



**Gestión del
Conocimiento
Institucional**

**Construcción
de Buenas
Prácticas
Plan de
Incentivos
2010**



Libertad y Orden

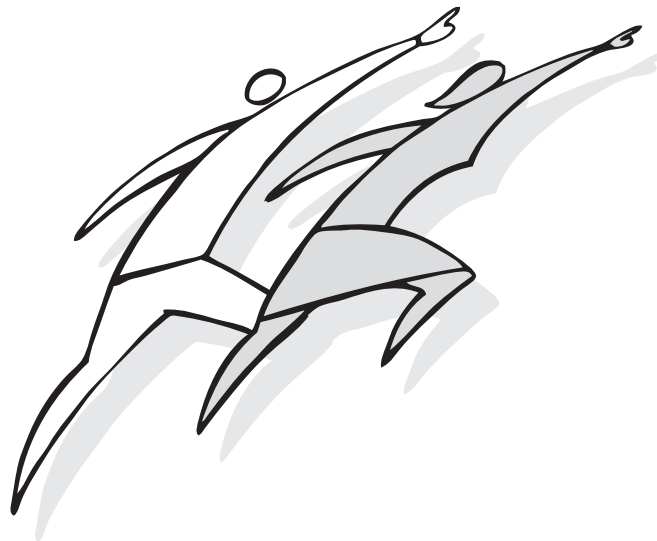
**Ministerio de
Educación Nacional**
República de Colombia



**educación
de calidad**
EL CAMINO PARA LA PROSPERIDAD

Construcción de Buenas Prácticas

Plan de Incentivos 2010





Libertad y Orden

**Ministerio de
Educación Nacional**
República de Colombia

María Fernanda Campo Saavedra

Ministra de Educación Nacional

Nohemy Arias Otero

Secretaria General

Jacqueline Triana Roa

Subdirectora de Desarrollo Organizacional

Graciela Cecilia Retamoso Llamas

Subdirectora de Talento Humano

MPT Comunicaciones Ltda.

Diseño

Primera Edición

Agosto de 2011



Contenido

Presentación	5
Sistematización y digitalización de los documentos soportes del perfeccionamiento y ejecución de los contratos. Biblioteca de Contratación.	7
Uso pedagógico de las nuevas tecnologías para la inclusión social.	14
Evaluación del desempeño en el Ministerio de Educación Nacional.	24
Adquisición y optimización de recursos invertidos por las cooperativas y mutuales en Educación Formal.	34
Los modelos educativos flexibles, una respuesta innovadora de la educación para la diversidad de poblaciones.	39
Análisis de la vigencia de las normas expedidas para el sector educativo desde 1886 y cumplimiento y alcance de la participación ciudadana en la normatividad del sector.	45
Sistema Integrado de Información del Programa de Fortalecimiento de la Educación Técnica Profesional y Tecnológica (SIPETT).	49
Asesoría y seguimiento de los procesos de contratación.	57
Derechos de Autor: Gestión del conocimiento a través de la contratación.	63
Rutinas de Salud a través del ejercicio físico para un buen desempeño del empleo	73

Trayectoria hacia la optimización del proceso de convalidación de títulos otorgados por instituciones de educación superior extranjeras	80
Realizar el seguimiento a la ejecución presupuestal de los recursos asignados al MEN por medio del Sistema Administrativo y Financiero STONE	89
Estrategia de Fortalecimiento a las Secretarías de Educación Certificadas	93
Árbol de Decisión para el análisis de quejas y respuesta oportuna sobre temas de Educación Superior	98
Gestión electrónica de informes de visita de inspección y vigilancia	101
“Adelante Maestros”. Estrategia Conjunta para el Fortalecimiento de la Administración del Recurso Humano Docente y Directivo Docente hacia un mayor Reconocimiento y Bienestar	104
Programa Nacional de Alfabetización y Educación Básica para Jóvenes y Adultos	110
Levantamiento de inventarios de infraestructura educativa en el Ministerio de Educación Nacional	120
Plan de apoyo al Sistema Operativo de la Subdirección Administrativa y de Operaciones del Ministerio de Educación Nacional	130
Acompañamiento a establecimientos educativos de bajo logro a partir de la ruta del mejoramiento institucional	134
Gestión para la construcción de infraestructuras para la atención integral de la Primera Infancia	139

Presentación

El Ministerio de Educación Nacional, a través de la Subdirección de Talento Humano, comenzó en el año 2009 el proceso de convocatoria, acompañamiento y documentación de lecciones aprendidas, entendiéndose como tal todas aquellas experiencias, tanto positivas y por mejorar que generan conocimiento y avances alrededor de un tema o disciplina específicos.

Continuando con este proceso, en el marco del Plan de Incentivos 2010, la entidad trascendió a la construcción de buenas prácticas, basándose en el modelo SIPAL (Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas en América Latina y el Caribe), como una experiencia de documentación y sistematización cuyo fundamento está en la aplicación de métodos de excelencia y/o innovación que agreguen calidad al desempeño de los distintos procesos de la gestión pública.

Como resultado de este ejercicio, presentamos a continuación la compilación de veintiún Buenas Prácticas, que demuestran con fundamentos, factores de éxito que conllevan al logro de la eficacia, eficiencia, perdurabilidad, innovación y réplica en los procesos de gestión. Por tal motivo, invitamos a todos los servidores a utilizar este documento como una herramienta de consulta para la incorporación del conocimiento organizacional en sus labores diarias.

Seguimos conscientes, entonces, de la importancia de consolidar una cultura organizacional orientada hacia la gestión del conocimiento, puesto que esta nos permite garantizar una educación de calidad.



Nohemy Arias Otero
Secretaría General



PRIMER PUESTO

1.

Sistematización y digitalización de los documentos soportes del perfeccionamiento y ejecución de los contratos. Biblioteca de Contratación.

**INTEGRANTES**

Lilian Rocío Mendoza

Hilda María Bonilla

Luis Carlos Ruiz

Gloria Patricia Quintero Naranjo

I. Contexto de la experiencia

Antes del 2002, la contratación de bienes, obras o servicios en el Ministerio de Educación Nacional se realizaba en dos partes; por una parte estaba el Grupo de Adquisición de Bienes y Servicios, que se encargaba de tramitar los requerimientos propios del funcionamiento de la entidad y realizaba el proceso de contratación, el cual se hacía mediante órdenes de compra y de servicios manejando una doble numeración.

Por otra parte, estaba la Oficina Jurídica que tenía a su cargo la elaboración de convenios y contratos en general, con los cuales se ejecutaban las políticas relacionadas con el sector educativo. La documentación se conservaba en esta dependencia y existía un alto volumen de consulta, lo que generaba la pérdida de documentos, pues no se contaba con un sistema de seguimiento efectivo.

La consulta de los documentos era de uso exclusivo de cada una de estas dependencias. Cuando un servidor de otra dependencia requería alguno de estos documentos, lo consultaba directamente en cada una de ellas y allí mismo se le entregaba copia de lo que necesitara o se le facilitaba la carpeta y como consecuencia existía un alto consumo de papel, tintas, energía y tiempo o en su defecto pérdida de documentos.

En el 2003, en el Ministerio de Educación se creó la Subdirección de Gestión Administrativa Interna, en la cual se centralizó la contratación, y fueron transferidos los contratos vigentes que ascendían aproximadamente a 1.000.

Para conocer la información de un contrato y sus anexos, los servidores de las distintas dependencias del MEN debían desplazarse a la Subdirección de Gestión Administrativa Interna, donde un servidor de esta dependencia ubicaba la carpeta, se desplazaba al centro de copiado, empleando aproximadamente 24 minutos por usuario sin contar con el tiempo que empleaban los usuarios en desplazarse y ubicar a quien les suministraba la información. Se realizaba un promedio de 4.900 consultas al año.

Por lo anterior, un grupo de servidores de la Subdirección de Gestión Administrativa evidenció la necesidad de las diferentes dependencias de mantenerse informadas sobre el contenido y estado de los contratos para la toma de decisiones, por lo

La consulta de los documentos era de uso exclusivo de algunas dependencias.

En el 2003, en el Ministerio de Educación se creó la Subdirección de Gestión Administrativa Interna, en la cual se centralizó la contratación, y fueron transferidos los contratos vigentes que ascendían aproximadamente a 1.000.

Un grupo de servidores de la Subdirección de Gestión Administrativa creó el proyecto denominado “Sistematización y Digitalización de los Documentos Soporte del Perfeccionamiento y Ejecución de los Contratos”, hoy más conocido como la Biblioteca de Contratación.

que se estableció cuáles eran los documentos de mayor consulta, a saber: Minuta, Contrato, Acta de Inicio, Adiciones, Garantías, Impuestos, Publicación y Liquidación.

También se definió a qué dependencias o servidores debía enviarse la información mediante comunicación escrita, para desarrollar actividades relacionadas con la contratación misma, tales como al interventor y a la Subdirección de Gestión Financiera, igualmente, a los grupos de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad, dejando copia de cada comunicación en el Grupo de Correspondencia y en la carpeta de cada contrato. A todas se les anexaba copia del contrato, la adición o la liquidación, según fuera el caso, actividad que implicaba el tiempo que un profesional empleaba para elaborar las comunicaciones, el del subdirector para la firma, el del asistente del subdirector generando la radicación de los documentos en el sistema de correspondencia Cordis y el de reproducción del documento generando gastos en papel, tinta, energía y espacio de archivo.

Por esta razón, se consideró que un sistema de información virtual que recogiera toda esta información, podría facilitar la gestión de las dependencias y disminuir el desgaste administrativo. Lo que llevó a un grupo de servidores de la Subdirección de Gestión Administrativa a crear el proyecto denominado “Sistematización y Digitalización de los Documentos Soporte del Perfeccionamiento y Ejecución de los Contratos”, hoy más conocido como la Biblioteca de Contratación, el cual fue presentado en el 2004 dentro del programa de incentivos de la entidad.

Para desarrollar este proyecto, el Ministerio de Educación, dentro del marco del plan de incentivos, realizó una convocatoria y estableció las siguientes condiciones:

1. Que el proyecto no generara un costo adicional para el MEN
2. Que mejorara la labor del desempeño en las dependencias
3. Que fuera desarrollado por servidores y contratistas que prestaran sus servicios físicamente en el MEN.

Para cumplir con estos requisitos se empleó un computador asignado a la subdirección y un escáner de uso doméstico donado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) decomisado por no contar con los requisitos necesarios para su nacionalización, cumpliendo con la primera condición.

Para la segunda se propusieron los siguientes objetivos específicos:

- Facilitar el acceso a la información contractual por medios virtuales.
- Disminuir los riesgos que se pueden presentar en la preservación de los documentos físicos (mutilación, pérdida, alteración, entre otros).
- Disminuir el consumo de insumos de oficina (papel, tinta, electricidad, multicopiado).
- Disminuir los tiempos de acceso a la información.
- Disminuir el tránsito de personas en la oficina y la manipulación de documentos.

Para dar cumplimiento a la tercera condición, se conformó un equipo de servidores con el fin de presentar y poner en marcha este proyecto dentro del programa del plan de incentivos en el 2004, obteniendo el primer puesto y un reconocimiento en dinero así como la inscripción de sus integrantes en el libro de los servidores excelentes del MEN.

Es importante resaltar que el MEN incorporó esta buena práctica dentro de su Sistema Integrado de Gestión en el 2005 como base para obtener la certificación en el Sistema de Gestión de Calidad.

Desde el 2005 al 2010 el Ministerio de Educación ha sido objeto de reformas en su estructura orgánica y por consiguiente en la Biblioteca de Contratación, reorganizando los documentos de acuerdo con las nuevas estructuras, posicionándose hasta el punto de convertirse en una herramienta de trabajo para las distintas dependencias que participan en el proceso de contratación.

Durante este periodo se ha renovado en cuatro ocasiones el escáner para mejorar la capacidad y velocidad de escaneado por página, por cuanto el volumen de documentos se ha incrementado aproximadamente en cuatro veces su volumen inicial.

II. Etapas del proceso, identificación de factores críticos de éxito

Para facilitar el acceso a la información contractual por medios virtuales y contribuir a la preservación de los documentos y la disminución de los tiempos de respuesta al cliente interno y externo, se adelanta el proceso que se describe en la gráfica 1.

Fases del proceso

Entrada	Fase I	Fase II	Fase III	Salida
Documento contractual	Escaneado	Elaborar Correo electrónico	Punteado o relación de documentos	Un documento virtual publicado en la intranet y comunicado por correo electrónico
Responsable	Auxiliar Administrativo	Técnico	Técnico	

Fuente: Subdirección de Contratación Ministerio de Educación Nacional.

Fase I:

Entrada: La entrada es el documento contractual y se entiende por este los siguientes documentos: Minuta Contrato, Acta de Inicio, Adiciones, Garantías, Impuestos, Publicación y Liquidación, tal como se puede observar en la tabla.

Responsable: Auxiliar administrativo.

Proceso: Una vez generado el documento contractual, el auxiliar administrativo lo organiza por tipo de documentos, priorizando los contratos principales, los separa de los anexos de tal manera que puedan alimentar el escáner, el cual empleando un programa de manejo de imágenes permite conservarlos en formato PDF, dándole a la imagen digital un nombre de acuerdo con la clasificación establecida (contrato, número, año y tipo de documento), lo nombra y guarda en una carpeta en el computador conservando en *back up* y luego se envía copia del documento al recipiente virtual (servidor) que para tal efecto ha destinado el Ministerio de Educación Nacional.

Salida: Un documento virtual en formato PDF.

Fase II:

Entrada: Un documento virtual en formato PDF.

Responsable: Técnico administrativo.

Proceso: El documento físico que se ha digitalizado se entrega al técnico administrativo a efectos de que publique el documento en la biblioteca de contratación, el cual se toma del servidor del MEN del espacio o carpeta denominada NASMEN/CONTRATACIÓN.

Salida: Un documento virtual en formato PDF, publicado en la biblioteca de contratación en el micrositio definido para tal fin.

Fase III:

Entrada: Dirección electrónica del documento virtual.

Responsable: Técnico administrativo.

Proceso: La dirección virtual donde se ubica el documento se remite mediante correo electrónico a los que en primera instancia deben estar informados de la existencia del mismo.

El técnico administrativo remite los documentos contractuales al Grupo de Gestión Documental a efectos de que los archive en la carpeta correspondiente de conformidad con la Tabla de Retención Documental y las normas de archivística.

Salida: Correo electrónico y comunicación remisoría al grupo de archivo de los documentos físicos.

Durante el proceso, los factores críticos que pueden afectar el éxito de esta buena práctica en donde se quiera replicar son:

En primera instancia y lo más importante es contar con la disposición y apoyo de la entidad para emplear el tiempo y los implementos de oficina que se requieren para esta actividad, entre ellos una intranet que permita la ubicación de los documentos en un repositorio virtual de tal forma que pueda ser accesible a todos los usuarios desde su puesto de trabajo.

La definición de los documentos a escanear, la forma de consulta y archivo de los mismos, permite que las búsquedas sean rápidas y efectivas.

Una vez implementada la práctica es necesario que los actores involucrados ejecuten el proceso de manera constante para evitar la acumulación de documentos, por cuanto esto interfiere con la inmediatez de la consulta.

Finalmente, es necesario contar con una copia de seguridad de los documentos escaneados en caso de pérdida de documentos virtuales o fallas en los equipos.

Esta práctica ha aportado al MEN los siguientes beneficios:

Disminución de documentos multicopiados, teniendo como referencia los documentos de mayor consulta que son 7 y un promedio de 5 páginas por cada documento, los cuales se multicopiaban por triplicado, estamos hablando que para el año 2009 se ahorraron 150.000 hojas multicopiadas equivalentes a 300 resmas de papel.

Igualmente, disminución de comunicaciones escritas, las cuales se dirigían a tres personas, que equivalía a un original y tres copias, incluida la que se conserva en el archivo de la dependencia, por lo que se empleaban 2.400 hojas equivalentes a 48 resmas de papel, implicando en tintas unos 190 tóneres aproximadamente.

Se incrementó la seguridad, conservación y preservación de los documentos originales, disminuyendo el riesgo de mutilación, pérdida y alteración, permitiendo que en caso extremo sea posible reconstruir la carpeta contractual con los documentos virtualizados.

Se optimizó el tiempo laboral, la inmediatez de la información en el puesto de trabajo, ya que en la actualidad el volumen de contratos generados por la subdirección es cuatro veces mayor al que existía en el 2003, como se puede observar en la siguiente gráfica. El proyecto ha permitido que el personal empleado en esta actividad no se incremente en la misma proporción, ahorrando costos por salarios y prestaciones a la entidad.

