Caja de Herramientas

Para incidencia en la gestión local de la Política Educativa

1

Un empalme exitoso...

...para garantizar el derecho a la educación

La educación es de todos
Mineducación

Caja de Herramientas

Para incidencia en la gestión local de la Política Educativa

1

Un empalme exitoso...

...para garantizar el derecho a la educación

Ministra de Educación Nacional
María Victoria Angulo González

Viceministra de Educación Preescolar, Básica y Media
Constanza Liliana Alarcón Párraga

Dirección de Fortalecimiento a la Gestión Territorial
Javier Augusto Medina Parra

Subdirección de Fortalecimiento Institucional
Claudia Milena Gómez Díaz

Equipo Revisor MEN
Hector Humberto Hernández
Marco Tulio Marquez Rozo
María Dugley Duque Pulido
Deyanira Romero García
Angela María Latorre Barrera

Desarrollo de contenidos
Julio César Grandas Olarte
I+volución

Diseño y Diagramación
Ana Sandoval Mesa
I+volución

Esta publicación se realiza en el marco del convenio 0059-19 entre la Organización de Estados Iberoamericanos y el Ministerio de Educación Nacional.

Presentación

El Ministerio de Educación Nacional, en cumplimiento de sus funciones como ente rector de la política pública educativa y garante de la adecuada prestación de este servicio, presenta esta guía como un aporte a la estrategia interinstitucional del Gobierno Nacional que pretende apoyar el proceso de cierre exitoso de los gobiernos territoriales.

Este documento tiene el propósito de brindar orientaciones conceptuales, técnicas, metodológicas y normativas del proceso de empalme. Lo describe de una manera práctica, facilitando a las administraciones saliente y entrante tanto recomendaciones sobre cómo desarrollar el empalme, a nivel de procesos y documental, así como herramientas útiles para su desarrollo. De esta forma, esta guía contribuye a que la transición entre las administraciones, que debe desarrollarse al finalizar el período de gobierno, se cumpla en el marco de los principios de transparencia, legalidad e idoneidad en la entrega de la información relacionada con la gestión adelantada en el sector por parte de las administraciones departamentales, distritales y municipales.

En su primera parte, esta guía presenta los fines y etapas del proceso de empalme, así como la forma en que deberían abordarlo las administraciones saliente y entrante. Posteriormente, la guía describe cada una de las fases del empalme (preparatoria, desarrollo, y apropiación y uso de la información), proponiendo, donde es pertinente, instrumentos y formatos que pueden facilitar a ambas partes la consolidación y análisis de la información. En particular, se explica el contenido del informe de gestión, principal documento del proceso de empalme. En su parte final, la guía recoge los principales conceptos y normas asociadas al empalme, como contexto para su desarrollo.

Esta guía está dirigida, principalmente, a quienes hagan parte de los equipos de empalme en las Entidades Territoriales Certificadas. Sin embargo, puede ser de utilidad para todos los funcionarios y contratistas de las secretarías de educación, por lo cual se recomienda su difusión pues puede facilitar la labor de quienes preparen la información y documentos para el proceso de empalme, y sirve de instrumento pedagógico para que todos los funcionarios conozcan los fines y alcances del proceso.

Tabla de contenido

1 El proceso de empalme 8
1.1 Generalidades 9
1.2 Recomendaciones iniciales para el equipo de gobierno saliente y entrante 13

2 Fase 1: Preparatoria 16
2.1 Generalidades de la fase preparatoria 17
2.2 Conformación del equipo de empalme saliente 18
2.3 Cronograma de la etapa preparatoria 19
2.4 Elaboración del informe de gestión 21
2.4.1 Recomendaciones generales 21
2.4.2 Preparación del informe de gestión 22
2.4.3 Contenido del informe de gestión 24
2.4.3.1 Informe ejecutivo sobre la situación de la Secretaría de Educación de la ETC 24
2.4.3.2 Resultados por componente del derecho a la educación 26
2.4.3.3 Situación de los recursos materiales y los inventarios 29
2.4.3.4 Situación presupuestal y financiera 29
2.4.3.5 Planta de personal 29
2.4.3.6 Programas, estudios y proyectos 30
2.4.3.7 Otros elementos del informe 31

3 Fase 2: Desarrollo del empalme 34
3.1 Elementos clave que deben abordar las administraciones saliente y entrante 35
3.2 Estapas del desarrollo del empalme 36
3.2.1 Conformación del equipo 37
3.2.2 Una agenda de trabajo efectiva 38
3.2.3 Sesiones de comisión de empalme 41
3.2.4 Elaboración del acta e informe final 42
3.2.5 Acto formal de entrega del informe de gestión y del acta administrativa 43
3.3 Otros materiales útiles para el desarrollo del empalme 44
3.3.1 Lista de chequeo para verificar la idoneidad del proceso de empalme 44
3.3.2 Presentación para desarrollo de las sesiones 46
3.3.3 Resumen de los principales indicadores 47

4 Fase 3: Apropiación y uso de la información 50

5 El rol del Ministerio de Educación Nacional 54

6 Conceptos y normativa clave para tener en cuenta 58
6.1 Conceptos clave 59
6.2 Normativa del proceso de empalme 59

7 Bibliografía 62

Anexos 64

Tabla de instrumentos y formatos

1. Ejemplo de balance de indicadores por componente del derecho a la educación **26**

2. Tabla de contenido sugerida para el informe de gestión **32**

3. Ejemplo de agenda de programación de sesiones de empalme **40**

4. Lista de chequeo del proceso de empalme **44**

5. Contenido sugerido de las presentaciones de empalme **47**

6. Ejemplo de resumen de indicadores **48**

1 El proceso de empalme

1.1 Generalidades

¿Qué es el empalme?

El empalme de gobierno es un proceso mediante el cual los **gobernadores y alcaldes salientes**, junto con sus equipos, presentan y entregan a los gobernadores y alcaldes electos el estado de las administraciones a su cargo, junto con la información relacionada con los asuntos y recursos públicos que manejaron durante los cuatro años de gobierno que terminan. Corresponde a los mandatarios electos y sus equipos recibir, verificar y entender la información que les es entregada, para su uso posterior. De esta forma, el empalme de gobierno es un proceso que hace parte de los espacios de rendición de cuentas de la gestión pública.

"El proceso de empalme es una **obligación de todos los servidores públicos**, en virtud de lo establecido en el artículos 78 de la Ley 1474 de 2011 y el artículo 50 de la Ley 1757 de 2015."

La entrega y recepción de la administración pública de las entidades territoriales se formaliza con la suscripción del acta de entrega del informe de gestión. Por su contenido, el empalme también es un proceso de carácter estratégico y de interés público en la medida en que brinda insumos esenciales para la formulación del nuevo Plan de Desarrollo Territorial.

"El informe de gestión permite a los gobiernos saliente y entrante **conocer los avances y logros alcanzados**, así como las restricciones, problemas y retos presentados durante la administración que termina."

¿Para qué es el proceso de empalme?

Propicia un espacio de **diálogo e interacción entre los equipos de gobierno entrante y saliente,** contando con la participación de todos los actores de la comunidad educativa, constituyéndose en un proceso estratégico que evita traumatismos y facilita la continuidad de los procesos de gestión que repercuten directamente en la prestación del servicio educativo.

Brinda **herramientas al nuevo gobernante y su equipo** para aplicar el principio de construir sobre lo construido y permitir el inicio de la nueva gestión a partir de los avances y logros de la administración anterior.

Permite que el **derecho a la educación se garantice sin interrupciones o afectaciones** ante el cambio de gobierno, por tanto, busca asegurar el cumplimiento del calendario academico, la oportuna puesta en marcha de las estrategias de apoyo a la permanencia escolar,como el programa de alimentación escolar, atención educativa con pretinencia étnica conforme a la normatividad vigente (PAE indígena, contratación decreto 2500 de 2010, procesos de concertación, consulta previa, entre otros).

Permite **conocer la situación real** del sector educativo en la Entidad Territorial Certificada (ETC), en todas sus dimensiones a partir del análisis de la situacion en terminos de la población atendida y por atender con sus particularidades, matrícula por grados y niveles, establecimientos eduactivos, planta de personal docente y directivo docente, estado financiero por fuentes e inversiones, estrategias y acciones de calidad educativa, fondos de servicios educativos, capacidad instalada para la atención, entre otros aspectos.

Se convierte en un **referente idóneo para evaluar** la gestión adelantada por el gobierno saliente.

Permite a la **nueva administración conocer los resultados** de la ajecución del mandatario saliente y los retos a que se enfrenta en este nuevo período de gobierno.

Características del proceso de empalme

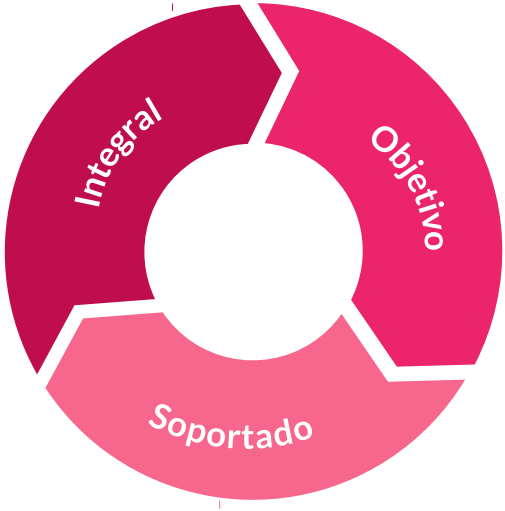


Figura 1

Características del proceso de empalme

Debe **dar cuenta de todos los aspectos** de la administración de la ETC, tanto positivos como negativos.

No debe ocultar ni omitir información, en particular de las problemáticas que hayan ocurrido durante la administración saliente. **Tampoco busca identificar responsabilidades** si estas se presentaron. Así, es un proceso neutral e imparcial que busca solo establecer el estado de la ETC respecto a la prestación del servicio educativo.

La información de resultados, logros, problemáticas y retos debe ser verificable. Las recomendaciones que haga la administración saliente a la entrante también debe soportarse en los resultados alcanzados, verificables mediante indicadores objetivos.

"El proceso de empalme debe adelantarse de manera **organizada, oportuna y con los actores pertinentes.**"

Fases del proceso de empalme en la ETC

El proceso de empalme comprende tres fases: preparatoria, desarrollo y apropiación y uso de la información. Como lo establece la Procuraduría General de la Nación, la primera etapa corresponde a la elaboración del informe de empalme que, además de mostrar los logros de la administración saliente, debe permitir generar alertas oportunas e implementar acciones correctivas donde sea necesario, previas a la entrega de la administración. En la segunda fase, correspondiente al desarrollo del empalme, los equipos saliente y entrante deben analizar y verificar conjuntamente el informe de gestión del empalme. El equipo entrante deberá certificar su recepción, guardando el derecho a revisión establecido en la normatividad vigente. Finalmente, en la tercera etapa se espera que la administración entrante utilice el informe de gestión para garantizar la continuidad de la prestación de los servicios básicos a la ciudadanía.

Fase 1: Preparatoria julio-octubre

- Esta fase se concentra en la administración saliente.
- La Secretaría de Educación debe preparar el informe de gestión en los diferentes componentes de la prestación del servicio educativo y según los lineamientos establecidos en las normas pertinentes.

Fase 2: Desarrollo del empalme noviembre-diciembre

- En esta fase particpan la administración saliente y a entrante.
- Los equipos de trabajo designados analizan en conjunto el informe y validan su contenido, contrastándolo con la realidad.

Fase 3: Apropiación y uso de la información enero-marzo

- Esta fase se concentra en la administración entrante.
- El nuevo equipo a cargo de la ETC debe aprovechar la información recibida y usarla como insumo para formular el nuevo Plan de Desarrollo Territorial, y para asegurar la continuidad en la prestación del servicio educativo.

Fuente: Elaboración propia con base en Procuraduría General de la Nación, 2019

1.2 Recomendaciones iniciales para el equipo de gobierno saliente y entrante

En todas las administraciones, sean nacionales, departamentales o municipales, y sin importar el partido político al que pertenecen los gobernantes, se alcanzan logros y se enfrentan problemáticas. Por eso, tanto la administración saliente como la entrante deben abordar el empalme como un proceso técnico, integral, y asegurar su participación en cada una de las fases correspondientes. Además:

Administración saliente

- Puede presentar sus avances respecto a las metas propuestas en su plan de desarrollo territorial y sectorial, los logros alcanzados y los aciertos.

- Puede recomendar a la administración entrante la continuidad de programas, proyectos y prácticas que, objetivamente, generaron resultados positivos para el sector educativo.

- Debe, sin embargo, mostrar las dificultades relevantes que se presentaron en la prestación del servicio educativo durante la administración, señalando además aquellas pendientes por resolver. Esto incluye problemáticas a nivel contractual y presupuestal en la ETC.

- La administración saliente tiene la obligación de adelantar los procesos de entrega al nuevo gobierno soportándose en información idónea y confiable, plasmando en los informes la situación real del sector, aun considerando el riesgo de verse inmersos posteriormente en procesos de responsabilidad disciplinaria o fiscal.

- Debe contar con información organizada sobre todos los procesos de la ETC y facilitar a la administración entrante el acceso a la misma, para su verificación.

Administración entrante

- Puede reconocer los logros y avances alcanzados en la administración que termina, recogiéndolos como punto de partida en la formulación del Plan Territorial de Desarrollo y del Plan Sectorial.

- Puede reconocer los aprendizajes alcanzados por la administración saliente, para mitigar riesgos con base en ellos o para avanzar hacia prácticas más efectivas y eficientes en la prestación del servicio educativo.

- Evitar usar el proceso de empalme para identificar responsables (o culpables) de las problemáticas que se presentan en la ETC. En caso de ser necesario, la administración entrante deberá, posteriormente, informar a las autoridades pertinentes sobre anormalidades que haya identificado durante el proceso de empalme.

- Mantener una actitud receptiva y respetuosa frente a lo que está recibiendo como estado del sector. El equipo entrante tendrá posteriormente su oportunidad de enfrentar sus propios retos y dificultades en la tarea de gestionar integralmente la educación en el territorio.

"Tanto la administración saliente como la entrante deben tener presente que **la prioridad es la continuidad de la prestación del servicio educativo** para los niños, niñas y adolescentes en la ETC, lo cual requiere que aborden el empalme como un proceso técnico y objetivo."

2 Fase1 Preparatoria

2.1 Generalidades de la fase preparatoria

La Fase Preparatoria tiene como fin organizar y documentar la información requerida para el empalme. Por esto, incluye la elaboración del informe de gestión con sus anexos correspondientes. En particular, esta fase comprende tres etapas que pueden encadenarse como muestra la Figura 2:

Conformación del equipo de trabajo y designación de responsables por cada área o tema

Construcción de la agenda de trabajo

Elaboración del Informe de gestión

Figura 2
Fuente: Elaboración propia con base en MEN, 2019

2.2 Conformación del equipo de empalme saliente

Para realizar el abordaje del empalme de gobierno, es necesario planificar cada etapa del proceso. El mandatario saliente debe conformar equipos de trabajo sectoriales y crear una instancia de coordinación encargada de consolidar el Informe de gestión integral de la administración.

Para el caso del sector educativo, el primer paso consiste en conformar un equipo de trabajo dentro de la Secretaría, el cual debe estar compuesto por servidores que conozcan en profundidad los ejes temáticos más representativos de la gestión del sector en cada una las dimensiones misionales y de apoyo que esta implica. Cada área o dependencia de la Secretaría debe delegar al menos a un servidor público, preferiblemente de carrera, teniendo en cuenta su permanencia en la administración y memoria institucional. Así mismo, deben hacer parte del equipo de empalme los funcionarios encargados de las áreas de Planeación y de Control Interno o quienes hagan sus veces.

¿Quiénes en la Secretaría participan?

- El secretario de despacho o a quien este designe para liderar el empalme.
- Funcionarios (preferiblemente) y contratistas, designados por los jefes o directores de las principales áreas misionales y de apoyo.
- El jefe del área de planeación.
- El jefe de control interno.
- Un delegado del área de comunicaciones o de la oficina de prensa de la secretaría.

Tenga en cuenta que entre los miembros de este equipo deberá seleccionarse la persona encargada de la consolidación del informe de gestión.

Funciones del equipo de empalme saliente

- Consolidar la información
- Liderar la elaboración del informe de gestión
- Participar en las reuniones de empalme y las reuniones aclaratorias
- Elaborar el acta de entrega del informe de gestión
- En el caso particular del delegado de la oficina de comunicaciones, se espera que brinde apoyo en comunicar los aspectos más relevantes de la gestión de la administración saliente.
- La persona responsable de la consolidación del informe debe asegurarse de que el documento guarde una unidad en su redacción y estilo (es decir, que no parezca escrito a varias manos).

2.3 Cronograma de la etapa preparatoria

Para asegurar que el informe de gestión sea elaborado en los tiempos establecidos, se recomienda al líder del proceso definir un cronograma que establezca actividades, responsables (áreas y funcionarios) y fechas. Se propone, como mínimo, incluir las actividades que se señalan en el ejemplo de la Tabla 1.

Actividad	Área responsable	Funcionario responsable	Semana								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
Identificación de temas o secciones del informe / Elaboración de tabla de contenido											
Levantamiento y consolidación de información											
Elaboración tema/sección 1											
...											
Elaboración tema/sección n											
Consolidación del informe de gestión											
Revisión y retroalimentación por parte de Control Interno											
Elaboración del acta de entrega											
Elaboración del informe ejecutivo											
Elaboración de la presentación											

Tabla 1

2.4 Elaboración del informe de gestión

2.4.1 Recomendaciones generales

En lo concerniente a la preparación y entrega a las partes interesadas del informe de gestión del servicio educativo, este Ministerio recomienda en primer lugar a las entidades territoriales certificadas, seguir las pautas dadas para este proceso en el documento marco de la estrategia de apoyo interinstitucional liderada por el DNP y el DAFP, denominada "Cierre Exitoso de los Gobiernos Territoriales".[1]

Tal como lo plantea dicha estrategia, el proceso de empalme debe apoyarse en el Informe de gestión que obligatoriamente deben presentar los mandatarios territoriales al finalizar su periodo.

"en el entendido que es a partir de la información que allí se registra, que tanto las autoridades salientes, como las autoridades entrantes, la ciudadanía, los órganos de control, entre otros actores, pueden obtener información relevante y veraz, acerca de cuáles fueron los resultados y cuáles son los retos con los que queda la entidad territorial, siendo este el punto de partida para las nuevas administraciones regionales y locales 2020-2023"
(DAFP y DNP, 2019)

En tal sentido es preciso recordar que el informe de gestión se sustenta en lo dispuesto por la Ley 951 de 2005, la cual ha sido complementada por normas posteriores que reafirman el derecho de acceso a la información y la participación ciudadana en la gestión del desarrollo territorial. Adicionalmente, deben tenerse en cuenta las orientaciones dadas para el desarrollo del Proceso de Empalme por parte de la Procuraduría General de la Nación mediante la Directiva No. 009 del 8 de julio de 2019.[2]

1 (https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/NuevosMandatarios/Gu%C3%ADa%20Cierre%20Exitoso%20Gobiernos%20Territoriales.pdf).

2(https://www.procuraduria.gov.co/relatoria/media/file/PGN%20DIRECTIVA%20009%20DE%202019.pdf).

Adicionalmente, se recomienda a las ETC organizar el informe de gestión del sector educativo teniendo en cuenta los cuatro componentes del derecho fundamental a la educación claramente desarrollados en la Sentencia T-743 de 2013 proferida por la Honorable Corte Constitucional, la cual los define como los atributos de Asequibilidad, Accesibilidad, Adaptabilidad y Aceptabilidad.

Así mismo, debe tenerse en cuenta las líneas estratégicas del sector educación contempladas en el Plan Nacional de Desarrollo vigente, el Plan Nacional DEcenal de Eduación y el Plan Sectorial de Educación, así como el desarrollo de los macroprocesos que hacen parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión de cada entidad que ameritan especial cuidado por parte de las nuevas administraciones.

2.4.2 Preparación del informe de gestión

A los equipos de trabajo sectorial conformados para apoyar el proceso de empalme en educación se les recomienda recopilar durante los meses de julio a octubre la información requerida para soportar la gestión adelantada frente a cada uno de los componentes del servicio educativo. En tal sentido, se requiere reunir los insumos necesarios para que los integrantes del equipo de empalme delegado por la administración entrante puedan conocer el estado real en que se encuentra el sector en la entidad territorial.

Documentos que debe organizar el equipo de empalme saliente

- Documentos de carácter normativo relevantes para la operación de la ETC
- Documentos técnicos u orientadores de los programas que se adelantan en la Secretaría.
- Actos administrativos propios de la ETC, incluidas directivas y circulares.
- Expedientes contractuales.
- Informes contables y financieros.

El informe de gestión debe detallar los programas especiales o las líneas de intervención propias que se han venido ejecutando de acuerdo con lo previsto en sus planes de desarrollo, con sus respectivos indicadores, clasificándolas en los componentes del derecho fundamental al que correspondan (asequibilidad, accesibilidad, adaptabilidad o aceptabilidad). También debe ofrecer información fidedigna sobre cada uno de los componentes de la gestión del servicio precisando el cálculo de los indicadores asociados a las líneas estratégicas de la política educativa nacional que se han venido implementando en la ETC.

"Antes de comenzar a elaborar el informe, analice el estado de la información y con base en ello decida cuál será su ruta para la compilación pertinente"

Uso de los sistemas de información

Si la administración ya consignó información y esta se encuentra actualizada en algún sistema de información nacional (por ejemplo, SECOP o SIGEP) o territorial, en la sección correspondiente del informe de gestión debe incluir la ruta para el acceso a la información, incluyendo usuario y clave de acceso y el reporte actualizado de la información pertinente.

Uso de la información documentada

Si la entidad territorial no tiene consignada o actualizada la información en los sistemas de información pero tiene un documento o informe con datos o cifras actualizadas, en el informe de gestión debe incluir la ruta para el acceso a dicha información y el reporte actualizado de la informacion pertinente.

Uso de los formatos anexos

Diligencie los formatos anexos a esta guía para apoyarse en la preparación de cada sección del documento.

2.4.3 Contenido del informe de gestión

En desarrollo de las exigencias que debe cumplir el acta de informe de gestión y las necesidades del empalme en educación, se propone el siguiente contenido:

2.4.3.1 Informe ejecutivo sobre la situación de la Secretaría de Educación de la ETC

El informe ejecutivo debe dar cuenta, en forma breve y esquemática, de la situación de la ETC y de la prestación del servicio educativo. Se recomienda que aborde, como mínimo:

- La situación que encontró la administración saliente.
- Las líneas estratégicas del plan territorial que desarrollen lo relacionado con educación para el periodo de gobierno y los principales programas y proyectos desarrollados para su implementación.
- Los principales indicadores, línea de base, metas y resultados asociados a las líneas estratégicas del plan sectorial. En lo posible, es útil incluir la evolución anual de los indicadores.

"**Sugerencia:** Incluya, para cada línea estratégica del plan territorial de desarrollo, hasta dos indicadores, los más importantes."

- El resumen de la estructura administrativa de la ETC, su organización y planta de personal.

"**Sugerencia:** Incluya un organigrama de la secretaría, señalando para cada área el número total de cargos de funcionarios provistos, el total de cargos vacantes, y el total de contratistas."

• El balance para la última vigencia, de los recursos por comprometer, comprometidos y ejecutados, y en general la situación financiera del sector educativo en la ETC.
• Principales aprendizajes de la administración saliente en la prestación del servicio educativo.
• Principales recomendaciones en relación con la continuidad de líneas estratégicas, programas o proyectos que por su efectividad y eficiencia deberían mantenerse.
• Las acciones "semillas" que pueden generar cambios importantes en el sector educativo en el corto o mediano plazo, las cuales se deberían mantener para garantizar el propósito de construir sobre lo construido.
• Principales alertas para la nueva administración en aspectos estratégicos, administrativos, operativos, contractuales y presupuestales.

Las siguientes son algunas preguntas orientadoras que el equipo debería plantearse y que el informe ejecutivo debería responder.

¿Cuál ha sido el desempeño del ente territorial durante la última administración? Señale los hitos más importantes.

¿Cuáles son los principales resultados en materia de calidad y cobertura del servicio educativo logrados en su período de gobierno?

¿Cuáles son las lecciones aprendidas de la gestión realizada durante el actual período de gobierno?

¿Cuáles son los programas, proyectos o estrategias implementadas en el sector educativo que deberían tener continuidad? ¿Por qué?

¿Cuáles fueron las principales dificultades que se experimentaron en la implementación de los proyectos del sector educativo incluidos en el plan territorial de desarrollo o en el plan sectorial que está a punto de finalizar?

¿Cuáles de los compromisos adquiridos con la comunidad educativa que requieren continuidad? ¿Por qué?

¿Cuáles son los riesgos (financieros, jurídicos, administrativos, ambientales) que se pueden presentar en el desarrollo de la gestión que emprenderá la nueva administración?

¿Cuáles son los temas/necesidades urgentes en el sector educativo que quedan pendientes por resolver a partir del inicio del período de la nueva administración?

2.4.3.2 Resultados por componente del derecho a la educación

Las ETC deben reportar en su informe de gestión el grado de cumplimiento frente a los componentes del derecho a la educación definidos por la Corte Constitucional en la sentencia T743 de 2013. Para esto, se recomienda, en primer lugar, identificar la línea base y el avance de los indicadores asociados a los distintos componentes, como se relacionan en el Anexo 1 – Componentes.

Por ejemplo, el componente de Accesibilidad o disponibilidad considera indicadores sobre el estado de la infraestructura educativa. Para el informe podría desarrollarse una tabla para estos indicadores como la que se presenta a continuación:

Accesibilidad o disponibilidad				
Tema	**Nombre de indicador**	**Fuente**	**Línea de base 2016**	**Resultado 2019**
Inventario	Núm. de establecimientos educativos.			
	Núm. de sedes educativas.			
	Núm. de sedes con inventario actualizado.			
	Núm. de sedes con coordenadas geográficas.			
	Núm. de alumnos según en la capacidad instalada en las instituciones educativas.			
	Núm. de aulas y espacios complementarios existentes.			
Áreas (por sede)	Área del lote sede X			
	Área construida sede X			
	Área libre sede X			
	Área del primer piso sede X			

Con base en estos resultados, el cuerpo principal del informe deberá presentar, para cada componente, un breve análisis en torno a las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles son los principales resultados (positivos y negativos)?
- ¿Qué acciones se implementaron que trasformaron la educación y/o generaron semillas para su transformación?
- ¿Qué intervenciones (políticas, programas, proyectos o actividades), asociadas con el componente, deberían continuar?
- ¿Qué dificultades se presentaron durante el gobierno que termina en el cumplimiento del componente? ¿Cuáles dificultades persiten y debrían ser resueltas por la nueva administración en el corto plazo?
- ¿Qué riesgos se han identificado que podrían afectar el cumplimiento de componente?

"Los cuatro componentes del derecho a la educación
De acuerdo con la sentencia T-743 de 2013 de la Corte Constitucional,
el derecho a la educación consta de cuatro componentes:"

Derecho a la educación

Asequibilidad o disponibilidad

Infraestructura educativa.
Docentes.
Personal.

Accesibilidad

Gestión de cobertura
Contratación del servicio educativo
Alfabetización
Alimentación escolar
Modernización de la educación

Adaptabilidad

Aceptabilidad

Colombia bilingüe
Programa para la excelencia docente y académica
Educación inicial
Índice Sintético de Calidad Educativa
Balance de los EE en las Pruebas SABER

Asequibilidad o disponibilidad

Obligación que tienen las entidades territoriales de construir y mantener la infraestructura escolar con la calidad necesaria para atender la totalidad de los niños, niñas y jóvenes entre 5 y 16 años, sin ningún tipo de exclusión. Incluye contar con los directivos docentes, los docentes y el personal administrativo o de apoyo necesarios para garantizar el funcionamiento de la institución escolar.

Accesibilidad

Obligación que tiene el Estado de garantizar el acceso sin barreras al sistema educativo. En tal sentido, se debe asegurar que la condición económica, social, física, de género, raza o de cualquier otro tipo no afecte jamás a un niño o niña para entrar a la institución escolar y disfrutar del derecho a la educación.

Adaptabilidad

Obligación del Estado de garantizar una educación que se adapte a las necesidades de los estudiantes de acuerdo con las expectativas de las familias para con la educación y los contextos culturales, sociales y económicos en los cuales viven los niños, niñas y jóvenes (pertinencia de la educación). Un propósito central es la búsqueda de motivación y felicidad de los estudiantes en las aulas y en las instituciones escolares para estimular su permanencia en el sistema educativo.

