, la calidez y la asertividad en la comunicación entre todos los actores del sector educativo, son fundamentales para la efectividad e impacto de la Estrategia.
- A pesar de enunciar en este documento, de manera frecuente a la Subdirección de Fortalecimiento Institucional; la Estrategia no es de un solo equipo de trabajo, sino de todo el Ministerio y para todo el sector. Por ello, la apropiación por parte de los directivos de las entidades depende en parte, la efectividad de los mecanismos implementados.
- La Estrategia debe orientarse a la simplificación y actualización de procesos y mecanismos de acompañamiento, asistencia y diálogo, al igual que a la gestión de información y requerimientos del Ministerio a las secretarías. Por ello, su

implementación debe ir acompañada de un desmonte progresivo de requerimientos de información asociados al fortalecimiento de tal manera que el plan de fortalecimiento no sea otro plan más que deben diligenciar y reportar.

- Por ultimo, la Estrategia debe buscar la autogestión y autocontrol de los implicados, y esto toma mucho tiempo. No se pueden espera transformaciones profundas en el corto plazo. Para ello, el Ministerio debe trabajar de manera permanente y sistemática, adelantando una labor importante: identificar incentivos que motiven a las secretarías y equipos del Ministerio a vincularse a la estrategia.

Referencias

- Bertoglio, O. J. (10 de 2019). *artemisa.unicauca.edu.co*. Obtenido de [http://artemisa.unicauca.edu.co/~cardila/Introduccion__Teoria_General_Sistemas_\(Oscar_Johansen\).pdf](http://artemisa.unicauca.edu.co/~cardila/Introduccion__Teoria_General_Sistemas_(Oscar_Johansen).pdf)
- Bunge, M. (1995). *Sistemas sociales y filosofía*. Buenos Aires. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- CEPAL. (29 de 10 de 2019). *Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de America Latina y el Caribe*. Obtenido de Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo
- Colmarejo, R. ((2016)). Enfoque de Capacidades y sostenibilidad. 121 - 149.
- Colmarejo, R. ((2016)). Enfoque de Capacidades y Sostenibilidad. Aportaciones de Amartya SEn y Martha Nussbaum. 121 - 149.
- Ferreya, H. A., & Peretti, G. C. (2010). Desarrollo de capacidades fundamentales: aprendizaje relevante y educación para toda la vida. *Congreso Iberoamericano de Educación* , (pág. 3). Buenos Aires (Argentina).
- FUNDACIÓN EMPRESARIOS POR LA EDUCACIÓN. (10 de 2018). *IDEAS PARA TEJER: REFLEXIONES SOBRE LA EDUCACIÓN EN COLOMBIA 2010-2018*. Obtenido de <https://fundacionexe.org.co/wp-content/uploads/2018/Documentos/Ideas%20para%20tejer%20sep19.pdf>
- Gay, A. (10 de 2019). *manuelugarte.org*. Obtenido de http://manuelugarte.org/modulos/biblioteca/g/texto_2_aquiles_gay.pdf
- Gay, A. (s.f.). *LOS SISTEMAS Y EL ENFOQUE SISTÉMICO*. SIESE manuelugarte.org.
- Ministerio de Educacion Nacional. (s.f.). *MinEducacion.gov.co*. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-248533.html>
- Toranzos, L. V. (1995). Evaluación educativa: hacia la construcción de un espacio de aprendizaje. *Propuesta Educativa*.



La educación
es de todos

Mineducación