VIGENCIA	CONTRATOS	ÓRDENES	TOTAL CONTRATOS + ÓRDENES
2003	171	133	304
2004	378	159	537
2005	472	184	656
2006	335	107	442
2007	442	225	667
2008	908		908
2009	1.553		1.553

Fuente: Subdirección de Contratación Ministerio de Educación Nacional.

A estos volúmenes además debe sumarse que el MEN, por tradición, adelanta un promedio de 2.5 adiciones o modificaciones por contrato; cada uno de ellos tiene unos requisitos de ejecución (pólizas y publicación Diario Único de Contratación) y su respectiva acta de liquidación.

Es necesario aclarar que los contratos o convenios pueden tener una duración superior a la vigencia en la que se suscriben y que el comportamiento para la generación de documentos no es lineal, por lo que presenta un comportamiento ascendente en lo que corre el año acumulándose un gran número al final de la vigencia.

Un ejemplo claro de ello es lo ocurrido el 2009, en el que se elaboraron 1.553 contratos principales que se encontraban vigentes, 607 contratos de vigencias anteriores, 4.000 modificaciones, entendiéndose que hay un promedio de 2.5 adiciones o modificaciones por cada contrato. Aproximadamente 400 actas de liquidación, 400 pólizas, 1.000 modificaciones a pólizas, 1.400 publicaciones en el Diario Único de

Nuestro proceso nos ha permitido establecer que nosotros mismos, con las herramientas que tenemos a la mano, podemos dar soluciones efectivas a las necesidades de la entidad y a nuestro trabajo diario.

Contratación y 1.200 certificaciones a contratos, lo que nos da un total aproximado de 10.360 documentos escaneados, publicados en la biblioteca.

Se estandarizó la información y su forma de consulta virtual para facilitar el acceso y dar cumplimiento al principio de publicidad en la contratación, ampliando el número de usuarios internos que pueden acceder a la información.

Disminución en los tiempos de respuesta a las peticiones de usuarios externos cuando requieren conocer el contenido de un documento contractual, por lo que se puede dar respuesta virtual vía correo electrónico y el servidor que proyecta la respuesta no debe desplazarse a buscar la carpeta, multicopiar el documento y generar una comunicación en original y copia para ser remitida por correo físico. De esta manera se ha logrado disminuir el tránsito de personas en la oficina, la manipulación de documentos y el desplazamiento físico de los clientes internos al archivo de contratos.

Como resultado de esta práctica se cuenta con los siguientes productos:

Una biblioteca de contratación que puede ser consultada a través de la intranet en la siguiente dirección <http://intranet/sites/sg/sga/Contratos/Forms/AllItems.aspx>

Una notificación vía correo electrónico dirigido a las personas que en primera instancia tienen necesidad de estar informadas de la existencia y contenido de los documentos.

Aprendizaje

Nuestro proceso nos ha permitido establecer que nosotros mismos, con las herramientas que tenemos a la mano, podemos dar soluciones efectivas a las necesidades de la entidad y a nuestro trabajo diario.

Innovación

Teniendo en cuenta que el Gobierno Nacional está implementando el Sistema de Información de la Contratación Estatal (SICE), el cual busca adelantar los procesos de selección de contratistas por medios virtuales, el MEN se encuentra estudiando la posibilidad de escanear la totalidad de los documentos contractuales e incluirlos dentro del Sistema de Gestión Documental, el cual abarca no solo este aspecto sino que amplía el abanico a los demás servicios que se tienen certificados dentro de la norma NTC-GP:1000, que es la norma de calidad para las entidades públicas en la República de Colombia. Para ello se ha pensado que la documentación que ingresa al MEN deber ser escaneada en la Unidad de Atención al Ciudadano y los documentos que circularán por los puestos de trabajo sea virtual. Del mismo modo, los documentos que se generen dentro del proceso contractual sean creados en la web y tengan firma digital.

La experiencia que hemos adquirido con la buena práctica nos demuestra que hemos sido pioneros y líderes en esta actividad, nos ahorra la curva de aprendizaje y no requiere un mayor esfuerzo para involucrar estos aspectos dentro de la cultura organizacional, por cuanto el proceso ya lleva seis años en ejecución y se ha convertido en una herramienta necesaria en las actividades relacionadas con los procesos contractuales de los servidores dentro de la entidad.

III. Premios y condecoraciones

En el 2004, este proyecto obtuvo el primer puesto en el plan de incentivos de trabajo en grupo, promovido por el Ministerio de Educación Nacional. El reconocimiento consistía en una suma de dinero y la inscripción en el Libro de Servidores Excelentes de la Función Pública.

SEGUNDO PUESTO

2.

Uso pedagógico de las nuevas tecnologías para la inclusión social.



INTEGRANTES

Ángela María Plazas Álvarez
María Alcira Acevedo Casallas

APOYO

Lina María Herrera Quintero
Héctor Julio Melo Campo
Diana Regina Rúa Patiño

I. Contexto de la experiencia

La buena práctica de uso de medios y TIC surge en el marco de una serie de iniciativas que desde el Ministerio de Educación Nacional se emprenden para promover nuevos escenarios de participación ciudadana en los debates y reflexiones sobre la educación. La construcción del Plan Decenal de Educación 2006-2016 y la promoción del desarrollo del Foro Educativo Anual, se configuran como grandes estrategias que contribuyen a este propósito. Los foros educativos en Colombia se inician a partir de la disposición del artículo 164 establecido en la Ley General de Educación, del año 1994. Su objetivo es “realizar un foro educativo nacional anual y promover los foros departamentales, municipales y distritales”.

Hasta el 2006, los foros educativos congregaban a la comunidad educativa en encuentros presenciales, fundamentalmente realizados en las ciudades capitales de los departamentos del país. Las dificultades de desplazamiento hacían que una gran cantidad de personas quedara marginada de la discusión; es por ello que se convirtió en una prioridad ampliar la cobertura para la participación, llevando la discusión a los escenarios educativos más apartados del país, y así involucrar en el debate a muchos más docentes, directivos, estudiantes y padres de familia y contar con un mayor número de experiencias significativas relacionadas con la temática, las cuales podrían ser socializadas y enriquecidas en distintos escenarios de nivel nacional y regional.

En este sentido nace la estrategia de uso de TIC¹ para el Foro Educativo Nacional, cuyos propósitos se enuncian a continuación:

- 1. Proporcionar más y mejores escenarios de conversación e interacción** a partir de la gestión de alianzas estratégicas con distintos actores locales y regionales de los medios y las telecomunicaciones. Con la presencia de la radio, la televisión, la internet, los recursos interactivos y las redes sociales se fortalecen

¹ TIC: Tecnologías de la información y la comunicación. Para este documento la referencia a TIC incluye medios de comunicación como la radio y la TV, computadores, internet, entre otras herramientas virtuales.

escenarios de interacción y participación, abriendo sus canales para que la comunidad educativa haga uso de ellos.

2. Favorecer el acceso de un mayor número de personas a los contenidos asociados a la temática de Foro, a partir de la producción, intercambio, publicación y el fomento al uso de recursos pedagógicos, en distintos formatos audiovisuales, sonoros y digitales que contribuyen al enriquecimiento de la discusión en las secretarías de educación, las universidades, los establecimientos educativos y en la comunidad en general.

3. Hacer perdurable la reflexión con la extensión del foro en la virtualidad de manera paralela a los escenarios presenciales; de esta forma, la comunidad puede continuar el proceso de discusión superando las limitaciones de desplazamiento; conservar la memoria de las discusiones colectivas y poner la reflexión nacional en un contexto global. Para ello, se genera el edusitio² diseñado para el Foro Nacional alojado en el Portal Colombia Aprende³, donde reposa el proceso de discusión anual.

IV. Etapas del proceso

El impacto del uso de las TIC en el escenario Foro, se ha podido constatar en el número de personas que vienen participando en la discusión anual a través de los diferentes medios y herramientas utilizadas, en el creciente interés de distintos sectores de la sociedad dispuestos a aportar al sector educativo, en el reconocimiento a la diversidad de pensamiento en el marco de la discusión nacional y en la posibilidad de registrar y hacer perdurable el aporte de los diferentes participantes. El Foro Educativo Nacional se viene desarrollando en el país desde finales de los noventa. Sin embargo, fue en el 2006 cuando se empezó a masificar dicho proceso con la intención de innovar en la práctica y superar el número de participantes, los cuales si bien habían venido en aumento, no colmaban las expectativas de participación que el Ministerio de Educación Nacional buscaba.

Desde el 2003, el número de participantes varía con una importante tendencia a incrementar el número de personas asistentes al evento y la cantidad de foros regionales desarrollados.

Para cumplir con el propósito de disertación que convocan los distintos escenarios en fases, la estrategia de uso de TIC ha enriquecido sustancialmente los modos de participación entre 2006 y 2010 en cada etapa. Si bien la estrategia conserva algunos elementos desde sus inicios, se ha logrado consolidar al punto que las entidades territoriales hacen uso y replican distintas acciones estratégicas con sus propios medios y procesos de discusión. A continuación se presentan los elementos que hacen parte de la estrategia actual en sus distintas etapas, hasta el 2010.

Etapas Preforo: Foros municipales o departamentales

La discusión regional es de suma importancia en la generación de líneas de política pública educativa, acorde con las necesidades del país. Por esa razón, la organiza-

² El Edusitio: es un portal web, que presenta información de interés académico referida a las dependencias de competencia, con el fin de la comunidad educativa; la oportunidad de interactuar, reflexionar, adquirir conocimientos y actualizarse sobre las acciones realizadas desde el Ministerio de Educación Nacional.

³ Portal Colombia Aprende <http://www.colombiaprende.edu.co>

ción anual de Foro Nacional propone en cada secretaría de educación convocar a sus establecimientos educativos, a generar mesas de discusión y desarrollar foros municipales y departamentales, relacionados con la temática y la metodología propuesta. En este sentido y en el marco de la estrategia de uso de TIC, se plantean las acciones a implementar por las secretarías de educación, las instituciones de educación básica y media y de educación superior. Estas son:

a. Foros dinamizados con la oferta de contenidos publicados en el Edusitio

del foro: El propósito de esta acción estratégica es lograr que las secretarías de educación y universidades dinamicen sus foros institucionales, municipales y departamentales con la oferta de contenidos temáticos desarrollados por los conferencistas expertos, sobre todo en aquellas entidades territoriales que no cuentan con los recursos. Para su implementación se cuenta con un repositorio de contenidos en diferido que alberga conferencias de expertos, directrices del MEN y experiencias exitosas. También se realizan eventos web, que permiten que las conferencias en vivo coincidan con los foros regionales para dinamizar los procesos de reflexión local desde Bogotá.

b. Transmisión vía web (Portal Educativo Colombia Aprende) de los foros municipales y departamentales:

Se dispone de una serie de plataformas de transmisión web para que las secretarías de educación hagan uso de *streaming*⁴ a través del Portal Educativo Colombia Aprende. De esta forma, los foros regionales que se desarrollan en la etapa de los preforos son vistos por todo el país, además la reflexión pedagógica puede darse también en las instituciones educativas sin necesidad de estar de manera presencial.

c. Acompañamiento en el desarrollo de alianzas con medios locales y regionales para la transmisión de los foros municipales y/o departamentales:

Con el fin de generalizar la discusión y favorecer la participación de distintos actores educativos, se propone a las secretarías de educación su articulación con los medios locales y regionales: TV regional, local y comunitaria, radio local, comunitaria y otros sistemas de comunicación. Los espacios logrados con estos medios deben posibilitar la participación de estudiantes y docentes desde las distintas instituciones educativas, favoreciendo el desarrollo de instancias de opinión y la circulación de contenidos educativos que involucre a la sociedad en general en la discusión temática.

d. Elementos comunicativos para participar con preguntas: La participación en la discusión se garantiza habilitando espacios interactivos en el Portal Colombia Aprende, tales como chat, foros virtuales y redes sociales. A través de estas herramientas interactivas la comunidad que se encuentra por fuera de los eventos presenciales puede enviar preguntas y/o sugerencias haciendo parte activa del evento educativo.

e. Sistematizar el proceso de discusión regional para hacerlo visible en el Edusitio del foro: Con el fin de hacer visible el impacto de los procesos regionales se abre un espacio en el sitio web del foro para publicar nuevos contenidos, evidencias de discusión, conferencias regionales, experiencias significativas y conclusiones del proceso de reflexión y participación regional.

⁴ El *streaming* consiste en la distribución de audio o vídeo por internet. La palabra "streaming" se refiere a que se trata de una corriente continua (sin interrupción). El usuario puede escuchar o ver en el momento que quiera.

Etapa: Foro Nacional

El Foro Educativo Nacional es un gran evento que hasta ahora se ha desarrollado en Bogotá, y convoca alrededor de *cuatro mil personas* entre maestros, directivos docentes, expertos nacionales e internacionales y líderes de las experiencias significativas ganadoras en cada foro municipal o departamental realizado por las secretarías de educación. En este espacio académico se discute ampliamente sobre el tema propuesto, se recogen las discusiones regionales, se plantean los avances, logros y desafíos en relación con la temática y se perfilan lineamientos para la construcción de la política educativa. En esta fase, en lo que concierne al uso pedagógico de TIC, se llevan a cabo una serie de acciones de difusión del evento, para que la comunidad educativa y demás actores interesados en el tema puedan seguir en vivo y en directo las conferencias de expertos nacionales e internacionales, la presentación de experiencias significativas y demás aspectos de la agenda temática, así como participar activamente con preguntas y/o sugerencias desde cualquier lugar del país. Durante los días del Foro Nacional se desarrolla:

Transmisión en directo del desarrollo de la agenda a través de Portal Educativo Colombia Aprende: Vía internet se transmiten los acontecimientos que suceden en cada una de las salas y espacios presenciales en donde se lleva a cabo la reflexión.

Transmisión por TV y Radio del Foro Educativo Nacional: Transmisión en vivo y directo por televisión y radio, de manera que la comunidad educativa que no asiste de manera presencial al evento y presenta dificultades de acceso a internet siga y participe activamente del mismo a través de estos medios.

Foro virtual durante los días del evento nacional.

De igual forma, durante el Foro Nacional, se habilitan otros espacios interactivos como foros virtuales, wikis y blogs de discusión. Se ofrecen para su uso y reflexión, todas las conferencias desarrolladas en el marco del evento de manera posterior a la agenda diaria.

Con el fin de promover una reflexión masiva y aprovechar la difusión por distintos medios del evento central, se convoca a la comunidad educativa del país a través de las secretarías de educación y las instituciones educativas a:

Desarrollar eventos regionales paralelos al Foro Educativo Nacional. En coordinación con las secretarías de educación, las universidades y las instituciones educativas, se llevan a cabo eventos regionales paralelos al evento central, en los cuales se propicia la participación regional en la discusión presencial a través de videoconferencias y los recursos interactivos que se habilitan en el Portal Colombia Aprende.

Desarrollar elementos comunicativos para participar con preguntas. Por medio de distintas estrategias (Redes Sociales: Facebook, Twitter, Flickr, Youtube) y espacios virtuales de discusión como foros y chat en el Portal Colombia Aprende, la comunidad educativa que se encuentra participando de manera remota, puede enviar sus preguntas o comentarios a los expertos nacionales e internacionales.

Etapa: Posforo

Durante la etapa posforo, la comunidad educativa del país puede continuar la reflexión y discusión virtual haciendo uso de los contenidos que se generaron durante

el proceso, los cuales reposan en el edusitio del foro, publicados y catalogados de acuerdo con los ejes temáticos de la discusión pedagógica.

Con lo anterior se ha especificado las acciones de la estrategia de TIC que se llevan a cabo en cada una de las etapas del proceso del Foro Educativo Nacional. A continuación se describen los elementos y los actores que entre el 2006 y el 2010 han configurado la estrategia a fin de innovar en la buena práctica y enriquecerla en beneficio de impulsar la participación ciudadana en los temas educativos.

En el 2006 se creó una primera estrategia, consistió en el diseño de un espacio web en el Portal Educativo Colombia Aprende con las temáticas del foro. Era un espacio virtual que buscaba promover la discusión pedagógica, como preámbulo al desarrollo del Foro Nacional. Para el momento del evento se contó con la transmisión del mismo por el canal público nacional - Señal Colombia.

En el 2007, año de la Gestión Educativa, se planteó una estrategia de uso de TIC un poco más amplia que la del año anterior. Para la fase de los preforos se diseñó un micrositio o espacio web mucho más especializado; se puso en marcha un foro virtual temático de tal manera que la comunidad educativa discutiera sobre las cuatro dependencias de gestión institucional que promueve el MEN. Se visitaron siete regiones del país con importantes experiencias significativas y se grabaron en video para luego ser presentadas en el marco del Foro Nacional. Durante la fase de foro fue posible realizar la transmisión de los puntos más importantes de la agenda de cada día, vía internet a través del Portal Colombia Aprende, una transmisión nacional de TV y la conexión virtual con cinco regiones del país, quienes con el acompañamiento de un equipo del MEN, hicieron eventos simultáneos al Foro Central. Así, cinco secretarías de educación estaban viendo y escuchando por los distintos medios lo que se estaba transmitiendo, de esta manera desarrollaron jornadas de discusión paralelas al foro presencial que se realizaba en Bogotá. Se abrió un chat en el Portal Colombia Aprende para recibir las preguntas de los participantes regionales y a través de la herramienta Skype se hace videoconferencia con estos cinco eventos.