Aceptabilidad

Obligación que tiene el Estado de garantizar que todos los niños, niñas y jóvenes reciban una educación de calidad. Por consiguiente, la formación impartida debe asociarse a la pertinencia de los programas educativos con respecto a las necesidades de los estudiantes, al entorno social y económico en el cual ellos viven y a los valores de la sociedad y la familia frente a la educación. La calidad de la educación también depende de las expectativas de un mejor futuro y de la motivación con respecto al valor de la educación por parte de los estudiantes y sus familias.

2.4.3.3 Situación de los recursos materiales y los inventarios

Incluya un detalle pormenorizado sobre la situación de los recursos materiales y los inventarios de los bienes muebles e inmuebles a cargo de la Secretaría de Educación. Para la preparación de esta sección debe tenerse en cuenta las variables e indicadores del componente de Asequibilidad y los formatos incluidos en el Anexo 2 – Inventarios.

2.4.3.4 Situación presupuestal y financiera

Esta parte del informe incluye la ejecución presupuestal del sector educativo correspondiente a las vigencias fiscales del período de gobierno. Se deben explicitar las fuentes de los recursos (SGP, propios, regalías, cofinanciación, créditos, otros). La información financiera debe estar debidamente actualizada a la fecha de la entrega, y contar con los avales de los funcionarios responsables de la presentación de estos informes los cuales deben complementarse con las notas aclaratorias que sean necesarias.

“Sugerencia: Diligencie primero, los cuadros del Anexo 3 – Informe financiero. Con base en esta información, elabore esta sección del documento.”

2.4.3.5 Planta de personal

En esta sección se debe presentar un informe pormenorizado sobre la planta de personal de directivos docentes, docentes y personal administrativo o de apoyo de las instituciones educativas, así como el personal que labora en la Secretaría de Educación.
La información relacionada con la planta de personal directivo, docente y administrativo asignada a la prestación del servicio, debe estar desagregada por tipo de vinculación, escalafón, nivel salarial, especialidad, etc. En el caso de los departamentos se debe desagregar por municipio no certificado y por colegios; en las grandes ciudades, por comunas o localidades y colegios.

> “Recuerde que la distribución de la planta entre los establecimientos educativos depende del tamaño de la entidad territorial.”

En cuanto al personal de apoyo de los colegios y el personal administrativo de las Secretarías de Educación, se debe discriminar la información por cargos de carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción, trabajadores y empleados oficiales, si los hay.
Para la preparación de esta sección debe tenerse en cuenta los indicadores de los componentes de Accesibilidad y de Aceptabilidad.

> “Sugerencia: Diligencie, primero, los cuadros que aparecen en el Anexo 3 – Talento Humano. Debe tenerse en cuenta los indicadores de los componentes de Accesibilidad y de Aceptabilidad. Con base en esta información, elabore esta sección del documento.”

2.4.3.6 Programas, estudios y proyectos

En esta sección debe presentarse una evaluación y los resultados por vigencias fiscales de los programas, estudios y proyectos ejecutados y en ejecución en el período de gobierno que termina.
El nivel de detalle de este informe obedecerá al tamaño de la Secretaría de Educación y al número de programas, proyectos y recursos comprometidos. En todo caso es muy importante presentar por lo menos un resumen con los grandes agregados y, en los casos que se requiera, los equipos de empalme de las nuevas administraciones podrán solicitar que se amplíe la información suministrada. En este ítem caben los informes relacionados con los siguientes componentes de la gestión:

- Contratación ejecutada y en ejecución financiada con recursos del sector educativo, agrupada por objetos contractuales y vigencias fiscales. En este punto, debe informarse sobre la contratación del servicio con establecimientos educativos particulares, poniendo a disposición los estudios realizados para demostrar la insuficiencia de la oferta oficial existente.

"Sugerencia: Diligencie, primero, los cuadros que aparecen en el Anexo 5 – Informe de contratación. Con base en esta información, elabore el informe sobre la contratación ejecutada y en ejecución."

• Reglamentos, manuales de organización, de procedimientos y, en general, las normas aplicables a los programas más sobresalientes del sector educativo.
• Análisis de los aspectos más relevantes relacionados con la situación administrativa del sector educativo, nivel de cumplimiento de los programas y estado de los problemas más recurrentes del sector educativo.

2.4.3.7 Otros elementos del informe

La Procuraduría General de la Nación, mediante la Circular 009 de 2019, solicitó a las administraciones tener especial cuidado al momento de poner a disposición la siguiente información, sobre lo cual deberán dejar constancia en el informe de gestión:

• Seguridad de archivos, claves de ingreso a sistemas informativos y/o aplicativos para reportar información a entidades de orden nacional o de operación de los sistemas internos de la organización.
• Organización clara y detallada de toda la información contractual correspondiente al sector educativo de la gobernación, alcaldía distrital, metropolitana o municipal, respectivamente, incluyendo vigencias futuras.
• Información clara y detallada sobre los contratos del sector educativo que finalizan en el período de transición, anotando los servicios que se afectan.
• Información presupuestal del sector educativo, sus estados financieros y proyectos aprobados para ejecutar, diferenciando el presupuesto del informe contable.
• Relación clara y detallada de las obligaciones (pasivos) y el estado de las deudas del sector educativo (en caso de existir).
• Relación de procesos vigentes de responsabilidad fiscal, disciplinaria, y de aquellos procesos judiciales y/o administrativos relacionados con el sector educativo en los que la gobernación o el municipio sea parte; relación de proyectos del sector educativo financiados directa o conjuntamente con entidades nacionales, departamentos u otros municipios, detallando su estado actual.

"Sugerencia: Diligencie, primero, los cuadros que aparecen en el Anexo 6 – Procesos judiciales. Con base en esta información, elabore la relación de los procesos vigentes."

• Estado de políticas o temas transversales; por ejemplo, construcción de paz y política de víctimas; primera infancia, infancia, adolescencia y fortalecimiento familiar; género, discapacidad y protección del medio ambiente.

"El Personero municipal, el jefe de control interno de cada administración territorial, las Gerencias Regionales de la Contraloría General de la República y las Procuradurías Regionales y Provinciales también velarán por la correcta aplicación de la metodología preparada para realizar el empalme en el sector educativo de las entidades territoriales certificadas en educación."

Tabla de contenido sugerida para el informe de gestión

1. Informe ejecutivo.
2. Resultados por componente del derecho a la educación.
3. Situación de los recursos materiales y de los inventarios de los bienes muebles e inmuebles.
4. Estados presupuestales y financieros.
5. Planta de personal.
6. Programas, estudios y proyectos.
7. Procesos vigentes de responsabilidad fiscal, disciplinaria, y de aquellos procesos judiciales y/o administrativos.
8. Otros elementos.
9. Anexos (1 a 6).

3 Fase 2: Desarrollo del empalme

3.1 Elementos clave que deben abordar las administraciones saliente y entrante

Como se mencionó anteriormente, la prioridad en el proceso de empalme debe ser la continuidad de la prestación del servicio educativo a los niños, niñas y adolescentes en la ETC. Hacer esto posible requiere abordar el proceso y la información que se entrega y analiza de manera integral.
Así, cada sesión del empalme y el proceso como un todo debe permitir identificar claramente:

Fuente: Elaboración propia

Llegar a este nivel de claridad sobre el estado de la ETC y de la prestación del servicio, requiere de la administración saliente absoluta transparencia en la presentación de la información. Así como se propone que en el empalme muestre sus principales logros, también es responsable de evidenciar los problemas que se hayan presentado o por resolver, en todos los aspectos (incluidos los presupuestales, contractuales, judiciales).

"Se recomienda a la administración saliente resguardar copia del informe de gestión con sus anexos, del acta, y de otros elementos que considere pertinentes y de sus soportes como referencia para futuras consultas de la administración y de organos de control."

De la administración entrante se requiere una disposición a conocer y entender la información pues es el insumo principal que tendrá al inicio de su periodo para dar continuidad a la prestación del servicio. Esto significa que deberá abordar el proceso desde el punto de vista técnico, buscando la claridad necesaria para que los procesos y temas arranquen de manera adecuada.

3.2 Etapas del desarrollo del empalme

El proceso de empalme propiamente dicho puede desarrollarse en cuatro pasos:

1. Conformación del equipo de voceros y designación de responsables por parte de la Secretaria de Educación.
2. Sesiones de comisión de empalme.
3. Elaboración del acta e informe de gestión.
4. Reunión abierta y entrega final del informe de gestión (acta).

Fuente: Elaboración propia con base en DAFP y DNP, 2019

3.2.1 Conformación del equipo

Este es el equipo de trabajo que participará en las diferentes sesiones con el equipo entrante, debe ser del primer nivel directivo de estructura de la secretaría de Educación y debe contar al menos con la participación de los siguientes actores:

Integrantes

Administración saliente

- Secretario de Educación
- Integrantes del equipo directivo de la Secretaría
- Se recomienda que hagan parte funcionarios de la oficina de planeación y de Control Interno.

Administración entrante

- Personas que harán parte de la Secretaría, en la medida de lo posible con experiencia y conocedoras de las áreas temáticas a abordar en este proceso.

Fuente: Elaboración propia con base en DNP, PNUD y otros, 2015

Rol de los equipos de empale

- Recolectar la información necesaria para realizar un proceso de empalme efectivo y útil.
- Transmitir de manera segura y convincente los logros del sector.
- Advertir sobre las situaciones claves para la continuidad del servicio educativo.

- Participar en las reuniones de empalme, recibir y analizar el contenido de los informes de la administración saliente, preparar observaciones de ser el caso y elaborar informes con información oportuna para la utilización estratégica de esta por parte del gobernante entrante.

Fuente: Elaboración propia con base en DAFP y DNP, 2019

De ser posible, debe procurarse que los alcaldes o gobernadores salientes y electos participen en las sesiones más importantes del proceso.

"En el caso del empalme de las administraciones departamentales, deberá convocarse a los alcaldes electos de los municipios No Certificados y a sus equipos de trabajo en el sector educativo"

3.2.2 Una agenda de trabajo efectiva

El proceso de empalme, además de ser una obligación de ley, es una oportunidad para los equipos saliente y entrante de la ETC. Por eso, tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- La agenda de trabajo no debe ser vista solo como una programación de reuniones entre ambos sino como un espacio de rendición de cuentas, de reconocimiento (de lo positivo y lo negativo), de aprendizaje y de familiarización con la ETC y su funcionamiento.
- La construcción de esta agenda debe responder a un proceso técnico y político, en el cual se debe dedicar tiempo y esfuerzo a los temas y aspectos que la administración saliente quiere destacar por su relevancia en gestión adelantada, porque son iniciativas que considera deben sostenerse en el tiempo.
- Debe tener un lugar en la agenda la presentación y exposición de experiencias significativas y buenas prácticas que la administración haya construído y registrado.
- Debe también tener un lugar en la agenda la exposición de los mecanismos e instrumentos de coordinación y trabajo con el MEN.

La agenda de trabajo puede considerar los siguientes momentos:

Mínimo	Opcionales pero recomendadas
• Sesión de inicio. • Sesiones de comisión de empalme. • Sesiones aclaratorias (si aplica). • Sesiones de entrega. • Entrega del informe de gestión y elaboración del acta administrativa.	• Visitas a obras de infraestructura educativa en la ETC. • Visita a programas, proyectos e iniciativas que la administración saliente considera deberían tener continuidad. • Encuentros con actores de la comunidad educativa como: estudiantes, docentes, personal administrativo, sindicatos, padres de familias.

Fuente: Elaboración propia con base en DAFP y DNP, 2019

Al preparar la agenda, debe tenerse en cuenta además un espacio de tiempo durante el proceso para el ajuste del informe de gestión a partir de lo que salga en las sesiones de la comisión y aclaratorias. Para el desarrollo de las sesiones se puede tener en cuenta, además, las siguientes recomendaciones:

Recomendaciones para la citación y desarrollo de las sesiones de la agenda

- Planee sesione cortas de máximo dos horas.
- Defina temas o áreas por sesión.
- Identifique quiénes deben participar. Convoque solo a las personas necesarias, con anticipación.
- Utilice una presentación para asegurar que se cubran todos los temas pertinentes (la sección 3.3.2 da recomendaciones sobre el contenido de esta presentación).
- Defina un moderar para cada sesión con el fin de facilitar la dinámica y manejar los tiempos de las reuniones.
- Tenga siempre preparados los formatos de listado de asistencia y de acta para la elaboración de las actas parciales.

A continuación se propone un modelo de agenda, que puede ser útil a las ETC en la preparación del proceso:

Tipo de sesión	Temática	Área responsable	Funcionario responsable	Lugar de la sesión	Semana		
					1	2	3
Sesión de inicio					Fecha exacta y hora		
Sesión de comisión							
Sesión de aclaratoria							
Visita							
Reunión con actores clave							

Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Sesiones de comisión de empalme

La primera sesión define la dinámica que se seguirá durante el proceso de empalme.

Actividades primera sesión del empalme

Instalar y formalizar la comisión de empalme

Concertar agenda de trabajo y otras actividades

Concertar metodología

Levantar acta de inicio del proceso

Fuente: Elaboración propia con base en DNP, PNUD y otros, 2015

En las demás sesiones conjuntas, se analizará, discutirá y entregará la información de cada dependencia o tema definido.

Recomendaciones para unas sesiones de trabajo efectivas

- Revisar previamente la agenda y temas a tratar.
- Respetar el tiempo propuesto.
- Un moderador puede facilitar el desarrollo de las sesiones.
- Convocar sólo a las personas necesarias.
- Al finalizar, resumir las conclusiones y los compromisos.
- Realizar acta parcial con responsables de compromisos y enviar a todos los participantes.
- Llevar listados de asistencia.

Con base en los aspectos tratados en cada sesión de trabajo y en los temas señalados anteriormente, deberá construirse el documento final del informe de gestión del sector educativo, para el cual las actas parciales son un insumo fundamental.

El Personero municipal, el jefe de control interno de cada administración territorial, las gerencias regionales de la Contraloría General de la República y las Procuradurías Regionales y Provinciales velarán por la correcta aplicación de la metodología preparada para realizar el empalme en el sector educativo de las entidades territoriales certificadas en educación.

Si en las reuniones se presentan inquietudes que ameritan un nuevos encuentros entre ambos equipos, se deben generar reuniones adicionales. Es fundamental generar espacios de retroalimentación y análisis conjunto.

A medida que se cierren las sesiones de trabajo y han sido aclaradas las inquietudes, se deben realizar las entregas parciales o por dependencias. De estas sesiones se recomienda realizar actas de empalme con las respectivas firmas de los entrantes y salientes. Es importante que haga una revisión de cada tema o sector en los cuales la entidad territorial ha tenido acciones durante el período de gobierno.

3.2.4 Acto formal de entrega del informe de gestión y del acta administrativa

Esta acta e informe se debe realizar con base en las instrucciones establecidas por la Ley 951 de 2005 y el contenido debe reflejar lo planteado en esta guía y en el documento “Cierre exitoso de gobiernos territoriales” del DAFP y el DNP. El equipo de empalme de la administración saliente de la secretaría de educación deberá ajustar el informe de gestión elaborado en la etapa preparatoria del empalme, incorporando aquellos elementos relevantes que surgieron durante las sesiones de comisión y aclaratorias de información y los aspectos presupuestales, administrativos y contractuales del cierre de la última vigencia fiscal del período de gobierno.

Ley 951 de 2005

Articulo 10. Los servidores públicos responsables al servicio de los poderes y entidades descentralizadas, así como las empresas de economía mixta del Estado y demás entes públicos enunciados en los artículos 1° y 2° de esta ley, deberán preparar la entrega de los asuntos y recursos mediante acta administrativa en la que se incluirá en su caso:

1. El informe resumido por escrito de la gestión del servidor público saliente.
2. Detalle pormenorizado sobre la situación de los recursos materiales, financieros y humanos así como los bienes muebles e inmuebles a su cargo, debidamente actualizados a la fecha de la entrega.
3. Detalle de los presupuestos, programas, estudios y proyectos.
4. Obras públicas y proyectos en proceso.
5. Reglamentos, manuales de organización, de procedimientos, y
6. En general, los aspectos relacionados con la situación administrativa, desarrollo, cumplimiento o en su caso desviación de programas y demás información y documentación relativa que señale el reglamento y/o manual de normatividad correspondiente.

Parágrafo 1°. El informe a que se refiere el numeral 1° del presente artículo deberá contener una descripción resumida de la situación del Despacho a la fecha de inicio de su gestión. También describirá las actividades emprendidas y resultados obtenidos durante la misma, señalando especialmente los asuntos que se encuentran en proceso, y por último la situación del Despacho en la fecha de retiro o término de su gestión.

Parágrafo 2°. El informe al que se refiere este artículo se presentará de conformidad con lo dispuesto en el artículo 4° de la presente ley.

3.2.5 Acto formal de entrega del informe de gestión y del acta administrativa

En un acto protocolario el mandatario saliente hace entrega del informe de gestión al mandatario entrante. Allí se presenta el informe de gestión que va a entregar a los órganos de control, que debe incluir el informe correspondiente al sector educación.

Este informe de gestión debe ser remitido al Ministerio de Educación a la Dirección de Fortalecimiento a la Gestión Territorial.

Administración saliente

Debe enviar el informe de gestión a los órganos de control y a la Oficina de Control Interno de la entidad territorial, o quien haga sus veces. Este informe debe realizarse con base en las recomendaciones que realiza el Gobierno nacional en esta guía y en el documento "Cierre exitoso de gobiernos territoriales" del DAFP y el DNP.

Administración entrante

Tiene plazo de un treinta (30) días posterior a la suscripción del acta de informe de gestión, para manifestar inconformidades, presentar quejas y demandas ante las autoridades correspondientes.

3.3 Otros materiales útiles para el desarrollo del empalme

A lo largo del documento se ha propuesto formatos y contenidos que pueden ser útiles para la preparación y desarrollo de empalme. Estos se complementan en esta sección con propuestas de materiales que pueden ser útiles para el desarrollo de las sesiones y para que el equipo de empalme del gobierno entrante pueda tener a la mano la información básica clave para el inicio de su administración.

3.3.1 Lista de chequeo para verificar la idoneidad del proceso de empalme

Para garantizar que la ETC ha desarrollado de manera adecuada cada una de las fases del Proceso de Empalme, sugerimos diligenciar internamente el siguiente cuestionario:

Pregunta	Sí	No
¿Conformó el equipo de trabajo para responder por el informe de gestión, la rendición de cuentas y el empalme?		
¿Estableció el cronograma de trabajo con responsables para organizar la información y analizarla?		
¿Llevó a cabo el seguimiento a la ejecución del plan sectorial en educación de su entidad territorial?		
¿Realizó el seguimiento a las estrategias del sector educativo contempladas en el Plan Nacional de Desarrollo que se han implementado en su ETC, con base en las orientaciones dadas por el Ministerio de Educación Nacional?		
¿Asoció las políticas de gestión institucional a los resultados y/o productos de su plan de desarrollo?		
¿Consultó los anexos propios del sector educativo para mejorar su informe de gestión?		
¿Citó al consejo de gobierno para consolidar el informe integral de gestión que será entregado en el empalme, incluyendo todos los informes sectoriales?		
¿Estableció el cronograma y los responsables para realizar la rendición de cuentas?		
¿Citó al nuevo mandatario y a su equipo de trabajo para llevar a cabo el empalme?		
¿Elaboró el plan de trabajo del empalme conjuntamente con el equipo de la administración entrante?		

Pregunta	Sí	No
¿Tuvo en cuenta cada uno de los temas y sectores en que se divide la gestión de su entidad territorial?		
¿Realizó las sesiones parciales de empalme para cada uno de los sectores incluyendo el de Educación?		
¿Elaboró las actas parciales o por dependencias de las sesiones de empalme realizadas?		
¿Se entregaron los informes de gestión parciales incluyendo el del sector educativo?		
¿Elaboró el acta e informe integral de gestión?		
¿Hizo entrega al nuevo mandatario del informe de gestión integral y suscribieron el acta respectiva?		
¿Remitió el informe de gestión a los órganos de control pertinentes?		

3.3.2 Presentación para el desarrollo de las sesiones

Dado que se recomienda que las sesiones no superen los 120 minutos, una presentación puede servir de guía útil para asegurar que se revisen los temas clave de manera efectiva.

Contenido sugerido de la presentación

- Principales resultados y recomendaciones de continuidad.
- Principales dificultades y retos.
- Actores/interlocutores principales en el desarrollo de la temática (si la sesión es para presentar un área, incluya un resumen de la estructura del equipo de trabajo).
- Resumen presupuestal.
- Resumen administrativo, contractual y judicial.
- Alertas y temas a resolver en el corto plazo.
- La presentación debe elaborarse con base en el informe de gestión, pero no es una transcripción de este. Evite diapositivas llenas de texto (es decir, no copie y pegue desde el informe a la presentación).
- Incluya solo lo más importante de la temática a desarrollar en la sesión.
- Recuerde que el detalle se encuentra en el informe y sus anexos, la presentación debe ser una guía y un resumen de la información más importante para la administración entrante.
- Asegúrese de incluir siempre la fuente de lo que se presenta (sistema de información, documento, otras fuentes).
- Favorezca el uso de gráficas y tablas para mostrar la información.

3.3.3 Resumen de los principales indicadores

Un insumo útil para la administración entrante es un cuadro resumen con los principales indicadores de la ETC y su estado al momento del empalme. Este documento no debería tener una extensión mayor a dos páginas y puede construirse con el modelo de la tabla 2. Se recomienda que incluya indicadores de resultado, operativos/administrativos y financieros. Puede seleccionarlos del Anexo 1 o considerar los siguientes ejemplos:

Tipo	Ejemplos de indicadores
Resultado	• Coberturas en la ETC, por nivel. • Tasa de deserción. • Índice Sintético de la Calidad Educativa. • Distribución de los establecimientos Educativos por resultados de las pruebas SABER.
Administrativos y operativos	• Número de estudiantes, por nivel. • Número de docentes, distribuidos según escalafón. • Número de personal administrativo, desagregado por funcionarios y contratistas, en establecimientos educativos y en la secretaría. • Número de municipios que conforman la ETC, en el caso de departamentos. • Número de obras de infraestructura. • Número de sedes y de estudiantes con jornada única.
Financieros	• Cuadro con evolución de los recursos por vigencias (2016 a 2019) y fuente.

Fuente: Elaboración propia

4 Fase 3: Apropiación y uso de la información

Durante esta fase el equipo del nuevo mandatario debe analizar la información que se le ha entregado en cada una de las reuniones e informes temáticos o por dependencia, con el fin de hacer reflexiones sobre la situación actual de la entidad territorial y la forma en que asumirá la nueva administración, resolver inquietudes e ir organizando la información que le servirá de insumo para la elaboración del nuevo plan de desarrollo.

La administración entrante en la Secretaría de Educación debe tener siempre presente que la prioridad es garantizar la continuidad en la prestación del servicio educativo. Por tanto, en primer lugar, la información que ha recibido en el proceso de empalme le permite:

- Planear las finanzas territoriales para la primera vigencia de la nueva administración (presupuesto, disponibilidad de recursos, compromisos y deudas).
- Conocer la planta de personal e identificar los ajustes qque puedan requerirse, si los hay, o avanzar con la provisión de cargos vacantes.
- Identificar el inventario de herramientas tecnológicas con que cuenta la Secretaría.
- Identificar el inventarios bienes muebles e inmuebles.
- Identificar las acciones judiciales en curso para darles el manejo adecuado.
- Asegurar que los procesos contractuales necesarios para la prestación del servicio se realicen oportunamente.

Desde un punto de vista estratégico, la información del proceso de empalme debe permitir a las nuevas administraciones:

- Contar con una línea base para la elaboración del plan de desarrollo territorial.
- Contar con una línea base para la elaboración del plan sectorial.
- Identificar las políticas, programas y proyectos que deben continuar.
- Contar con un inventario de los instrumentos de planificación disponibles en la Secretaría.
- Contar con insumos para la primera rendición de cuentas.

En resumen, la información entregada por la administración saliente constituye un insumo esencial para los siguientes fines:

Analisis de la información sobre la gestión educativa territorial la cual sirve para:

- Línea base para el nuevo plan de desarrollo sectorial
- Identificar planes y programas que deben tener continuidad
- Insumo para la primera rendición de cuentas
- Inventario de instrumentos de planificación
- Planificar las finanzas territoriales
- Actuar oportunamente frente a las alertas generadas

Fuente: Ministerio de Educación Nacional

5 El rol del Ministerio de Educación Nacional

El Ministerio de Educación Nacional apoyará el proceso de empalme de las secretarías de educación, en los siguientes aspectos:

- Orientación de la política
- Asitencia Técnica
- Visibilización

Orientación de la politica

El Ministerio de Educación Nacional tiene como misión: "Liderar la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas educativas, para cerrar las brechas que existen en la garantía del derecho a la educación, y en la prestación de un servicio educativo con calidad, esto, en el marco de la atención integral que reconoce e integra la diferencia, los territorios y sus contextos, para permitir trayectorias educativas completas que impulsan el desarrollo integral de los individuos y la sociedad" (MEN, 2019).
En ese sentido,, le corresponde al MEN implementar un conjunto de estrategias y acciones relacionadas con la formulación de la política pública educativa, la definición de los planes pertinentes para el desarrollo del sector y la articulación con las entidades territoriales.

Consecuente con lo anterior y con el fin de promover la sostenibilidad de acciones, el Ministerio de Educación Nacional sugiere a las secretarías de educación orientar y organizar la oferta educativa, dentro de lo cual se incluye las estrategias, programas y proyectos, en lógica de las líneas estratégicas del sector educativo establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

A continuación, se presenta una propuesta que puede orientar este objetivo:

Objetivos de la política	Estrategías	Programas	Avances y retos
Relacionar cada uno de los objetivos de la política nacional.	Asociar al objetivo de la política las estrategias que la ETC emprendió y que desea destacar en el empalme.	Relacionar los programas, proyectos o acciones que implementó en el período de gobierno enmarcados en esas estrategías.	Visibilizar los avances más significativos así como los retos que sobre cada programa y estrategía.

Esta relación con las líneas de la política educativa le permiten al equipo actual del la ETC enmacar su que hacer en el desarrollo de la política educativa nacional y por ende cobijar su accionar en las directrices de país.

Los objetivos de política que debe considerar la ETC son:

1. Educación inicial de calidad para el desarrollo Integral.
2. Brindar una educación con calidad y fomentar la permanencia en la educación inicial, preescolar, básica y media.
3. Educación media con calidad y pertinencia para los jóvenes colombianos.
4. Más y mejor educación rural.
5. Educación superior incluyente y de calidad.
6. Eficiencia y desarrollo de capacidades para una gestión moderna del sector educativo.
7. Alianza por la calidad y pertinencia de la educación y formación del talento humano.

Asistencia Técnica

El Ministerio de Educación Nacional a través de la Dirección de Fortalecimiento a la Gestión Territorial apoyará a las secretarías de educación que lo requieran en:

1. Entrega de información, el Ministerio pone a disposición de las ETC la siguiente ficha técnica que permite a las secretarías de educación certificadas contar con un perfil del sector educativo en su territorio y que puede ser incorporado en las sesiones de empalme, en el informe de gestión o en general en las presentaciones que se realicen en desarrollo del empalme. En el anexo 8 encontrará el modelo de ficha de información territorial que podrá solicitar al Ministerio de Eduación Nacional.

2. Respuesta a dudas y preguntas frecuentes, el Ministerio facilita a las ETC un canal de consulta sobre el proceso de empalme a través dela coordinación de asistencia técnica integral de la subdirección de fortaleci-

Visibilización

El Ministerio de Educación Nacional aporta en la documentación de una experiencia significativa o buena práctica en educación identificada por la entidad territorial certificada, la cual puede ser referenciada e incorporada en el proceso de empalme.

6 Conceptos y normativa clave para tener en cuenta

6.1 Conceptos clave

• **Entidades Territoriales Certificadas (ETC):** Las Entidades Territoriales certificadas de conformidad con lo establecido en la Ley 715 de 2001, tienen la competencia de administrar el servicio educativo en su jurisdicción garantizando su adecuada prestación en condiciones de cobertura, calidad y eficiencia.

• **Plan de Desarrollo Territorial:** es el instrumento de planificación con el que las administraciones locales definen los programas y proyectos que ejecutarán durante su período de gobierno.

• **Plan Sectorial en Educación:** se refiere al instrumento de planificación en el cual se establecerán lineamientos asociados a los enfoques poblacional, diferencial, territorial y de garantía de derechos.

6.2 Normativa del proceso de empalme

• Ley 1909 de 2017. Art. 22	Estatuto de la Oposición Política y algunos Derechos a las Organizaciones Políticas Independientes Los gobernadores y los alcaldes distritales y municipales presentarán a la respectiva corporación pública de elección popular, un informe de cumplimiento de metas del Plan de Desarrollo y ejecución del presupuesto de inversión.
• Ley 1804 de 2016	Por la cual se establece la política de Estado para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia de Cero a Siempre y se dictan otras disposiciones.
• Ley 1757 de 2015. Título IV.	Fija los elementos y lineamientos para la "Rendición de cuentas de la rama ejecutiva".