Un año después, en el 2008, el país entero fue convocado a discutir sobre la evaluación de los aprendizajes. Para este año, los logros de participación ya eran inminentes, de tal manera que el reto fue que muchos más colombianos o actores de las regiones de Colombia se unieran a la discusión, dada la importancia del tema. La propuesta de uso de TIC plantea una estrategia en la cual se replican varios elementos del año anterior puestos en marcha durante el Foro Nacional y además se configuran nodos regionales. En este proceso se desarrollan importantes alianzas entre actores locales –como medios y universidades– y las secretarías de educación, con el fin de aunar esfuerzos para movilizar a más comunidades educativas en torno a la discusión. Se configuran y operan 10 nodos regionales que permiten agrupar a 40 secretarías de educación, quienes desarrollan de manera articulada y en simultánea sus foros regionales. Algunas secretarías se agruparon en un mismo espacio presencial; otras, decidieron hacer su foro en lugares específicos pero completamente interconectados a través de las distintas transmisiones, el uso del chat interactivo y la videoconferencia. Cada evento regional contó con transmisión a través de internet por el Portal Educativo Colombia Aprende y la transmisión por los ocho canales regionales que existen en el país, emisiones que fueron gestionadas y financiadas por el MEN y las secretarías de educación. En este año, el Viceministerio de Educación Superior se articuló a la estrategia y desarrolló siete foros regionales de educación superior, que fueron transmitidos por el

canal Universitario de Colombia. Se grabaron en video cinco experiencias significativas y algunos contenidos temáticos con el fin de dinamizar la discusión a nivel regional.

Previo al evento nacional, se abrió un foro virtual temático con la participación de alrededor de 800 usuarios. Se contó con la transmisión del Foro Nacional a través de televisión, al tiempo que se transmitieron vía internet por el portal Colombia Aprende todas las actividades del encuentro. Se tuvo a 30 regiones conectadas en paralelo al foro, desarrollando eventos simultáneos convocados por las secretarías de educación, espacios que fueron acompañados temática y técnicamente por servidores del MEN. Se desarrollaron jornadas pedagógicas de seguimiento a la discusión y el registro en videoconferencia para enlazarlos al evento central. Durante el posforo, se consolidó la oferta de contenidos y se fortaleció el espacio virtual como una gran red de discusión en relación con la temática de evaluación de los aprendizajes.

En el 2009 se recogen los aprendizajes de los años anteriores y se consolida la estrategia que permite llegar a 57 de los 74 foros regionales desarrollados. Esto hace que Colombia entera pueda seguir y participar a través de distintos escenarios como chat, foros virtuales y videoconferencia, de las discusiones locales y regionales que se llevaban a cabo. A través de una asistencia técnica específica se logró que cada uno de esos foros fuera transmitido por el Portal Colombia Aprende. De igual forma, se desarrolló una oferta de contenidos temáticos con el propósito de alimentar la reflexión pedagógica que acercaba a distintos sectores del país, entre ellos a la empresa, a discutir sobre la pertinencia educativa en el marco del año de la innovación y la competitividad. Dada la relevancia del tema fue posible aunar esfuerzos y recursos para el desarrollo de un Foro Nacional conjunto entre educación básica y educación superior. El gran foro que se realizó en ese momento contó con la participación presencial de 2.863 personas entre directivos docentes, coordinadores de calidad, docentes, empresarios, investigadores y estudiantes de todo el país. Así mismo, más de 35 mil personas participaron virtualmente a través de las redes sociales; 92 emisoras retransmitieron el evento nacional; y se desarrollaron 40 eventos simultáneos al foro, con una participación de 40 personas en promedio por cada encuentro, quienes pudieron seguir en vivo y directo las conferencias y participar a través de chat, videoconferencia y Facebook haciendo preguntas y aportes a la disertación temática. En la etapa posforo, se consolidó un edusitio, o espacio de contenidos pedagógicos en distintos formatos (audio, video y texto) con todo el proceso de reflexión de las fases, foros regionales y foro nacional.

En el 2010 fue posible el acompañamiento a 84 foros regionales en la etapa de preforos, los cuales se desarrollaron con el impulso de la Dirección de Calidad de Preescolar, Básica y Media, la Dirección de Primera Infancia y el Viceministerio de Educación Superior. Así mismo, 76 secretarías de educación realizaron estrategia de uso de TIC de forma autónoma, lo que demuestra por un lado la transferencia de conocimiento que ha permitido la apropiación de la estrategia, y la replicabilidad de la misma en contextos locales y regionales para la movilización ciudadana y la gestión participativa.

Factores críticos de éxito

Dentro de los factores críticos de éxito cabe resaltar *la apuesta por la innovación y la modernización* desde los diferentes actores que conforman el equipo, lo cual ha permitido impulsar el uso de las TIC tanto en los procesos educativos como en la gestión participativa y la movilización regional. Como se expresó anteriormente, esta visión contribuyó a que en el Ministerio de Educación Nacional se creara el Programa

Nacional de Uso de Medios y TIC y a partir del 2009 se estableciera la Oficina de Innovación Educativa con Uso de Nuevas Tecnologías para seguir perfeccionando el trabajo frente al uso y la apropiación, con un equipo de trabajo comprometido dispuesto a construir conocimiento pedagógico y técnico frente a la incorporación de TIC en los procesos educativos.

La coherencia del trabajo en equipo, la colaboración y la dedicación de sus miembros, ha permitido que se haya aprendido de las dificultades para hacer crecer la experiencia. De igual manera hay que reconocer la visión de los directivos y asesores externos expertos en temas de medios y TIC, educación e innovación, quienes han establecido un horizonte y una visión compartida, para avanzar en la transformación de las prácticas educativas tradicionales y tomar riesgos frente al desarrollo de nuevas propuestas. De esta forma, se puede dar solución a las necesidades detectadas en cuanto al acceso de la comunidad y a las brechas de conocimiento a nivel regional, fomentando la innovación con el uso de medios y TIC. Así mismo, es un factor decisivo contar con el portal educativo *Colombia Aprende* como plataforma de intercambio, ya que es a través del portal desde donde se transmiten los foros, se continúa posteriormente con la discusión de temas de interés común y se dispone de los contenidos y las conferencias dadas por expertos nacionales e internacionales, además de ser el punto de encuentro de las diferentes estrategias.

La interacción llevó a los servidores de las diferentes dependencias del MEN a generar actividades claras de planeación y de ejecución de manera articulada. Se institucionalizaron las reuniones de foro donde se socializaban y se hacía seguimiento a las tareas y a la programación propuesta. Lograron comprender que el trabajo de unos dependía de los resultados de otros. De igual forma, la alta dirección estaba enterada tanto de la organización como de la temática; por esta razón las orientaciones o sugerencias eran conocidas por todos. Las dependencias lograron consolidar los equipos de trabajo y mejoraron sus prácticas; también se dispuso de una gran bolsa de recursos económicos de varias dependencias que contribuyeron para un solo fin; lo anterior llevó a que se reconocieran como un gran equipo denominado “Foro”.

Por otro lado ha sido importante el acompañamiento del Ministerio de Educación Nacional a las entidades territoriales, mediante transferencia de conocimiento sobre la realización de foros y el uso y apropiación de TIC, dejando una capacidad instalada para la movilización y participación regional. Esto ha sido posible gracias a la participación, compromiso y liderazgo de los secretarios de educación y su equipo directivo, en especial de los gerentes de tecnología y de los coordinadores de calidad de las secretarías de educación, quienes han sido los actores claves en el proceso de convocatoria, revisión de experiencias significativas, coordinación de acciones para la difusión, intercambio y discusión a través de las diferentes plataformas y son los grandes movilizadores de los foros regionales. De otra parte, la participación de los canales de televisión nacionales, regionales y comunitarios, así como las redes nacionales y regionales de radio y las emisoras comunitarias han facilitado sus plataformas para la difusión tanto de los foros regionales como del foro nacional. La participación de las universidades regionales, de los docentes y directivos docentes de educación preescolar, básica, media y superior, de los estudiantes e investigadores, entre muchos otros actores de la comunidad educativa, ha permitido que año a año la estrategia crezca y la comunidad tenga una dinámica cada vez más importante en cuanto a la calidad de las experiencias y las discusiones generadas.

IV. Medios utilizados

Los medios y las herramientas utilizados desempeñan un papel importante en el desarrollo de las diferentes estrategias y han permitido una innovación constante mejorando el proceso de atención a las poblaciones involucradas. Seguidamente se detallan los diferentes medios y herramientas usados:

- **Canales de televisión nacionales regionales y comunitarios:** El Foro Educativo Nacional se transmite en directo por los canales de televisión nacional, Canal 13 y Señal Colombia. En los foros regionales hay participación activa de los canales de televisión regionales y comunitarios.
- **Emisoras comunitarias⁵:** Han prestado un gran servicio en zonas de difícil acceso donde la radio tiene un papel preponderante. Hacen la emisión del evento nacional realizado en Bogotá y en particular transmiten los preforos regionales en los que se dan a conocer y seguir a las experiencias significativas de las instituciones educativas de sus entornos.
- **Streaming⁶:** Transmisión de videos a través de Internet sin necesidad de ser descargados previamente.
- **Skype:** Herramienta para el desarrollo de videoconferencias con una infraestructura muy sencilla. Con una videollamada se genera interacción, bien sea con una persona o con un grupo. Solo requiere de una cámara web, un micrófono, un computador y conexión a internet.
- **Redes sociales:** Son día tras día cada vez más importantes para la difusión, la construcción colectiva y el intercambio. A través de ellas, se fomenta la interacción, la discusión y el diálogo. Para la estrategia de uso de TIC en el foro han sido de gran ayuda, puesto que han permitido ampliar la cobertura y cualificar la discusión. Los usuarios y seguidores del portal Colombia Aprende, a través de las redes Facebook⁷ y Twitter⁸, han participado activamente de las discusiones temáticas del foro mediante estos recursos interactivos a partir de su lanzamiento, en el foro del 2009. Para el foro 2010 se contó con una red social en la plataforma Ning⁹ que facilitó el intercambio y logró la participación de más de 470 personas. **Twitter:** Es una herramienta de microblogging, un servicio que permite compartir mensajes breves, usualmente de 140 caracteres de solo texto.
- **Facebook:** Es una plataforma de intercambio que cuenta con más de 500 millones¹⁰ de usuarios registrados en el mundo. La página de Facebook del portal Colombia Aprende, creada para el foro de 2009, cuenta con más de 1400 usuarios¹¹.
- **WIKI¹²:** Herramienta web para la construcción colaborativa en la red, que ha tenido un desarrollo importante a nivel global por la facilidad de su uso.

5 Aliados del foro 2010: <http://foro2010-760432773.us-east-1.elb.amazonaws.com/foro2010/node/761>

6 Canal de streaming del Ministerio de Educación <http://www.mineduccion.gov.co/mentv>

7 Página del foro 2010 en Facebook: <https://ssl.facebook.com/event.php?eid=136948976335722>

8 Usuario de Twitter del portal Colombia Aprende en: <http://twitter.com/colombiaaprende>

9 La red en Ning se puede consultar en <http://foronacional2010.ning.com>

10 Según lo registrado en Wikipedia a julio de 2010 <http://es.wikipedia.org/wiki/Facebook>

11 La página se puede consultar en <http://www.facebook.com/portacolombiaaprende>

12 Wiki Foro: http://foro2010-760432773.us-east-1.elb.amazonaws.com/wikiforo/index.php/Página_Principal

- **Edusitio**¹³: Es la denominación que se le ha dado a los sitios educativos que alberga el portal Colombia Aprende. El edusitio del Foro Educativo Nacional es el espacio por excelencia del foro; allí se integra toda la estrategia virtual. En el 2010 se contó con la presencia virtual de 8.520 participantes.

V. Actores involucrados

A continuación se plantean los factores más importantes en relación con la movilización y participación de más actores en los temas educativos a partir del uso de TIC.

Actores internos: Como ya se planteó, la configuración de un equipo humano comprometido con la importancia de sintonizar a la comunidad entera con las temáticas del foro permitió que se diseñaran estrategias específicas para cada región a partir de la lectura del contexto, de sus necesidades y posibilidades. El compromiso y los calificados perfiles de los profesionales que integraron este equipo fueron un factor decisivo a la hora de presentar la estrategia en escenarios institucionales del MEN, tales como en los comités de innovación, los comités de comunicaciones, los comités de Foro, las reuniones de las distintas direcciones y subdirecciones involucradas, entre otros. De igual forma, el conocimiento técnico y la respuesta ante los interlocutores en las secretarías de educación, las universidades, los medios locales y nacionales, los docentes y estudiantes configuraron elementos importantes para el desarrollo de la buena práctica en sus distintas fases.

Actores externos: Es trascendental el papel que han cumplido los actores externos locales y regionales en todo el proceso, que aun no siendo del sector educativo se comprometieron con el mismo, facilitando con recursos y su trabajo local el propósito de enriquecer la propuesta. En este sentido, destacar el lugar de los medios como la radio y la televisión local y regional. En las distintas fases de la estrategia fueron convocados por las secretarías de educación a pensar la táctica y las formas posibles de participar, abriendo espacios para el debate y el diálogo entre actores regionales frente a la temática, con producción y/o circulación de contenidos pertinentes y disposición de sus canales para las transmisiones de los eventos locales y regionales.

VI. Resultados logrados

Los resultados del Foro Educativo Nacional son considerados muy positivos por la comunidad educativa, y en estos, los medios y las nuevas tecnologías han desempeñado un rol preponderante al posibilitar la participación de una gran cantidad de los ciudadanos que por la vía de la presencialidad no podían acceder a las discusiones y mucho menos a aportar a la definición de las conclusiones y proyecciones.

A lo largo del documento y en cada una de sus fases se han descrito los principales logros obtenidos con el desarrollo de esta estrategia, pero, sin duda, uno de los mayores resultados del uso de las TIC en el Foro ha sido la movilización que se ha dado en las regiones. Colombia ha sido un país en el que históricamente por su

13 Edusitio del Foro Educativo Nacional <http://www.colombiaaprende.edu.co/foro2010/>

legado centralista (hasta la formulación de la Constitución de 1991), las regiones han tenido una posición un tanto marginal en las decisiones nacionales, con algunas excepciones (caso de las capitales de departamentos como Antioquia, Valle y Atlántico). Esta situación, bien sea causa o consecuencia, es agravada por las dificultades para trabajar de manera cooperante entre los distintos sectores de la sociedad. Sin embargo, la apuesta del Foro apoyada en el uso de TIC, permitió que tanto el sector educativo como el de las telecomunicaciones se dispusieran a trabajar por un objetivo común: contribuir a la reflexión de temas educativos de fundamental importancia para el país. Esto lo podemos evidenciar en el aumento de secretarías de educación participantes de la estrategia de uso de TIC que debido a la transferencia de conocimiento realizada desde el MEN se han apropiado del proceso, desarrollándolo de forma autónoma para sus regiones de influencia.

TERCER PUESTO

3.

Evaluación del desempeño en el Ministerio de Educación Nacional.



INTEGRANTES

Luz Adriana Quintero Sánchez
 Ana Cristina Contreras Martínez
 Rodrigo Vicente Guerrero Robayo
 David Eduardo Vargas Jiménez

I. Contexto de la experiencia

La Carrera Administrativa está concebida con el propósito de consolidar una Administración Pública profesional y eficaz, integrada por servidores que ingresan y permanecen mediante sistemas meritocráticos y flexibles; su profesionalización ha sido entendida como una garantía del Estado para contar con servidores públicos que de acuerdo a lo establecido en el artículo 125 de la Constitución Política colombiana de 1991, deben poseer una serie de atributos que incluyen el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia.

Por lo anterior, la evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos, encuentra su fundamento en los criterios orientadores de la Carta Iberoamericana de la Función Pública¹⁴, tales como la predisposición de las personas para el buen funcionamiento de los servicios ofrecidos, la profesionalidad de los recursos humanos y la estabilidad en el empleo público; así mismo, todo sistema de función pública debe estar enmarcado en los principios rectores de igualdad de todos los ciudadanos, mérito, desempeño y capacidad, eficacia, efectividad y eficiencia, transparencia y el pleno cumplimiento de la ley y el derecho.

El Ministerio de Educación Nacional no ha sido ajeno a estas exigencias, por lo cual su proceso de evaluación de desempeño ha evolucionado permanentemente; hasta finales del año 2004 se realizaba en ocho pasos y de forma manual con un esquema de formatos y cuadros en excel que resultaban complejos de manejar, debido a que estos eran inicialmente remitidos por la Subdirección de Talento Humano a cada una de las dependencias mediante oficio, para que posteriormente cada evaluador realizara la concertación de los compromisos de los servidores a cargo; sin embargo y debido a que el control del proceso estaba en cabeza de la Subdirección de Talento Humano, los formatos una vez diligenciados serían devueltos nuevamente al profesional de esta subdirección mediante un nuevo oficio;

¹⁴ Aprobada en la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia 26 y 27 de junio de 2003 y respaldada por la **XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno** (Resolución N° 11 de la "Declaración de Santa Cruz de la Sierra") Bolivia, 14-15 de noviembre de 2003.

una vez verificados se registraban en una base en excel y posteriormente se llevaban a la hoja de vida de cada servidor.

Durante el mes de abril, fecha en la que se realizaría el primer seguimiento trimestral, se extraía de cada hoja de vida la concertación inicialmente diligenciada y se remitía nuevamente para que se realizara el seguimiento del periodo comprendido entre febrero y abril del año en curso. Una vez realizado, los formatos eran nuevamente enviados mediante oficio por el jefe de cada dependencia, recibido por el profesional de la Subdirección de Talento Humano, registrado en la base excel y archivado en la hoja de vida de cada servidor. Para el mes de julio era realizado el mismo proceso para el ingreso de la primera evaluación semestral, por lo cual el profesional de la Subdirección de Talento Humano extraía nuevamente de la hoja de vida de cada servidor la concertación y el primer seguimiento y lo remitía con un nuevo oficio para que cada evaluador realizara la evaluación correspondiente al primer semestre del año. Una vez realizada, los formatos eran nuevamente devueltos mediante oficio por cada evaluador, recibido por el profesional de la Subdirección de Talento Humano, registrado en la base excel y archivado en la hoja de vida de cada servidor. Estos pasos se repetían durante el segundo semestre de cada año, tanto para el ingreso del segundo seguimiento trimestral del periodo comprendido entre agosto y octubre como para la evaluación del segundo semestre, la cual debería ser realizada en el mes de febrero del siguiente año.

Como consecuencia del constante desplazamiento de los documentos, se presentaban pérdidas de los mismos así como modificaciones de los formatos diligenciados en etapas anteriores, ya que si bien existían los controles dados por la correspondencia interna, estos no eran suficientes debido a la gran cantidad de documentación que debería ser remitida y a su vez recibida, de igual manera no se establecían tiempos de cumplimiento de cada etapa, pues en muchas oportunidades se recibían los documentos cuando ya había iniciado el siguiente periodo de seguimiento y evaluación.

Por lo anterior, a partir de la expedición de la Ley 909 de 2004, cuyo objeto principal fue la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos para el ejercicio de la gerencia pública, se dio inicio a la buena práctica de cambio en la forma de aplicar la evaluación de desempeño a los servidores en el Ministerio de Educación Nacional, en especial en lo pertinente a la cultura de la evaluación y en la concienciación de los servidores sobre el hecho de que lo que no se mide no se puede mejorar, la formulación de metas articuladas a las actividades consignadas en el plan sectorial “la Revolución Educativa”¹⁵, y en la difusión de la cultura del trabajo por resultados de acuerdo con los propósitos contemplados en los proyectos estratégicos y en los planes de acción.

Para ello, en el primer trimestre del año 2004, la Subdirección de Talento Humano realizó un diagnóstico de necesidades, dentro de las cuales principalmente se encontraba el diseño de un esquema de evaluación que eliminara el repetitivo proceso de transporte documental y el riesgo que se corría por su desplazamiento interno. De igual forma, se estableció que estas situaciones podrían ser resueltas mediante la aplicación de un modelo tecnológico, por lo cual una vez analizados algunos sistemas de evaluación de desempeño de otras entidades del Estado, se adquirió

¹⁵ Plan sectorial de educación correspondiente a las metas propuestas por la alta gerencia del Ministerio de Educación Nacional en el periodo de gobierno 2002-2010.

por convenio con la Secretaría de Educación de Bogotá, un software que mejoraría, agilizaría y optimizaría el proceso, además lograría la estandarización y normalización de los datos; este convenio fue realizado ya que el software ofrecido garantizaría el cubrimiento total de las necesidades diagnosticadas.

A medida que se fue aplicando el nuevo software en la entidad, se encontraron diversas dificultades tales como: Duplicidad en la información y pérdida de la misma, problemas con el ingreso al aplicativo para los usuarios, presentación de los datos en pantalla muy poco amigable, la interfaz del usuario y la base de datos no cumplían con los estándares exigidos por el MEN para sus aplicaciones, el aplicativo no ofrecía seguridad en la información, no se contaba con un apoyo oportuno, eficiente y permanente por parte de la empresa contratada.

Por lo anterior, en el mes de septiembre de 2004 la Subdirección de Talento Humano presenta una propuesta formal a la Secretaría General para el desarrollo de un software de Evaluación de Desempeño con recursos propios, el cual debería tener en cuenta las necesidades y políticas como Ministerio de Educación Nacional y lo establecido en la Ley 909 del 2004. Esta propuesta fue aprobada en noviembre del mismo año y desarrollada por la Oficina de Tecnología durante los cuatro siguientes meses.

Como nueva herramienta de mejora del proceso, el software propio de evaluación de desempeño comienza a funcionar a mediados de febrero del 2005, siendo desarrollado con un diseño robusto basado en estándares de ingeniería de software, brindando seguridad en la información por las características de la base de datos, ya que fueron incluidas las políticas de *back up*, confiabilidad en la información, pues se incluyeron las validaciones requeridas y el cálculo automático de resultados, un código fuente de fácil mantenimiento y actualización por parte del desarrollador del sistema, una interfaz de usuario amigable y agradable de fácil navegación, la documentación técnica y de usuario, la facilidad para la generación de reportes estadísticos y la garantía de contar con el soporte técnico permanente, el cual es prestado directamente por la Oficina de Tecnología del MEN.

La entrada en producción del software de evaluación de desempeño se convertiría en el pilar del mejoramiento deseado de todo el proceso, esto debido a que las fases de concertación, ingreso de evaluación por el evaluador, consulta de las concertaciones y evaluaciones para el evaluado, y de administración de usuarios para el administrador funcional del sistema, simplificarían los pasos que se llevaban de forma manual en actividades concretas realizadas en línea. Los formatos en excel fueron reemplazados por formas emitidas por el software como producto de los datos ingresados en cada fase; la realización de cada una de las etapas ya no exigía el envío del documento anterior debido a que este podría ser consultado como imagen en cualquier momento; evitando así tener que extraer el documento original de la historia laboral de cada servidor, eliminando radicalmente la posibilidad de pérdida de documentos y la modificación de fases ya realizadas anteriormente; esta implementación fue desarrollada hasta finales del primer semestre del 2006.

Continuando con la mejora del proceso, en el segundo semestre del 2006, por solicitud de la Subdirección de Talento Humano¹⁶, la Oficina de Tecnología adiciona

¹⁶ Dando aplicación a lo establecido en el Acuerdo 07 expedido por la Comisión Nacional del Servicio Civil el 5 de diciembre de 2006, mediante el cual se señalan los criterios legales y se establecen las directrices de la CNSC para la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba.

nuevos reportes de resumen y cuadros estadísticos de consulta para los evaluadores y para el administrador funcional. Igualmente, se realiza un gran cambio al dar participación a los evaluados con el fin de que puedan ingresar al software con un perfil definido específicamente para ellos, mediante el cual pueden diligenciar el formato de evidencias, realizando el registro de los resultados verdaderamente alcanzados y dando buena fe del cumplimiento de lo establecido en la etapa de concertación de compromisos laborales; además, esta práctica elimina la posibilidad de realizar seguimientos de desempeño subjetivos, ya que el evaluador al momento de adelantar las diferentes etapas del proceso se puede basar en los soportes, fechas, actividades y metas alcanzadas evidenciadas directamente por el servidor evaluado. Esta estrategia de cambio es divulgada a todos los evaluadores y evaluados, mediante capacitaciones grupales e individuales enfocadas a las políticas de cambio. Con lo anterior termina la era de la evaluación en la cual solo participa como actor activo el evaluador.

En el 2007 continúa la mejora del proceso y se incorpora al software propio el nuevo formato de concertación y evaluación diseñado por la Comisión Nacional del Servicio Civil, de acuerdo a lo establecido en la Resolución 1534 de 2006, desarrollado a través de las cuatro fases del ciclo de la calidad PEVA, entendido como el proceso continuo de Planeación, Ejecución, Verificación y Actuación, de acuerdo con los resultados obtenidos dentro del periodo de evaluación.

Para el 2008 el Ministerio de Educación Nacional adopta la escala de calificación y rangos de calificación establecida por la Comisión Nacional del Servicio Civil en el Acuerdo 18 de 2008, para efectos de la evaluación del desempeño laboral de los servidores de carrera administrativa y en periodo de prueba quedando establecida de la siguiente manera: Sobresaliente (90 a 100 puntos), satisfactoria (70 a 89 puntos) y No Satisfactoria (69 puntos o menos). Esta escala es de gran importancia debido a que establece que la permanencia del servidor dentro de la Carrera Administrativa está dada por una calificación mínima de 69 puntos; así mismo, la calificación a tener en cuenta para el acceso a encargos, comisiones, plan de incentivos, asignación y mantenimiento de primas técnicas será la mínima en el nivel Sobresaliente de 90 puntos.

Posteriormente, durante el 2009, la Subdirección de Talento Humano realiza un nuevo desarrollo¹⁷ en el cual la superación de la expectativa planteada en los compromisos laborales y la entrega de aportes, productos o servicios adicionales a los establecidos en la concertación de la evaluación del desempeño son, junto con la evaluación de gestión por dependencias efectuada por la Oficina de Control Interno, los criterios que permiten al evaluado acceder al nivel sobresaliente. De esta manera ya los servidores no son medidos solamente por las actividades realizadas en pro del cumplimiento de las funciones propias del cargo y establecidas en los compromisos laborales, sino que se fijan los criterios de Gestores y Auditores de Calidad, Brigadas de Emergencia, Equipos de Trabajo y Capacitaciones, como aportes o productos adicionales brindados por cada servidor (a tener en cuenta que algunos de ellos ya venían siendo realizados por los servidores pero no considerados dentro de la evaluación del desempeño); así mismo, se establecen los criterios de evaluación de la gestión de las dependen-

17 En desarrollo del Acuerdo 27 del 18 de noviembre de 2008, expedido por la Comisión Nacional del Servicio Civil, el cual establece el desarrollo a realizar por todas las entidades del sector público para el acceso a calificaciones de nivel sobresaliente en el sistema de Evaluación del desempeño laboral.

cias que realiza anualmente la Oficina de Control Interno, permitiendo una mayor participación y mejor conocimiento de los servidores para el logro de las metas institucionales y las contingencias del área a la que pertenece.

Es de gran importancia resaltar que los criterios mencionados anteriormente pretendieron darle cobertura al 100% del personal sujeto de evaluación de desempeño; sin embargo, y en procura de la mejora constante del proceso, durante el mes de mayo del 2010 se abrió una convocatoria interna en la cual se estableció que aquellos servidores que tuvieran propuestas para ampliar o modificar los criterios inicialmente establecidos las hicieran llegar a la Subdirección de Talento Humano.

En respuesta de lo anterior se generaron algunas propuestas de mucho interés, por lo cual el pasado agosto de 2010 se realizó el último gran cambio en la forma de aplicar la evaluación en el Ministerio de Educación Nacional, mediante la ampliación de los criterios inicialmente establecidos, quedando conformados siete criterios de la siguiente manera¹⁸: Aportes Adicionales en el Desempeño, Participación en programas de Capacitación, Facilitadores Ambientales, Orden y aseo, Gestores y auditores de calidad, Equipos de trabajo y Brigada de emergencia y coordinadores de piso; este cambio brinda mayor posibilidad de criterios para que todos los servidores puedan obtener los puntos necesarios para el acceso al nivel sobresaliente.

Actualmente, el Ministerio de Educación Nacional, a través de la Subdirección de Talento Humano, realiza un proceso de sensibilización y capacitación a todos los servidores sujetos de evaluación de desempeño, cuyo fin principal es la actualización permanente en los temas referentes a la medición del desempeño laboral, en pro de establecer alternativas y estrategias que garanticen la correcta aplicación, y sobre todo la mejora permanente de tan importante proceso.

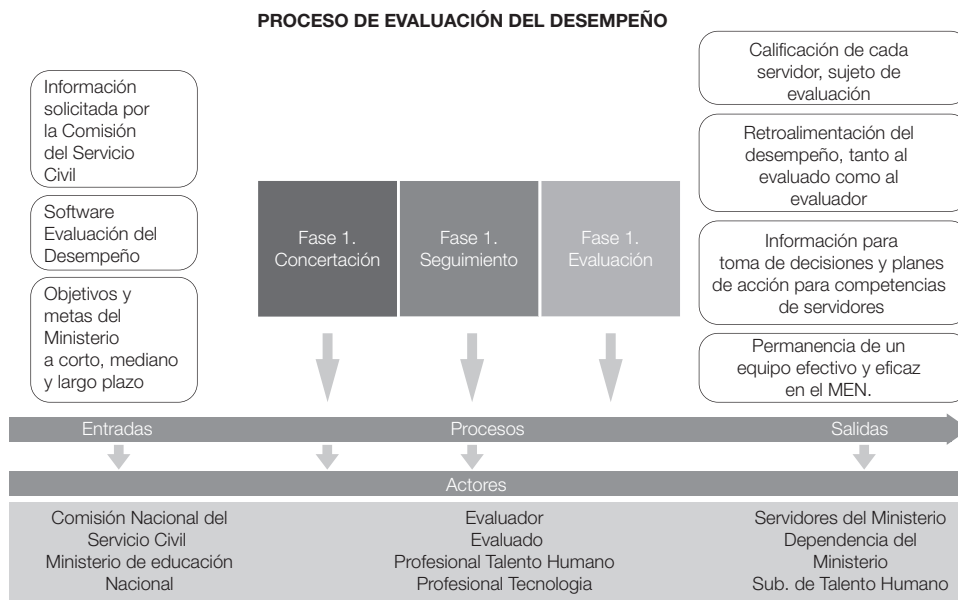
II. Etapas del proceso

Como consecuencia del proceso anterior, actualmente la evaluación viene siendo desarrollada a través de la herramienta para evaluar el desempeño de los servidores del MEN, la cual se emplea dos veces al año para generar una calificación anual a los servidores de carrera. Su aplicación se realiza en dos momentos: el primer periodo está comprendido entre el primero (1) de febrero y el treinta (31) de julio, y el segundo se establece entre el primero (1) de agosto y el treinta y uno (31) de enero del año siguiente.

La Buena Práctica relacionada con el proceso de Evaluación del Desempeño (Gráfico 1) da inicio con la definición de lineamientos para el desarrollo de la evaluación de desempeño de la vigencia, y termina con la elaboración del informe de gestión sobre calificación de servicios y resultados de la misma y está compuesta por tres fases a saber: concertación, seguimiento y evaluación, las cuales se presentan de forma detallada a continuación:

¹⁸ Modificación parcial de la Resolución 9202 del 26 de noviembre del 2009, mediante la expedición de la Resolución 6783 del 6 de agosto de 2010.

Proceso de evaluación del desempeño



Fuente: Subdirección de Talento Humano

Para garantizar la objetividad de este proceso, se encuentra dividido en 3 secciones así:

Sección uno: En la cual se evalúa la competencia laboral del servidor a través de los resultados alcanzados en el ejercicio de sus funciones durante el período objeto de evaluación; estas contienen las unidades y elementos de competencia, las metas a alcanzar, los criterios de evaluación y las evidencias a entregar con su respectivo peso. Se toma como insumo el manual específico de funciones y competencias laborales¹⁹, el plan operativo y el plan de acción.

Sección dos: Se miden las contribuciones y metas individuales y la manera de lograrlo mediante la inclusión en la concertación de compromisos de las competencias comportamentales comunes por nivel jerárquico, como contribución a las metas institucionales; se toma como insumo el Decreto 2539 de 2005²⁰.

Sección tres: Se evalúa las contribuciones a las metas institucionales, mediante la inclusión en la etapa de concertación de compromisos de las competencias comportamentales comunes para todos los servidores; se toma como insumo el Decreto 2539 de 2005.