• Decreto 1083 de 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.
• Ley 1712 de 2014	Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.
•Ley 1551 de 2012	Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.
• Ley 1474 de 2011	Estatuto Anticorrupción Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
•Ley 1955 de 2018	Por la cual se adopta el Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022.
• Ley 951 de 2005	Por la cual se crea el acta de informe de gestión y se fijan las normas generales para la entrega y recepción de los asuntos y recursos públicos del Estado colombiano.
•Ley 594 de 2000	Establece las reglas y principios generales que regulan la función archivística del Estado.

• Ley 152 de 1994 Artículo 39, numeral 2	Una vez elegido el Alcalde o Gobernador respectivo, todas las dependencias de la administración territorial y, en particular, las autoridades y organismos de planeación, le prestarán a los candidatos electos y a las personas que éstos designen para el efecto, todo el apoyo administrativo, técnico y de información que sea necesario para la elaboración del plan de desarrollo.

7 Bibliografía

1. Departamento Administrativo para la Función Pública (DAFP), Departamento Nacional de Planeación (DNP), Federación Nacional de Departamentos y Asocapitales. 2019. Cierre exitoso de gobiernos territoriales 2016-2019. Disponible en: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/NuevosMandatarios/Gu%C3%ADa%20Cierre%20Exitoso%20Gobiernos%20Territoriales.pdf

2. Ministerio de Educación Nacional y Escuela Superior de Administración Pública. 2019. Metodología para realizar el proceso de empalme en educación – entidades territoriales certificadas. Sin publicar.

3. Ministerio de Educación Nacional. 2019. Marco Estratégico 2019.
Disponible en: https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-382974_recurso_1.pdf

4. Procuraduría General de la Nación. 2019. Directiva No. 009. Cumplimiento de leyes 951 de 2005, 1151 de 2007, y 1551 de 2012 – cierre de gestión y proceso de empalme. Leyes 1712 de 2014 y 1757 de 2015 - transparencia, acceso a información pública y participación ciudadana. Decreto 1083 de 2015 – modelo integrado de planeación y gestión MIPG.

5. Departamento Administrativo para la Función Pública (DAFP), Departamento Nacional de Planeación (DNP), Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Procuraduría General de la Nación, Contraloría General de la República. 2015. Instructivo para el proceso de empalme de los mandatarios territoriales 2015-2016.

6. Gobierno de Colombia y Comisión Intersectorial para la Primera Infancia. 2015. Directrices para el proceso de empalme y elaboración del Acta del Informe de Gestión. Capítulo Primera Infancia, Infancia y Adolescencia.

7. Corte Constitucional. Sentencia T-743/13.
Disponible en: http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2013/t-743-13.htm

Anexos

Los anexos a la presente guía están disponibles en medio digital para su consulta y uso.

Anexo 1.
Componentes del derecho a la educación.

Anexo 2.
Registro de inventarios de bienes muebles e inmuebles.

Anexo 3.
Informe financiero.

Anexo 4.
Estado del talento humeno y planta docente.

Anexo 5.
Informe de contratación.

Anexo 6.
Procesos judiciales, conciliaciones y acciones de repetición.

Anexo 7.
Marco estratégico del sector educativo.

Anexo 8.
Ficha de información territorial.

¡Un empalme exitoso...

Secretaría de Educación actual

Nuevo gobierno

... para garantizar! el derecho a la educación

Etapas claves

• Agosto - Octubre •

Prepararse

1 Armando un equipo

2 Definiendo un cronograma

3 Creando el informe de gestión

- ☑ Logros y resultados
- ☑ Cifras del sector
- ☑ Estado financiero
- ☑ Alertas para la prestación del servicio educativo

• Octubre - Diciembre •

Encontrarse

1 Trabajando en equipo

2 Concertando la agenda

Incluyendo diferentes agentes de la comunidad educativa

Visibilizando logros y retos

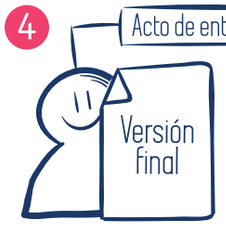
Incluyendo salidas a Instituciones educativas

3 Desarrollando sesiones

Máximo 2 horas

- Cumpliendo todos los acuerdos y compromisos
- Llevando siempre actas
- Utilizando plantillas para las presentaciones

4 Ajustando y entregando el informe de gestión



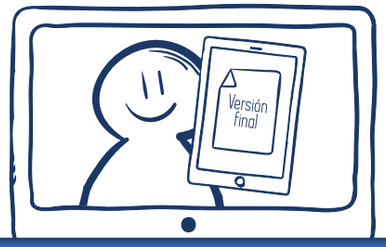
- ☑ Entregando formalmente el informe de gestión
- ☑ Suscribiendo acto final del empalme

• A partir de enero •

Proyectarse

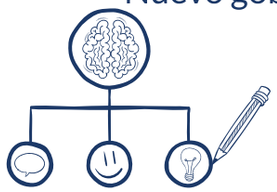
Gobierno actual

Resguardando la información para futuras consultas y requerimientos



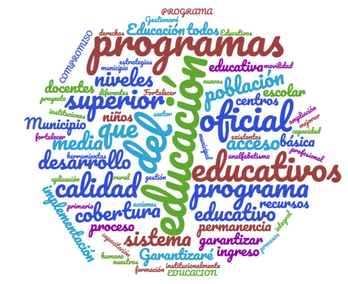
Nuevo gobierno

Utilizando la información del empalme para la construcción del plan de desarrollo



Garantizando continuidad del servicio educativo

FICHA PARA EL REGISTRO DE PRIORIDADES EN EDUCACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE GOBIERNO DE LOS MANDATARIOS ELECTOS (2020-2024)

ETC	Alcalde Electo	Nombre del Programa de Gobierno / Programa en Educación	Aspecto	Objetivo	Objetivos Específicos	Metas	RELACIÓN CON EJES ESTRATÉGICOS MEN				Palabras Claves
							Jornada Unica	Educación Rural	Educación Media	Educación Inicial	
Duitama	**CONSTANZA ISABEL RAMÍREZ ACEVEDO**	Duitama Florece / **"Más Estudiantes por los senderos del Conocimiento"**	Cobertura	Educación como Objetivo (1 de 8) Promover el acceso y oportunidad para el desarrollo de la población mediante la ampliación de la cobertura, calidad en la formación y crecimiento social incluyente.	1. Mantener la cobertura en todos los niveles del sector educativo a través de la implementación de diversas estrategias administrativas. 2. Disminuir el porcentaje de deserción escolar en las Instituciones educativas del municipio. 3. Garantizar transporte escolar, alimentación escolar y jornada única a los estudiantes con mayor necesidad. 4. Garantizar la atención educativa a la población con discapacidad. 5. Mantener la atención educativa a los adultos con programas de alfabetización y educación de adultos.	1. Mantener la tasa de cobertura educativa 2. Disminuir la deserción escolar 3. Mantener en el transporte, alimentación y jornada única 4. Garantizar la atención pertinente a la población con discapacidad. 5. Reducir el índice de analfabetismo	Se proponen mantener la cobertura de Jornada Única		Mantener la cobertura en todos los niveles	Mantener la cobertura en todos los niveles	
			Calidad	Lograr que los estudiantes se desarrollen como ciudadanos éticos, humanos de bien para una sociedad y alcancen mayores niveles de competencias.	1. Implementar estrategias para prevenir el consumo de sustancias psicoactivas en los estudiantes, articuladas con la Secretaría de Salud (ESE SALUD TUNDAMA), La Oficina Asesora de Programas Sociales, Secretaría de Gobierno, CULTURAMA, IERD. 2. Implementar estrategias de prevención del embarazo en adolescentes en los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, articuladas con la Secretaría de Salud (ESE SALUD TUNDAMA), La Oficina Asesora de Programas Sociales, Secretaría de Gobierno, CULTURAMA, IERD. 3. Implementar estrategias de prevención al suicidio en los estudiantes de las 14 IE Oficiales del municipio articuladas con la Secretaría de Salud (ESE SALUD TUNDAMA), La Oficina Asesora de Programas Sociales, Secretaría de Gobierno, CULTURAMA, IERD. 4. Fortalecer el número de Instituciones educativas con implementación del Programa Todos a Aprender 5. Aumentar los convenios de articulación SENA – EDUCACIÓN SUPERIOR. 6. Fortalecer el aprendizaje del inglés. 7. Implementar la aplicación de pruebas diagnósticas, para elevar la calidad educativa en todas las Instituciones Educativas 8. Aumentar las actividades encaminadas a la ciencia, tecnología e investigación de los docentes y estudiantes. 9 Fortalecer los procesos educativos como estrategias de Calidad y cobertura a nivel municipal (Formación docente). 10 Acompañar a las Instituciones educativas en la concertación y estrategias de educación ambiental para el mejoramiento del impacto ambiental en las comunidades.	1. Prevención del consumo de sustancias psicoactivas en los estudiantes de las 14 Instituciones Educativas Oficiales del municipio. 2. Prevención del embarazo en adolescentes en los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de las 14 Instituciones educativas del municipio. 3. Prevención al suicidio en los estudiantes de las 14 IE Oficiales del municipio. 4. Fortalecimiento de las seis Instituciones educativas con implementación del Programa Todos a Aprender 5. Implementación de la aplicación de pruebas diagnósticas, en las 14 Instituciones Educativas para elevar la calidad educativa en todas las instituciones Educativas 6. Aumento de las actividades encaminadas a la ciencia, tecnología e investigación de los docentes y estudiantes de las 14 IE Oficiales del municipio. 7. Fortalecimiento de los procesos educativos como estrategias de Calidad y cobertura a nivel municipal (Formación docente). 8. Acompañar a las 14 Instituciones educativas en la concertación y estrategias de educación ambiental para el mejoramiento del impacto ambiental en las comunidades.					
SAHAGUN	**JORGE DAVID PASTRANA SAGRE**	MI COMPROMISO ES CON SAHAGÚN **"MI COMPROMISO ES CON LA EDUCACION."**	No se plantean ejes o aspectos diferenciados en el programa de gobierno	Fortalecer el sistema educativo para generar procesos de movilidad sociales mediante la formulación concertada y participativa de proyectos y programas educativos institucionales como mecanismo principal para mejora la calidad de la educación del Municipio.	1. Ampliar la cobertura en la educación oficial. 2. Mejorar la calidad de la educación oficial 3. Fortalecer institucionalmente y optimización de la infraestructura del sistema educativo oficial. 4. Implementar la educación como proceso de movilidad social 5. Subsidiar a la población infantil y juvenil de escasos recursos económicos para garantizar su ingreso y permanencia a los centros educativos. 6. Crear el banco de útiles escolares en cada uno de los centros educativos. 7. Concertar un plan de capacitación con los docentes, para los docentes. 8. Ampliación y dotación de los Colegios Básicos de post-primaria en el sector rural. 9. Proyectar nuevas unidades básicas en diferentes sectores.	1. Gestionaré la apertura de programas presénciales del nivel profesional, tecnológico y técnico de universidades públicas. 2. Fortaleceré los programas de educación superior existentes. 3. Ampliaré la cobertura educativa en los diferentes niveles y modalidades con estrategias que respondan a las necesidades y características de la población en cada contexto. 4. Garantizaré el acceso y la permanencia real de la población matriculada en las instituciones educativas. 5. Realizaré un proyecto de erradicación del analfabetismo en todo el territorio municipal. 6. Cobijaré a todos los estudiantes con el Seguro escolar contra accidentes. 7. Apoyaré programas de bienestar estudiantil. 8. Garantizaré el Transporte escolar rural. 9. Dotaré nuevos laboratorios de informática y fortaleceré a los ya existentes con sus respectivas herramientas y aplicaciones. 10. Garantizaré el acceso a la educación para aquellos que no hayan recibido o terminado los ciclos educativos. 11. Apoyaré la capacitación y actualización de docentes. 12. Apoyaré un programa municipal de orientación profesional a partir de los grados décimo y undécimo 13. Apoyaré convenios y programas para garantizar el ingreso de un mayor número de bachilleres a la universidad. 14. Apoyaré programas de Capacitación, formación y recreación para niños con Necesidades Educativas Especiales (NEE). 15. Apoyaré el fortalecimiento de los proceso de formación del Servicio de Aprendizaje Tutorial (SAT), SENA y Centros Educativos Rurales. 16. Gestionaré recursos del orden Departamental para implementar un proyecto de masificación de Internet Rural	Estudiantes asegurados	Estudiantes asegurados Transporte escolar Masificación de internet rural Ampliación y dotacieon de los colegios básicos de post-primaria	Ampliación de cobertura Estudiantes asegurados	Ampliación de Cobertura Estudiantes asegurados	

Sesiones de encuentro entre Ministerio de Educación Nacional y Mandatarios Electos

Fecha: Noviembre 28 y 29 de 2019
Duración: Cada sesión se estima de 50 minutos
Horario: 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Participantes: Equipo directivo y técnico del MEN y mandatarios electos

OBJETIVO

Proponer pactos por la educación a nivel local para ser plasmados en los planes de desarrollo territorial estableciendo puntos de encuentro entre las prioridades locales y las prioridades nacionales.

HIPOTESIS

SI se establecen vínculos emocionales y técnicos entre el MEN y los mandatarios locales **ENTONCES** se genera un lazo de confianza que facilitará la construcción de los planes desarrollo **GENERANDO ASÍ** una mayor probabilidad de incidencia del Ministerio en los instrumentos de planeación territorial.

Metodología

Con el fin de cumplir con el objetivo propuesto y permitiendo ejecutar una solución flexible que se adecue al escenario de relacionamiento en el marco del *Seminario de Inducción de Alcaldes y Gobernadores Electos 2020-2023 de la ESAP*, se propone un ejercicio basado en la articulación de prioridades locales y nacionales.

1. Diseño del encuentro

Denominamos encuentro al momento en el que Ministerio y mandatarios electos se encuentran en el espacio físico dispuesto por la ESAP. Cada encuentro tendrá una duración máxima de 50 minutos y se visualiza de la siguiente manera:

Adecuación del salón: Se ubicará en las paredes información de cada entidad territorial certificada, por cada ETC se mostrarán:

- Elementos de su programa de gobierno (frase o denominación de su programa en educación, principales objetivos)
- Datos de la Ficha Territorial (gráficas o datos de su ETC)
- Datos del asesor encargado de acompañar a la ETC.

Momento 1: Saludo y felicitación a los nuevos alcaldes y gobernadores

Momento 2: Prioridades territoriales en educación. Los asistentes, escriben en fichas y leen su principal prioridad en educación y que estrategia ha pensado para avanzar en dicha prioridad.

Un miembro del equipo del MEN organizará las fichas por temas y las pegará en un espacio del salón.

Momento 3: Prioridades nacionales del sector educativo. Un representante del MEN, se sugiere que sea la Viceministra de PBM, realiza una presentación con las prioridades del MEN, con esta presentación se debe buscar:

1. Posicionar la apuesta de calidad
2. Los temas estratégicos
    a. Educación Inicial
    b. Educación media
    c. Educación rural
    d. Jornada Única
3. Recoger y articular las prioridades de los territorios con los dos temas anteriores (calidad y temas estratégicos)

Momento 4: Recomendaciones. Se presentan recomendaciones en los siguientes sentidos:

1. **A los gobernadores electos.** (involucrar las prioridades en educación de los municipios no certificados)
2. **A los alcaldes de municipios no certificados** (participar en los ejercicios de construcción del plan de desarrollo departamental)
3. **A todas las ETC.** Ofrecer el concurso técnico del MEN para la revisión y construcción del capítulo educativo en el PTD

2. Alistamiento

Para la realización de los encuentros se requiere:

1. Construir las fichas territoriales para cada una de las 96 ETC (Anexo 1)

2. Construir la ficha base para la ETC (Anexo 2)
3. Elaborar presentación para la VPBM o directivo responsable.

3. Desarrollo de los encuentros

Momento 1, Saludo y felicitación. 5 minutos

Se saluda y se felicita a los nuevos mandatarios y se les desea éxito en la dirección de sus entidades territoriales, se les invita a que observen las paredes del salón en donde se encuentran los principales objetivos en educación de los programas de gobierno de ellos.

Momento 2, Prioridades territoriales en educación. 20 minutos

Al iniciar cada encuentro, se debe circular lista de asistencia en donde un aspecto muy importante será tomar para las ETC el nombre y celular de contacto del asesor encargado del plan de desarrollo, pues será con esta persona con la que hay que entrar en contacto para realizar el acompañamiento posteriormente.

A cada participante se le hace entrega de una ficha nemotécnica en donde escribirá su prioridad en educación.

¿De acuerdo con su programa de gobierno cuál es la principal prioridad en educación y cuál es la estrategia que implementará para atender dicha prioridad?

Se le pide que consigne en la ficha su respuesta en la ficha, **5 minutos.**

Luego se pide a no más de 15 personas que lean su respuesta al grupo y se recogen las fichas y se pegan de manera organizada por temáticas, por ejemplo: alfabetización, infraestructura, deserción, internet rural … **15 minutos**

Momento 3, Prioridades nacionales del sector educativo. 20 minutos

Antes de realizar la presentación, la funcionaria o funcionario del ministerio recogerá los temas generales consignados en las fichas a manera de resumen e iniciará la presentación.

En esta presentación se buscará encontrar los puntos de articulación entre las prioridades territoriales y como estas se sintonizan con las prioridades nacionales.

Momento 4, Recomendaciones. 5 minutos

En las últimas diapositivas se presentan las recomendaciones para los municipios no certificados en educación y para las gobernaciones, así mismo se les despide y se les invita a que tomen la ficha de su entidad territorial certificada en donde encontrarán los datos del asesor que los acompañará en el proceso de revisión y retroalimentación de su plan de desarrollo en lo que corresponde a educación.

Introducción

La Constitución Política define a Colombia como un Estado Social de Derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales (artículo 1). Por tanto, las Entidades Territoriales Certificadas (ETC) en educación son autónomas para ejecutar la política educativa y los recursos del sector, sujetas a la normatividad vigente sobre los componentes del derecho a la educación y los fines y usos de las distintas fuentes presupuestales.

Sin embargo, el alcance de objetivos deseables para el país como una educación con calidad, pertinente, incluyente y que fomente el desarrollo integral de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, requiere de la adecuada coordinación y concurrencia de todos los actores involucrados en la orientación y prestación del servicio educativo. Por esto, si bien este documento presenta una propuesta de lineamientos estratégicos para la elaboración de los planes de desarrollo territorial (PDT) de las ETC, para facilitar su articulación con las políticas del orden nacional y otros marcos de política pública, es importante señalar que las orientaciones brindadas en este documento son un refrente para las entidades territorales no certificadas en educación quienes deberán coordinar con la gobernación certificada de su territorio particularmente las estrategias y metas a alcanzar en su municipio en materia de educación.

1. Políticas y lineamientos generales

1.1. Referentes normativos y de política

La aprobación por parte de Colombia de la Convención la Convención Sobre los Derechos del Niño, ha incidido de manera significativa en las normas, políticas y actuaciones relacionadas con la niñez. En ellas se observa el compromiso decidido del país con el reconocimiento de la dignidad humana de quienes pertenecen a este grupo poblacional, la garantía de sus derechos y su desarrollo integral.

La aproximación al marco normativo nacional evidencia que desde la Constitución, el país funda su democracia en el respeto de la dignidad humana; reconoce los derechos fundamentales de la niñez; y afirma la responsabilidad de la familia, la sociedad y el Estado con la promoción de su desarrollo integral y la garantía del ejercicio de sus derechos.

La Ley General de Educación (1991) que atiende a lo dictado por la Constitución Política en relación con la educación como derecho y como servicio público que cumple una función social, expresa en su objeto que la educación se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus responsabilidades; define el pleno desarrollo como uno de los fines de la educación, y lo establece como objetivo común de todos los niveles educativos.

El Código de la Infancia y la Adolescencia, cuya finalidad es garantizar los derechos de las niñas, niños y adolescentes y promover su pleno y armonioso desarrollo, visibiliza su condición como sujetos de derechos y orienta las acciones de los responsables de la protección integral de esos derechos que incluyen su reconocimiento, garantía y cumplimiento, prevención de su amenaza o vulneración y el restablecimiento cuando hayan sido quebrantados.

Con respecto a las políticas poblacionales referidas a la niñez, tanto la Política de Estado para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia (Ley 1804 de 2016) como la Política de Infancia y adolescencia 2018-2030, reconocen la dignidad de las niños, niñas y adolescentes y su condición de sujetos titulares de derechos, y que su finalidad debe estar dirigida a su desarrollo integral, bajo el entendido de que es en la realización de sus derechos que se expresan las condiciones y estados que lo hacen posible.

Desde estas comprensiones, estas dos políticas dirigidas a la niñez definen que la mejor forma cumplir con la responsabilidad de proteger integralmente sus derechos es la atención integral, por considerar que mediante ella es posible orientar la gestión del Estado para generar – en cada uno de los entornos en los que tiene lugar la vida de las niñas, niños y adolescentes – las condiciones humanas-relacionales, materiales y sociales que potencian su desarrollo integral.

El Plan Nacional Decenal de Educación 2016 – 2026 contempla dentro de su primer principio orientador, que con sus acciones el sistema educativo debe aportar a la construcción del desarrollo de los individuos, y posiciona como uno de los desafíos que deben ser asumidos para cumplir con su visión sobre la educación en esta década: lograr una pedagogía que oriente hacia el desarrollo humano y que la integralidad de la formación contribuya a la construcción de nación en un contexto de diversidad cultural y social y de creciente internacionalización.

El actual Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022. Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad promueve una política social moderna, centrada en la familia, eficiente, de calidad y conectada a mercados. Dentro de este Pacto, se encuentra el componente C. "Educación de calidad para un futuro de oportunidades para todos". En este componente, el gobierno nacional formula su apuesta en educación para el país bajo la premisa de que la educación es la herramienta más poderosa para promover la movilidad social y para la construcción de equidad.

El pacto, busca crear las condiciones para el desarrollo integral desde la primera infancia hasta la adolescencia, y orientar la acción el Estado hacia la garantía de los derechos de niños, niñas y adolescentes. En línea con lo anterior, y atendiendo a lo planteado por el Objetivo de desarrollo sostenible número cuatro que convoca a garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos, el Plan busca consolidar un sistema educativo que garantice condiciones que contribuyen a que las personas alcancen su desarrollo integral y a que el país logre lo propio soportado en la equidad, la legalidad y el emprendimiento.

En educación superior, el Plan plantea como objetivo fundamental el "Impulsar una educación superior incluyente de calidad", y propone las siguientes estrategias para alcanzarlo: i) fortalecimiento de la educación superior pública; ii) Financiación de la educación superior; iii) gradualidad en la gratuidad en el acceso a educación superior para población vulnerable; iv) reconocimiento de la excelencia académica; v) cierre de brechas regionales y urbano rurales; vi) educación virtual; vii) fortalecimiento del sistema de aseguramiento de la calidad; y viii) formación de capital humano de alto nivel.

En correspondencia con otros objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, el marco estratégico de la educación superior se complementa con la cualificación de la formación del talento humano, el desarrollo de capacidades para una gestión moderna y la promoción de la investigación científica a partir de un trabajo coordinado con el Ministerio de Ciencia y Tecnología.

De igual forma, existe una relación significativa del PND con el "Acuerdo por lo Superior 2034-Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz" elaborado por el Consejo Nacional de Educación Superior CESU[1].

Es importante que le ETC tenga en cuenta los principales enfoques en la prestación del servicio educativo, pues estos se convierten en el marco de referencia para el hacer práctico en los territorios.

¿A quién se dirige el servicio educativo?

La naturaleza de una educación de calidad que promueve el desarrollo de niñas, niños y adolescentes en el marco de la atención integral, se soporta en una serie de comprensiones que van desde quiénes son los sujetos a los que ésta se debe, qué significa su proceso de desarrollo, qué implica la realización de sus derechos, y qué es la atención integral.

Niñas, niños y adolescentes el centro del proceso: Reconocer a las niñas, niños y adolescentes en su dignidad humana, trae consigo la responsabilidad de valorar y respetar su condición de personas y su estatus como sujetos de derechos, en armonía con la Convención Sobre los Derechos del Niño y la Constitución Política. Lo anterior significa aceptar que son titulares de un conjunto de facultades que les permiten asumir el liderazgo de sus vidas.

Cada niña, niño y adolescente crece como un ser único. Sus características, capacidades, habilidades y potencialidades; las situaciones y experiencias que vive; y las condiciones sociales y contextuales que están presentes en sus entornos, se conjugan, se transforman y se manifiestan en su forma de ser, en sus ritmos, estilos y gustos, así como en sus maneras de comprender, de estar y de relacionarse con el mundo y quienes lo habitan.

Son seres que interactúan, se expresan, exploran, juegan, comprenden, aprenden y crean. Desde estas actividades se aproximan al mundo interior y exterior, lo representan, lo apropian, lo transforman, lo construyen, y se desarrollan.

Desde la perspectiva del desarrollo integral, niñas, niños y adolescentes son concebidos como seres holísticos con capacidades propias para ejercer sus derechos y conseguir las metas de realización que responden al propósito de configurarse una vida propia, auténtica y con sentido personal, social, cultural e histórico.

Desarrollo integral

El desarrollo integral es entendido por la Política para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia5 y la Política Nacional de Infancia y Adolescencia como un proceso de transformación continuo, complejo y sistémico que vive el ser humano a partir de sus capacidades, habilidades, potencialidades y experiencias, que contribuye a la construcción de su identidad, a la configuración progresiva de la autonomía para construir la propia vida y al afianzamiento del sentido y la responsabilidad colectiva y social a la que están llamados los sujetos.

El desarrollo es continuo porque tiene inicio desde la gestación y el nacimiento y se mantienen a lo largo de la vida, y porque la manera singular en la que éste va ocurriendo es consecuente con lo acontecido en el transcurrir vital de cada sujeto.

[1] Disponible en http://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articles-319917_recurso_1.pdf

La complejidad del proceso de desarrollo obedece a que todo aquello que interviene en la configuración de la persona interactúa y se integra con las capacidades y habilidades que el sujeto pone en juego para aproximarse, relacionarse, comprender y construir el mundo individual y social que le es propio.

Así, el desarrollo es irregular porque no tiene una secuencia única, sino que está mediado por las particularidades biológicas y las circunstancias de interacción que lo promueven.

La búsqueda de sentido y significado que acompaña al ser humano en su propósito de comprender el mundo, sus experiencias y la razón de su existencia, se expresa en su capacidad de aprender y de hacerlo con significancia. Esto permite reconocerlo como constructor activo de su propia realidad, como proceso, el aprendizaje es el resultado de la interacción del individuo consigo mismo, con los otros y con el medio.

Las niñas, niños y adolescentes se desarrollan y aprenden. Son procesos dialécticos e interdependientes que tiene lugar a lo largo de sus vidas en medio de sus experiencias de interacción. Se expresan en la profundización de sus capacidades y habilidades; se hacen visibles en sus formas de ser, estar, comprender y proceder; y respaldan el propósito humano de configurarse una vida propia, auténtica, con sentido, que construye y transforma.

La atención integral

A través de las políticas de primera infancia, infancia y adolescencia el país opta por la atención integral de las niñas, niños y adolescentes, como la estrategia para materializar las acciones que la doctrina de la protección integral señala como responsabilidad de los garantes de los derechos de la niñez.

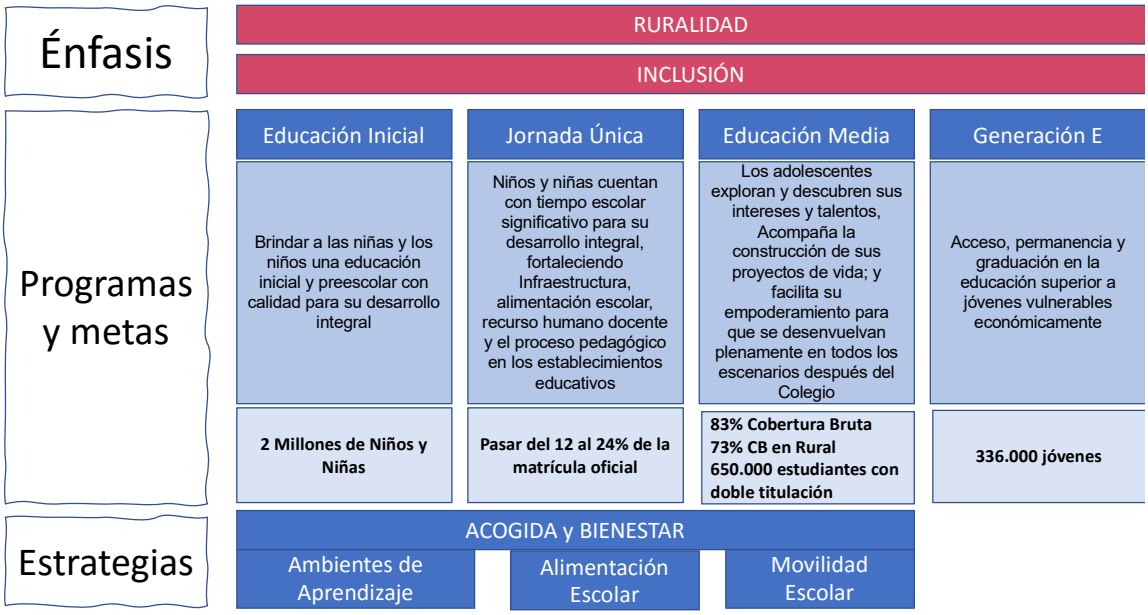
Ésta es entendida "como el conjunto de acciones intersectoriales, intencionadas, relacionales y efectivas encaminadas a asegurar que en los entornos donde transcurren las vidas de las niñas, niños y adolescentes existan las condiciones sociales, humanas y materiales que garantizan la promoción y potenciación de su pleno desarrollo. Estas acciones son planificadas, continuas y permanentes, de carácter técnico, político, programático, financiero y social, del orden nacional y territorial" (Gobierno de Colombia, Política Nacional de Infancia y Adolescencia. 2018).