Entrada:

Una vez revisados los acuerdos que se establecen por la Comisión Nacional del Servicio Civil²¹, la Subdirección de Talento Humano define los lineamientos de desarrollo de la evaluación de desempeño en cuanto a cronograma de ejecución de actividades. Para tal fin el profesional especializado del área de Talento Humano prepara, clasifica y organiza la información referente a las capacitaciones y talleres a progra-

19 Resolución No. 070 del 16 de enero de 2007.

20 Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005.

21 La CNSC expide Acuerdos en los que **establecen los criterios técnicos y legales** que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en período de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas del Desempeño Laboral Propios.

mar sobre orientación en la herramienta y directrices de evaluación de desempeño. De esta forma y a través de charlas, se orientan a los servidores públicos del MEN (evaluadores y evaluados) en aspectos considerados esenciales en el desarrollo del proceso como lo son las directrices normativas expedidas por la Comisión Nacional del Servicio Civil, el uso del aplicativo diseñado para tal fin e instrumentos adicionales y definición de niveles de sobresaliente, satisfactorio y no satisfactorio.

Con el fin de dar aplicación a la normatividad expedida por la Comisión Nacional del Servicio Civil, la Secretaría General expide en los meses de agosto y febrero los lineamientos con los cuales se llevará a cabo la evaluación del desempeño de los servidores de carrera. Los actores involucrados que se identificarán en cada una de las fases serán el profesional especializado de la Subdirección de Talento Humano, los jefes de las diferentes dependencias (evaluador) y los servidores de carrera administrativa (evaluados).

I. Fase de Concertación: Con el objetivo de informar la apertura del proceso anual de evaluación del desempeño, desde la Subdirección de Talento Humano se elabora el comunicado de inicio de la Fase I: “concertación de compromisos”, el cual es enviado a jefes informando la metodología de aplicación sobre la herramienta y directrices de desempeño para la concertación de compromisos con los servidores.

Una vez se ha difundido el comunicado, la Subdirección de Talento Humano brinda, a través del profesional especializado, la asesoría personalizada sobre los conceptos y aplicación de la normatividad vigente, herramienta y metodología de evaluación de desempeño en el sistema de información de apoyo. A continuación, el jefe de la dependencia con los servidores concerta y asigna valor en puntos a los compromisos del periodo; esta actividad que es desarrollada en el software de evaluación de desempeño (habilitada únicamente para jefes), está compuesta por definición de la(s) meta(s) institucional (es), propósito principal del empleo y compromisos del empleado durante el periodo a evaluar.

Simultáneamente, desde la Subdirección de Talento Humano se monitorea la ejecución de esta fase, identificando las dependencias que aún no han remitido el formato de concertación de compromisos para lo cual el profesional especializado de Talento Humano envía correo electrónico y, de otra parte, se va verificando y revisando que la información y datos consignados en el formato de concertación de compromisos estén acordes con lo solicitado a aquellas dependencias que ya han efectuado la concertación.

En caso de detectarse inconsistencias en el diligenciamiento, el profesional especializado informa al jefe de dependencia los errores identificados y suministra la orientación necesaria para asegurar el correcto diligenciamiento. Posteriormente, el jefe remite corregido el formato para que el profesional especializado lo registre en la base de datos, quien realizará el cruce de estos contra las novedades administrativas que se puedan presentar tales como traslado, renuncia, vacaciones, licencias, comisiones, suspensión o encargo y las cuales serán comunicadas a los jefes de las dependencias con copia a los servidores de carrera, informando nombre del servidor y fechas de evaluación.

Una vez cumplido el tiempo establecido para el desarrollo de la Fase I, se da el cierre de la fase de concertación con la generación del reporte de concertación de las dependencias que han realizado la concertación de compromisos y de aquellas que aún no lo han hecho.

II. Fase de Seguimiento: Se inicia con el establecimiento de lineamientos en los aspectos para la primera evaluación del logro de compromisos como el cronograma de

ejecución, enfatizando en actividades que garanticen que la herramienta (software) se aplique correctamente así como capacitación a los servidores públicos. En principio, se remite comunicado mediante el cual se informa a los jefes de dependencia el inicio de la Fase II “primera evaluación del logro de compromisos”. En esta etapa nuevamente se revisan las novedades administrativas como en la Fase I, y se hacen los ajustes del caso.

Una vez actualizadas dichas situaciones, el jefe realiza la primera evaluación parcial del logro de compromisos a la mitad del periodo al servidor público a cargo, es decir, a los seis meses se documenta formalmente el avance en el logro de los compromisos concertados en la Fase I. A continuación se ingresa la calificación del servidor público en el software de evaluación y se remite formato al profesional especializado de la Subdirección de Talento Humano, para que allí se verifique su correcto diligenciamiento. En caso de identificarse falencias, el profesional especializado de la Subdirección de Talento Humano informa al jefe de dependencia los errores encontrados y suministra la orientación necesaria para asegurar su efectivo trámite; de igual manera y con el fin de llevar el registro de la información en esta etapa, se consolida el estado en que se encuentra cada dependencia, discriminando aquellas que ya han desarrollado esta fase de quienes no la han realizado, y a las cuales se les envía correos electrónicos solicitando la realización de las actividades correspondientes.

III. Fase de Evaluación: El proceso culmina con la Fase III de evaluación y promedio ponderado, con el cual se obtendrá la calificación final del desempeño de los servidores; para ello, se prepara por parte de la Subdirección de Talento Humano la circular que posteriormente es remitida a todas las dependencias, indicando las directrices de aplicación en la evaluación y cálculo de promedio ponderado para el logro de la calificación final. Una vez recibida la información por parte de los jefes de las dependencias, estos cuentan con la oportunidad de recibir orientación y así despejar las inquietudes que puedan presentarse en el manejo del aplicativo (software) y en la metodología a utilizar para la evaluación. Una vez más se verifican si se han presentado novedades administrativas y se reporta a la Subdirección de Talento Humano teniendo en cuenta los datos y procedimientos ya presentados en las dos fases anteriores.

A continuación, los jefes de dependencias llevan a cabo la evaluación respectiva, en donde se valora el logro de los compromisos concertados con sus servidores de carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción. Para tal propósito los jefes deben diligenciar el formato de evaluación en el software de evaluación de desempeño y el sistema automáticamente genera el promedio ponderado para obtener la calificación anual del desempeño de acuerdo a la siguiente escala²²:



89 Puntos Evaluador – Cumplimiento 100% Compromisos Laborales

6 Puntos Evaluador – Aportes, productos adicionales y acciones transversales

5 Puntos Evaluación Oficina de Control Interno

Fuente: Subdirección de Talento Humano

²² Criterios dispuestos según Resolución 9202 del 26 de Noviembre de 2009.

Como se observa, en el gráfico 2 el cumplimiento del 100% de los compromisos laborales establecidos en una escala de 1 a 100 determina una calificación en el nivel satisfactorio equivalente a un máximo de 89 puntos; los once puntos adicionales para el acceso al nivel sobresaliente se distribuyen así: cinco puntos por la Evaluación de la Oficina de Control Interno a cada dependencia y seis puntos por aportes o productos adicionales y acciones transversales realizados por cada servidor, así:

- a. Puntos** - Aportes, productos adicionales y acciones transversales, los cuales son: Aportes adicionales en el desempeño, gestores y auditores de calidad, brigadas de emergencia y equipos de trabajo del plan de incentivos; cada uno de estos criterios brinda la posibilidad de conseguir hasta cuatro puntos.
- b. Puntos** - Los criterios a tener en cuenta dentro de la evaluación de la Oficina de Control Interno son: Cumplimiento de planes de acción, ejecución presupuestal, indicadores, planes de mejoramiento y oportunidad en la respuesta de la correspondencia.

Posteriormente, el profesional especializado de la Subdirección de Talento Humano verifica el software de evaluación de desempeño, al igual que revisa que la información y datos consignados en el formato físico de segunda evaluación y promedio ponderado para obtener la calificación final estén correctamente tramitados. En caso de detectarse inconsistencias en su diligenciamiento, se informa al evaluador los errores identificados y se suministra la orientación necesaria para asegurar los ajustes según sea el caso. A continuación el profesional de Talento Humano informa por comunicación escrita al encargado de la Oficina de Tecnología realizar el cierre del periodo en el sistema cuando no se requiere correcciones. En el caso de evidenciar que existen dependencias que aún no han remitido el formato de evaluación definitiva de los compromisos correspondientes, el profesional especializado de la Subdirección de Talento Humano envía los respectivos correos electrónicos para el logro del cierre en el proceso de evaluación.

Salida

Finalmente, el resultado de la evaluación definitiva es notificado por el superior inmediato y de forma personal al servidor de carrera y los formatos son remitidos a la Subdirección de Talento Humano. Si el servidor de carrera no se encuentra conforme con la calificación obtenida, este tiene la oportunidad de interponer recurso de reposición y subsidio de apelación. Para el recurso de reposición, el jefe de dependencia debe recibirlo y resolverlo con base en la normatividad vigente y los criterios de la calificación; bajo estos parámetros, el jefe evalúa argumentos y pruebas presentadas en el recurso y decide si mantiene o modifica la calificación. En caso de darse modificación en la nota, el jefe comunica al servidor de carrera y a la Subdirección de Talento Humano la decisión sobre la calificación, por lo que el profesional especializado archiva el recurso y los formatos en la hoja de vida del servidor de carrera. Algunas veces el servidor de carrera no ha querido seguir con el recurso de apelación porque su nota es buena y la acepta o porque el jefe inmediato ha ajustado la nota.

Si por el contrario la nota se mantiene, el jefe de dependencia remite oficio a su superior jerárquico, junto con respuesta del recurso de reposición, dando traslado al recurso de apelación con copia a la Subdirección de Talento Humano; este servidor (última instancia) será quien ponga fin a la actuación administrativa. En este sentido, el superior jerárquico verifica el recurso de reposición negado, evalúa argumentos y pruebas presentadas en el recurso y decide si mantiene o modifica el puntaje asig-

nado. Por último, el profesional de Talento Humano verifica la calificación y remite la nota resuelta a la historia laboral del servidor de carrera.

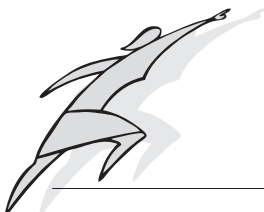
Dado que el monitoreo y retroalimentación total del proceso está a cargo de la Subdirección de Talento Humano, es necesario revisar si existen servidores públicos con calificaciones no satisfactorias identificando en el software de evaluación de desempeño, como aquellos servidores que obtuvieron una calificación de 79% o menos de los puntos de la escala de valoración. En el caso de que se presente esta situación, el profesional de Talento Humano elabora resolución, por la cual se declara insubsistente el nombramiento en carrera administrativa del servidor por calificación no satisfactoria en la calificación del desempeño, la cual una vez obtenga la aprobación del Subdirector de Talento Humano, así como de la siguiente instancia, Secretaría General, finalizará con la firma por parte del Ministro del acto administrativo de destitución.

El cierre del proceso de evaluación del periodo se efectúa cuando el profesional especializado elabora el informe de gestión sobre los resultados obtenidos en la calificación anual del desempeño. Este informe servirá de insumo y soporte para: determinar las necesidades del Plan Institucional de Capacitación; ingreso, permanencia y retiro; para otorgar estímulos e incentivos a los servidores de carrera del MEN; Información estratégica para la toma de decisiones y planes de acción para fortalecer las competencias de los servidores y en el fortalecimiento de la Retroalimentación del desempeño, tanto al evaluado como al evaluador.

OTROS PROYECTOS

1.

Adquisición y optimización de recursos invertidos por las cooperativas y mutuales en Educación Formal.

**INTEGRANTES**

Pedro Francisco Ramírez Infante
Sandra Patricia Sanabria Castro
Ángela Milena Quevedo Ricaurte
Adriana Marcela Ortiz Vera

I. Contexto de la experiencia

La Buena Práctica que se expone consiste en buscar recursos financieros, adicionales a las transferencias que la Nación hace a las entidades territoriales (departamentos, distritos y municipios), para financiar la prestación del servicio educativo estatal. Con esta BP se pretende, y se ha logrado, reunir recursos provenientes del sector solidario para ampliar cobertura educativa, proporcionando bienes y servicios a las poblaciones vulnerables, preferencialmente de la zona rural y urbana marginal. Ha significado un apoyo evidente al cumplimiento de las metas de cobertura consignadas en los planes de desarrollo educativo de las entidades territoriales y, en consecuencia, al Plan de Desarrollo Nacional. En el 2002 ocurre el cambio de gobierno, propio del sistema de República Unitaria que constituye la forma de gobierno colombiano. El nuevo gobierno señala como prioridad en materia educativa mejorar la cobertura, fijando en su Plan de Desarrollo una meta de 1'500.000 cupos nuevos en educación formal. Como la suma de los recursos nacionales, más propios de las entidades territoriales, más otros recursos provenientes de créditos internacionales no aseguraban el cumplimiento de la meta, el nuevo gobierno de ese momento ideó una estrategia para obtener recursos adicionales que permitieran su cumplimiento.

El móvil fundamental del origen de esta Buena Práctica es querer llevar el servicio educativo al mayor número de colombianos en condición de vulnerabilidad, pues a esta población es a la que más se le dificulta el acceso y la permanencia en el sistema educativo. El escenario para dar inicio a la BP es señalado por los reglamentos expedidos por el Ministerio de Educación Nacional, en desarrollo de la Ley 863 de 2003 y de su Decreto Reglamentario 28280 de 2004. En tal sentido, se decidió que los recursos obtenidos del sector solidario se invirtieran en establecimientos educativos estatales, administrados por las secretarías de educación de las entidades territoriales descentralizadas, dado que es a ellas a donde accede la población vulnerable.

Esta BP contiene suficientes soportes documentales, tanto virtuales como físicos, de su amplio desarrollo en el transcurso de cinco años, los cuales pueden ser consultados y divulgados, como de hecho ha ocurrido. En la Dirección de Cobertura y Equidad del Ministerio de Educación se encuentran los archivos físicos y virtuales,

los cuales contienen los proyectos presentados por las cooperativas, su aprobación por parte de las secretarías de educación, el visto bueno y el certificado de inversión dados por el Ministerio de Educación. Periódicamente se envían informes a los organismos de control del orden nacional y departamental, así como a las agremiaciones solidarias y a las entidades territoriales que han sido el escenario natural de esta BP.

Una vez esta figura nueva logró plena identidad al ser creada para adquirir recursos para apoyar el cumplimiento de la meta en cobertura, se hizo un paneo a la estructura del Ministerio de Educación, con el fin de ubicarla en la dependencia que debería asumir su dirección, reglamentación y puesta en marcha. Como el artículo 8 de la Ley 863 que la creó destinó de plano los recursos para cupos, obviamente que no podía ser otra Dirección que la de Cobertura. De esta manera se destinaron servidores para que estudiaran las normas reglamentarias y procedieran a hacerlas operativas mediante directivas del Ministerio de Educación. Desde entonces, año 2005, la Dirección de Cobertura y la Subdirección de Permanencia han liderado el desarrollo y modernización del proceso de inversión de las cooperativas, con la actuación decisoria del Viceministerio de Educación Preescolar, Básica y Media. Igualmente, ha participado el Viceministerio de Educación Superior, para lo referente a este Nivel; Dansocial, como entidad de fomento de la economía solidaria. Para la sostenibilidad de la BP han sido fundamentales las secretarías de educación de todo el país, las agremiaciones solidarias y los directivos docentes de las instituciones educativas favorecidas con las inversiones.

Fueron factores facilitadores para la implementación y puesta en marcha de esta BP:

- 1- La alternativa ofrecida por la ley a las cooperativas de invertir en educación formal a cambio de tributar.
- 2- La información estadística que permitió mostrar que cerca de tres millones de estudiantes en edad escolar no tenían acceso a la educación.
- 3- El hecho de que las cooperativas pudieran participar en la entrega de los bienes y servicios a las instituciones educativas beneficiadas, junto con las secretarías de educación.
- 4- La buena disposición de las autoridades educativas y del sector solidario para agotar los pasos del proceso de inversión.
- 5- La administración de los recursos financieros en cuentas especiales, fondos o fiducias, o mediante la inversión directa, ha sido factor facilitador definitivo, pues las operaciones se han facilitado al no ingresar los recursos a los presupuestos estatales.

Logros alcanzados:

- a) El primer logro general de la BP ha sido poder llegar con bienes y servicios educativos a cerca de cinco millones de estudiantes de los niveles del Sisbén 1 y 2, con las siguientes caracterizaciones: población desplazada; estudiantes con necesidades educativas especiales; comunidades indígenas; poblaciones rurales y urbano marginales.
- b) Un segundo logro, muy importante también, es haber logrado una forma de administrar los recursos en forma eficiente y transparente. Se adoptaron dos formas de hacer las inversiones sin que los recursos ingresaran al Estado: inversión directa, comprando directamente los bienes y acreditando la adquisición mediante comprobante de egreso, consignación o factura; inversión indirecta, consignando los recursos en fiducias, fondos o cuentas especiales, cuando se trata de inversiones en servicios, tales como alimentación y transporte escolar o infraestructura.
- c) Un tercer logro ha sido involucrar al sector solidario en la educación como servicio nacional. Ha sido tan notable este logro que las cooperativas se olvidaron de las demandas y demás reclamaciones relacionadas con tributación y autonomía. Hoy las cooperativas están más interesadas en generar excedentes para beneficiar a los estudiantes pobres y en difundir el espíritu solidario mediante la entrega de bienes y servicios, que en cuestionar esta modalidad de inversión a cambio de tributar.

- Alimentación: programada para todo el año lectivo o para un semestre. Se recomienda la mediación del ICBF en la suscripción de contratos cofinanciados o no con las entidades territoriales, quien suele ser el que proporciona las dietas alimenticias y hace seguimiento a la calidad de los productos.
- Transporte: programado para todo el año o para un semestre. Deberá acoger las disposiciones del Ministerio de Transporte, indicaciones que se tendrán en cuenta al suscribir los contratos a través de las alcaldías. Nunca se han autorizado compras de vehículos por los costos que demandan, llegando a ser insostenibles por parte de las entidades territoriales: mantenimiento, conductores y combustibles.
- Uniformes o vestuario escolar. Aplica no solo para los uniformes convencionales; se hace extensivo el concepto a las indumentarias exigidas en zonas rurales o granjas en las que se desarrollan proyectos productivos de piscicultura, talleres de mecánica, agropecuarios, etc.
- Útiles escolares de listas autorizadas por las secretarías de educación o de los directivos docentes. Se han considerado como útiles escolares el conjunto de elementos que el estudiante necesita para recibir clases satisfactoriamente. Para los modelos flexibles se proporciona la llamada canasta educativa, que es el paquete de materiales propios de cada modelo.
- Construcción y reparación de aulas y de unidades sanitarias en zonas rurales y urbano-marginales. No se autorizan inversiones en infraestructura urbana, en razón a que estas instituciones tienen acceso a los recursos de Ley 21 de 1982, mediante procedimientos que agotan las autoridades educativas. Las obras siempre se adelantan conjuntamente entre secretaría de educación y la respectiva cooperativa.
- Dotación de aulas con textos escolares. Hace referencia a la instalación de bibliobancos, según lo establecido en el artículo 42 del Decreto 1860 de 1994. Es dotar de textos a las aulas en forma preestablecida, a fin de que el estudiante y el profesor encuentren los elementos necesarios para el ejercicio académico. En tal caso, el estudiante no necesita dotación de útiles, salvo dispositivos muy elementales complementarios. Dotación de aulas con pupitres y elementos esenciales. Se entiende por elementos esenciales, aquellos que se necesitan para el proceso pedagógico de poblaciones Sisbén 1 y 2. No se incluye tecnología, la cual va por calidad y con otros procedimientos. Son esenciales: pupitres, tableros, escritorios, bibliobancos, laboratorios, elementos para niños con necesidades educativas especiales, o elementos propios de una modalidad técnica.
- Dotación de canasta educativa para la implementación de modelos flexibles aplicados a educación básica y media. Por ejemplo: telesecundaria, escuela nueva, Cafam, aceleración del aprendizaje, círculos de aprendizaje y SAT. El propósito es que al estudiante joven o adulto, no se le haga ningún cobro.
- Adquisición de predios para construcción de aulas, unidades sanitarias y espacios recreativos para estudiantes. En todos los casos, las escrituras serán a favor del respectivo municipio en el que está ubicada la institución educativa beneficiada.

Hasta 2008 existió la línea de inversión denominada Costos Educativos, la cual permitía ofrecer gratuidad completa a los estudiantes favorecidos. Pero con la implementación de la gratuidad en todo el país, para los estudiantes Sisbén 1 y 2 se suprimió del listado de estrategias de inversión de las cooperativas.

Punto de llegada de la BP. Transcurridos cinco años de vigencia, esta buena práctica ha llegado a conquistar adeptos en todo el país, involucrando en la presentación de proyectos aproximadamente a 1.450 cooperativas de las que generan excedentes financieros, y a 82 de las 94 secretarías de educación descentralizadas.

II. Etapas del proceso

• Organización de la BP

Como toda práctica que se inicia, la organización del proceso de inversión de las cooperativas en educación formal fue difícil, no porque fuera complicado o por falta de soportes, sino por lo novedoso y la vinculación al Ministerio de Educación de agentes externos privados, nada comunes en el medio educativo. Pero lo novedoso de la experiencia también la hacía interesante y contamos con agentes administrativos con fuerza decisoria, capacidad de convocatoria y con todo el entusiasmo por apoyar las políticas del Gobierno, específicamente las de cobertura educativa. En la implementación del proceso participaron en forma directa: la Doctora Isabel Segovia Ospina, Directora de Cobertura; el Doctor Mauricio Castillo, Subdirector de Acceso y Permanencia; la Doctora Eliana Iannini, Coordinadora de Colegios Privados; el Doctor Jorge Alberto Bohórquez, Jefe de la Oficina Jurídica. No está de más señalar que todo el proceso fue apoyado e impulsado por la señora Ministra de Educación, Cecilia María Vélez. Este fue el equipo que organizó, reglamentó y puso en marcha la BP. Como personal de apoyo figuraron los profesionales Sandra Liliana Camargo Baedeker, Miguel Calderón Marín, Francisco Ramírez Infante y Rosa Inés Malagón Valero.

• Desarrollo normativo

La Ley 863 de 2003, artículo 8, es la norma que da piso jurídico a la BP, de la cual se destaca lo siguiente:

-Es voluntario para las cooperativas invertir en educación o tributar. Por eso el primer trabajo del equipo para instaurar la experiencia fue motivar al sector solidario para que invirtiera en educación.

-Los recursos aportados por las cooperativas se invertirán en cupos para educación formal. Parte fundamental de la capacitación impartida por el equipo ha sido explicar el sistema educativo colombiano para conducir a la comprensión de lo que es la educación formal y demás modalidades de la estructura educativa.

-Las inversiones se harán en instituciones autorizadas por el Ministerio de Educación. Este punto siempre fue fundamental y con frecuencia se prestó a debates por parte de las cooperativas, que cuestionaban la destinación de los recursos a establecimientos educativos estatales y no para los privados.

-La organización de talleres y otros eventos para poner en marcha la experiencia fue fundamental, no solamente para ilustrar sino para motivar a las cooperativas para que invirtieran sus excedentes sin más consideraciones que llevar el servicio educativo a los estudiantes más necesitados que estudian, precisamente, en los establecimientos educativos estatales.

Para reglamentar el artículo 8° citado se expidió el Decreto 2880 de 2004, cuya preparación estuvo en cabeza de las oficinas jurídicas del Ministerio de Educación, del Icoetex, de Dansocial y bajo la dirección de los respectivos jefes o Directores. Desde la Dirección de Cobertura del Ministerio de Educación se expidieron las cartas circulares que definieron los últimos retoques al proceso, indicando los pormenores del proceso de inversión, desde la presentación del proyecto por parte de la cooperativa, hasta la ejecución conjunta por parte de la secretaría de educación y la respectiva cooperativa. Decisiones fundamentales se tomaron con base en las directrices del Ministerio de Educación, en los siguientes aspectos: población objetivo, la vulnerable; establecimientos educativos estatales; niveles del Sisbén 1 y 2; administración de los recursos a través de fondos; las necesidades que se atenderán con estos recursos deberán estar previstas en los planes de desarrollo educativo.

Con base en las circulares del 22 de febrero y del 28 de junio de 2005, se inició el proceso de información y de capacitación a las partes involucradas en el proceso, se precisaron conceptos y se definió el procedimiento que debía seguirse para que las cooperativas presentaran proyectos de inversión. Visto el ordenamiento normativo y los pasos del proceso, es del caso mostrar ahora la gestión administrativa que dinamiza la BP y que constituye el quehacer cotidiano de los actores y que puede conducir a la imitación o réplica en otros ámbitos y para la prestación de otros servicios.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 7° del Decreto 2880 de 2004, reglamentario del citado artículo 8°, debe conformarse un comité de seguimiento a este proceso, integrado por el Director de Cobertura del MEN, el Director de Dansocial y un delegado del sector solidario. Si bien existe dicho comité, en la práctica ha sido muy difícil que cumpla en su totalidad sus funciones por razones económicas, pues es imposible hacer el seguimiento directamente, pues se requiere de la contratación de auditorías. Para obviar esta dificultad, se estableció desde el Ministerio de Educación que cada secretaría de educación audite el proceso con sus propios sistemas de inspección y vigilancia. Debe aclararse que, como los recursos no ingresan a las secretarías de educación, mantienen su carácter de privados y su manejo es más simple, facilitando su seguimiento. Esta es una característica que hace de esta BP, que sea una buena práctica.

2.

Los modelos educativos flexibles, una respuesta innovadora de la educación para la diversidad de poblaciones.

**INTEGRANTES**

Joselín Pinto Gómez
Héctor Gabriel Fernández Gómez
Elena Illera Trujillo

I. Contexto de la experiencia

Los últimos planes de la educación a partir de 2002 consideraron cuatro ejes de la política para atender las necesidades del sector: Cobertura, Calidad, Pertinencia y Eficiencia, con el pleno convencimiento de que la educación es el camino más expedito para garantizar la paz, asegurar la igualdad de oportunidades y contribuir al desarrollo del país.

Para lograr los objetivos y metas de la política de cobertura, el MEN encontró la necesidad de garantizar la educación incluyente a lo largo de toda la vida, para asegurar el acceso y la permanencia escolar por parte de los niños, niñas y jóvenes; para ello, se requirieron mayores esfuerzos para atender a la población que se encuentra por fuera del sistema educativo y que generalmente presenta condiciones de vulnerabilidad, por lo que se requieren metodologías que se ajusten a sus necesidades específicas y que promuevan la inclusión educativa de todas las poblaciones, sin importar sus condiciones sociales, económicas culturales o situaciones de discapacidad.

En tal sentido, la Subdirección de Permanencia de la dirección de Cobertura y Equidad del Ministerio de Educación Nacional, lidera las acciones tendientes a la implementación de Modelos Educativos Flexibles, los cuales asumen los procesos de enseñanza-aprendizaje con estrategias escolarizadas y semiescolarizadas y no escolarizadas, que se ajustan a las necesidades de los estudiantes en términos de tiempo, ubicación geográfica y condiciones de vulnerabilidad. Los modelos cuentan con apoyos extraacadémicos tales como la búsqueda activa de niños, niñas y jóvenes por fuera del sistema educativo, orientación psicosocial, alimentación escolar, kits escolares y canastas educativas conformadas con elementos pedagógicos y lúdicos, adaptados a los diferentes contextos, que buscan estimular al estudiante para que disfrute sus procesos de aprendizaje. Se implementan tanto en zonas rurales como urbanas:

- **Preescolar Escolarizado y No escolarizado:** atiende a niños de 5 años, estimulando su desarrollo físico, cognoscitivo y afectivo. Previene problemas educativos de alto costo social como la repitencia y la deserción. Desde su aparición en el sistema educativo colombiano (Decreto 088 de 1976), ha atendido a los niños en forma escolarizada; sin embargo, para ampliar su cobertura en especial en

la zona rural y con alto grado de dispersión, dificultades para que los niños puedan desplazarse a los centros educativos, fue necesario acudir a estrategias no escolarizadas utilizando metodologías y materiales apropiados para tal fin. Así, el preescolar escolarizado y no escolarizado, como modelo educativo flexible, se articula al PEI de la institución educativa, permitiendo atender a niños y niñas con edad de preescolar y con las características culturales de cada región del país.

Para su implementación, este modelo contempla la participación de un equipo humano liderado por el docente, quien apoyándose en metodologías activas y lúdicas estimula el desarrollo de las potencialidades, habilidades y destrezas de los niños preescolares. Además del docente, el equipo está conformado por un agente formado y el niño, quienes desarrollan su trabajo con el apoyo de la canasta educativa que contiene cartillas, módulos, material fungible y permanente, así como juegos y libros, entre otros.

- ***Aceleración del Aprendizaje (AA)***: atiende a niños entre los 10 y 16 años. Es un modelo escolarizado de educación formal para básica primaria, que se imparte en un aula de escuela regular a niños, niñas y jóvenes en extraedad. Su propósito es nivelar la básica primaria en un año lectivo. Una alternativa para niños y jóvenes en extraedad, quienes por diversas razones, no pudieron concluir oportunamente sus estudios de básica primaria y por su edad son mayores para estar en el aula regular y muy jóvenes para ser atendidos como población adulta.
- ***Escuela Nueva***: atiende a niños entre los 7 y 12 años; ofrece los cinco grados de la básica primaria en aulas multigrado con uno, dos o hasta máximo tres docentes. Pedagógicamente integra estrategias curriculares, de formación docente, participación comunitaria, gestión administrativa y desarrollo de proyectos pedagógicos productivos. El Modelo se caracteriza por desarrollar en los niños su autoestima, y autogestión, mediante currículos, metodologías, evaluación del aprendizaje y promoción escolar flexibles que atienden a disposiciones e intereses particulares de los educandos. Como se sabe, según investigaciones sobre factores asociados positivamente al aprendizaje, la autoestima de los educandos es una de las variables de mayor peso y aporte.

Los docentes reciben capacitación específica, y junto con sus alumnos, cuentan con libros de texto (guías), biblioteca, laboratorio básico, y materiales de apoyo (Centros de Recursos de Aprendizaje –CRA–). Estas características de este modelo educativo, lo han colocado como una de las estrategias de mayor valor y éxito para mejorar la calidad de los aprendizajes en la educación básica, toda vez que se funda en metodologías derivadas de enfoques y teorías contemporáneas de la educación, tales como el aprendizaje activo, el aprendizaje significativo, el aprendizaje para la comprensión, entre otros.

- ***Círculos de Aprendizaje***: educación básica primaria para estudiantes de 6 a 16 años en situación de desplazamiento, extrema vulnerabilidad y desescolarizados. Son ambientes de aprendizaje que operan en espacios comunitarios donde la escuela sale del aula y amplía su influencia social, articulados a Instituciones Educativas Madre, que son establecimientos educativos oficiales, con los cuales comparten actividades tanto para los alumnos y docentes, mediante atención personalizada y multigrado en grupos de 16 estudiantes. Su estructura curricular y enfoque pedagógico está inspirado en Escuela Nueva, con énfasis en trabajo lúdico y herramientas pedagógicas para el manejo de temas socioafectivos propios de poblaciones en situación de desplazamiento.

- **Grupos Juveniles Creativos:** para atender con educación básica secundaria a niños y jóvenes entre 11 y 26 años de edad y en situación de desplazamiento, extrema vulnerabilidad y desescolarizados. Este modelo facilita cursar su educación básica secundaria y media, iniciando o continuando este proceso en cualquier momento del año lectivo. Cuenta con apoyos especiales para garantizar la permanencia. Ofrece formación académica, capacitación en competencias laborales específicas y apoyo para el desarrollo de talentos deportivos y artísticos. Es una estrategia adecuada y de calidad para restituir a los jóvenes el derecho a la educación y generarles oportunidades para construir un proyecto de vida que les permita integrarse positivamente a su entorno social y productivo. Cumple con los criterios establecidos para la educación formal de adultos establecidos en el Decreto 3011 de 1997.
- **Telesecundaria:** atiende a niños entre 12 y 17 años, con los grados de sexto a noveno de educación básica en el área rural. Articula varias estrategias con el uso de TV educativa, el análisis de procesos, actividades prácticas y actividades de evaluación, utiliza materiales audiovisuales, módulos de aprendizaje para cada área y grado, biblioteca, laboratorio de ciencias naturales y educación ambiental, TV; desarrolla los proyectos pedagógicos productivos como estrategia de aprendizaje, y en algunos departamentos se utilizan los canales regionales.
- **Posprimaria:** atiende a niños entre 12 y 17 años con educación básica secundaria. Se implementa a través de materiales educativos, formación de docentes y la ejecución de proyectos pedagógicos productivos. Se organizan las sedes educativas en redes para que, en una de ellas, mediante procesos activos, participativos y flexibles, un maestro oriente cada grado, independientemente del área.
- **Educación Media Rural:** atiende a jóvenes entre los 15 y 18 años, con énfasis en aprendizajes productivos para atender a los jóvenes de las zonas rurales con los grados 10 y 11.
- **Servicio de Aprendizaje Tutorial, SAT:** dirigido a jóvenes y adultos de 15 años o más para continuar su educación básica secundaria y media sin abandonar sus actividades productivas y sus comunidades.
- **Servicio de Educación Rural (SER):** dirigido a jóvenes y adultos de 13 años y más. Articula los procesos educativos formales, no formales e informales, acorde a las condiciones rurales para educación básica primaria, secundaria y media.
- **Bachillerato Virtual:** se refiere a las diferentes formas de interacción y aprendizaje entre estudiante y facilitadores virtuales, mediante los usos apropiados de las tecnologías de información y comunicación (TIC). En el 2008 a través del Cibercolegio UCN, se realizó el programa piloto del modelo de Alfabetización Virtual Asistida en el departamento de La Guajira, beneficiando a 327 adultos, modelo que en el 2009 se implementó en el ámbito nacional beneficiando a 7.500 personas ubicadas así: 3.000 en Antioquia, 1.200 en Bolívar, 1.000 en Cartagena D. T., 1.500 en La Guajira y 800 en Valledupar.
- **Bachillerato Pacicultor:** es un modelo educativo flexible implementado en Tumaco, Ipiales, Pasto, Cúcuta y Santa Marta, en el cual han participado 1.100 jóvenes y se han graduado 500. Actualmente se implementa para 500 mujeres desplazadas en los municipios de Bogotá, Ibagué, Marinilla, Sincelejo, Santa Marta, Cartagena y San José del Guaviare.