Atender integralmente a las niñas, los niños y adolescentes supone mantener cuatro premisas en la gestión:

- Su eje y sentido orientador es cada niña, niño y adolescente como sujeto de derechos, relacional y actor protagónico de su vida.
- Su objetivo es garantizar condiciones para el desarrollo integral de cada niña, niño y adolescente desde sus particularidades, transiciones y curso de vida; lo cual requiere de la concurrencia de los actores involucrados como garantes.
- Se ocupa de que la atención se brinde en los entornos, y por tanto, la gestión institucional debe garantizar que en ellos existan las condiciones deseables mínimas requeridas para promover el desarrollo integral. Esto hace imperativo que toda acción en favor del desarrollo de las niñas, niños y adolescentes garantice la satisfacción integral y simultánea de todos sus derechos.
- Reconoce y respeta la diversidad que se manifiesta en las características propias de los individuos, familias y colectivos en relación con la identidad, el territorio, la historia, los valores, las creencias y los saberes propios que desde la cultura y la experiencia de vida dan significado a su existencia.

1.2. Políticas y programas

Las principales políticas y estrategias del Gobierno Nacional en materia educativa se ilustran en el siguiente gráfico:



Las apuestas programáticas del sector siguiendo el curso de vida son:

- **Educación inicial**: con el fin de generar una transformación del sistema educativo desde el primer grado, una de las principales apuestas es garantizar educación inicial de calidad con enfoque de atención integral, y lograr su universalización progresiva. Política de Atención Integral a la Primea Infancia. (Ley 1804 de 2016).
- **Jornada única**: con el fin de que los niños, niñas y adolescentes del sistema educativo oficial cuenten con un tiempo escolar significativo, el Gobierno nacional avanza en la implementación y en el incremento progresivo de la cobertura del Programa de Jornada Durante este tiempo escolar, se busca que los estudiantes fortalezcan sus competencias básicas, realicen procesos que afiancen sus competencias socioemocionales, aprovechando actividades como las artes, la cultura, el deporte, la ciencia, la tecnología y la creatividad.
- **Educación Media:** desde una perspectiva de atención integral, es un nivel que debe fortalecer en los estudiantes actitudes asertivas para la relación con los otros; permitir la exploración y descubrimiento de sus intereses y talentos, acompañar las decisiones sobre su futuro y la construcción de sus proyectos de vida; y facilitar su empoderamiento para que se desenvuelvan plenamente en todos los escenarios después del Colegio.
- **Generación E**: es un programa del Gobierno nacional que le apunta al desarrollo económico y social de las regiones del país a través del acceso, permanencia y graduación a la educación superior de los jóvenes en condición de vulnerabilidad económica. Generación E permitirá que 336.000 jóvenes de todo el país puedan ingresar a la educación superior. Adicionalmente, permitirá avanzar en gratuidad por mérito en la Educación Superior pública, y el fortalecimiento a las instituciones de Educación Superior Públicas.

Teniendo tres ejes fundamentales de acción:

Acceso y permanencia a la Educación superior	Fortalecimiento de la Educación Superior	Cierre de brechas regionales y urbano rurales
Orientación Socio-ocupacional: incorporación de procesos de orientación con enfoque regional para jóvenes de educación media en zonas rurales y urbanas que favorezcan la toma de decisiones informadas y les permita conocer las oportunidades de financiación provistas por el Gobierno Nacional en el marco del Programa de Generación E, así como, movilizar la demanda a programas de formación pertinentes para el desarrollo territorial. **Excelencia y Equidad Generación E:** configuración de fondos conjuntos con el Gobierno Nacional para financiar oportunidades de acceso a la Educación Superior a los jóvenes de cada territorio. Esto permite aumentar las posibilidades de acceso a la educación superior a más beneficiarios en cada región, en la medida en que confluyen en un mismo propósito, los recursos del Gobierno Nacional y del Gobierno local. **Programa de Bienestar y Permanencia Jóvenes Generación E:** acompañamiento desde la Entidad Territorial al desarrollo de la estrategia permanencia y bienestar de los estudiantes beneficiarios del programa en cada región, denominada "Soy Generación E". La cual contempla un esquema de mentorías y una plataforma de innovación social, para que los jóvenes beneficiarios finalicen exitosamente sus estudios, cuenten con herramientas para su formación integral, potencien sus proyectos de vida y se	**Proyectos de Infraestructura para la Educación Superior:** formulación de proyectos de inversión de infraestructura física susceptibles de ser financiados por el sistema general de regalías que permitirá mejorar las condiciones para realizar las funciones misionales de las IES oficiales y eventualmente ampliar coberturas en regiones priorizadas por los Departamento y de común acuerdo con las Universidades e instituciones Técnicas, Tecnológicas e instituciones universitarias oficiales. **Formación de alto nivel:** Postulación de docentes universitarios de las distintas ciudades y departamentos del país para que acceden a las 507 becas de formación doctoral que se financiarán bajo los mecanismos y proporciones previstas en el Sistema General de Regalía y que actualmente tiene la convocatoria abierta, bajo la coordinación de Colciencias. **Fortalecimiento de la Investigación con pertinencia Regional:** Permitirá no solo que se fortalezca la infraestructura de investigación de las IES que actúan en cada Departamento del País, sino que favorecerá el desarrollo de proyectos de investigación ligados a las líneas de desarrollo y priorización productiva de los departamentos y regiones del país.	**Fortalecimiento de los proyectos de regionalización de las IES:** formulación de proyectos con recursos propios o provenientes de regalías que favorezcan una oferta regional de las IES oficiales del departamento en zonas apartadas, estratégicas o con bajos índices de acceso a la educación superior, así como la incorporación de modalidades flexibles e innovadores que permitan la ampliación de una oferta educativa de calidad en las regiones. **Dinamización de la Educación Superior en nodos de desarrollo rural:** cofinanciación de proyectos para potenciar alternativas de educación superior que recojan las necesidades y características de lo rural y que respondan a los desafíos de la nueva ruralidad, del relevo generacional, de la acumulación de los saberes propios y de equidad de oportunidades para que los jóvenes puedan acceder a trayectorias educativas completas. **Procesos de articulación con la educación Media:** formulación de proyectos con recursos propios o provenientes de regalías para el desarrollo de procesos de articulación entre IES oficiales y privadas y los establecimientos de educación media urbanos y rurales que promuevan la continuidad en la cadena de formación y el reconocimiento de saberes previos para la promoción de trayectorias completas.

empoderen como gestores de cambio del territorio. **Doble titulación y continuidad en la cadena de formación Tecnólogos**: articulación de esfuerzos entre las Secretarias de Educación y las regionales SENA con el acompañamiento del MEN para favorecer el tránsito hacia programas tecnológicos del SENA de los estudiantes que obtiene su doble titulación en la educación Media. Lo anterior, con el fin de ampliar las oportunidades de acceso a educación superior de estos bachilleres y de fomentar la educación técnica y tecnológica en los departamentos.		

Se plantean dos énfasis que es importante que los gobiernos locales tengan en cuenta en el proceso de formulación del PDT.

Educación inclusiva: el Gobierno nacional promueve una educación que permita la participación efectiva de todos los estudiantes, desde sus características individuales y condiciones específicas, soportada en los derechos humanos.

Educación Rural: busca brindar una educación contextualizada para la ruralidad que contribuya a la trayectoria educativa de niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos fomentando su desarrollo integral y a la vez el de sus regiones, particular atención tienen los elementos pactados en el Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto con énfasis en los municipios cobijados por los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET).

2. Relación con los ODS y el Plan Marco de Implementación

2.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible

Las políticas del sector educativo, en general, permiten avanzar en el cumplimiento de la Agenda 2030 y en particular contribuyen principalmente al logro del Objetivo 4 de Desarrollo Sostenible. Al elaborar el PDT, las ETC deben tener cuenta las metas definidas para el país al adoptar dicha Agenda (ver CONPES 3918/18), con el fin de contribuir a su alcance en todo el territorio nacional.

Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

A continuación se presentan las metas del ODS 4:

4.1. De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos.

4.2. De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y educación preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la enseñanza primaria.

4.3. De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.

4.4. De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.

4.5. De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad.

4.6. De aquí a 2030, asegurar que todos los jóvenes y una proporción considerable de los adultos, tanto hombres como mujeres, estén alfabetizados y tengan nociones elementales de aritmética.

4.7. De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible.

4.a. Construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos.

4.b. De aquí a 2020, aumentar considerablemente a nivel mundial el número de becas disponibles para los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países africanos, a fin de que sus estudiantes puedan matricularse en programas de enseñanza superior, incluidos programas de formación profesional y programas técnicos, científicos, de ingeniería y de tecnología de la información y las comunicaciones, de países desarrollados y otros países en desarrollo.

4.c. De aquí a 2030, aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados, incluso mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo.

Indirectamente, la política educativa contribuye también al logro de los siguientes Objetivos:

Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.

Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación

Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países.

2.2. Plan Marco de Implementación

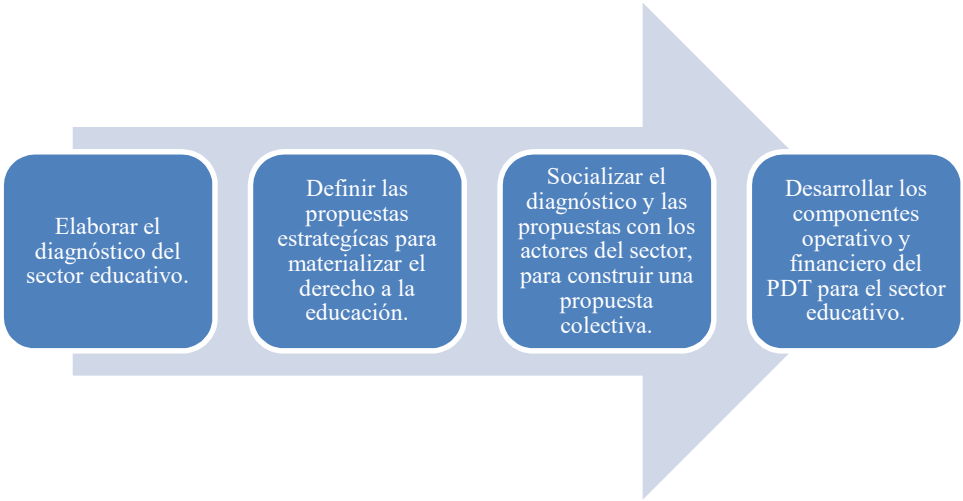
Un segundo marco de política que las ETC deben tener presente al elaborar el PDT es el Plan Marco de Implementación (PMI) del Acuerdo Final. Los Planes Integrales para la Reforma Rural Integral, que hacen parte del primer punto del acuerdo, contemplan estrategias para el mejoramiento de la educación rural. En general, todas las ETC deben tener en cuenta los compromisos del PMI al momento de establecer acciones para la prestación del servicio educativo en zonas rurales.

Por su parte, el primer punto contempla también acciones en el sector educativo en el marco Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET). De hecho, la educación y primera infancia rural es uno de los pilares sobre los que se construyen los PDET. Estas acciones son particularmente importantes en las ETC donde haya PDET. En estos casos, al elaborarse el PDT, se debe tener en cuenta no solo lo establecido en el PMI sino los planes de acción construidos colectivamente con los actores del territorio para su implementación.

Punto del acuerdo	Programa		Estrategias
1. Hacia un nuevo campo colombiano: reforma rural integral	Planes Nacionales para la Reforma Rural Integral	Desarrollo social - Educación rural	Estrategia de atención de la primera infancia.
			Estrategia de calidad y permanencia en la educación rural.
			Estrategia de cobertura de educación rural para pre- escolar, básica y media.
			Estrategia de recreación, cultura y deporte.
			Estrategia de fortalecimiento de la educación técnica, tecnológica y universitaria en zonas rurales.
			Estrategia de incentivos a la formación profesional no tradicional para mujeres.
			Estrategia de eliminación del analfabetismo.
			Estrategia de ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo rural.
	Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET)		

Etapas para la elaboración del PDT

Para la preparación del PDT, se recomienda a las ETC considerar las siguientes etapas:



3. Orientaciones para la elaboración del diagnóstico

El diagnóstico para el PDT comprende la recopilación y análisis de información relevante sobre el estado de la prestación del servicio educativo y de la garantía del derecho a la educación en la entidad territorial.

Principales insumos

- Conclusiones del proceso de empalme entre las administraciones saliente y entrante, y el informe de gestión de la administración anterior.
- Los resultados de la gestión de la Secretaría de Educación a la luz de los macroprocesos de su sistema de gestión.
- Resultados de las Pruebas Saber, agregadas para la ETC y desagregadas para los establecimientos educativos.
- Estadísticas de oferta y matrícula de educación superior. Perfiles regionales de Educación Superior.
- Sistemas de información del sector educación y principales estadísticas.
- Diagnósticos elaborados sobre atención integral a la primera infancia.
- Información estadística en Terridata
- Estudios, evaluaciones e informes realizados por la administración anterior, por el Ministerio de Educación o por terceros sobre el estado de la prestación del servicio educativo y en la ETC.

Los siguientes son los sistemas de información del sector Educación que la ETC puede consultar para construir el diagnóstico:

Sistema de Información del Programa Todos a Aprender – SIPTA	Sistema de Información para los Fondos de Servicio Educativo - SIFSE	Sistema de Autoevaluación de Colegios Privados – EVI	Sistema de Información para los Fondos de Servicio Educativo - SIFSE
Matriz de Necesidades Docentes	Sistema de Información de Gestión de la Calidad Educativa – SIGCE	Sistema de Seguimiento Niño a Niño – SSNN	Sistema de Recursos Humanos de las Secretarías de Educación - Humano
Sistema de Atención al Ciudadano para las Secretarías de Educación – SAC	Sistema Integrado de Matrículas – SIMAT	Sistema de Información para el Monitoreo, Prevención y Análisis de la Deserción Escolar - SIMPADE	Sistema Integrado de Matrículas – SIMAT
	Sistema Nacional de Información de la Educación Superior - SNIES	Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior - SPADIES	

Adicionalmente, se recomienda a las entidades consultar:

- Estadísticas para investigadores y Secretarías de Educación disponibles en la página web del Ministerio de Educación (https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-propertyvalue-59526.html?_noredirect=1)
- Portal de datos abiertos del Gobierno Nacional (https://datos.gov.co/).
- Sistema Unico de Información de la Niñez SUIN (http://suin-snbf.gov.co/suin/)

Con base en los insumos y sistemas de información mencionados, se recomienda que la entidad territorial elabore un diagnóstico que refleje el estado de la garantía del derecho a la educación en sus cuatro componentes. A continuación se presentan algunos elementos a tener en cuenta en el diagnóstico de cada componente desde educación inicial hasta educación superior:

- Disponibilidad: características de la demanda educativa con base en datos de la población estudiantil por grupos de edad para los niveles correspondientes; características de la oferta a partir del número de cupos y establecimientos disponibles; estado de los bienes inmuebles (necesidades de ampliación, mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura educativa y propiedad de los bienes); caracterización de los directivos docentes y de los docentes teniendo en cuenta el tipo de escalafón y los procesos de nombramiento en la ETC, así como la relación técnica de alumnos por docente, establecimiento y zona, y las proyecciones de necesidades docentes según las características de la demanda educativa.
- Acceso: brecha en la disponibilidad del servicio educativo a partir de las tasas de cobertura, deserción y permanencia (cruce de la oferta y la demanda); identificación de la población por fuera del sistema educativo y de las principales razones para la falta de acceso; identificación de necesidades de alimentación y transporte escolar; disponibilidad y necesidad de programas de educación inclusiva.
- Permanencia: identificación de los principales problemas de convivencia en la ETC en general y establecimientos educativos; identificación de instituciones con programas con dificultades de aprendizaje; identificación de establecimientos con programa para

prevención de embarazo adolescente, deserción y otros problemas que afectan la permanencia.

- Calidad: resultados de las Pruebas Saber, para la ETC, por establecimientos y por grados; identificar necesidades de cualificación y fortalecimiento de los docentes.

El diagnóstico debe identificar las principales barreras o problemas que impiden la garantía del derecho y sus causas. Este diagnóstico debe estar soportado, además, en las estadísticas disponibles. La siguiente tabla resume los principales indicadores a tener en cuenta.

Matrícula total	Matrícula total
	Matrícula oficial
	Matrícula privada
	Matrícula urbana
	Matrícula rural
	Matrícula prejardín y jardín
	Matrícula transición
	Matrícula primaria
	Matrícula secundaria
	Matrícula media
	Matrícula básica

Matrícula oficial	Matrícula oficial
	Matrícula urbana
	Matrícula rural
	Matrícula prejardín y jardín
	Matrícula transición
	Matrícula primaria
	Matrícula secundaria
	Matrícula media
	Matrícula básica

Establecimientos y sedes educativas totales	Establecimientos educativos
	Establecimientos oficiales
	Establecimientos no oficiales
	Sedes
	Sedes oficiales
	Sedes no oficiales
	Sedes urbanas
	Sedes rurales

Establecimientos y sedes oficiales	Establecimientos oficiales
	Sedes oficiales
	Sedes urbanas
	Sedes rurales
	Número de aulas funcionales construidas en colegios oficiales

Indicadores de cobertura	Cobertura neta
	Cobertura neta transicion
	Cobertura neta primaria
	Cobertura neta secundaria
	Cobertura neta media
	Cobertura neta básica
	Cobertura bruta
	Cobertura bruta transición
	Cobertura bruta primaria

Indicadores de eficiencia y permanencia	Tasa de deserción oficial
	Deserción oficial transición
	Deserción oficial primaria
	Deserción oficial secundaria
	Deserción oficial media
	Deserción oficial básica
	Tasa de deserción oficial fem
	Tasa de deserción oficial mas
	Tasa de repitencia oficial

	Cobertura bruta secundaria
	Cobertura bruta media
	Cobertura bruta básica
	Cobertura bruta fem
	Cobertura bruta mas
	Cobertura neta fem
	Cobertura neta mas

	Repitencia oficial transición
	Repitencia oficial primaria
	Repitencia oficial secundaria
	Repitencia oficial media
	Repitencia oficial básica
	Tasa de repitencia oficial fem
	Tasa de repitencia oficial mas

Indicadores de población	Población 5 a 16 años
	Población 5 a 16 años fem
	Población 5 a 16 años mas
	Matrícula 5 a 16 años
	Pob fuera del sistema
	% pob fuera del sistema

Indicadores Educación Superior	Cobertura en educación superior
	Deserción educación superior (de periodo) - T&T
	Deserción educación superior (de periodo) – Universitaria
	Tasa de tránsito inmediato entre educación media y superior

Otros	Porcentaje de niños y niñas en Preescolar con Educación Inicial en el marco de la atención integral
	Porcentaje de colegios oficiales en las categorías A+ y A de la Prueba Saber 11
	Años de educación personas de 15 y más años
	Porcentaje de matrícula oficial con conexión a internet
	Tasa de analfabetismo de personas de 15 y más años

El diagnóstico también debe establecer la situación financiera y presupuestal del sector educativo en la ETC y las condiciones institucionales y de gestión tanto de la Secretaría de Educación como de los establecimientos educativos.

El diagnóstico debe tener en cuenta los enfoques mencionados en la sección 1.2. de este documento y, en lo posible, desagregar los resultados (e indicadores), avances y problemas según las características sociodemográficas de la población estudiantil, las diferencias territoriales en la prestación del servicio (entre zona urbana y rural, por ejemplo, o por sectores de la entidad territorial), y los retos particulares para la inclusión de poblaciones con características particulares.

Se recomienda también identificar, con base en información del Ministerio, el estado de las principales políticas y programas del Gobierno nacional en la ETC. Este ejercicio puede facilitar su articulación e inclusión en la parte estratégica del PDT, donde la entidad territorial lo considere pertinente.

Para validar y complementar el diagnóstico, se recomienda socializar una primera versión del diagnóstico con la comunidad educativa: instituciones, estudiantes, directivos docentes, docentes y padres de familia. Dado el momento del año en que debe elaborarse el PDT y en particular el diagnóstico, se recomienda que esta socialización se realice tan pronto inicien labores en las instituciones con el personal que labora en ellas y una vez inicien las actividades académicas con los padres y estudiantes. En esta socialización, además de validar que los problemas pertinentes han sido correctamente identificados, se espera que la comunidad educativa contribuya con una mayor comprensión de las causas de las barreras existentes y posibles soluciones que posteriormente puedan ser integradas en la parte estratégica del PDT.

4. Orientaciones para la elaboración de la parte estratégica.

La parte estratégica del PDT comprende la visión de la ETC para el sector educativo, los objetivos y metas de corto y mediano plazo, las estrategias y políticas para alcanzar la visión, y los programas y proyectos para su implementación, medidos a través de indicadores y metas.

Principales insumos

- Diagnóstico de la prestación del servicio educativo y garantía del derecho a la educación en la ETC.
- Programa de gobierno inscrito por el nuevo alcalde o gobernador.
- El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad

- Visión: corresponde al estado deseado o futuro previsto de la prestación del servicio educativo y de la garantía del derecho a la educación para la ETC en el mediano y largo plazo. Debe ser un referente para la Secretaría de Educación y los actores de la comunidad educativa acerca del horizonte para el sector, al cual todos deberían contribuir. Por lo mismo, debe ser construida teniendo en cuenta el diagnóstico elaborado así como la información aportada por la comunidad en sus socialización, relacionada con lo que esperan de la educación en el territorio en el que viven. Se recomienda que la visión establezca un periodo de tiempo específico (plazo u horizonte), así como las características de la prestación del servicio que se espera alcanzar.
  Ejemplo: Para 2024, el municipio de XXXXX ofrecerá a su población de niños, niñas y adolescentes un servicio educativo de calidad, que promueva su permanencia en el sistema y facilite su transición en este según sus características y necesidades particulares, de tal forma que se duplique la tasa de supervivencia en grado 11.

- Objetivos y metas de corto y mediano plazo: son los propósitos específicos para el sector educativo que se quiere alcanzar con la implementación del PDT. Deben contribuir al alcance de la visión. Deben ser específicos, medibles y realistas (dado el diagnóstico y las capacidades de la ETC). Las metas cuantifican los objetivos y pueden establecerse con el horizonte de tiempo del gobierno territorial.

  Ejemplo: 1. Fortalecer las capacidades de los docentes para diseñar y ejecutar estrategias de educación inclusiva. Meta: 80 % de instituciones educativas en la ETC con docentes capacitados en educación inclusiva a 2024. 2. Mejorar la permanencia en el sistema educativo. Meta: Aumento en 20 puntos porcentuales en la tasa de supervivencia de grado 11 a 2024.

- Estrategias, políticas y programas: las políticas corresponden a los lineamientos generales para el alcance de la visión y sus objetivos estratégicos. Las estrategias y programas aterrizan las políticas en acciones, actores y recursos específicos para el abordaje de cada elemento de la política.

  Ejemplo: 1.Politica de educación inclusiva para le educación preescolar básica y media en la ETC. Programa de fortalecimiento docente para la educación inclusiva. 2. Programa Todos a la escuela rural.

Se recomienda a la ETC que la definición de sus estrategias y programas tenga en cuenta la oferta del Gobierno nacional con los énfasis de ruralidad e inclusión ya descritos y la incorpore, en lo posible, para facilitar la articulación entre los niveles de gobierno y la concurrencia de fuentes presupuestales donde la normatividad lo permita.

Educación Inicial	Jornada Única	Educación Media	Generación E
Brindar a las niñas y los niños una educación inicial y preescolar con calidad para su desarrollo integral	Niños y niñas cuentan con tiempo escolar significativo para su desarrollo integral, fortaleciendo Infraestructura, alimentación escolar, recurso humano docente y el proceso pedagógico en los establecimientos educativos	Los adolescentes exploran y descubren sus intereses y talentos, Acompaña la construcción de sus proyectos de vida; y facilita su empoderamiento para que se desenvuelvan plenamente en todos los escenarios después del Colegio	Acceso, permanencia y graduación en la educación superior a jóvenes vulnerables económicamente
2 Millones de Niños y Niñas	**Pasar del 12 al 24% de la matrícula oficial**	**83% Cobertura Bruta** **73% CB en Rural** **650.000 estudiantes con doble titulación**	**336.000 jóvenes**

- Indicadores y metas: se recomienda definir indicadores de resultado y de producto para los programas definidos. Deben ser precisos y verificables (medibles).

  Ejemplo: 1. Docentes con formación situada en acciones de educación inclusiva en aula. 2. Resultado: Porcentaje de estudiantes en zonas rurales que terminan la educación primaria. Producto: Número de estudiantes de primaria en zonas rurales con acceso a transporte escolar. Porcentaje de cobertura del PAE en sedes rurales.

Al construir la parte estratégica del PDT, la ETC debe tener en cuenta que la definición de la visión y objetivos estratégicos define también el conjunto de problemas particulares, identificados en el diagnóstico, que serán abordados de manera prioritaria durante el periodo de gobierno por su importancia o por las capacidades presupuestales e institucionales de la ETC. Por tanto, el diagnóstico que se incluya finalmente en el documento del PDT deberá ser ajustado a los problemas priorizados para su solución en la parte estratégica.

5. Orientaciones para el plan de inversiones de corto y mediano plazo.

Los gobernadores y alcaldes deberán presentar el Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP) a la respectiva asamblea o concejo en el mismo periodo para el que presenta el proyecto de presupuesto, el cual debe estar respaldado con los informes indicados en el artículo 5 de la Ley 819 de 2003. Con base en los objetivos y metas que propusieron en su programa de gobierno, el Plan de Desarrollo es el instrumento necesario para la preparación de este proyecto.

El soporte financiero del Plan de Desarrollo es el Plan Plurianual de Inversiones, el cual define los programas, subprogramas o proyectos por desarrollar detallados en los presupuestos anuales. Este instrumento contempla la proyección de recursos y las fuentes de financiación de los programas y proyectos de inversión por ejecutar en cada uno de los años del período de gobierno. Por su parte, el Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI) comprende los proyectos de inversión, cuyo contenido debe guardar concordancia con el Plan Plurianual de Inversiones y el MFMP. Todo proyecto de inversión debe estar registrado en el POAI para que pueda ser incluido en el presupuesto de la respectiva vigencia, y así dar cuenta de la coherencia de planeación de metas con la planeación presupuestal.

Para la elaboración del plan de inversiones es necesario que la ETC tenga en cuenta todas las fuentes de recursos disponibles para el sector educativo:

Sistema General de Participaciones - SGP, participación de educación	Ingresos propios, tributarios y no tributarios	Sistema General de Regalías – SGR
Presupuesto General de la Nación - PGN Recursos del MEN para infraestructura (Ley 21 de 1982) y PAE	Recursos de crédito interno y externo	Cofinanciación por otros niveles de gobienro, sector privado, sector solidarioo cooperación internacional

Para elaborar el plan de inversiones es necesario que la ETC establezca el estado de los recursos financieros y las fuentes de financiación del sector educativo en la entidad territorial.

Principales insumos

- Informe financiero del empalme con la administración previa
- Estados financieros con corte a 31 de diciembre de la vigencia anterior
- Formato Único Territorial - FUT

Para elaborar el diagnóstico financiero del sector educación en la ETC se recomienda, entre otros posibles análisis, establecer:

- La incorporación y ejecución de los recursos de la participación de educación del SGP en la ETC.
- La incorporación y ejecución de los recursos propios de la ETC.

- La incorporación y ejecución de los recursos de las demás fuentes en la ETC.
- El déficit financiero o excedentes al cierre de la vigencia anterior.
- Las deudas del sector educativo en la ETC.
- La disponibilidad de recursos en la ETC, por fuente, teniendo en cuenta los puntos anteriores y la evolución de cada fuente en las vigencias fiscales anteriores.

Posteriormente, se recomienda a la entidad territorial establecer los costos de las estrategias y los programas incluidos en la parte estratégica y en general de la prestación del servicio educativo en la ETC. Este ejercicio podrá realizarlo con apoyo de la información presupuestal de vigencias anteriores, el FUT, los proyectos de inversión y de regalías de la ETC, la información de precios de referencia de Colombia Compra Eficiente, entre otras fuentes.

Con la información obtenida en las acciones anteriores, se recomienda a la ETC elaborar el Plan Plurianual de Inversiones. Este corresponde a la asociación de recursos a las estrategias y programas definidos en la parte estratégica del PDT. La ETC deberá reflejar todas las fuentes de recursos del sector educativo en el plan plurianual. Adicionalmente, deberá ajustar las metas definidas en la parte estratégica a la disponibilidad de recursos y los costos de los programas identificados en el análisis presupuestal, de tal forma que sean realistas en su alcance. Esto no significa, en ningún caso, que no se espere un esfuerzo de la ETC en la optimización y uso eficiente de los recursos de todas las fuentes.

Para la financiación del sector educativo cada entidad territorial debe tener claridad sobre las diferentes fuentes de ingreso existentes. La principal fuente de recursos corresponde a la participación para educación del Sistema General de Participaciones (SGP), que incluye: a) recursos para la prestación del servicio girados directamente a las entidades territoriales certificadas en educación; b) cancelaciones giradas a las cuentas de los Fondos de Pensiones Territoriales de los departamentos y del Distrito Capital; y c) recursos de calidad y de gratuidad asignados a los distritos, municipios certificados y no certificados en educación2. Adicionalmente se encuentra la asignación del SGP para alimentación escolar, asignada por la Ley 715 de 2001.

La transferencia de recursos del SGP por parte del Ministerio de Educación a las entidades territoriales certificadas se realiza por cada estudiante matriculado en su jurisdicción. El objetivo es que cada niño, niña y adolescente pueda acceder, permanecer y recibir una educación gratuita y de calidad en un colegio oficial desde el grado 0° hasta el grado 11°3.

Existen otras fuentes que concurren al mejoramiento de la calidad y la cobertura del servicio educativo, entre las cuales se encuentran: recursos de programas nacionales orientados al mejoramiento del sector educativo financiados a través del presupuesto de inversión nacional; recursos del Sistema General de Regalías; rentas por explotación de licores; recursos propios de las entidades territoriales; recursos de crédito externo o de cooperación internacional y recursos aportados por entidades u organismos del sector privado y del sector solidario.

El presupuesto de inversión nacional está organizado por proyectos que apuntan a los diferentes ejes estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo. La implementación de estos ejes se materializa

[2] A partir de 2012, los recursos de gratuidad se giran directamente a los establecimientos educativos en cumplimiento del artículo 140 de la Ley 1450 de 2011 y el Decreto 4807 de 2011.
[3] La Guía No. 008 de 2017 del Ministerio de Educación Nacional amplía la información sobre la distribución de recursos del Sistema General de Participaciones- SGP en todos sus componentes de uso y gastos.

mediante el portafolio de oferta de servicios del sector educativo compuesto por planes, programas, estrategias, acciones y servicios que se establecen para cumplir la misión y visión sectoriales.

La distribución de este presupuesto de inversión nacional se realiza a través de proyectos de inversión registrados por el Ministerio de Educación y vigentes en el Banco de Proyectos del DNP. La ejecución de los recursos a través de los cuales se atienden estrategias del carácter nacional puede ser gestionada de varias maneras: (1) cuando se suscribe algún tipo de contratación para el nivel regional o departamental que atienden sus necesidades específicas; (2) cuando se distribuyen los recursos a las entidades territoriales certificadas para su ejecución y operativización; y (3) cuando se suscribe algún tipo de contratación a nivel nacional y se focalizan poblaciones que se atienden directamente por el Ministerio de Educación.

En consecuencia, para el primer y segundo caso, los programas y proyectos son operativizados por las Secretarías de Educación, entidades que se encargan, según la ley, de garantizar la prestación del servicio educativo, así como la implementación de las estrategias en educación en los municipios de su influencia administrativa, conforme a las necesidades, priorizaciones de población, metas de políticas transversales y/o disponibilidad de recursos asignados desde el gobierno nacional.

En materia de regalías el Ministerio de Educación cuenta con líneas de apoyo a las entidades territoriales para la formulación de proyectos como: Alimentación escolar; transporte escolar; formación docente; internados escolares; infraestructura educativa (cocinas, canchas, cubrimientos a polideportivos, construcción de sedes nuevas, mejoramientos); dotaciones de mobiliario, dotación tecnológica, bilinguismo, material pedagógico, cocinas, comedores, equipos deportivos, materiales de artes; desarrollo de plataformas de innovación y gestión, cátedra de paz, educación en derechos y sexualidad, fortalecimiento de capacidades docentes; acceso a educación superior; infraestructura educación superior. Este trabajo es liderado desde la Oficina Asesora de Planeación y Finanzas con el objetivo de brindar un punto focal de trabajo para coordinación administrativa.

Otra de las herramientas de apoyo que brinda el Ministerio de Educación para la consecución de recursos para las entidades territoriales, es la implementación de Obras por Impuestos[4]. Este mecanismo se implementa en las Zonas Más Afectadas por el Conflicto (28 departamentos) y los municipios con Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (170 municipios en 16 subregiones), y el acompañamiento se fundamenta en la estructuración de proyectos como infraestructura educativa, dotación de mobiliario, dotación de tecnología, dotación de material pedagógico y bibliográfico, dotación de material deportivo, de instrumentos musicales, programas de bilinguismo y dotación de elementos tecnológicos.

6. Apoyos adicionales de asistencia técnica

El Ministerio de Educación Nacional ha dispuesto una estrategia de acompañamiento a las ETC para la construcción de su PDT que incluye

- Adelantar sesiones de asistencia técnica con equipo técnico de las secretarías de educación
- Realizar acompañamiento y seguimiento a la construcción del plan
- Diseño y disposición de herramientas técnicas
    a. Guía empalme exitoso
    b. Guía para la rendición de cuentas
    c. Infografías sobre prioridades y programas

[4] Decreto 1915 de 2017 y Ley 1943 de 2018

Cada entidad territorial certificada estará acompañada por un asesor dispuesto por la Subdirección de Fortalecimiento Institucional quien será el encargado de trabajar de la mano con el equipo técnico de cada secretaría de educación certificada como apoyo en la elaboración de su plan de desarrollo territorial en lo que corresponde al sector educativo.

7. Datos de contacto

Para mayor información y establecer contacto con su asesor puede escribir a *fortalecimientogestion@mineducacion.gov.co*

8. Otros elementos

Adicionalmente, se recomienda a la ETC que consulten específicamente los siguientes contenidos del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.

Objetivo	Estrategia	Acciones
Objetivo 1: Educación inicial de calidad para el desarrollo integral	1) Atención integral de calidad en el grado de transición	
	2) Rectoría de la educación inicial	
	3) Cualificación del talento humano	
	4) Vinculación de las familias y comunidades a los procesos de educación inicial en el grado transición	
	5) Sistema de Seguimiento al Desarrollo Integral de la Primera Infancia	
Objetivo 2: Brindar una educación con calidad y fomentar la permanencia en la educación inicial, preescolar, básica y media	1) Bienestar y equidad en el acceso a la educación	a) Educación inclusiva
		b) Nuevo Programa de Alimentación Escolar (PAE)
		c) Ambientes de aprendizaje
		d) Ruta de acceso y permanencia
	2) Todos por una educación de calidad	a) Directivos líderes y docentes que transforman
		b) Fortalecimiento de competencias para la vida
		c) Más tiempo para aprender, compartir y disfrutar
		d) Entornos escolares para la vida, la convivencia y la ciudadanía
		e) Evaluación para aprendizajes de calidad
Objetivo 3: Apuesta por una educación media con calidad y pertinencia para los jóvenes colombianos		Fortalecimiento de las trayectorias previas
		Consolidación de competencias socioemocionales, ciudadanas y financieras para la construcción del proyecto de vida
		Orientación socioocupacional
		Reenfoque de los programas de articulación
Objetivo 4: Más y mejor educación rural		
Objetivo 5: Apuesta para impulsar una educación superior incluyente y de calidad	1) Fortalecimiento de la educación superior pública	
	2) Financiación de la educación superior	

	3) Gradualidad en la gratuidad en el acceso a educación superior para población vulnerable	
	4) Reconocimiento de la excelencia académica	
	5) Cierre de brechas regionales y urbano-rurales	
	6) Educación virtual	
	7) Fortalecimiento del sistema de aseguramiento de la calidad	
	8) Formación de capital humano de alto nivel	
Objetivo 6: Eficiencia y desarrollo de capacidades para una gestión moderna del sector educativo		
Objetivo 7: Alianza por la calidad y pertinencia de la educación y formación del talento humano	1) Institucionalidad y gobernanza del Sistema Nacional de Cualificaciones (SNC)	
	2) Marco Nacional de Cualificaciones (MNC)	
	3) Movilidad educativa y formativa	
	4) Aseguramiento de la calidad de la educación y la formación para el trabajo	

Ejes	Acciones estratégicas en Plan Sectorial (V. 1910)		Indicadores en Plan sectorial (V 1910)	Programas presupuestales	Proyectos de inversión
Desarrollo integral desde la Educación Inicial hasta la Educación Media	Acceso y acogida	- Búsqueda activa - Estrategia de matrícula - Ambientes de aprendizaje	- Tasa de cobertura neta para el grado transición - Tasa de cobertura bruta para la Educación Media - Número de aulas funcionales construidas en colegios oficiales - Número de aulas terminadas y entregadas en Educación Preescolar, Básica y Media	Calidad, cobertura y fortalecimiento de la educación inicial, prescolar, básica y media.	Fortalecimiento de la calidad del servicio educativo de primera infancia nacional Construcción , mejoramiento y dotación de espacios de aprendizaje para prestación del servicio educativo e implementación de estrategias de calidad y cobertura Nacional
	Bienestar y permanencia	- Fortalecimiento de ambientes pedagógicos - Entornos escolares para la vida, la convivencia y la ciudadanía - Alimentación escolar y estilos de vida saludables - Transporte escolar seguro	- Tasa de deserción en la Educación Preescolar, Básica y Media del sector oficial - Número de Instituciones Educativas con dotación de colecciones especializadas para primera infancia - Número de sedes con aulas de Educación Inicial dotadas con materiales educativos pertinentes y de calidad - Porcentaje de niños y niñas en Preescolar con Educación Inicial en el marco de la atención integral, cuyas sedes cuentan con dotación para el fortalecimiento de ambientes pedagógicos en la Primera Infancia - Número de Entidades Territoriales Certificadas que implementan sus planes de acción de convivencia escolar territorial - Número de Instituciones Educativas que fortalecen sus entornos y dinamizan la Alianza Familia – Escuela - Número de estudiantes que fortalecen sus competencias ciudadanas y socioemocionales - Número de personas de la comunidad educativa que participan en acciones de prevención y cuidado para niños, niñas y adolescentes - Número de estudiantes del sector oficial beneficiarios del nuevo Programa de Alimentación Escolar (PAE) - Porcentaje de niños y niñas en Preescolar con Educación Inicial en el marco de la atención integral, que reciben requerimiento nutricional adecuado a través del PAE	Calidad, cobertura y fortalecimiento de la educación inicial, prescolar, básica y media.	Fortalecimiento de la calidad del servicio educativo de primera infancia nacional Implementación del Programa de Alimentación Escolar en Colombia, nacional Construcción , mejoramiento y dotación de espacios de aprendizaje para prestación del servicio educativo e implementación de estrategias de calidad y cobertura Nacional Fortalecimiento de las secretarías de educación en sus capacidades administrativas, financieras y el desarrollo de competencias ciudadanas
	Aprendizajes significativos	- Construcción de referentes pedagógicos y curriculares - Promoción del desarrollo de competencias - Diversificación, innovación curricular y doble titulación en le educación media - Orientación socio-ocupacional en la educación media	- Número de Sedes Educativas con colecciones bibliográficas entregadas para fortalecer procesos de lectura, escritura y oralidad - Número de Mediadores acompañados pedagógicamente para fortalecer procesos de lectura, escritura y oralidad - Número de Instituciones Educativas beneficiarias con la implementación de la Biblioteca Digital Inteligente y Soluciones de Aprendizaje (ODILO) - Número de libros de territorios narrados para la recuperación de la tradición oral de pueblos indígenas y grupos afrocolombianos en el marco de los proyectos de Educación Propia y Etnoeducación - Número de Escuelas Normales Superiores con docentes formados en la enseñanza del inglés con el Programa Inspiring Teachers - Número de estudiantes beneficiados de ambientes de aprendizaje del inglés (aplicación digital gamificada) - Número de docentes formados en programación (Coding for Kids) - Número de Instituciones Educativas acompañadas con la Estrategia de Innovación Educativa - Número de Instituciones Educativas implementando un currículo innovador en el sector TI - Número de municipios con asistencia técnica para la implementación de un currículo innovador en desarrollo rural sostenible - Número de Entidades Territoriales Certificadas con asistencia técnica para la implementación de un currículo innovador en artes - Estudiantes de Educación Media con doble titulación - Número de Entidades Territoriales Certificadas que reciben asistencia técnica para el fortalecimiento de sus procesos de Orientación Socio-ocupacional - Número de estudiantes acompañados con orientación socio-ocupacional	Calidad, cobertura y fortalecimiento de la educación inicial, prescolar, básica y media.	Implementación del plan nacional de innovación TIC para la educación urbana y rural nacional Fortalecimiento de la calidad del servicio educativo de primera infancia nacional Mejoramiento de la calidad educativa preescolar, básica y media. Nacional.
	Cualificación del tiempo escolar (jornada única)		- Porcentaje de estudiantes en Instituciones Educativas oficiales con Jornada Única -Número de Entidades Territoriales Certificadas acompañadas con la estrategia de acompañamiento integral de Jornada Única - Número de Instituciones Educativas con planes de mejoramiento de la Jornada Única formulados y en implementación	Calidad, cobertura y fortalecimiento de la educación inicial, prescolar, básica y media.	Construcción , mejoramiento y dotación de espacios de aprendizaje para prestación del servicio educativo e implementación de estrategias de calidad y cobertura Nacional Mejoramiento de la calidad educativa preescolar, básica y media. Nacional
	Vinculación de las familias		- Número de instituciones educativas que desarrollan estrategia para fortalecer la alianza familia y escuela	Calidad, cobertura y fortalecimiento de la educación inicial, prescolar, básica y media.	Implementación de estrategias de acceso y permanencia educativa en condiciones de equidad, para la población vulnerable a nivel nacional
	Evaluación para aprendizajes de calidad	- Evaluación del aprendizaje de las instituciones educativas - Mejoramiento y aplicación de las pruebas Saber - Participación en evaluaciones internacionales - Evaluación de docentes - Evaluación internacional	- Porcentaje de avance en la reestructuración de las Pruebas Saber 3º, 5º y 9º - Porcentaje de colegios oficiales en las categorías A+ y A de la Prueba Saber 11 - Brecha entre los porcentajes de establecimientos no oficiales y oficiales en niveles A+, A y B, en pruebas Saber 11 - Número de evaluaciones internacionales en las que participa Colombia	Calidad, cobertura y fortalecimiento de la educación inicial, prescolar, básica y media.	Mejoramiento de la calidad educativa preescolar, básica y media. Nacional
	Bienestar y desarrollo profesional	- Estrategia de formación de docentes - Bienestar docente - Mejoramiento del Banco de Excelencia	- Número de Escuelas Normales Superiores con planes de mejoramiento definidos y en implementación - Número de docentes de Escuelas Normales Superiores acompañados por el Programa Todos a Aprender - Número de Facultades de Educación con acciones de mejoramiento concertadas Número de estudiantes de Licenciaturas en Idiomas que adelantan estudios de Idiomas en el exterior - Talento humano en procesos de formación inicial, en servicios y/o avanzada, que realiza acciones para la atención integral de la Primera Infancia - Número de docentes que participan en programas de Licenciatura - Número de docentes que participan en programas de formación continua y situada - Porcentaje de avance en el diseño e implementación de la estrategia de fortalecimiento de Programa Todos a Aprender - Número de educadores participando en cursos para el ascenso y reubicación en el marco de la Evaluación de Carácter Diagnóstico Formativo - Número de docentes en programas de formación posgradual - Número de docentes acompañados en procesos de investigación e innovaciones en el aula - Número de directivos docentes que participan en la Escuela de Liderazgo - Porcentaje de avance en el diseño e implementación de la política de bienestar docente - Porcentaje de avance en el plan de modernización del Banco de la Excelencia (BANEX, versión 4.0) - Porcentaje de vacantes cubiertas por el Banco de la Excelencia	Calidad, cobertura y fortalecimiento de la educación inicial, prescolar, básica y media.	Fortalecimiento de la calidad del servicio educativo de primera infancia nacional Fortalecimiento de la permanencia en la educación preescolar, básica y media para los niños, niñas adolescentes, jóvenes y adultos víctimas del conflicto, en situaciones de riesgo y/o emergencia. Nacional Fortalecimiento a la gestión territorial de la educación inicial, preescolar, básica y media. Nacional Mejoramiento de la calidad educativa preescolar, básica y media. Nacional
	Seguimiento al desarrollo integral	- Sistema de seguimiento al desarrollo integral de la Primera Infancia - sistema de seguimiento a los egresados de la Educación Media	- Niñas, niños y mujeres gestantes con Educación Inicial en el marco de atención integral (ICBF y Preescolar) - Niñas y niños en Preescolar con Educación Inicial en el marco de atención integral - Porcentaje de avance en el fortalecimiento del Sistema de Seguimiento al Desarrollo Integral de la Primera Infancia - Porcentaje de avance en el diseño e implementación del Sistema de seguimiento a egresados de la Educación Media	Calidad, cobertura y fortalecimiento de la educación inicial, prescolar, básica y media.	Fortalecimiento de la calidad del servicio educativo de primera infancia nacional
Educación superior incluyente y de calidad	Fortalecimiento de la Educación Superior pública		- Porcentaje de avance en la construcción y validación de metodologías para la distribución de recursos de funcionamiento y de inversión - Número de Instituciones de Educación Superior públicas con proyectos destinados al mejoramiento de los factores de alta calidad - Porcentaje de avance en la ejecución de los Planes de Fomento a la Calidad	Calidad y fomento de la educación superior.	Ampliación de mecanismos de fomento de la educación superior nacional Fortalecimiento de las instituciones de educación superior públicas en el marco del artículo 183 del Plan Nacional de Desarrollo nacional
	Financiamiento de la educación superior		- Porcentaje de avance en el proceso de revisión integral de fuentes y usos de los recursos de las Instituciones de Educación Superior públicas - Número de Instituciones de Educación Superior públicas con fortalecimiento de capacidades para la estructuración de proyectos de infraestructura física - Porcentaje de avance en la propuesta de reforma integral al ICETEX y en su implementación - Número de beneficiarios de créditos condonables y subsidios a través del ICETEX	Calidad y fomento de la educación superior.	Ampliación de mecanismos de fomento de la educación superior nacionalL Fortalecimiento de las universidades estatales- ley 1697 de 2013, a nivel nacional
	Acceso, permanencia y graduación	- Equidad: avance gradual en equidad - Excelencia: reconocimiento de mejores bachilleres	- Tasa de cobertura en Educación Superior - Tasa de deserción anual en programas universitarios - Número de estudiantes beneficiados por el componente de equidad de Generación E - Número de estudiantes de alto rendimiento académico y bajos ingresos beneficiados por el componente de excelencia de Generación E - Número de estudiantes beneficiarios de la Estrategia Soy Generación E	Calidad y fomento de la educación superior.	Ampliación de mecanismos de fomento de la educación superior nacional Apoyo para fomentar el acceso con calidad a la educación superior a través de incentivos a la demanda en Colombia nacional
	Fortalecimiento de la educación técnica y tecnológica	- Identidad y reconocimiento de la educación técnica y tecnológica - Favorecimiento de la pertinencia, inclusión laboral y desarrollo productivo - Garantía de la calidad	- Porcentaje de avance en el diseño e implementación de la estrategia para el fortalecimiento de la Educación Técnica y Tecnológica - Porcentaje de avance de la definición de la Política Nacional de Articulación con el Sector Productivo - Porcentaje de avance en el diseño e implementación del modelo de participación para la vinculación efectiva del Sector Productivo - Porcentaje de avance en la construcción de Lineamientos de calidad de la Educación Técnica y Tecnológica - Porcentaje de avance en el diseño e implementación de la Ruta de Mejoramiento de la Educación Técnica y Tecnológica	Calidad y fomento de la educación superior.	Ampliación de mecanismos de fomento de la educación superior nacional
	Innovación en la educación superior	- Innovación tecnológica de la Educación Superior - Fomento de la Educación Superior virtual y a distancia - Promoción de la modalidad dual	- Porcentaje de avance en la construcción de lineamientos de política para el fomento de la innovación educativa en la Educación Superior - Número de Instituciones de Educación Superior con planes de innovación educativa diseñados y en ejecución - Porcentaje de avance del diseño e implementación del Laboratorio Virtual de Innovación Educativa para la Educación Superior - Porcentaje de avance en la implementación del Repositorio Nacional (REDA- Colombia) - Porcentaje de avance en la definición de lineamientos de calidad para programas a distancia, virtuales y semipresenciales - Porcentaje de avance en la definición de lineamientos para el fortalecimiento de la Educación Superior virtual de alta calidad y pertinencia - Porcentaje de avance en la reglamentación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad para educación virtual y otras modalidades - Número de estudiantes matriculados en programas de Educación Superior virtuales y a distancia - Porcentaje de avance en la construcción de lineamientos para la implementación de la modalidad dual en la Educación Superior	Calidad y fomento de la educación superior.	Ampliación de mecanismos de fomento de la educación superior nacional Incremento de la calidad en la prestación del servicio publico de educación Superior en Colombia nacional
	Fortalecimiento del Sistema de Aseguramiento de la Calidad	- Potenciar y reestructurar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad a la luz de estándares internacionales - Consolidación del marco normativo - Implementación de la Escuela del Sistema de Aseguramiento de la Calidad - Mejoramiento del Subsistema de Convalidaciones - Fortalecimiento de acciones preventivas y de vigilancia	- Reglamentación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior e implementación de una nueva plataforma tecnológica - Número de decretos y resoluciones expedidas - Número de referentes, lineamientos y guías de calidad para la Educación Superior publicados y socializados - Porcentaje de avance en el diseño e implementación de la Escuela de Pares - Porcentaje de avance en el diseño y desarrollo del nuevo sistema de información del Sistema de Aseguramiento de la Calidad - Porcentaje de avance en la estructuración del Banco de Pares - Porcentaje de solicitudes de registro calificado radicadas por las Instituciones de Educación Superior atendidas - Porcentaje de avance en la definición de un nuevo modelo de convalidaciones y de su nueva plataforma tecnológica - Número de guías sobre sistemas educativos publicadas y socializadas - Porcentaje de avance en la estructuración del Decreto reglamentario de la Ley 1740 de 2014- - Porcentaje de medidas preventivas y/o de vigilancia especial en Instituciones de Educación Superior gestionadas	Calidad y fomento de la educación superior.	Ampliación de mecanismos de fomento de la educación superior nacional Incremento de la calidad en la prestación del servicio publico de educación Superior en Colombia nacional
	Formación de capital humano de alto nivel		- Estudiantes matriculados en programas de maestría y doctorado - Número de becas de doctorado del Programa de Excelencia Doctoral del Bicentenario asignadas - Porcentaje de avance en el proceso de adquisición de base de datos de investigación	Calidad y fomento de la educación superior.	Apoyo para fomentar el acceso con calidad a la educación superior a través de incentivos a la demanda en Colombia nacional
	Internacionalización de la educación superior		- Porcentaje de avance en la elaboración del Marco de Referencia para la internacionalización de la Educación Superior - Porcentaje de avance en el diseño e implementación de la estrategia de internacionalización de las Instituciones de Educación Superior	Calidad y fomento de la educación superior.	Ampliación de mecanismos de fomento de la educación superior nacional
Más y mejor educación rural	Política integral de educación rural		- Porcentaje de avance en la construcción de la Política Integral de Educación Rural	Calidad, cobertura y fortalecimiento de la educación inicial, prescolar, básica y media.	Fortalecimiento de la permanencia en la educación preescolar, básica y media para los niños, niñas adolescentes, jóvenes y adultos víctimas del conflicto, en situaciones de riesgo y/o emergencia. Nacional Ampliación de mecanismos de fomento de la educación superior nacional
	Desarrollo de capacidades rurales	- Fortalecimiento de la capacidad territorial para la atención educativa integral - Ambientes de aprendizaje en las zonas rurales - Disponibilidad docente y desarrollo profesoral - Innovación en las zonas rurales - Articulación intersectorial e interinstitucional para potenciar los territorios	- Número de estudiantes del sector oficial beneficiarios del nuevo Programa de Alimentación Escolar en zonas rurales - Número de niños atendidos con modalidades de transporte escolar para la ruralidad - Porcentaje de avance en la construcción y validación del documento de política y lineamientos de infraestructura educativa rural - Número de Instituciones Educativas rurales con obras de construcción y/o mejoramiento de ambientes de aprendizaje - Porcentaje de Residencias Escolares fortalecidas y cualificadas en el servicio educativo - Porcentaje de vacantes atendidas en las zonas rurales - Número de docentes rurales atendidos con el Programa Todos a Aprender - Número de docentes rurales en programas de posgrado - Número de docentes rurales formados en el marco del proyecto de "Laboratorios para la Innovación Educativa" - Número de docentes rurales formados en el Programa "RuralTic"	Calidad, cobertura y fortalecimiento de la educación inicial, prescolar, básica y media.	Implementación del Programa de Alimentación Escolar en Colombia, nacional Implementación del plan nacional de innovación TIC para la educación urbana y rural nacional Fortalecimiento de la permanencia en la educación preescolar, básica y media para los niños, niñas adolescentes, jóvenes y adultos víctimas del conflicto, en situaciones de riesgo y/o emergencia. Nacional Mejoramiento de la calidad educativa preescolar, básica y media. Nacional
	Promoción de trayectorias educativas en zonas rurales	- Atención integral en la Educación Inicial y Básica - Fortalecimiento de la Educación Media rural - Alfabetización y educación de adultos rurales - Acceso y permanencia en una Educación Superior rural flexible e innovadora	Brecha de la cobertura neta entre zona urbana y rural en la Educación Preescolar, Básica y Media Tasa de cobertura bruta para la Educación Media rural Porcentaje de avance en el diseño y validación de orientaciones pedagógicas desde la Educación Inicial hasta la Media en las zonas rurales - Porcentaje de avance en el diseño y revisión de Modelos Educativos Flexibles - Porcentaje de Instituciones Educativas rurales que requieren y cuentan con modelos educativos flexibles implementados - Número de Instituciones Educativas acompañadas en el marco de la estrategia de Innovación y Pertinencia de la Educación Media Rural - Número de Instituciones Educativas de Media Técnica Agropecuaria acompañadas para la renovación curricular - Porcentaje de colegios oficiales rurales en las categorías A+ y A de la Prueba Saber 11 - Tasa de analfabetismo de la población de 15 años y más - Número de personas beneficiarias con Modelos de Alfabetización - Tasa de tránsito inmediato a la Educación Superior en zonas rurales - Número de Instituciones de Educación Superior oficiales con énfasis rural en líneas de inversión de sus Planes de Fomento a la Calidad - Número de proyectos en alianza con Instituciones de Educación Superior para fortalecer la oferta rural - Estudiantes de pregrado beneficiados con el Fondo de Población Rural (ICETEX) - Porcentaje de avance en la revisión y escalamiento del modelo de Centros Regionales de Educación Superior - Número de Alianzas Rurales de Educación y Desarrollo revisadas y con propuesta de	Calidad, cobertura y fortalecimiento de la educación inicial, prescolar, básica y media. Calidad y fomento de la educación superior.	Ampliación de mecanismos de fomento de la educación superior nacional Apoyo para fomentar el acceso con calidad a la educación superior a través de incentivos a la demanda en Colombia nacional Fortalecimiento de la calidad del servicio educativo de primera infancia nacional Implementación de estrategias de acceso y permanencia educativa en condiciones de equidad, para la población vulnerable a nivel nacional Fortalecimiento de la permanencia en la educación preescolar, básica y media para los niños, niñas adolescentes, jóvenes y adultos víctimas del conflicto, en situaciones de riesgo y/o emergencia. Nacional
Educación inclusiva e intercultural	Política de educación inclusiva		- Porcentaje de avance en la construcción y validación de la Política de Educación Inclusiva e Intercultural	Calidad, cobertura y fortalecimiento de la educación inicial, prescolar, básica y media. Calidad y fomento de la educación superior.	Implementación de estrategias de acceso y permanencia educativa en condiciones de equidad, para la población vulnerable a nivel nacional Ampliación de mecanismos de fomento de la educación superior nacional
	Sistema educativo inclusivo	- Acceso y acogida - Bienestar y permanencia - Entornos libres de discriminación - Calidad para todos - Pertinencia	- Porcentaje de avance en el diseño de una Ruta de Educación Inclusiva e Intercultural - Porcentaje de implementación de la estrategia de búsqueda activa para población vulnerable - Porcentaje de avance en el ajuste de las canastas educativas para grupos poblacionales y étnicos - Porcentaje de avance en las acciones para promover el acceso y la permanencia con enfoque de Educacion Inclusiva - Número de Instituciones de Educación Superior con programas de bienestar y permanencia estudiantil con enfoque de Educación Inclusiva - Porcentaje de avance en la implementación de estrategias sobre entornos libres de discriminación en los Sistemas de Convivencia Escolar - Número de Secretarías de Educación con asistencia técnica para la promoción de entornos libres de discriminación - Porcentaje de avance en la construcción de Lineamientos para la promoción de los derechos humanos y la prevención y atención de violencias sexuales y contra la mujer en la Educación Superior - Número de Escuelas Normales Superiores formadas en Educación Inclusiva e Intercultural - Número de dotaciones entregadas de acuerdo con características de los Sistemas Educativos Indígenas Propios - Número de textos en lenguas indígenas incorporados en las dotaciones del Plan Nacional de Lectura y Escritura - Porcentaje de avance en el diseño de pruebas con enfoque inclusivo e intercultural - Número de proyectos comunitarios propios, etnoeducativos, interculturales apoyados técnica y financieramente en el marco de la ruta de formulación, diseño e implementación de Proyectos Educativos Comunitarios	Calidad, cobertura y fortalecimiento de la educación inicial, prescolar, básica y media. Calidad y fomento de la educación superior.	Ampliación de mecanismos de fomento de la educación superior nacional Fortalecimiento a la gestión territorial de la educación inicial, preescolar, básica y media. Nacional Fortalecimiento de la educación con enfoque diferencial para los niños, niñas y jóvenes de los grupos étnicos a nivel nacional
Calidad y pertinencia de la educación y formación del talento humano	Marco Nacional de Cualificaciones	- Institucionalidad, gobernanza y sostenibilidad del Marco Nacional de Cualificaciones - Construcción de catálogos sectoriales de cualificaciones - Fomento del Marco Nacional de Cualificaciones y usabilidad de los catálogos de cualificaciones por parte de los sectores educativo y productivo	- Reglamentación e implementación del Marco Nacional de Cualificaciones - Número de catálogos de cualificaciones en sectores priorizados elaborados - Número de programas de programas de formación basados en cualificaciones	Calidad y fomento de la educación superior.	Ampliación de mecanismos de fomento de la educación superior nacional
	Movilidad educativa y formativa		Porcentaje de avance en la definición del Esquema de Movilidad Educativa y Formativa	Calidad y fomento de la educación superior.	Ampliación de mecanismos de fomento de la educación superior nacional
	Aseguramiento de la calidad de la educación y formación para el trabajo		- Porcentaje de avance en el diseño e implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Formación para el Trabajo	Calidad y fomento de la educación superior.	- Ampliación de mecanismos de fomento de la educación superior nacional - Incremento de la calidad en la prestación del servicio publico de educación superior en colombia nacional
Gestión moderna del sector educativo	Fortalecimiento de la capacidad de gestión y liderazgo del Ministerio	- Asistencia técnica integral a las Secretarías de Educación - Escuela de Secretarías de Educación - Sistema de Gestión de la Calidad de la Educación Inicial - Ecosistemas de innovación para la Educación Media - Promoción y seguimiento de trayectorias educativas completas - Asignación de recursos para la educación	- Posición del Ministerio en los resultados de la evaluación del desempeño institucional a nivel de ministerios - Posición del Ministerio en los resultados de la evaluación del desempeño institucional a nivel global de entidades - Porcentaje de avance en la ejecución de las fases de la transformación de la cultura organizacional del Ministerio - Porcentaje de avance en la ejecución del Plan de Capacitación del Ministerio - Porcentaje de actualización documental de los procesos del Ministerio - Porcentaje de avance en el diseño e implementación del Modelo de Gestión Documental - Porcentaje de avance en la actualización de los manuales de contratación y supervisión del Ministerio - Porcentaje de vacantes de la planta de personal provistas - Porcentaje de competencias identificadas como críticas para el cumplimiento de las metas estratégicas del Ministerio con programas integrales de desarrollo - Porcentaje de implementación del Plan de Bienestar e Incentivos - Porcentaje de la planta de personal del Ministerio en modalidad de teletrabajo suplementario - Porcentaje de implementación del Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo - Porcentaje de avance en la implementación de la Política de Gobierno Digital - Porcentaje de avance en la implementación del Plan de Seguridad y Privacidad de la Información - Porcentaje de avance en la implementación de la arquitectura empresarial del sector educación (Registro Nacional de Educación – RENE) - Porcentaje de avance en el fortalecimiento de los servicios de información incluyendo los	Fortalecimiento de la gestión y dirección del Sector Educación	Fortalecimiento de la planeación estratégica del sector educativo nacional Fortalecimiento del acceso a información estratégica e institucional del sector Educativo nacional Implementación de estrategias de acceso y permanencia educativa en condiciones de equidad, para la población vulnerable a nivel nacional Fortalecimiento de la permanencia en la educación preescolar, básica y media para los niños, niñas adolescentes, jóvenes y adultos víctimas del conflicto, en situaciones de riesgo y/o emergencia. Nacional
	Fortalecimiento de las entidades adscritas y vinculadas		- Porcentaje de avance en el diseño e implementación de la estrategia de asistencia técnica integral - Porcentaje de avance en la definición de orientaciones para el fortalecimiento de la gestión territorial Número de Secretarías de Educación con planes de fortalecimiento a la gestión educativa territorial formulados y en ejecución - Porcentaje de avance en la definición y desarrollo de procesos y procedimientos de gestión territorial de la educación - Número de Secretarías de Educación acompañadas para la definición, implementación y evaluación de sus Planes Territoriales de Formación Docente - Número de Secretarías de Educación acompañadas para la construcción e implementación de planes de permanencia escolar - Número de experiencias significativas en trayectorias completas identificadas y socializadas - Porcentaje de Entidades Territoriales Certificadas fortalecidas para el uso y administración de los recursos del Sector - Porcentaje de Entidades Territoriales Certificadas focalizadas con Estudios Técnicos de Planta realizados - Porcentaje de Entidades Territoriales Certificadas capacitadas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - Porcentaje de avance en el diseño y puesta en marcha de la Escuela para las Secretarías de Educación - Porcentaje de avance en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad de la Educación Inicial - Número de Secretarías de Educación que implementan el Modelo de Gestión de Calidad de la	Calidad, cobertura y fortalecimiento de la educación inicial, prescolar, básica y media. Calidad y fomento de la educación superior. Fortalecimiento de la gestión y dirección del Sector Educación	Implementación de estrategias de acceso y permanencia educativa en condiciones de equidad, para la población vulnerable a nivel nacional Fortalecimiento de la planeación estratégica del sector educativo nacional Fortalecimiento del acceso a información estratégica e institucional del sector Educativo nacional Fortalecimiento de la permanencia en la educación preescolar, básica y media para los niños, niñas adolescentes, jóvenes y adultos víctimas del conflicto, en situaciones de riesgo y/o emergencia. Nacional Fortalecimiento a la gestión territorial de la educación inicial, preescolar, básica y media. Nacional Mejoramiento de la calidad educativa preescolar, básica y media. Nacional Fortalecimiento de las secretarías de educación en sus capacidades administrativas, financieras y el desarrollo de competencias ciudadanas