Los modelos educativos flexibles tienen explícitos los principios epistemológicos, psicológicos, pedagógicos y metodológicos, así como los procesos de gestión y administración, los cuales garantizan su articulación con el proyecto educativo ins-

titucional (PEI) de los establecimientos educativos de educación preescolar, básica y media. Así mismo, cuenta con materiales propios como las canastas educativas (guías, biblioteca, laboratorios, Centro de Recursos del Aprendizaje (CRA), apoyo para los Proyectos Pedagógicos Productivos, etc.); procesos de capacitación a docentes, directivos docentes y servidores de las secretarías de educación; y, visitas de seguimiento y acompañamiento a los Establecimientos Educativos.

Para ser implementado, el modelo educativo flexible ha pasado por procesos de investigación, aplicación, pilotaje, validación y evaluación.

El proceso de focalización de los estudiantes que son atendidos con los modelos educativos flexibles se desarrolla teniendo en cuenta criterios como: datos estadísticos de población por fuera de la educación (según proyecciones de población Dane), disponibilidad de oferta urbana y rural, situación de desplazamiento (según el Sistema de Información de Población Desplazada –Sipod–, autos de la Corte Constitucional y búsqueda activa) y extraedad (según la Oficina Asesora de Planeación Finanzas y Sistemas de Información del MEN).

Adicionalmente, los modelos tienen un componente de formación a docentes, directivos docentes y servidores de la Secretaría de Educación, con el fin de dejar capacidad institucional y equipos multiplicadores formados para dar continuidad y sostenibilidad en las metodologías.

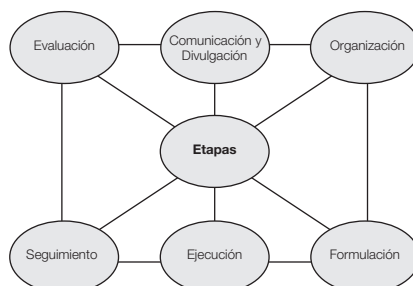
Los estudiantes atendidos con modelos educativos flexibles se incrementaron entre 2006 y 2009 en 107.961 estudiantes, pasando de 926.620 a 1.034.581. En 2010, la matrícula en modelos flexibles llegó a 1.053.761 estudiantes.

La implementación de los modelos ha sido financiada con el presupuesto de la Nación, crédito del Banco Mundial y recursos de las entidades territoriales. Para el 2010, con recursos del presupuesto de la Nación se atienden 17.580 estudiantes, de los cuales 9.800 son estudiantes nuevos, con una inversión de \$11.908 millones. En la zona rural se atendieron 30.211 estudiantes, de los cuales 14.600 son estudiantes nuevos, a través de un crédito del Banco Mundial y aportes regionales.

II. Etapas del proceso

Para la formulación, viabilización y puesta en marcha de planes educativos de las entidades territoriales certificadas dentro de las cuales se implementa esta buena práctica, la estrategia contempla etapas de manera sistemática:

Etapas del proceso (ciclo metodológico)



La estrategia se **divulga** a través de la realización de talleres por parte de los profesionales responsable de esta práctica en el MEN, a los equipos técnicos de todas las secretarías de educación de las entidades territoriales certificadas.

Posteriormente, se inicia la etapa de identificación de las estrategias de **organización** y participación técnica y financiera de las Secretarías de Educación de las entidades territoriales (comités, equipos de trabajo, alianzas). Se realiza un análisis de la capacidad institucional, los avances y las perspectivas en el desarrollo de los modelos educativos para mejorar el acceso y la permanencia de los niños en el servicio educativo del sector rural y urbano y se identifican las estrategias de trabajo para la vinculación de las entidades públicas, privadas y los municipios en la organización y financiación de los planes educativos.

La etapa de **formulación** de los planes, cuenta con dos momentos (diagnóstico y planeación). Con la información disponible²³ en el Ministerio de Educación Nacional y la Secretaría de Educación se inicia el análisis de la situación educativa rural y urbana, se realiza un ejercicio de identificación y análisis de la problemática educativa, utilizando el perfil de la entidad territorial certificada, total de la población departamental o municipal, población en edad escolar por niveles educativos, informe de matrícula: evolución por establecimientos, sedes y sector, número de niños, niñas y jóvenes en edad escolar entre los 3 y 18 años por fuera del servicio educativo, agrupados por niveles educativos.

Para el proceso de **evaluación y viabilización** de los planes entregados por las entidades territoriales se define un comité técnico conformado por profesionales de las diferentes dependencias del Ministerio de Educación Nacional. El comité considera unos criterios generales (técnicos, administrativos y financieros) y otros criterios específicos (Cobertura, calidad, eficiencia y pertinencia) y esta evaluación se realiza en dos etapas:

- a. **Evaluación de cada una de las áreas**, el propósito es formar un concepto y dar una evaluación preliminar del plan.
- b. **Evaluación colegiada (interdisciplinaria)**, es posterior a la evaluación individual, con el fin de integrar en una sola la evaluación del plan, con el respectivo concepto de plan viable con observaciones. Se remiten las observaciones a la secretaría de educación departamental o municipal, para el respectivo ajuste y presentación posterior a la respectiva área coordinadora del Ministerio de Educación Nacional.

La fase de **ejecución** inicia con el proceso de contratación de consultorías, servicios y adquisición de bienes, de acuerdo a la normatividad establecida por la Ley 80 de contratación y con el apoyo y asesoría del equipo de la Subdirección de Contratación y Gestión Administrativa. El proceso de contratación para la implementación de estrategias y modelos educativos flexibles se inicia con la elaboración de los términos de referencia, especificaciones técnicas, estimación de costos, criterios de selección y evaluación de propuestas para la contratación de operadores que implementen las estrategias y modelos educativos flexibles de acuerdo a las proyecciones y recursos asignados, solicitud de los certificados de disponibilidad presupuestal (CDP), convocatoria de las firmas a través de las modalidades de Concurso de Mé-

²³ Archivo generado por la subdirección de Acceso de la Dirección de Cobertura y Equidad, llamado Cobertura en Cifras. (Carpeta compartida // wizapata/Cobertura en cifras).

ritos con Propuesta Técnica Detallada (PTD), Concurso de Méritos con Propuesta Técnica Simplificada (PTS), Concurso de Méritos Abierto, Licitación Pública, Selección Abreviada - Menor Cuantía, Contratación Directa, evaluación de las propuestas técnicas y financieras presentadas por las firmas, selección y adjudicación de firmas operadoras de estrategias y modelos educativos flexibles.

Para la puesta en marcha de los modelos educativos flexibles una vez sean contratados los operadores para su implementación, se consideran tres fases:

Fase de alistamiento: Contacto con las secretarías de educación de las entidades territoriales certificadas focalizadas, para la socialización de los alcances y obligaciones de los contratos, definición de las instituciones educativas que se beneficiarán con el proceso, búsqueda activa de los estudiantes, organización de los espacios físicos, se inicia el proceso de adquisición de las canastas educativas, constitución y capacitación de los equipos operativos locales.

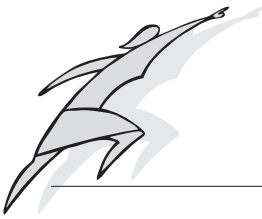
Fase de implementación: Desarrollo de las estrategias pedagógicas y administrativas para la implementación de los modelos, atención integral a los estudiantes, procesos de formación en los modelos con los diferentes actores (docentes, directivos docentes y equipos operativos locales), formalizar y ejecutar alianzas y convenios (para garantizar la alimentación diaria para los estudiantes y atención psicosocial para casos especiales), organizar y desarrollar las estrategias de atención a las familias de los estudiantes para disminuir situaciones de violencia intrafamiliar, dotación de los espacios asignados (intramuros o extramuros) para el desarrollo de las actividades con las canastas educativas propias de cada modelo educativo, desarrollar las acciones para garantizar la culminación y certificación en secundaria y media de los estudiantes, registro de los estudiantes en el Simat de acuerdo a cada metodología, puesta en marcha de estrategias para la articulación de los modelos educativos a los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), diseño y desarrollo de las estrategias de institucionalización y sostenibilidad de los modelos en las Entidades Territoriales Certificadas para la continuidad de los programas, identificación, análisis y desarrollo de estrategias para disminuir o prevenir causas de deserción de los estudiantes atendidos con los modelos flexibles.

Fase de evaluación de resultados: Evaluación del proceso de implementación, institucionalización y sostenibilidad de los modelos con los diferentes actores involucrados, entrega de informes con los resultados, lecciones aprendidas y dificultades de los procesos de implementación de los modelos educativos flexibles. Adicionalmente el Proyecto de Educación Rural (PER) cuenta con una herramienta de seguimiento a los procesos llamada Sisper, para que los servidores de las entidades territoriales estén en la capacidad de supervisar y monitorear la ejecución de los distintos proyectos realizados.

Para el seguimiento y monitoreo técnico, pedagógico, administrativo y financiero, el Ministerio de Educación Nacional contrata una interventoría externa para realizar una verificación de los alcances y las obligaciones adquiridas por los operadores y actores involucrados en el proceso de implementación de modelos educativos flexibles.

3.

Análisis de la vigencia de las normas expedidas para el sector educativo desde 1886 y cumplimiento y alcance de la participación ciudadana en la normatividad del sector.



INTEGRANTES

Noralba Correa Toro
Ellen Ramírez Uessler
Belarmina Llamas de Díaz

I. Contexto de la Experiencia

La buena práctica consiste en la ejecución y visibilidad del proyecto de racionalización y simplificación del ordenamiento jurídico y la compilación de la normatividad del sector educativo, la cual surgió como una necesidad de las reformas transversales del programa de renovación de la administración pública. En el componente denominado **“Análisis de la vigencia de las normas expedidas para el sector educativo desde 1886”**, para la racionalización y simplificación del ordenamiento jurídico a través de la Directiva Presidencial 01 de febrero 18 de 2005, se imparten las instrucciones para la ejecución del proyecto, bajo la dirección del Ministerio del Interior y de Justicia - Dirección de Ordenamiento Jurídico. De acuerdo con la directiva se elaboraría el inventario de la normatividad legal y reglamentaria de cada sector administrativo del nivel central, así como la jurisprudencia que la afecte, en un término máximo de cuatro meses siguientes a su expedición y para lo cual el jefe de cada organismo comisionaría abogados para hacerse responsables del inventario de su respectivo sector, y la Imprenta Nacional facilitaría la información y apoyo logístico requerido. El equipo de profesionales señalado por cada ministerio o departamento administrativo a cargo de la respectiva oficina jurídica, identificaría las normas, adelantaría el análisis para determinar su vigencia y las ubicaría en la estructura normativa sectorial, y con dicha información diligenciaría el Formato Único Normativo (FUNOR).

La buena práctica consiste en recopilar la normatividad del sector educativo expedida desde 1886 con análisis de vigencia, con el fin de compilar toda esta normatividad por orden cronológico y en un solo archivo para facilitar la consulta, el conocimiento, enriquecimiento y toma de decisiones en la administración educativa.

La información que soporta esta experiencia está recopilada en las Leyes expedidas por el Congreso de la República de Colombia y los Decretos expedidos por el Gobierno Nacional; son la fuente de información que soportan esta buena práctica, textos tomados de los Diarios Oficiales que se encuentran en los archivos de la Imprenta Nacional de Colombia. Esta buena práctica ha sido desarrollada por la Oficina Asesora Jurídica del Ministerio de Educación Nacional, a través de su jefe y abogados.

Uno de los mayores logros de esta experiencia es la existencia de un documento ágil, auténtico y veraz que permite la consulta sobre la normatividad vigente del sector a través de la página web del Ministerio de Educación Nacional; situación que permite que varios usuarios a la vez puedan acceder a la consulta, tengan la información completa, verifiquen la vigencia de las normas consultadas, agilización de los procesos en las diferentes entidades territoriales para la toma de decisiones; situaciones que se aplican adicionalmente para nuestros clientes internos y externos.

II. Etapas del proceso y factores críticos de éxito

En este apartado haremos énfasis a las etapas del proceso, iniciando con el primer componente “Análisis de la vigencia de las normas expedidas para el sector educativo desde 1886”.

Etapas 1. Organización del Equipo de Trabajo

En el 2005, con la expedición de la Directiva Presidencial 01 del 18 de febrero de 2005, se da inicio a este proyecto y por lo tanto se organiza el equipo responsable de dicho proyecto en el Ministerio de Educación Nacional (*se anexa Directiva*).

En esta etapa participaron el Jefe de la Oficina Asesora Jurídica, quien designó el personal que trabajaría en dicho proceso, entre otros, dos (2) profesionales que lo coordinarían, uno (1) en el Ministerio de Educación Nacional y otro en la Imprenta Nacional, y se estableció que los demás profesionales de la Oficina Asesora Jurídica colaborarían para el cumplimiento de dicho trabajo diariamente.

Los resultados parciales de esta etapa fue la identificación del volumen de normas objeto de estudio.

Etapas 2. Revisión de las normas expedidas en educación

Este trabajo se realizó en la Imprenta Nacional, en los archivos del Ministerio de Educación Nacional y en la Oficina Asesora Jurídica. Los actores que participaron en esta etapa fueron los abogados de la Oficina Asesora Jurídica del MEN.

Los resultados obtenidos en esta etapa fueron el diagnóstico que en el sector educativo era el gran volumen de normas expedidas y por tanto la compilación fue dispendiosa porque hubo necesidad de revisar prácticamente todos los Diarios Oficiales desde el año 1886, y la identificación e inventario en medio físico de las normas del sector educativo desde 1886.

Etapas 3. Digitación

Transcripción textual de las normas que no estaban en medios magnéticos. Para esto se contó con la participación de las pasantes de la Facultad de Secretariado de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.

Los resultados arrojados fueron que la normatividad educativa expedida se encuentre en medio magnético.

Etapa 4. Auditoría

Consistió en realizar dos auditorías, una en la Oficina Asesora Jurídica y otra en la Imprenta Nacional.

Con el fin de establecer que no se hubiera incurrido en errores de digitación, se revisaron una a una todas las normas. Las normas debían transcribirse exactamente como estaban en el Diario Oficial. *(Las que aparecían con error en el Diario Oficial, se transcribían igualmente y los errores debían resaltarse en color rojo).*

El resultado de esta etapa se encuentra en los disquetes suministrados para el efecto en los que quedaron archivados las Leyes y Decretos, año por año, para ser remitidos al Ministerio del Interior y de Justicia.

Etapa 5. Revisión de vigencias

Con el fin de dar la certeza de la normatividad jurídica, debía realizarse la vigencia de las normas.

Para efectos de establecer el estado de la vigencia de las normas expedidas para educación, de una consulta veraz y objetiva, se realizó revisión de cada una de las normas, con el fin de establecer cuáles estaban vigentes, cuáles habían sido derogadas expresamente y cuáles tácitamente. Participaron los profesionales de la Oficina Asesora Jurídica, cuatro (4) judicantes de último año de derecho, de la Facultad de Derecho de la Universidad Externado de Colombia y dos (2) consultores de la Fundación para el Avance Social (PAS). En esta etapa se hizo un análisis de las disposiciones contenidas en cada Ley y Decreto.

En este sentido se logró tener facilidad en la consulta de las normas y en la toma de decisiones. La consulta en medio magnético mejora el acceso y aminora el tiempo de consulta.

Etapa 6. Sistematización y publicación en la página Web

Esta etapa consistió en el envío en medio magnético a la Oficina Asesora de Comunicaciones del Ministerio de Educación Nacional, de las Leyes y Decretos compilados en la buena práctica.