GUÍA PARA EL PROCESO DE RENDICIÓN DE CUENTAS EN ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

BANDERA

PRESENTACIÓN

El Ministerio de Educación Nacional, en cumplimiento de sus funciones como ente rector de la política pública educativa y garante de la adecuada prestación de este servicio, presenta esta guía como un aporte a los secretarios de educación del país y a los rectores y directivos docentes de establecimientos educativos para la implementación del proceso de rendición de cuentas.

Este documento tiene como propósito brindar orientaciones conceptuales, técnicas, metodológicas y normativas del proceso de rendición de cuentas. Para esto, describe al alistamiento y ejecución de las actividades de rendición de cuenta de forma práctica, facilitando a los actores responsables recomendaciones y herramientas para su desarrollo. Con esto, se espera que la rendición de cuentas en los establecimientos educativos contribuya al fortalecimiento y transparencia del sector educativo.

En su primera parte, esta guía presenta los conceptos básicos sobre rendición de cuentas que las Secretarías de Educación y los establecimientos educativos deben conocer. Posteriormente, la guía presenta la ruta para la rendición de cuentas, que comprende actividades de alistamiento, implementación y seguimiento de la. En su parte final, la guía recoge los principales conceptos y normas asociadas al empalme, como contexto para su desarrollo.

Esta guía está dirigida, principalmente, a quienes hagan parte de las oficinas de planeación de las Secretarías de Educación y a los equipos directivos de los establecimientos educativos. Por su contenido práctico puede ser de utilidad para todos los funcionarios y contratistas de otras secretarías en las entidades territoriales.

TABLA DE CONTENIDO

1. CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE RENDICIÓN DE CUENTAS 3

2. RUTA PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

2.1. ALISTAMIENTO **¡Error! Marcador no definido.**

2.1.1. Análisis del estado de la RdC **¡Error! Marcador no definido.**

2.1.2. Diseño de la estrategia de RdC **¡Error! Marcador no definido.**

3. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RENDICIÓN DE CUENTAS **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

3.1. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

3.1.1. Información **¡Error! Marcador no definido.**

3.1.2. Diálogo **¡Error! Marcador no definido.**

3.1.3. Responsabilidad **¡Error! Marcador no definido.**

3.2. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

4. RENDICIÓN DE CUENTAS EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

5. NORMATIVA CLAVE 39

6. BIBLIOGRAFÍA 41

ANEXO X. XXXXX 42

1. CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE RENDICIÓN DE CUENTAS

Qué es la rendición de cuentas

Desde la Constitución Política de Colombia se define la obligatoriedad de la rendición de cuentas como un proceso en el cual las autoridades de la administración pública nacional y territorial informan y explican la gestión realizada, los resultados de sus planes de acción y el avance en la garantía de derechos (artículo 50 de la Constitución Política).

En desarrollo de esto, la legislación colombiana define la rendición de cuentas de la siguiente manera:

> Por rendición de cuentas se entiende el proceso conformado por un conjunto de normas, procedimientos, metodologías, estructuras, prácticas y resultados mediante los cuales, las entidades de la administración pública del nivel nacional y territorial y los servidores públicos informan, explican y dan a conocer los resultados de su gestión a los ciudadanos, la sociedad civil, otras entidades públicas y a los organismos de control, a partir de la promoción del diálogo.
>
> La rendición de cuentas es una expresión de control social que comprende acciones de petición de información y explicaciones, así como la evaluación de la gestión. Este proceso tiene como finalidad la búsqueda de la transparencia de la gestión de la administración pública y a partir de allí lograr la adopción de los principios de Buen Gobierno, eficiencia, eficacia, transparencia y rendición de cuentas, en la cotidianidad del servidor publico (Ley 1757/15, artículo 48. Subrayados fuera de texto).

Constitución Política de Colombia. Artículo 50. Obligatoriedad de la rendición de cuentas a la ciudadanía.
Las autoridades de la administración pública nacional y territorial tienen la obligación de rendir cuentas ante la ciudadanía para informar y explicar la gestión realizada, los resultados de sus planes de acción y el avance en la garantía de derechos.

Pero más que un proceso de obligatorio cumplimiento, la RdC es la oportunidad para entablar un proceso continuo de diálogo entre el Estado y la ciudadanía, que permita mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión pública, desde el punto de vista de la garantía de los; derechos de la población.

Reconociendo su importancia, el documento CONPES 3654 del 12 de abril de 2010 establece la política de rendición de cuentas de la Rama Ejecutiva a los Ciudadanos, e introduce elementos conceptuales y operativos del proceso de rendición de cuentas, incluyendo los tres componentes para desarrollarlo: Información, diálogo y responsabilidad[1].

1 Dichos componentes son ampliados en el "Manual Único de Rendición de Cuentas" DAFP (2017) y en los "Lineamientos para el proceso de rendición de cuentas pública territorial sobre la garantía de los derechos de la primera infancia, la infancia, la adolescencia y la juventud 2012-2015" de Hechos y Derechos. Esta última es una alianza estratégica entre entidades del ámbito nacional y territorial que realiza seguimiento al mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de niñas, niños y adolescentes.

Para fortalecer aun más este proceso, la Ley 1474 de 2011 establece que las entidades del orden nacional, departamental y municipal deben elaborar anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano[2], del cual hace parte el componente de Rendición de Cuentas.

Figura 1. Componentes del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano*

(*) El Plan lo integran las políticas descritas en el artículo 73 de la Ley 1474 de 2011, en el artículo 52 de la Ley 1757 de 2015 y en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información (Ley 1712 de 2014), todas estas orientadas a prevenir la corrupción.

Frecuentemente se entiende la rendición de cuentas solamente con la elaboración de informes de gestión y la realización de audiencias públicas. En la realidad, las entidades y los servidores públicos, rinden cuentas permanentemente y de diferentes maneras, siendo esta actividad parte de su cotidianidad (al explicar el avance académico obtenido por un estudiante a su familia, al divulgar las actividades pedagógicas realizadas, o al dar respuesta al requerimiento de la secretaría de educación sobre el manejo del Fondo de Servicios Educativos, entre otros) por lo que su alcance y énfasis transciende las estructuras del establecimiento educativo.

Tabla 1. Qué es y qué no es la rendición de cuentas

La rendición de cuentas es un mecanismo de transparencia y fortalecimiento de las secretarías de educación y los establecimientos educativos, en el que los diferentes actores involucrados en la prestación del servicio informan a la comunidad y a la sociedad en general, sobre el desempeño institucional y aspectos críticos del derecho de la educación en sus jurisdicciones.	
La rendición de cuenta es	La rendición de cuentas no es
Un proceso que se basa en la interrelación del Estado-ciudadano.	Una audiencia o un evento aislado que se da una vez al año.

2 El Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano tiene seis (6) componentes: 1. Gestión del Riesgo de Corrupción – Mapa de Riesgos de Corrupción, 2. Racionalización de trámites. 3. Rendición de cuentas. 4. Mecanismos para mejorar la atención al ciudadano. 5. Mecanismos para la transparencia y acceso a la Información. 6. Iniciativas adicionales que permitan fortalecer su estrategia de lucha contra la corrupción.

Una relación que promueve la representación de quienes históricamente han sido excluidos por razones de género, etnia, clase o cualquier tipo de discriminación.	Un evento al que solo asisten servidores públicos y el equipo que llevó a cabo el informe de rendición de cuentas.
La presentación de informes y generación de diálogos en lenguaje claro y comprensible para los grupos de valor.	La presentación de informes en un lenguaje técnico y poco comprensible al ciudadano.
Promover acciones colectivas y de diálogo en cada momento del ciclo de la gestión pública con base en información sustentada en la realidad.	Un informe que omite los incumplimientos o dificultades que se hallaron y solo da cuenta de lo que se ha cumplido.
Un proceso articulado con el control social, disciplinario, político y fiscal que implica reconocer el rol del ciudadano en la gestión pública y viceversa.	Publicar información institucional únicamente en la página web sin utilizar otros mecanismos de acceso y diálogo sobre la información.
Un proceso participativo y de aprendizaje continuo. No hay fórmulas únicas, se requiere innovar para cada vez hacerlo mejor.	Un proceso desarticulado y repetitivo que se efectúa para cumplir con las normas
La capacidad como organismo público para responder a los ciudadanos y los compromisos asumidos.	Ausencia de compromisos y acciones de mejora producto del diálogo con los grupos de interés.
Un proceso que se basa en la interrelación del Estado-ciudadano.	Una audiencia o un evento aislado que se da una vez al año.
Una relación que promueve la representación de quienes históricamente han sido excluidos por razones de género, etnia, clase o cualquier tipo de discriminación.	Un evento al que solo asisten servidores públicos y el equipo que llevó a cabo el informe de rendición de cuentas.

Fuente: Tomado de DAFP, 2019

Para qué es la rendición de cuentas

Además de cumplir con lo establecido por la Constitución y la ley, la RdC es un proceso que se hace para:

Lograr la adopción de los principios de buen gobierno: eficiancia, efiacia y tranaparencia, en el día a día de la administración pública, y en particular de las Secretarías de Educación y de los establecimientos educativos.

Evidenciar las actividades desarrolladas por las entidades públicas en cumplimiento de su misión. En el caso de las Secretarías de Educación y de los establecimientos educativos, corresponde a las acciones realizadas para la garantía del derecho a la educación.

Fortalecer la relación de la ciudadanía con el Estado y los órganos de control, y fomentar su derecho al control social de la gestión pública.

Promover la innovación en la gestión pública gracias a las propuestas de los grupos de interés. En el caso particular del sector educativo, busca promover que los diferentes actores (docentes, directivos, padres de familia, entre otros) puedan proponer acciones para mejorar la prestación del servicio educativo, de manera corresponsable con las Secretarias de Educación y los establecimientos educativos.

Elementos de la rendición de cuentas

La RdC en la administración pública comprende tres elementos principales, necesarios para que los propósitos de este proceso se realicen efectivamente:

Figura 2. Elementos de la rendición de cuentas

Fuente: Elaboración propia con base en DAFP, 2019 y DAFP y DNP (s.f.)

A la luz del sector educativo, estos elementos se traducen en:

Información

Comentado [P1]: Diseño: ícono que represente información

- Realizar mediciones cuantitativas y cualitativas que den cuenta de los avances en la prestación del servicio educativo. Incluye la medición de indicadores que permitan identificar los avances en la garantía del derecho a la educación, el mejoramiento del ambiente escolar y la gestión de los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros.
- Producir y difundir piezas, en lenguaje claro, que informen a los distintos actores del sector (en las secretarías, en los establecimientos, padres de familia, docentes, estudiantes, comunidad en general) sobre dichos avances.

La información, además, debe contar con las siguientes características:

Figura 3. Características de la información

Fuente: Elaboración propia con base en DAFP, 2019

Diálogo

Comentado [P2]: Diseño: ícono que represente diálogo

- Identificar espacios, adecuados para cada actor del sector, que permitan la difusión de la información de la RdC. Esto incluye espacios de diálogo público, virtuales, físicos donde se publique la información, y aquellos que sean pertinentes para las características, capacidades y necesidades de cada actor.
- La interacción entre la administración pública responsable de la prestación del servicio educativo (secretarías y establecimientos educativos) y la comunidad educativa debe ser abierta, de doble vía y constructiva.
- La comunicación en doble vía significa no solo que la comunidad eduativa pueda hacer preguntas sobre la información difundida y la gestión en general, sino también que tienen la posibilidad de hacer propuestas en pro de la mejora de la prestación del servicio educativo.

Responsabilidad

Comentado [P3]: Diseño: íconoc que indique responsabilidad

- Desarrollar actividades e incentivos para la apropiación de la RdC en las Secretarías de educación y los establecimientos educativos, y para la participación de la comunidad en el proceso.
- Facilitar el control social por parte de la comunidad educativa y los entes de control, asumiendo las consecuencias en caso de incumplimiento en la gestión.

- Asumir los compromisos adquiridos con la comunidad educativa, para lo cual es necesario contar con sistemas de monitoreo dentro de las secretarías y los establecimientos.

Temáticas de la rendición de cuentas

La información que se genere en el proceso de RdC debe permitir informar sobre dos temáticas principales: los componentes del derecho a la educación y las principales acciones de la gestión pública educativa.

Los componentes del derecho a la educación corresponden a los establecidos por la Corte Constitucional mediante sentencia T-743 de 2013: disponibilidad, accesibilidad, adaptabilidad y aceptabilidad. La figura 3 presenta la definición de cada uno de estos componentes.

Tabla 1. Componentes del derecho a la educación

Asequibilidad o disponibilidad: obligación que tienen las entidades territoriales de construir y mantener la infraestructura escolar con la calidad necesaria para atender la totalidad de los niños, niñas y jóvenes entre 5 y 16 años, sin ningún tipo de exclusión. Incluye contar con los directivos docentes, los docentes y el personal administrativo o de apoyo necesarios para garantizar el funcionamiento de la institución escolar.
Accesibilidad: obligación que tiene el Estado de garantizar el acceso sin barreras al sistema educativo. En tal sentido, se debe asegurar que la condición económica, social, física, de género, raza o de cualquier otro tipo no afecte jamás a un niño o niña para entrar a la institución escolar y disfrutar del derecho a la educación.
Adaptabilidad: obligación del Estado de garantizar una educación que se adapte a las necesidades de los estudiantes de acuerdo con las expectativas de las familias para con la educación y los contextos culturales, sociales y económicos en los cuales viven los niños, niñas y jóvenes (pertinencia de la educación). Un propósito central es la búsqueda de motivación y felicidad de los estudiantes en las aulas y en las instituciones escolares para estimular su permanencia en el sistema educativo.
Aceptabilidad: obligación que tiene el Estado de garantizar que todos los niños, niñas y jóvenes reciban una educación de calidad. Por consiguiente, la formación impartida debe asociarse a la pertinencia de los programas educativos con respecto a las necesidades de los estudiantes, al entorno social y económico en el cual ellos viven y a los valores de la sociedad y la familia frente a la educación. La calidad de la educación también depende de las expectativas de un mejor futuro y de la motivación con respecto al valor de la educación por parte de los estudiantes y sus familias.

Fuente: Corte Constitucional, 2013.

Las temáticas relevantes de la gestión pública comprenden[3]:

- Presupuesto: ejecución presupuestal y estados financieros.
- Cumplimiento de metas: avances del plan de acción y estado de los programas y proyectos en educación.
- Gestión: metas e indicadores, informes de gestión en general e informes para los entes de control.
- Contratación: procesos y gestión contractuales.
- Impactos de la gestión: cambios en el sector o en la población beneficiaria (estudiantes, padres de familia, comunidad educativa en general)
- Acciones de mejoramiento: planes de mejora.

Gestión institucional en los establecimientos educativos

Las áreas de la gestión institucional fueron definidos por el Ministerio de Educación Nacional mediante la Guía No. 34 de Mejoramiento Institucional. Estas son:

- Directiva: incluye procesos de direccionamiento y gestión estratégicos, cultura institucional, gobierno escolar y relaciones con el entorno.
- Académica: se asocia a los procesos de diseño pedagógico, prácticas pedagógicas, gestión del aula y seguimiento académico.
- Administrativa y financiera: comprende los procesos de apoyo a la gestión académica, administración de la planta física y sus recursos, administración de servicios complementarios (v.g. transporte escolar), gestión del talento humano, gestión financiera y contable.
- De la comunidad: incluye procesos para la inclusión, de participación y convivencia, para la prevención de riegos que afecten la prestación del servicio educativo y de proyección a la comunidad para apoyar su bienestar.

Actores de la rendición de cuentas

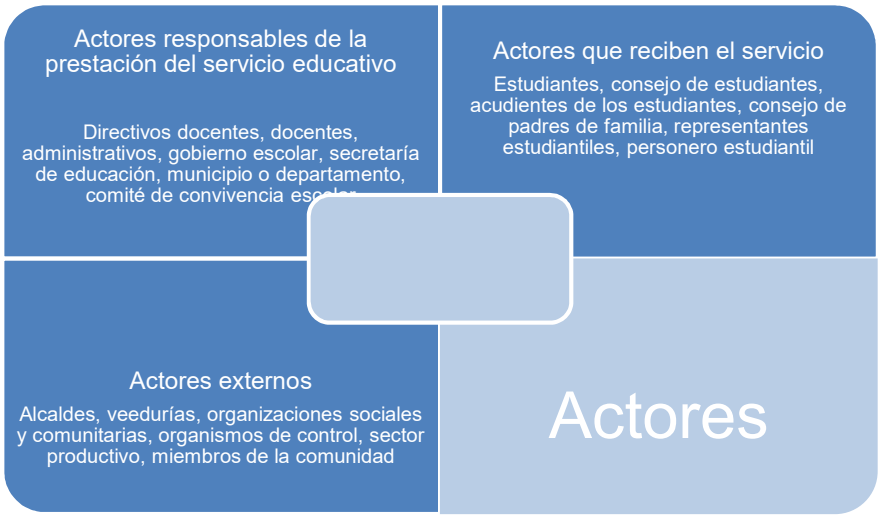
Dado que el proceso de RdC debe ser un proceso constructivo de doble vía, se espera que en sus actividades participen las autoridades de la administración pública responsables de la prestación del servicio, quienes lo reciben, así como otros actores que por sus competencias o rol en la comunidad tengan interés en conocer la gestión del sector educativo (ver figura 4).

Así, todos los actores del establecimiento educativo (directivos docentes, docentes, administrativos, gobierno escolar, entre otros), deben trabajar en equipo y bajo el liderazgo del

[3] Con base en DAFP y DNP (s.f.)

consejo directivo, comité de convivencia, rector o director según sea el caso, en la planeación, ejecución y seguimiento del proceso de rendición de cuentas.

Figura 4. Actores



Fuente: Elaboración propia con base en MEN, 2019.

2. ORIENTACIONES PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

A continuación, se describen las actividades que conforman el proceso de rendición de cuentas en establecimientos educativos, desde las fases de Planear, Ejecutar, Verificar y Actuar, las cuales deben ser realizadas bajo el liderazgo del rector o director, Consejo Directivo y Comité de Convivencia Escolar, mediante los componentes de información, diálogo y efectos para el mejoramiento.

Figura 5. Etapas de la rendición de cuentas

Planear	Ejecutar	Seguimiento para mejorar
· Actividad 1: Sensibilizar frente al proceso de Rendición de Cuentas · Actividad 2: Planear la rendición de cuentas	· Actividad 3: Generar, analizar y divulgar información · Actividad 4: Diálogar con actores	· Actividad 5: Seguimiento a las actividades de rendición de cuentas · Actividad 6: Seguimiento a compromisos de los actores

Fuente: MEN, 2019.

2.1. PLANEAR ACCIONES DE RENDICIÓN DE CUENTAS

Los establecimientos educativos deben adelantar acciones para la planeación, implementación y seguimiento a la estrategia de rendición de cuentas[4].

2.1.1. Actividad 1: Sensibilizar frente al proceso de rendición de cuentas

Empoderar a los actores internos y externos del establecimiento educativo frente al proceso de rendición de cuentas requiere de acciones permanentes hasta constituirse en una estrategia de mejoramiento institucional. Por esto, es importante sensibilizarlos frente a las ventajas de su realización en la gestión escolar y en la formulación del Plan de acción de Rendición de Cuentas.

- ¿Qué se enriende por rendición de cuentas?
- ¿Cómo se ha desarrollado anteriormente?
- ¿Qué estrategias diferenciales se han utilizado para llegar a determinado grupos poblacionales?
- ¿Qué motiva a contarle a los ciudadanos las actuaciones y los resultados obtenidos en el establecimiento educativo?
- ¿Qué motiva a escuchar y atender a los diferentes actores interesados en la prestación del servicio educativo?
- ¿Quiénes pueden apoyar al establecimiento en la realización de las actividade de rendición de cuentas?

Comentado [MOU4]: Esto está en el documento original pero no me parece que corresponda a sensibilización. Parece más una fase de diagnóstico inicial de la RdC.
Se puede cambiar por el siguiente texto inlcuido en la versión 1 de la cartilla de RdC, manteniendo las preguntas.
Diagnóstico
Para establecer el estado de la RdC en la entidad (Secretaría de educación o establecimiento educativo) se debe:
- Identificar las actividades de información, diálogo y responsabilidad desarrolladas en vigencias anteriores.
- Identificar sus fortalezas y debilidades en relación con su efectividad para transmitir información a los grupos de interés, lograr su participación en las actividades y establecer un diálogo con ellos.

[4] "las Corporaciones Públicas del orden territorial deberán elaborar anualmente un Plan de Acción de Rendición de Cuentas, cumpliendo con los lineamientos del Manual Único de Rendición de Cuentas, que deberá ser publicado con observancia de lo consagrado en la presente ley" (Artículo 58, Ley 1757 de 2015, 2015).

2.1.2. Actividad 2: Planear la rendición de cuentas

Caracterización de los actores y partes interesadas en la gestión del establecimiento educativo

Si bien todos los miembros de la comunidad educativa manifiestan interés en el mejoramiento de la prestación del servicio educativo, cada uno tiene características y ve la realidad de diferente manera. Asegurar un diálogo integral y constructivo al interior del establecimiento educativo, requiere de un conocimiento de los actores internos y externos relacionados con el establecimiento (estudiantes, familias, asociaciones de padres de familia, gobierno escolar, organizaciones sociales y comunitarias, secretarías de educación) que permita desarrollar acciones de rendición de cuentas adecuadas a su perfil e intereses.

- ¿Qué tipo de relación tiene con el establecimiento educativo?
- ¿Cuáles son los temas del establecimiento educativo que le interesan?
- ¿Cuáles son sus características individuales (edad, ingreso, nivel educativo, zona de residencia (rural o urbana), discapacidad, etnia)?
- ¿Cuál es su información de contacto (número de teléfono fijo, número de teléfono celular, dirección de residencia, dirección de correo electrónico).
- ¿Cómo y cuándo participa en las actividades del establecimiento educativo?
- ¿Cuál es el nivel de manejo de tecnologías de información?

El establecimiento dispone en el Proyecto Educativo Institucional de la caracterización de los actores involucrados e interesados en la prestación del servicio educativo y la garantía del derecho a la educación. Revisemos y actualicemos la información.

Con la información obtenida, el establecimiento educativo planea las actividades de rendición de cuentas (programación y temas de interés), elabora contenidos y materiales de divulgación de información (folletos, carteleras, página web, etc.) y promueve su participación (formas de diálogo, apoyos didácticos y pedagógicos, entre otros).

Temáticas de la rendición de cuentas

A medida que transcurre el calendario académico y con base en la caracterización de actores, los establecimientos educativos pueden realizar acciones de rendición de cuentas relacionadas con los diferentes temas de la gestión educativa y de los componentes del derecho a la educación.

No se trata de que en una misma actividad se desarrollen todos los temas, ni que cada semana se inivite a la comunidad educativa aparticipar en estas acciones. Tampoco es necesario realizar

grandes inversiones, sino utilizar de manera óptima los recursos disponibles y contar con aliados territoriales para su realización. La intención es elaborar contenidos que respondan a las inquietudes que los interesados tienen durante el calendario académico.

No todos los temas son objeto de discusión, ni todos se tratan al mismo tiempo. En la formulación de la estrategia de rendición de cuentas, las actividades de divulgación de información y promoción del diálogo pueden focalizarse según los temas tratados, mediante la definición del alcance de los aspectos sobre los cuales se realizará la construcción participativa. De esta manera se estará propiciando la generación de resultados.

Actividades de la rendición de cuentas

Los establecimientos educativos cuentan con variadas formas de dar a conocer el cumplimiento de sus obligaciones, sus logros y promover el diálogo con la comunidad educativa. Además de las audiencias públicas, informes de gestión, entrega de notas, boletines divulgados en medios impresos y virtuales, pueden apoyarse en actividades artísticas, culturales o pedagógicas que fomenten la reflexión. A continuación se relacionan algunas de las formas de divulgación de la información que pueden ser utilizadas indistintamente por el establecimiento educativo según sus recursos y potencialidades.

Durante el calendario escolar, los establecimientos pueden divulgar información relacionada con el desempeño académico, social y comunitario obtenido, así como del manejo de los recursos públicos a su cargo (humanos, físicos, financieros y tecnológicos). También pueden realizar acciones de diálogo con la participación de actores externos involucrados e interesados en la prestación del servicio educativo.

Tabla 2. Ejemplos de actividades de rendición de cuentas por componente

	Elementos	Actividades que lo desarrollan
Proceso de rendición de cuentas	Información	✓ Informes de gestión ✓ Folletos, plegables anexo a reporte de notas, carteleras, murales, videos. ✓ Difusión en actividades realizadas con los actores (capacitaciones, talleres, charlas, socializaciones). ✓ Actividades artísticas y/o culturales (obras de teatro, juegos, historias, cuentos, crónicas, caricaturas). ✓ Chats, perifoneo, mensajes de texto, redes sociales. ✓ Medios de comunicación (emisora, periódico escolar) propios, locales o comunitarios.

	Diálogo	✓ Espacio de diálogo Día E, Día E de la familia realizados con diferentes actores ✓ Juegos de roles, ferias educativas y actividades lúdicas como espacios de dialogo entre actores ✓ Espacio de diálogo con actores involucrados en Consejo de padres, escuela de padres y entrega de notas ✓ Reuniones del Consejo Directivo, Consejo Académico, Consejo de estudiantes, Personerías y demás con la participación de actores involucrados con la prestación del servicio educativo en el establecimiento educativo. ✓ Conversatorios, audiencias públicas participativas, ✓ Mesas de trabajo temáticas, foros, grupos focales, debates participativos
	Efectos para el mejoramiento y responsabilidad de los actores	✓ Inclusión de las sugerencias y compromisos adquiridos en los instrumentos de planeación institucional ✓ Seguimiento cumplimiento de compromisos adquiridos en las actividades de rendición de cuentas ✓ Evaluación de acciones de divulgación de información y diálogo con actores realizadas ✓ Transferencia y/o adaptación de buenas prácticas ✓ Inclusión en proyectos de la secretaría de educación y/o entidad territorial ✓ Asistencia técnica focalizada de la secretaría de educación ✓ Seguimiento por parte del Grupo Interdisciplinario de Inspección y Vigilancia

Fuente: MEN, 2019.

Estado de la información

Para preparar la información necesaria sobre el estado de la prestación del servicio educativo y aquella que los grupos de interés requieren o les interesa, es necesario establecer qué tipo de información tiene la entidad (sea Secretaría de educación o establecimiento educativo) y la calidad de esta. Para esto se recomienda[5]:

- Realizar un inventario de la cantidad y tipo de información con que cuenta la entidad.
- Valorar la calidad de la información en términos de: pertinencia, funcionalidad, disponibilidad, confiabilidad, utilidad, relevancia, credibilidad, accesibilidad, oportunidad, coherencia, aplicabilidad, redundancia, interoperabilidad y comparabilidad.

[5] Tomado de DAFP y DNP (s.f.)

- Identificar la información faltante.

Para establecer el estado de la información con que cuenta el establecimiento, se recomienda consultar los diversos sistemas de información disponibles:

Tabla 4. Sistemas de información de la educación preescolar, básica y media

Sistema de información	Objetivo	Características
Sistema Integrado de Matrícula SIMAT	Es una herramienta que permite organizar y controlar el proceso de matrícula en todas sus etapas. Facilita la inscripción de alumnos nuevos, el registro y actualización de los datos existentes del estudiante, la consulta del alumno por Institución y el traslado a otra Institución, entre otros.	Logra sistematizar, consolidar y analizar la información sobre las características de cada uno de los estudiantes matriculados en el establecimiento educativo. Apoya los procesos de inscripción, asignación de cupos y matrícula.
Sistema de Información de Gestión de la Calidad Educativa - SIGCE –	Es un aplicativo Web Integrado que soporta tecnológicamente los componentes del ciclo de calidad educativa (estándares, evaluación y mejoramiento). Facilita los sistemas de gestión enunciados en la guía 34 de Guía de Mejoramiento Institucional.	Consolida información sobre los referentes de calidad que soportan la autonomía institucional para la definición del currículo y en particular el plan de estudios del establecimiento educativo.
Sistema institucional de evaluación de los aprendizajes -SIEE	Está orientado a definir los criterios de evaluación y promoción, la escala de valoración institucional y su respectiva equivalencia con la escala nacional, las estrategias de valoración integral de los desempeños de los estudiantes, las acciones de seguimiento para su mejoramiento, los procesos de autoevaluación de los estudiantes, estrategias de apoyo, periodicidad de entrega de informes a familias.	Aporta a la garantía de la equidad en los procesos de evaluación de los aprendizajes y la promoción de los estudiantes en los grados y niveles de la educación básica y media.

Sistema de información para el monitoreo, la prevención y el análisis de la deserción escolar - SIMPADE-	Es una herramienta de monitoreo de la población con mayor riesgo de deserción en los establecimientos educativos. Cuenta con un sistema predictivo que genera alertas de riesgo de deserción para cada uno de los estudiantes. Permite el registro y seguimiento de las acciones y decisiones tomadas con el fin de reducir la deserción escolar.	Es insumo para la toma de decisiones dirigidas a garantizar la permanencia escolar, así como conocer los principales riesgos de deserción de los estudiantes.
GABO	Es una herramienta que permite identificar el número de docentes, el perfil de los mismos y el número de horas extras que, de acuerdo con el tiempo de duración de los períodos académicos y la intensidad horaria plasmada en el plan de estudios, su establecimiento educativo requiere.	

Fuente: Tomado de MEN, 2019

Capacidad operativa y disponibilidad de recursos

La cuarta actividad corresponde a identificar los recursos (físicos financieros y humanos) con que cuenta la entidad y los faltantes para ejecutar la estrategia de RdC.

Formulación de la estrategia de rendición de cuentas

La estrategia de RdC comprende tres elementos principales: un objetivo, las acciones a realizar en los tres elementos de la RdC y el cronograma para su implementación. La estrategia debe considerar los intereses de los actores y su caracterización, la información disponible y la capacidad operativa y financiera del establecimiento educativo para realizar diversas acciones.

Objetivo

Dado el diagnóstico hecho de las actividades de RdC realizadas en vigencias anteriores, el objetivo que se establezca para la estrategia debe buscar corregir o fortalecer aquellos aspectos que lo requieran. Por ejemplo, si las actividades de RdC en la Secretaría de educación o en el establecimiento educativo fueron esporádicas o no hicieron parte de una estrategia estructurada

de RdC, un objetivo de la nueva estrategia puede ser que el proceso de RdC sea un proceso permanente dentro de la entidad.

Con el fin de facilitar la implementación y la efectividad de la estrategia, el objetivo general puede desagregarse en objetivos específicos menores, que pueden relacionarse con mejoras en los elementos de la estrategia (información, diálogo o responsabilidad) o con grupos de interés específicos, por ejemplo.

Para permitir el posterior monitoreo y evaluación de la estrategia, se recomienda formular indicadores y metas para cada objetivo, que den cuenta del grado de realización de la estrategia.

Definición y programación de acciones

La entidad debe definir las acciones de información, diálogo y responsabilidad que desea realizar. A continuación, se presentan dos ejemplos de como puede hacerse la planeación y programación respectiva.

Tabla 3. Ejemplos de programación de actividades

Componente	Actividad	Productos	Periodicidad	Funcionarios responsables
Información	Divulgar informes de ejecución de recursos financieros del establecimiento educativo, incluyendo los provenientes del Fondo de Servicios Educativos	Información actualizada página web Cartelera en lugar visible, informes remitidos a actores	Trimestral	Financiera: XXXXX Responsable página web: XXX
	Publicar información relacionada con los resultados y avances de la gestión institucional (reuniones de Consejo Directivo, Comités de Convivencia, etc)	Información actualizada página web, redes sociales y carteleras	Continua	Consejo Directivo: XXXX Apoyo parte didáctica y pedagógica: XXX Sistemas: XXX
	Divulgar información relacionada con la atención a la población con discapacidad en el establecimiento educativo	Página web, redes sociales y carteleras	Continua	Consejo Directivo: XXXX Apoyo parte didáctica y pedagógica: XXX Sistemas: XXX
	Actualización de información básica del establecimiento educativo en carteleras, página web y materiales divulgados en lugares visibles o difundidos impresa.	Información actualizada página web, carteleras.	Semestral	Funcionarios Administrativos: XXX Consejo Directivo: XXXX Apoyo parte didáctica y pedagógica: XXX

Diálogo	Realización de audiencias públicas participativas	Acta de audiencia pública, compromisos, listado de asistentes, evaluación del evento.	Semestral: Junio y Noviembre	Consejo Directivo, Docentes, administrativos,, estudiantes:
	Realización de encuentros con representantes estudiantiles de las sedes. En cada uno de los cuales se tratará un tema diferentes	Acta de audiencia pública, compromisos, listado de asistentes, evaluación del evento.	Bimestral	Consejo Directivo, Comité de Convivencia
Efectos para el mejoramiento y responsabilidad de los actores	Divulgar e incluir las sugerencias y recomendaciones dadas por los diferentes actores y grupos de interés en los instrumentos de planeación institucional	Plan de Mejoramiento, Plan de acción.	Continua	Consejo Directivo
	Realizar actividad con funcionarios del establecimiento educativo (docentes, directivos docentes, administrativos, estudiantes, etc) para interiorizar la política de rendición de cuentas	Evidencias de realización	Anual	(docentes, directivos docentes, administrativos)

Fuente: MEN, 2019.

Un formato alternativo para realizar la planeación es el siguiente:

		Mes												
Elemento	Acción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Funcionarios responsables
Información	Informe de gestión												x	Jefe/coordinador del área X
Diálogo	Audiencia pública					x								Jefe/coordinador del área X
Responsabilidad	Capacitación a funcionarios / docentes		x						x					Jefe/coordinador del área X

Fuente: Elaboración propia con base en MEN,2019 y DAFP y DNP (s.f.)

La formulación de la estrategia de rendición de cuentas no significa un esfuerzo adicional para el establecimiento educativo, ya que las actividades programadas hacen parte del planeamiento

estratégico de este, asegurando su articulación y complementariedad, así como su continuo monitoreo. No es un plan adicional, por el contrario, puede ser considerado como parte del plan anual de acción del establecimiento educativo[6] formulado y que es ejecutado en los establecimientos educativos oficiales anualmente.

2.2. PLANEAR ACCIONES DE RENDICIÓN DE CUENTAS

2.2.1. Actividad 3: Generar, analizar y divulgar información

Según las actividades definidas en la estrategia de rendición de cuentas, el establecimiento educativo debe consolidar y analizar la información de forma clara y concreta, para dar respuesta a las inquietudes de los diferentes actores. Es importante plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Qué información se necesita para tratar el tema?
- ¿De qué manera se necesita la información?
- ¿Cómo la pueden comprender mejor los actores?,
- ¿Qué se requiere para soportarla?,
  ¿En qué herramientas tecnológicas se puede apoyar el establecimiento?

En la recolección de la información, es importante utilizar los sistemas de información y aplicaciones propias existentes en el establecimiento educativo, normatividad y material relacionada con el sector educativo. Las peticiones, sugerencias y quejas realizadas por la comunidad educativa son una fuente de información que debe ser considerada. Otro insumo es el archivo existente en el establecimiento educativo y en la secretaría de educación.

Una vez se cuenta con la información, construir un mensaje claro y sencillo, que sea entendido por los diferentes actores, independiente de sus características y medio de divulgación es clave. De esto dependerá que los diferentes actores tengan un panorama claro e integral de la situación del establecimiento educativo, en los diferentes aspectos de la gestión educativa. El propósito es generar capacidad, apropiación y conocimiento. Para ello, las tecnologías de información son un medio de divulgación de información, por lo que es clave aprovecharlas, sin dejar de lado otros medios tradicionales.

En la elaboración de contenidos y divulgación de información se debe:

- Identificar quiénes participan, a través de qué canales y qué aportes dieron.
- Divulgar información que se quiere revisar y analizar.
- Elaborar comunicaciones e informes breves, encaminados a dar respuesta a las preguntas de los actores. Incluyendo información por sede y población atendida.

[6] Ley 715 de 2001. Capítulo III. Artículo 10. Funciones de Rectores o Directores. Numeral 10.4. Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución.

- Comparar los valores obtenidos en algunos de los indicadores, con los de otros establecimientos educativos del municipio, entidad territorial certificada y consolidado nacional.
- Utilizar las herramientas pedagógicas divulgadas para el Día E, Día E de la Familia y Siempre Dia E.

En el caso de la población con discapacidad, es importante hacer énfasis en el lenguaje utilizado, ya que algunas palabras y expresiones pueden resultar ofensivas y contrarias a su dignidad. En lugar de decir: "necesidades educativas especiales", "discapacitado", "inválido", etc., se usa la expresión persona con discapacidad, estudiante con discapacidad. Igualmente, es posible que para trasmitir la información se requiera, según sea el caso, de intérpretes en lenguaje de señas, servicios tecnológicos y el acompañamiento de personas cercanas al estudiante con discapacidad.

Los informes de divulgación deben ser elaborados pensando en la comunidad educativa, no para expertos.

Informe de gestión

El informe de gestión debe dar cuenta de los avances en la prestación del servicio de educación durante la vigencia correspondiente (u otro periodo si así ha sido definido en la estrategia de RdC). Se sugiere que el informe tenga la siguiente estructura:

Tabla de contenido sugerida para el informe de gestión

1. Informe ejecutivo
2. Resultados por componente del derecho a la educación
3. Situación de los recursos materiales y de los inventarios de los bienes muebles e inmuebles
4. Estados presupuestales y financieros
5. Planta de personal
6. Programas, estudios y proyectos
7. Procesos vigentes de responsabilidad fiscal, disciplinaria, y de aquellos procesos judiciales y/o administrativos
8. Otros elementos

Para el punto 2 del informe (resultados por componente del derecho a la educación) , el Anexo 1 – Componentes del derecho a la educación, presenta un listado (no exhaustivo) de indicadores sobre estos componentes que pueden ser usados en la elaboración de los documentos definidos en las acciones de la estrategia. La tabla 3 muestra un ejemplo del balance que puede elaborarse con estos indicadores, para luego incluir estos datos en las diferentes piezas.

Tabla 4. Ejemplo de balance de indicadores por componente para la elaboración de documentos de información

Componente: Accesibilidad o disponibilidad				
Tema	Nombre del indicador	Fuente	Línea de base 2022	Resultado 202X
Inventario	Núm. de establecimientos educativos			
	Núm. de sedes educativas			
	Núm. de sedes con inventario actualizado			
	Núm. de sedes con coordenadas geográficas			
	Núm. de alumnos según la capacidad instalada en las instituciones educativas			
	Núm. de aulas y espacios complementarios existentes			
Áreas (por sede)	Área del lote sede X			
	Área construida sede X			
	Área libre sede X			
	Área del primer piso sede X			
…	…			

Fuente: Elaboración propia

2.2.2. Actividad 4: Dialogar con los diferentes actores

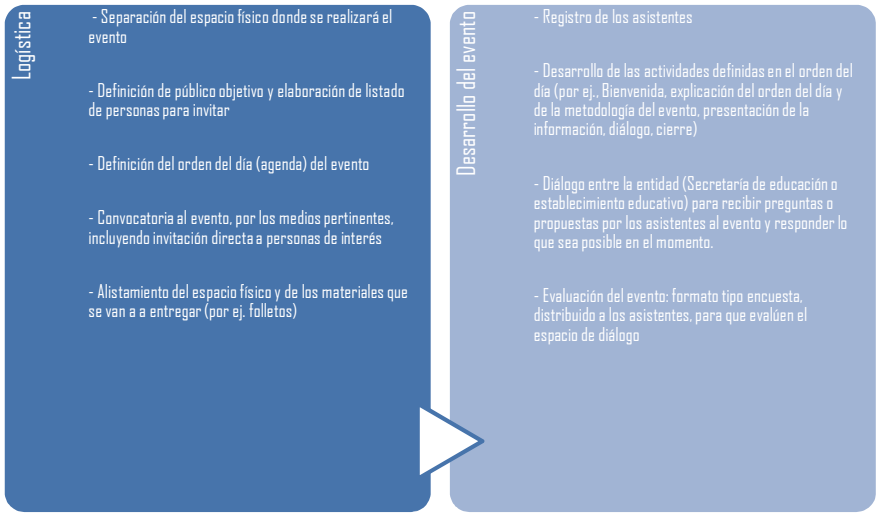
Para lograr la ejecución de la estrategia de rendición de cuentas, además de mantener la participación de los actores activos de la comunidad, los mayores esfuerzos deben enfocarse en atraer a los menos interesados en hacer parte de las actividades, ya sea por desconocimiento de los temas de la gestión educativa, o por no asumir su corresponsabilidad en el proceso de educativo de los estudiantes. En estas instancias, la comunidad educativa pone en práctica las competencias ciudadanas, posibilitando la capacidad de respetar y promover los derechos humanos, participar activamente en la toma de decisiones, reconocer a otras personas y convivir de manera pacífica.

- Donde sea posible, debe aprovecharse las actividades de las Secretarías de educación y de los establecimientos educativos con los grupos de interés para informar sobre la gestión en la prestación del servicio educativo (por ej., entrega de folletos o boletines en actividades culturales de los centros educativos).

- Toda entidad está en obligación de realizar al menos dos audiencias públicas participativas en el año (Ley 1757 de 2015, art. 53).

Al preparar un evento de diálogo, se recomienda realizar las siguientes actividades:

Figura 6. Actividades para la realización de un evento de diálogo



Fuente: Elaboración propia

Para que todo escenario de diálogo de rendición de cuentas sea efectivo, se debe promover dos acciones concretas por parte de los actores: primero, que puedan evaluar la gestión adelantada, sus resultados y el avance en la garantía del derecho a la educación y; segundo, que los actores puedan presentar observaciones, sugerencias, propuestas, etc., para que sean implementadas, en caso de ser viables, en planes de mejoramiento institucionales a través de compromisos pactados en las propias acciones de diálogo.

Dependiendo del actor, se deben generar estrategias para asegurar su participación en los procesos del establecimiento educativo. A continuación se relacionan algunas sugerencias de promoción de la participación según actor:

Tabla 5. Ejemplos de promoción de la participación

Actor	Estrategias de promoción de la participación
Estudiantes	

	• Incluir espacios de rendición de cuentas en las diferentes actividades grupales realizadas con los estudiantes. • Fortalecer la participación activa del personero estudiantil como integrante del Comité Escolar de Convivencia. • Fortalecer y abrir espacios de participación del Consejo de Estudiantes en reuniones del Consejo Directivo. • Capacitar y empoderar en los temas de la gestión educativa. • Involucrar estudiantes que representan al establecimiento educativo en actividades deportivas, artísticas, culturales. • Promover la generación de nuevas ideas. • Visibilizar sus sugerencias y preguntas, además de reconocer sus aportes • Adecuar sitio para buzón de sugerencias tanto física como virtualmente • Fortalecer la participación activa de los estudiantes en estrategias de mejoramiento del ambiente y convivencia escolar.
Docentes	• Incluir espacios de rendición de cuentas en las diferentes actividades grupales realizadas con los docentes. • Fortalecer la participación de los docentes con función de orientación que integran el Comité Escolar de Convivencia • Realizar seguimiento a las cumplimiento a las funciones establecidas dentro del Comité Escolar de Convivencia (analizar, documentar y resolver los conflictos, realizar acciones de prevención y promoción para mitigar la violencia escolar, convocar a espacios de conciliación, activar la Ruta de Atención Integral y las demás funciones que otorga la ley 1620 de 2013). • Divulgar novedades de la normatividad y lineamientos de gestión educativa. • Empoderar a los docentes en los procesos de la gestión educativa y en particular de la gestión académica y de la comunidad. • Promover procesos de actualización y capacitación que cualifiquen el desempeño y atiendan los requerimientos de formación planteados por los mismos docentes. • Reconocer e involucrar a los docentes en la elaboración de contenidos, desarrollo de actividades y seguimiento de compromisos asumidos durante el proceso de rendición de cuentas. • Promover la generación de nuevas ideas. • Visibilizar sus sugerencias y preguntas, además de reconocer sus aportes
Familias	• Fortalecer la participación del presidente del consejo de padres de familia en el comité Escolar de convivencia. • Consolidar espacios de participación en la institución educativa: escuela de padres, comités de convivencia, gobierno escolar. • Divulgar entre padres de familia y/o acudientes los procedimientos de atención al ciudadano (horarios de atención, procedimiento para solicitar cita, redactar queja o solicitud). • Capacitar a los padres y/o acudientes en los temas de la gestión educativa, en particular sobre su responsabilidad en el proceso educativo y competencias ciudadanas. • Divulgar novedades en la normatividad en educación. • Conformar una red de familiares o acudientes que cuenten con conocimientos en temas pedagógicos, financieros y de convivencia, entre otros. • Abrir espacios de divulgación de actividades y decisiones tomadas por el consejo de padres en la cartelera, página web y redes sociales institucionales. • Adecuar sitio para buzón de sugerencias tanto física como virtualmente. • Incluir en las actividades de rendición de cuentas a las familias de los estudiantes con discapacidad.

	• Involucrar a las familias en el seguimiento de compromisos asumidos durante el proceso de rendición de cuentas. • Promover la generación de nuevas ideas. • Visibilizar sus sugerencias y preguntas, además de reconocer sus aportes
Secretaría de Educación de la Entidad Territorial Certificada	• Concretar su participación en las actividades de rendición de cuentas desarrolladas por el establecimiento educativo • Incluir a los establecimientos educativos en las actividades de rendición de cuentas desarrolladas por el municipio (divulgación de información y promoción del diálogo) • Involucrar en el seguimiento y cumplimiento de compromisos asumidos en el proceso de rendición de cuentas.
Municipio no certificado	• Concretar su participación en las actividades de rendición de cuentas desarrolladas por el establecimiento educativo. • Incluir a los establecimientos educativos en las actividades de rendición de cuentas desarrolladas por el municipio (divulgación de información y promoción del diálogo) • Involucrar en el seguimiento y cumplimiento de compromisos asumidos en el proceso de rendición de cuentas.
Organizaciones sociales, sector productivo y demás grupos de interés	• Consolidar red de contactos de organizaciones, entidades, sector solidario, empresas ubicadas cerca del establecimiento y en el marco de su responsabilidad social empresarial estén interesadas en el tema educativo. • Concretar su participación en las actividades desarrolladas por el establecimiento educativo • Promover la generación de nuevas ideas. • Involucrar en el seguimiento y cumplimiento de compromisos asumidos durante el proceso de rendición de cuentas.

Fuente: MEN, 2019.

En el caso de las familias, su participación puede ser reflejada de varias formas: discutiendo temas educativos con sus hijos, monitoreando sus progresos obtenidos, comunicándose con el establecimiento educativo y participando de las actividades escolares[7]. Es importante capacitar a las familias sobre el funcionamiento del sector educación, mecanismos de participación ciudadana y competencias asignadas por Ley en el marco del proceso de descentralización educativa. También es necesario sensibilizar y fortalecer a las familias sobre la importancia de los mecanismos de participación para la apropiación de información y uso de los mismos. De esta manera las familias pueden tener mayores elementos para presentar una queja o sugerencia y pueden apropiarse de la información divulgada y generar sugerencias en el marco de las actividades de rendición de cuentas[8].

[7] OCDE. What Makes Schools Successful? Resources, Policies and Practices – Volume IV. School Governance, Assessments and Accountability. 2013. P. 4. Corresponde a una cita que hacen los autores del documento de Ho and Wil.

[8] El artículo 2.3.3.3.3.11. del decreto 1075 del 2015, establece en los numerales 4 y 6 como responsabilidades del establecimiento educativo frente a las familias: "Promover y mantener la interlocución con los padres de familia y el estudiante, con el fin de presentar los informes periódicos de evaluación, el plan de actividades de apoyo para la superación de las debilidades, y acordar los compromisos por parte de todos los involucrados" y "atender los requerimientos de los padres de familia y de los estudiantes y programar reuniones con ellos cuando sea necesario". Entre tanto, el artículo 2.3.3.3.3.15 establece como deberes de los padres de familia "1. Participar a instancias del gobierno escolar, en la definición de criterios procedimientos de la evaluación del aprendizaje de los estudiantes y

Para que la participación sea auténtica, el establecimiento educativo debe promover la reflexión y diálogo en espacios con igualdad de condiciones e información, a partir de los cuales pueden identificarse fortalezas o debilidades en la gestión directiva, académica, administrativa y financiera y de la comunidad, que están incidiendo directa o indirectamente en la prestación del servicio educativo. Entre las preguntas que pueden apoyar el diálogo se tienen las siguientes:

- ¿Cuáles son los resultados (positivos y negativos) acciones emprendidas en el establecimiento educativo durante la vigencia XXX en el tema XXX?
- Para obtener un mejor resultado, ¿qué aspectos de la gestión educativa se requieren mejorar? ¿Cómo puede lograrse?
- ¿Cuáles son los temas por resolver en el corto plazo?
- ¿Cuáles instancias o entidades deben apoyar las acciones de mejoramiento?

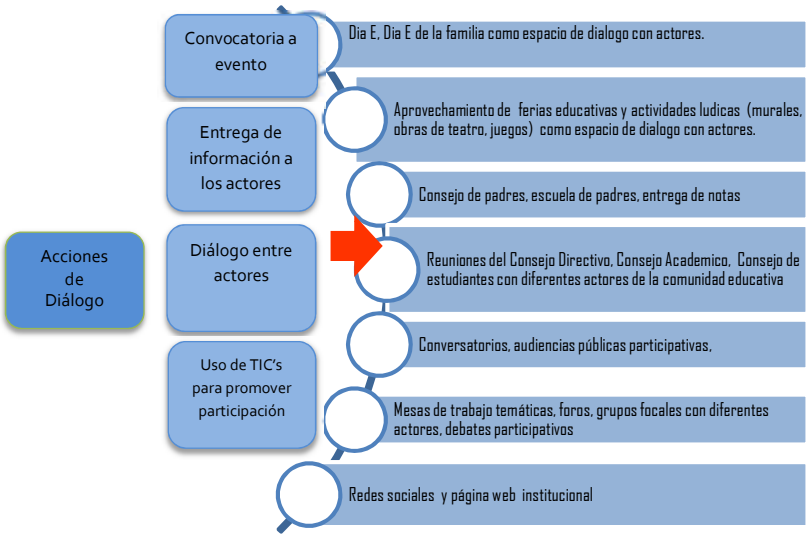
Es importante hacer especial énfasis en las causas internas y externas que están incidiendo en la gestión (directiva, académica, administrativa y financiera, de la comunidad) y en la garantía del derecho a la educación de los estudiantes. Si dependen directamente del establecimiento educativo, deberán enfocarse las acciones de seguimiento, o si se producen por causas externas deben ser tratadas mediante apoyo de los diferentes actores.

Para trazabilidad del proceso de rendición de cuentas, es importante la elaboración de actas de las reuniones y/o sesiones de trabajo realizadas, guardadas en archivo físico y electrónico. En caso de tratar temas relacionados con convivencia escolar, derechos humanos, sexuales y reproductivos, se debe remitir copia del acta al Comité de Convivencia según los requisitos mínimos establecidos en el en el artículo 2.3.5.2.1.8 decreto 1075 de 2015.

Por sus características, el establecimiento educativo posibilita la realización de acciones de diálogo innovadoras, pedagógicas y diferenciadoras, que vayan más allá de la audiencia pública, mecanismo tradicional de entrega de información. Entre los espacios de diálogo se plantean los siguientes:

Figura 7. Ejemplos de espacios de diálogo

promoción escolar. 2. Realizar seguimiento permanente al proceso evaluativo de sus hijos. 3. Analizar los informes periódicos de evaluación."

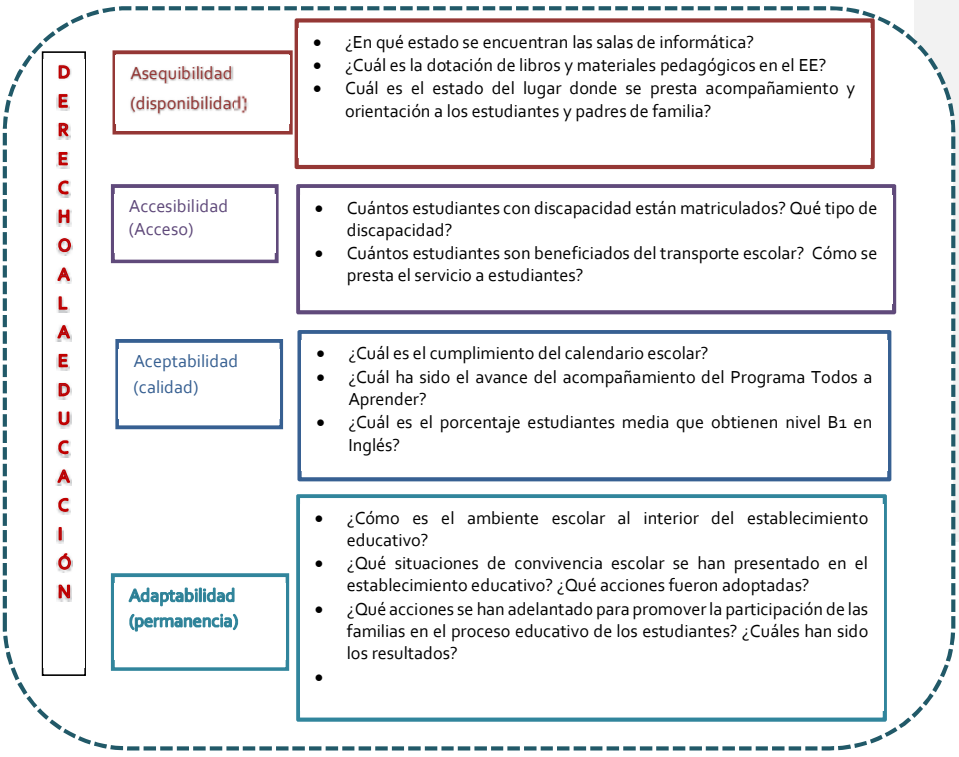


Fuente: MEN, 2019.

Con base en las conclusiones y acciones de dialogo ente actores, el rector o director apoyado en el Consejo Directivo prioriza el logro de compromisos. Debe tenerse en cuenta el problema al cual busca dar solución, los recursos financieros y humanos existentes y su impacto en la prestación del servicio educativo.

A continuación se dan ejemplos de preguntas orientadoras que pueden ser de utilidad para comenzar el diálogo entre actores, entorno al cumplimiento del derecho a la educación en el establecimiento educativo.

Figura 8. Ejemplos de preguntas orientadoras



Fuente: MEN, 2019.

2.3. SEGUIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA

La evaluación y al retroalimentación son elementos fundamentales que inciden en el impacto de los ejercicios de rendición de cuentas. La capacidad de los ciudadanos para incidir en la gestión se determina a partir de su capacidad para evaluar, sancionar y redefinir esfuerzos institucionales.

Para la evaluación y seguimiento de la estrategia de RdC:

Para cada acción de la estrategia

- Después de cada actividad realice un acta sobre su desarrollo, conclusiones y que incluya los compromisos adquiridos por la Secretaría o el establecimiento educativo, si los hay.
- Sistematice la información recogida en los formatos de evaluación distribuidos en los eventos o en los espacios, para comentarios o sugerencias dispuestos en los diferentes canales de comunicación de información, para identificar los aciertos, fortalezas y debilidades, y así proponer mejoras para posteriores actividades.

Para la estrategia en su conjunto

- Haga una medición periódica de los indicadores propuestos en el diseño de la estrategia para definir el grado de alcance del objetivo de esta.
- Monitoree el avance en los compromisos adquiridos por la Secretaría o el establecimiento educativo en los eventos de diálogo.
- Identifique, con la información combinada de cada acción, los aciertos, fortalezas y debilidades, para proponer acciones de mejora.

2.3.1. Actividad 5: Seguimiento a las actividades de rendición de cuentas

Así como la rendición de cuentas es un proceso que compete a todos los actores de la comunidad educativa, el seguimiento y retroalimentación también es una tarea colectiva que servirá como

insumo para mejorar acciones futuras de rendición de cuentas y fortalecer la cultura de la evaluación. Es importante que el equipo responsable del proceso de rendición de cuentas se plantee algunas preguntas como:

- ¿Cómo ha sido la aceptación de los diferentes actores de las acciones desarrolladas por el establecimiento educativo en rendición de cuentas?
- ¿Cuáles son los actores más activos? ¿Cuáles son los más apáticos o que no muestran interés alguno? ¿Qué otros actores aparecieron?
- ¿Qué tipo de aportes se obtuvieron?
- ¿Qué sugerencias se recogieron frente a contenidos elaborados y las actividades emprendidas?
- ¿Qué otros mecanismos de divulgación de la información se puede implementar?
- ¿En qué aspectos es necesario reforzar la apropiación de conceptos?

Con base en las respuestas obtenidas se puede hacer acciones de mejoramiento de las actividades, contenidos y formas de promover el diálogo con los actores. Es fundamental la elaboración de actas de las reuniones y/o sesiones de trabajo, siendo guardadas en archivo físico y electrónico.

2.3.2. Actividad 6: Seguimiento a compromisos de los actores

Los resultados de las acciones de diálogo deben contar con mecanismos seguimiento que permitan a la a los actores implicados verificar los avances y cumplimiento de los compromisos, por lo que se recomienda que el Consejo Directivo y demás órganos cuenten con un registro de seguimiento actualizado, divulgado a toda la comunidad educativa mediante carteleras, folletos, página web y redes sociales (DAFP, 2014). Es fundamental la elaboración de actas de las reuniones y/o sesiones de trabajo realizadas, siendo guardadas en archivo físico y electrónico.

Entre las preguntas base para reforzar el seguimiento están las siguientes:

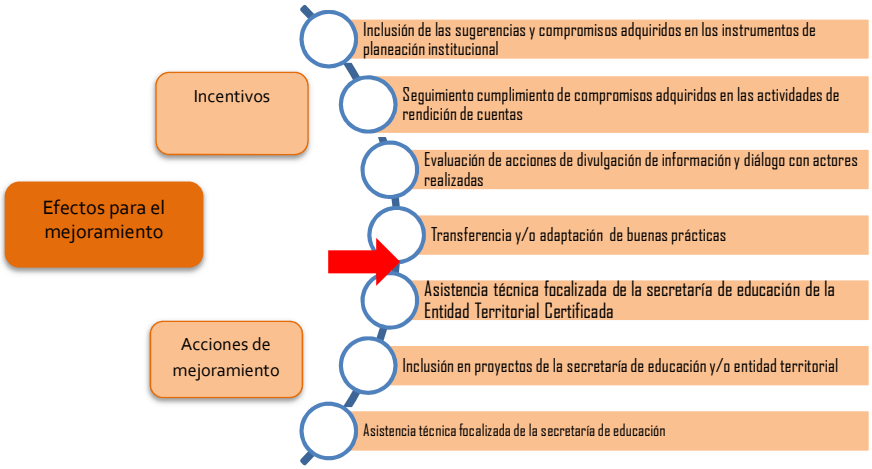
- ¿Cuál es el estado de avance en los compromisos asumidos con los actores?
- ¿Cómo se incluyeron los compromisos en los diferentes instrumentos de planeación del establecimiento educativo (Plan de acción anual, Plan de Mejoramiento Institucional, Proyecto Educativo Institucional, etc.)?
- ¿Se necesita la participación de otros actores para dar respuesta?

El seguimiento de las acciones y compromisos adquiridos en la rendición de cuentas debe ser parte de la planeación del establecimiento educativo. Las conclusiones, compromisos, inquietudes y quejas expresadas por los actores, deben ser parte del seguimiento yser tenidas en cuenta en la formulación del plan de acción, plan de mejoramiento institucional, proyecto educativo

institucional, manual de convivencia y en la ejecución de los recursos financieros. Su impacto depende de la participación activa de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.

De las acciones de rendición de cuentas se obtienen diferentes efectos, tanto en el establecimiento educativo como en la secretaría de educación, según la situación identificada. Estos pueden ser origen de reconocimiento a la gestión y transferencia de buenas prácticas. Por el contrario, cuando la realización del proceso de rendición permite identificar debilidades en la gestión educativa, debe dar lugar a una asistencia técnica más puntual por parte de la entidad territorial certificada, el seguimiento del grupo interdisciplinario de inspección y vigilancia[9] y en algunos casos puede presentarse la apertura de procesos[10] en caso de detectarse evidencias y hallazgos. A continuación, se desarrollan las diferentes consecuencias del seguimiento del proceso de rendición de cuentas:

Figura 9. Consecuencias del seguimiento



Fuente: MEN, 2019.

3. EL ROL DE LAS SECRETARÍAS DE EDUCACIÓN EN LA RENDICIÓN DE CUENTAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

[9]Decreto 1075 de 2015. Título 7 de la Suprema Inspección y Vigilancia. Directiva No. 14 de 2005 de Orientaciones sobre Inspección y Vigilancia.

[10] Según la situación violatoria encontrada, el caso identificado puede ser trasladado a la Oficina de Control Interno de la Entidad Territorial y de allí a los organismos competentes: Fiscalía (penal), Procuraduría (disciplinario), Contraloría (Fiscal).

El proceso de rendición de cuentas, fortalece la capacidad institucional del establecimiento educativo y secretaría de educación, en la medida en que aportan información cualificada para soportar estrategias y acciones en el Plan de Apoyo al Mejoramiento, Plan de Infraestructura Escolar y Plan Operativo de Inspección y Vigilancia.

Igualmente, la realización por parte de los establecimientos educativos de actividades de divulgación de información y promoción de diálogo entre actores, no solo se traduce en acciones de mejoramiento institucional, también apoya la realización del proceso de rendición de cuentas territorial. Por esta razón, los establecimientos educativos deben remitir a la secretaría de educación de la entidad territorial informe de avance y evidencias de las acciones de rendición de cuentas (información, diálogo, efectos de mejoramiento y responsabilidad de los actores) realizadas durante la vigencia, incluyendo el seguimiento al cumplimiento de los compromisos adquiridos con los actores.

De igual manera, en el marco de la función de inspección y vigilancia de los establecimientos educativos, la secretaría de educación realiza seguimiento y verificación a la realización de acciones de divulgación de información y espacios de diálogo en los establecimientos. Por lo que esta actividad debe ser incluida en el Plan Operativo de Inspección y Vigilancia, involucrando entre otros los siguientes aspectos:

- Revisión de la inclusión de acciones de rendición de cuentas (información, diálogo, efectos de mejoramiento y responsabilidad de los actores) relacionadas en el plan de acción anual.
- Seguimiento y verificación con énfasis en el control de las actividades de rendición de cuentas dirigidas a divulgación de información y espacios de diálogo con actores.
- Revisión de evidencias de acciones de divulgación de información y espacios de diálogo desarrollados durante la vigencia.
- Revisión del estado de avance en el cumplimiento de los compromisos asumidos por el establecimiento educativo con los actores en los diferentes espacios de diálogo.
- Apoyar junto con los demás funcionarios de la Secretaría de Educación el acompañamiento a audiencias participativas realizadas por los establecimientos educativos oficiales.

En la parte financiera, la Secretaría de Educación realiza seguimiento a ejecución de recursos provenientes de Calidad-Gratuidad, los cuales son asignadas a los Fondos de Servicios Educativos. Inicialmente, capacita y asesora a los rectores y funcionarios encargados en temas financieros, presupuestales, contables y contractuales. En el seguimiento la Secretaría de Educación de la Entidad Territorial Certificada solicita informes presupuestales y contables con la periodicidad que defina de tal manera que pueda retroalimentar el quehacer diario de los establecimientos educativos y redefinir políticas de asignación de recursos[11]. Igualmente, debe verificar si la información financiera es divulgada según lo establecido en el artículo 2.3.1.6.3.19 del Decreto 1075

[11] MEN. Guía de Fondos de Servicios Educativos. Bogotá. Pag. 4. Disponible en: http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-243879.html.

de 2015, siendo lo más importante que esta sea lo más clara, oportuna y de fácil comprensión para todos los actores involucrados.

Actores de la RdC en los establecimientos educativos

Frente a la RdC en los establecimientos, los actores corresponden a[12]:

- Actores internos que prestan el servicio: directivos docentes, docentes, administrativos, gobierno escolar, Secretaría de educación, gobierno local (municipio o departamento), comité de convivencia escolar.
- Actores que reciben el servicio: estudiantes, consejo de estudiantes, acudientes de los estudiantes, consejo de padres de familia, representantes estudiantiles, personero estudiantil.
- Actores externos: alcaldes, veedurías, organizaciones sociales y comunitarias, organismos de control, sector productivo, miembros de la comunidad.

Análisis del estado de la RdC en el establecimiento educativo

El EE debe identificar las actividades de RdC que se han realizado previamente, sus fortalezas y debilidades, para proponer una estrategia de RdC más robusta. En la caracterización de los grupos de interés, se recomienda utilizar la información contendida en el Proyecto Educativo Institucional sobre estos, y responder las siguientes preguntas frente a los actores que prestan el servicio, quienes los reciben y los actores externos:

- Qué características (geográficas, de edad y sexo, socioeconómicas) tienen los diversos actores (por ej., actividades económicas de los padres de familia).
- Cómo y cuándo (en qué actividades) se relacionan con el establecimiento (por ej., cuándo entran en contacto los padres de familia o su consejo con el establecimiento).
- Qué temas sobre la gestión institucional del establecimiento y del derecho a la educación les interesan (por ej. interés de los padres en el desempeño académico del establecimiento en las pruebas Saber)
- Qué acceso tienen a diversos canales de comunicación (por ej. facilidad de los padres para consultar la cartelera del establecimiento o a internet para seguir sus redes sociales)

Para establecer el estado de la información con que cuenta el establecimiento, se recomienda consultar los diversos sistemas de información disponibles:

Tabla 4. Sistemas de información de la educación preescolar,

[12] Tomado de MEN, 2019.

básica y media

Sistema de información	Objetivo	Características
Sistema Integrado de Matrícula SIMAT	Es una herramienta que permite organizar y controlar el proceso de matrícula en todas sus etapas. Facilita la inscripción de alumnos nuevos, el registro y actualización de los datos existentes del estudiante, la consulta del alumno por Institución y el traslado a otra Institución, entre otros.	Logra sistematizar, consolidar y analizar la información sobre las características de cada uno de los estudiantes matriculados en el establecimiento educativo. Apoya los procesos de inscripción, asignación de cupos y matrícula.
Sistema de Información de Gestión de la Calidad Educativa - SIGCE –	Es un aplicativo Web Integrado que soporta tecnológicamente los componentes del ciclo de calidad educativa (estándares, evaluación y mejoramiento). Facilita los sistemas de gestión enunciados en la guía 34 de Guía de Mejoramiento Institucional.	Consolida información sobre los referentes de calidad que soportan la autonomía institucional para la definición del currículo y en particular el plan de estudios del establecimiento educativo.
Sistema institucional de evaluación de los aprendizajes -SIEE	Está orientado a definir los criterios de evaluación y promoción, la escala de valoración institucional y su respectiva equivalencia con la escala nacional, las estrategias de valoración integral de los desempeños de los estudiantes, las acciones de seguimiento para su mejoramiento, los procesos de autoevaluación de los estudiantes, estrategias de apoyo, periodicidad de entrega de informes a familias.	Aporta a la garantía de la equidad en los procesos de evaluación de los aprendizajes y la promoción de los estudiantes en los grados y niveles de la educación básica y media.

Sistema de información para el monitoreo, la prevención y el análisis de la deserción escolar -SIMPADE-	Es una herramienta de monitoreo de la población con mayor riesgo de deserción en los establecimientos educativos. Cuenta con un sistema predictivo que genera alertas de riesgo de deserción para cada uno de los estudiantes. Permite el registro y seguimiento de las acciones y decisiones tomadas con el fin de reducir la deserción escolar.	Es insumo para la toma de decisiones dirigidas a garantizar la permanencia escolar, así como conocer los principales riesgos de deserción de los estudiantes.
GABO	Es una herramienta que permite identificar el número de docentes, el perfil de los mismos y el número de horas extras que, de acuerdo con el tiempo de duración de los períodos académicos y la intensidad horaria plasmada en el plan de estudios, su establecimiento educativo requiere.	

Fuente: Tomado de MEN, 2019

Diseño de la estrategia de RdC en el establecimiento educativo

En la definición de las acciones de información, diálogo y responsabilidad, el establecimiento debe considerar los múltiples espacios en que, tradicionalmente, se encuentra con los diversos actores y hacer el mejor uso de estos para difundir información sobre la gestión institucional y el estado del derecho a la educación. Por ejemplo, además de realizar audiencias públicas, el establecimiento cuenta con los espacios culturales y deportivos, las entregas de notas, las reuniones del consejo escolar o del consejo de padres para la interacción presencial con actores interesados en la prestación del servicio educativo y para la entrega de documentos (por ej., folletos o boletines) con información.

Sin embargo, para asegurar la efectividad de estas actividades y sean entendidas como una rendición de cuentas, se recomienda a los establecimiento abrir espacios de capacitación, en la medida de sus recursos, a padres de familia y otros actores para que la información que se les

entrega, sobre gestión institucional, derecho a la educación y RdC, sea el primer paso en un proceso de comunicación constructivo de doble vía.

En la definición de las acciones de responsabilidad, se recomienda también crear espacios de capacitación a docentes, directivos y otros miembros del establecimiento, para la mejor comprensión sobre los componentes del derecho a la educación, la importancia de la misión que desarrollan, y la utilidad de establecer un diálogo constructivo con otros actores para el fortalecimiento de su gestión.

En la planeación del cronograma de actividades y responsables, se recomienda además que el establecimiento tenga en cuenta el calendario escolar. Así, además de asegurar que haya acciones a lo largo del calendario, se recomienda tener en cuenta otras actividades programadas para mayor eficiencia en el tiempo de todos los actores y no saturarlos con actividades escolares (que iría en detrimento de su motivación a participar).

Tabla 5. Estrategias de promoción de la participación

Actor	Estrategias de promoción de la participación
Estudiantes	• Incluir espacios de rendición de cuentas en las diferentes actividades grupales realizadas con los estudiantes. • Fortalecer la participación activa del personero estudiantil como integrante del Comité Escolar de Convivencia. • Fortalecer y abrir espacios de participación del Consejo de Estudiantes en reuniones del Consejo Directivo. • Capacitar y empoderar en los temas de la gestión educativa. • Involucrar estudiantes que representan al establecimiento educativo en actividades deportivas, artísticas, culturales. • Promover la generación de nuevas ideas. • Visibilizar sus sugerencias y preguntas, además de reconocer sus aportes • Adecuar sitio para buzón de sugerencias tanto física como virtualmente • Fortalecer la participación activa de los estudiantes en estrategias de mejoramiento del ambiente y convivencia escolar.
Docentes	• Incluir espacios de rendición de cuentas en las diferentes actividades grupales realizadas con los docentes. • Fortalecer la participación de los docentes con función de orientación que integran el Comité Escolar de Convivencia • Realizar seguimiento al cumplimiento de las funciones establecidas dentro del Comité Escolar de Convivencia (analizar, documentar y resolver los conflictos, realizar acciones de prevención y promoción para mitigar la violencia escolar, convocar a espacios de conciliación, activar la Ruta de Atención Integral y las demás funciones que otorga la ley 1620 de 2013). • Divulgar novedades de la normatividad y lineamientos de gestión educativa. • Empoderar a los docentes en los procesos de la gestión educativa y en particular de la gestión académica y de la comunidad. • Promover procesos de actualización y capacitación que cualifiquen el desempeño y atiendan los requerimientos de formación planteados por los mismos docentes.

	• Reconocer e involucrar a los docentes en la elaboración de contenidos, desarrollo de actividades y seguimiento de compromisos asumidos durante el proceso de rendición de cuentas. • Promover la generación de nuevas ideas. • Visibilizar sus sugerencias y preguntas, además de reconocer sus aportes
Familias	• Fortalecer la participación del presidente del consejo de padres de familia en el comité Escolar de convivencia. • Consolidar espacios de participación en la institución educativa: escuela de padres, comités de convivencia, gobierno escolar. • Divulgar entre padres de familia y/o acudientes los procedimientos de atención al ciudadano (horarios de atención, procedimiento para solicitar cita, redactar queja o solicitud). • Capacitar a los padres y/o acudientes en los temas de la gestión educativa, en particular sobre su responsabilidad en el proceso educativo y competencias ciudadanas. • Divulgar novedades en la normatividad en educación. • Conformar una red de familiares o acudientes que cuenten con conocimientos en temas pedagógicos, financieros y de convivencia, entre otros. • Abrir espacios de divulgación de actividades y decisiones tomadas por el consejo de padres en la cartelera, página web y redes sociales institucionales. • Adecuar sitio para buzón de sugerencias tanto física como virtualmente. • Incluir en las actividades de rendición de cuentas a las familias de los estudiantes con discapacidad. • Involucrar a las familias en el seguimiento de compromisos asumidos durante el proceso de rendición de cuentas. • Promover la generación de nuevas ideas. • Visibilizar sus sugerencias y preguntas, además de reconocer sus aportes
Secretaría de Educación de la Entidad Territorial Certificada	• Concretar su participación en las actividades de rendición de cuentas desarrolladas por el establecimiento educativo • Incluir a los establecimientos educativos en las actividades de rendición de cuentas desarrolladas por el municipio (divulgación de información y promoción del diálogo) • Involucrar en el seguimiento y cumplimiento de compromisos asumidos en el proceso de rendición de cuentas.
Municipio no certificado	• Concretar su participación en las actividades de rendición de cuentas desarrolladas por el establecimiento educativo. • Incluir a los establecimientos educativos en las actividades de rendición de cuentas desarrolladas por el municipio (divulgación de información y promoción del diálogo) • Involucrar en el seguimiento y cumplimiento de compromisos asumidos en el proceso de rendición de cuentas.
Organizaciones sociales, sector productivo y demás grupos de interés	• Consolidar red de contactos de organizaciones, entidades, sector solidario, empresas ubicadas cerca del establecimiento y en el marco de su responsabilidad social empresarial estén interesadas en el tema educativo. • Concretar su participación en las actividades desarrolladas por el establecimiento educativo

- Promover la generación de nuevas ideas.
- Involucrar en el seguimiento y cumplimiento de compromisos asumidos durante el proceso de rendición de cuentas.

Fuente: Tomado de MEN, 2019

1. NORMATIVA CLAVE

Ley 152 de 1994: Plan de Desarrollo

- Art. 30. Informes al Congreso
- Art. 43. Informes del Gobernador o Alcalde

Ley 489 de 1998: Organización y funcionamiento de la Administración Pública

- Art. 3. Principios de la función administrativa
- Art. 26. Estímulos e incentivos a la gestión pública
- Art. 32. Democratización de la administración pública
- Art. 33. Audiencias públicas
- Art. 34. Ejercicio del control social
- Art. 35. Ejercicio de veeduría ciudadana

Ley 594 de 2000: General de Archivos

- Art. 11. Conformación archivos públicos
- Art. 19. Soporte documental
- Art. 21. Programas de gestión documental
- Art. 27 Acceso y consulta de documentos

Ley 734 de 2002: Código Disciplinario Único

- Art. 34. Deberes de todo servidor público

Ley 850 de 2003: Veedurías Ciudadanas

- Art. 1. Definición veeduría ciudadana
- Artículos 4 al 6. Objeto, ámbito de ejercicio y objetivo veeduría ciudadana
- Artículos 7 al 14. Principios rectores veeduría ciudadana
- Artículos 17 y 18. Derechos y Deberes veeduría ciudadana
- Art. 22. Red de veedurías ciudadanas

Ley 962 de 2005: Racionalización de trámites y procedimientos administrativos

- Art. 8. Entrega de información

Ley 1437 de 2011: Código de Procedimiento administrativo y de lo Contencioso Administrativo

- Art. 3. Principios de actuaciones administrativas
- Art. 5. Derechos de las personas ante las autoridades
- Art. 8. Deber de información al público

Ley 1474 de 2011: Estatuto Anticorrupcción

- Art. 73. Plan anticorrupción y de atención al ciudadano
- Art. 74. Plan de acción de las entidades

- Art. 78. Democratización de la administración pública

Ley 1551 de 2012: Nuevo Régimen Municipal

- Art. 29 relación con la ciudadanía, información y convocatorias PDM

Ley 1712 de 2014: Transparencia y Derecho de Acceso a la Información Pública

- Artículos 1 al 17. Disposiciones generales y publicidad y contenido de la información

Decreto 3851 de 2 de noviembre de 2006

- Art. 1. Información oficial básica

Decreto 028 de 10 de enero de 2008

- Art. 17. Presentación de metas de administración municipal y departamental
- Art. 18. Rendición de cuentas de entidades territoriales
- Art. 19. Informe de resultados
- Art. 20. Consulta pública de resultados

Decreto 2482 de 3 de diciembre de 2012

- Art. 2. Objeto Modelo integrado de planeación y gestión
- Art. 3. Políticas de desarrollo administrativo

Decreto 2641 de 17 de diciembre de 2012

- Art. 1. Metodología estrategias para la construcción del plan anticorrupción y de atención al ciudadano
- Art. 2. Estándares para la construcción del plan anticorrupción y de atención al ciudadano

Decreto 2693 del 21de diciembre de 2012

- Art. 6. Temas prioritarios para avances en la masificación de la estrategia de gobierno en línea
- Art. 7. Modelo de gobierno en línea

2. BIBLIOGRAFÍA

COMITÉ DE APOYO TÉCNICO DE LA POLÍTICA DE RENDICIÓN DE CUENTAS. Manual único de rendición de cuentas. Julio 2014.

CONSEJO NACIONAL DE POLITICA ECONOMICA Y SOCIAL, DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento CONPES 3654. Política de rendición de cuentas de la rama ejecutiva a los ciudadanos. Bogotá: 12 de abril de 2010.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Programa de Servicio al Ciudadano. Guía metodológica para la caracterización de ciudadanos, usuarios o grupos de interés. 2014.

DIRECCIÓN DE PARTICIPACIÓN, TRANSPARENCIA Y SERVICIO AL CIUDADANO (DPTSC). Manual único de rendición de cuentas. Versión 2. Bogotá: Febrero 2019.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Guía para el Mejoramiento Institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Serie Guías No. 34. Bogotá: 2008.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Lineamientos para la implementación del proceso de rendición de cuentas en los Establecimientos educativos. 2008

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Lineamientos para la implementación del proceso de rendición de cuentas en Secretarías de Educación y los Establecimientos educativos.

ANEXO X. XXXXX

CONTRAPORTADA