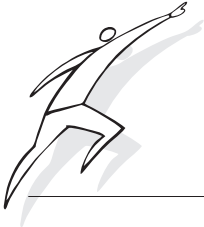
Los resultados obtenidos fueron la publicación en la página web del Ministerio de Educación Nacional de las Leyes y Decretos expedidos desde el año 1886 y divulgación de la compilación de normas con el respectivo sustento de vigencia. De conformidad con la información suministrada por la Oficina Asesora de Comunicaciones del Ministerio de Educación Nacional, el promedio diario de consulta a la página web de la Sección - Asesoría Jurídica para el año 2010 es de 565.52 consultas diarias, por parte de servidores del MEN y público en general.

De acuerdo con información suministrada por la Oficina Asesora de Comunicaciones, las estadísticas de consulta de la página web del Ministerio de Educación Nacional - Asesoría Jurídica para el 2010, arrojan un promedio diario de consulta de 565.52 clientes:

MES	N° DÍAS	VISITAS	
		VISITAS	PROMEDIO DIARIO
Enero	31	13,325	429,84
Febrero	28	16,088	574,57
Marzo	31	25,441	820,68
Abril	30	23,351	778,37
Mayo	31	15,976	515,35
Junio	30	12,284	409,47
Julio	31	13,342	430,39
Agosto	31	19.329	623,52
Septiembre	30	16.351	545,03
Promedio		17,115	569,69

4.

Sistema Integrado de Información del Programa de Fortalecimiento de la Educación Técnica Profesional y Tecnológica (SIPETT).



INTEGRANTES

Gilber Alexander Castillo Cobo
Luz Myriam García Peláez
Héctor Fernando Guaranguay
María Angélica Rodríguez Retamoso
Olga Liliana Cano Alvarán

I. Contexto de la experiencia

A partir del 2003, las funciones relacionadas con la Educación Superior (ES) pasaron del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES) al Ministerio de Educación Nacional (MEN). En el marco de estas nuevas funciones²⁴, se realizó un diagnóstico que evidenció un desbalance significativo en la matrícula correspondiente a los diferentes niveles de la ES (Técnico-Profesional, Tecnológico y Universitario). Este desbalance consistía en que los niveles de formación técnico-profesional y tecnológico participaban con el 20% de la matrícula y el 80% restante se concentraba en el nivel universitario, generando desequilibrios para atender la demanda ocupacional, la cual debería estar cubierta en mayor medida por graduados de los dos primeros niveles. Se esperaba que la participación de la matrícula Técnica Profesional y Tecnológica en ES tendiese a estar por encima del 50%, de acuerdo con la práctica internacional en países como Estados Unidos, Francia y Holanda.

Como estrategia para contrarrestar este desbalance, el Gobierno Nacional elaboró el Conpes 3360 de 2005²⁵, cuyo objetivo es *fortalecer la educación técnica y tecnológica mediante el mejoramiento de la cobertura, calidad y pertinencia de este tipo de formación, acorde con las necesidades del sector productivo, el desarrollo nacional y regional, y el avance de la ciencia y la tecnología*. Dicho Conpes autorizó un crédito para ejecutar el “Proyecto de Fortalecimiento de la Educación Técnica y Tecnológica en Colombia”, el cual quedó conformado por cuatro componentes que son:

1. Apoyo a proyectos de inversión para el fortalecimiento de la oferta educativa técnica y tecnológica - Alianzas Estratégicas de TyT.
2. Apoyo a programas de formación técnica y tecnológica en los Centros Regionales de Educación Superior (CERES).
3. Apoyo a la gestión institucional de la educación superior técnica profesional y tecnológica.

²⁴ Decreto 2230 de 2003.

²⁵ El documento Conpes 3360 de 2005 está enmarcado en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, el Plan Sectorial Revolución Educativa y la Ley 749 de 2002.

4. Gestión y administración del proyecto.

Este proyecto constituyó la base del Programa de Fortalecimiento de la Educación Técnica Profesional y Tecnológica, ya que si bien es cierto el proyecto tiene un periodo específico de ejecución (2005-2010) el Gobierno Nacional continuará ejecutando acciones para fomentar el nivel técnico profesional y tecnológico en el marco del programa. Con los primeros resultados que emergen de la ejecución de los cuatro componentes mencionados anteriormente se genera información significativa y, a su vez, la necesidad de los usuarios de acceder a ella. Con este fin, en el 2007 se dio inicio a la implementación de la buena práctica, al evidenciarse la necesidad de organizar el Sistema Integrado de Información del Programa de Fortalecimiento de la Educación Técnica Profesional y Tecnológica (SIPETT), el cual está conformado por el sitio en la Intranet del Grupo de Fortalecimiento a la Educación Técnica Profesional y Tecnológica, y el espacio Educación TyT en el Portal web Colombia Aprende, cuya URL es www.colombiaprende.edu.co/tecnicaytecnologica.

El SIPETT se dirige a dos tipos de usuarios internos y externos al MEN. El primer tipo lo integran servidores pertenecientes al Grupo de Fortalecimiento a la Educación Técnica Profesional y Tecnológica²⁶ de la Dirección de Fomento a la Educación Superior y demás dependencias del MEN que usan la información sobre el fortalecimiento de la educación TyT (especialmente las relacionadas con el macroproceso de fortalecimiento de la educación superior). El segundo corresponde a la comunidad externa, constituida por los sectores académico, productivo, gubernamental y la comunidad en general.

La Unidad Ejecutora del proyecto dio inicio al SIPETT en el 2007. Con la reestructuración del Ministerio de Educación Nacional a inicios de 2010, se creó el Grupo de Fortalecimiento de la Educación Técnica Profesional y Tecnológica, al que pertenecen los profesionales que actualmente tienen a cargo la estructuración y gestión del SIPETT. Este grupo se oficializó mediante Resolución 2357 de 2010 y hace parte de la Subdirección de Apoyo a la Gestión de las IES de la Dirección de Fomento a la Educación Superior del MEN.

El Grupo Fortalecimiento de la Educación Técnica Profesional y Tecnológica se creó al evidenciar la necesidad de que en la estructura existiera un responsable de las funciones de fortalecimiento de la educación TyT.

Los factores facilitadores que permitieron la implementación y desarrollo del SIPETT fueron, en primer lugar, la voluntad gubernamental de desarrollar el proyecto, el cual hizo parte de la Revolución Educativa: Plan Sectorial 2006-2010, y a la asignación de los recursos necesarios para desarrollarlo (Conpes 3360 de 2005). En segundo lugar, el interés de la persona líder del proyecto que desempeñó un papel importante en la creación y consolidación del Sistema, lo cual se evidenció en la organización de las reuniones estratégicas con actores de diferentes sectores interesados en cerrar la brecha entre la educación profesional universitaria y la educación técnica profesional y tecnológica. Estas reuniones constituyeron una pieza clave en la conformación de la comunidad de la educación TyT y, por ende, de la creación del Sistema.

- **Descripción del SIPETT**

Para responder a las necesidades de consulta y publicación de la información, el SIPETT se desarrolla en dos grandes componentes complementarios, los cuales son:

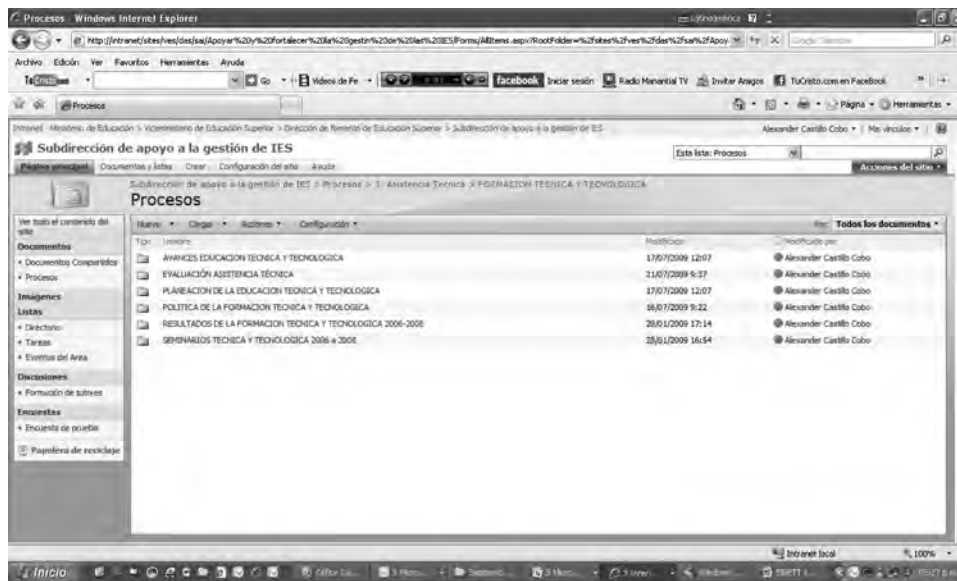
²⁶ El grupo está conformado por una Coordinación de Grupo y seis profesionales especializados.

a. Intranet

El primer componente del SIPETT es una Intranet ubicada en uno de los servidores del Ministerio de Educación Nacional. Desde la Intranet se puede acceder al espacio web de Educación Técnica y Tecnológica.

La siguiente imagen muestra la estructura de la Intranet de TyT, ubicada en el sitio de la Subdirección de Apoyo a la Gestión de las IES.

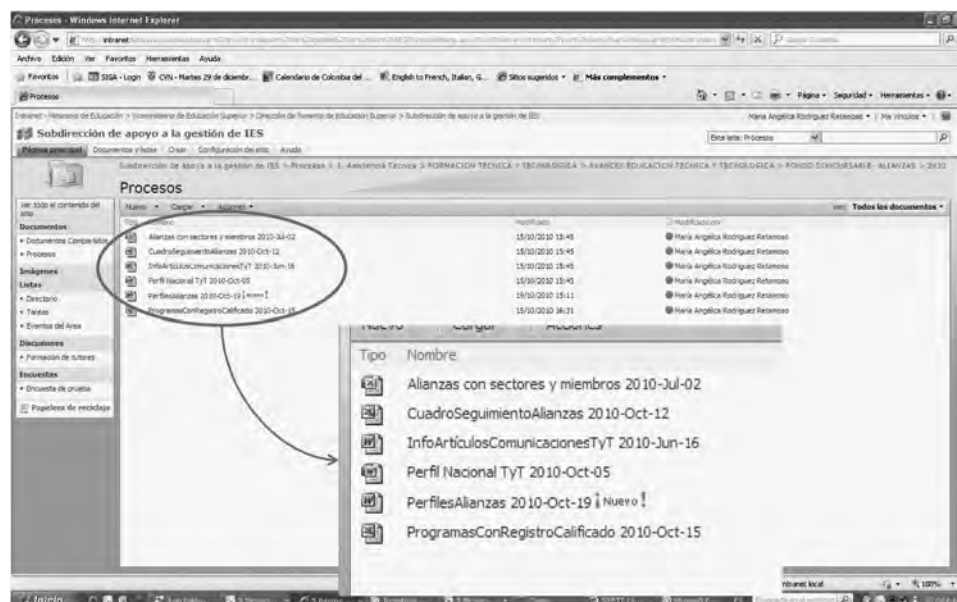
Estructura principal de la intranet de TyT



La Intranet contiene información especializada de TyT de interés institucional a nivel interno, organizada por temas; en las siguientes carpetas cabe señalar que el espacio sigue vigente y su principal funcionalidad es publicar aquellos temas considerados de gestión misional y que atañen específicamente al mejoramiento de la calidad del servicio educativo:

- **Avances de la educación técnica y tecnológica.** En esta carpeta se encuentra información sobre las Alianzas TyT, los Ceres virtuales, el proceso de descentralización de las ITT oficiales y resultados generales del Programa; por ejemplo, en la imagen 2 se pueden observar los archivos correspondientes a las Alianzas TyT en los cuales se encuentran: i) tabla general de las Alianzas TyT con departamentos cubiertos y miembros; ii) base de datos con los avances de las Alianzas TyT en términos de cobertura, ejecución presupuestal y obtención de registros calificados; iii) textos desarrollados para diversos articulados de comunicaciones publicados por el MEN; iv) resumen nacional dividido por departamento sobre la inversión realizada en las Alianzas TyT por institución de educación superior miembro y sector productivo; v) documento con la sistematización de los perfiles de las Alianzas TyT; vi) base de datos de los programas académicos diseñados por las Alianzas TyT (incluyen información sobre denominación, modalidad, nivel, sector productivo, área del conocimiento, código SNIES, fecha de aprobación por resolución).

Archivos de la intranet correspondientes a las Alianzas TyT - Año 2010



- **Evaluación asistencia técnica.** Información sobre la programación y prestación del servicio de asistencia técnica del proyecto en todo el país.
- **Planeación de la educación técnica y tecnológica.** Publica los instrumentos de programación de actividades para cada año de ejecución del proyecto.
- **Política de la formación TyT.** Da a conocer documentos, el Conpes 3360 de 2005, documentos de discusión, lineamientos de la TyT.
- **Resultados de la política de la formación TyT.** Publica documentos que evidencian los resultados de la política desde el 2004 en materia de la educación TyT.
- **Seminarios TyT.** Publica las memorias de los eventos y foros internacionales de la educación técnica y tecnológica.

b. Extranet

El segundo componente del SIPETT consiste en una página web pública con dirección www.colombiaaprende.edu.co/tecnicaytecnologica, abierta a personas ajenas al MEN y que ofrece un acceso libre a los datos e información, estructurada en categorías temáticas sobre la educación técnica y tecnológica. El espacio web presenta herramientas para el acceso a los datos y la búsqueda de los contenidos deseados.

Está ubicada en el Portal Educativo *Colombia Aprende* y se alimenta con la información generada por la ejecución de estrategias, programas académicos y de la gestión del equipo de trabajo del Grupo de Fortalecimiento de la Educación Técnica Profesional y Tecnológica, garantizándose de este modo su continua actualización.

El sitio web de TyT ofrece los siguientes servicios: acceso a cada uno de los tópicos de información del Programa de Fortalecimiento a TyT mediante pestañas. Permite acceder al Sistema de Información de Gestión de las Alianzas (SIGA), visualizar el libro virtual sobre TyT, publica noticias relacionadas, brinda información sobre eventos y herramientas de participación ciudadana a través de foros, publica el Boletín

Virtual de Educación Técnica y Tecnológica, además, sobre la franja derecha, ofrece todas las herramientas del Portal Colombia Aprende de gran utilidad para toda la comunidad académica.

Home del edusitio TyT



En la imagen 3, se observa la página principal del sitio web de TyT.

Las pestañas que contiene el Home permiten acceder a la siguiente información:

- **Política.** Muestra información sobre lineamientos y metas gubernamentales del sector de educación técnica y tecnológica, normatividad, documentos de política, el proyecto TyT, entre otros.
- **ITT Virtual.** Brinda la información del proyecto de incorporación de las TIC en los procesos educativos de las ITT oficiales, ofreciendo además el ingreso a las plataformas que el MEN utiliza.
- **Articulación académica.** Describe la ruta educativa para pasar de la educación media a la superior; de igual manera se encuentra el listado de instituciones de educación media que participan en este proceso educativo.

- **Financiación.** Orienta sobre los mecanismos de financiación para el acceso a la educación superior que brinda el gobierno a través del ICETEX.
- **Programas TyT.** Permite consultar los programas académicos diseñados por las alianzas para cubrir las necesidades del sector productivo.
- **Por qué TyT.** Suministra información sobre la orientación profesional indicando las ventajas de estudiar carreras técnicas y tecnológicas.
- **EI SENA.** Proporciona información acerca de esta institución y las modalidades educativas que ofrece.

De esta forma, el Ministerio de Educación Nacional pone a disposición de la sociedad el SIPETT como herramienta para la consulta de la información sobre este nivel de la educación superior desde un punto único, fiable y de fácil acceso. Esta nueva herramienta nace con la vocación de mejorar la divulgación de esa información para fomentar la participación pública y una gestión más eficaz.

II. Etapas del proceso

Se identifican tres etapas de desarrollo del Sistema Integrado de Información del Programa de Fortalecimiento de la Educación Técnica Profesional y Tecnológica (SIPETT):

- **Primera etapa. Creación de la comunidad de la educación TyT y surgimiento de la necesidad de información**

Esta etapa comenzó su desarrollo en el 2007, año en el cual la ejecución de los cuatro componentes del Proyecto mencionados anteriormente empezó a adquirir un mayor dinamismo, dado que en este año las primeras Alianzas Estratégicas TyT comienzan a diseñar la oferta educativa, también vinculan los Centros Regionales de Educación Superior (Ceres) con programas virtuales de estos niveles de formación, e Instituciones Técnicas Profesionales y Tecnológicas (ITT) en proceso de fortalecimiento, iniciando así la conformación de la gran comunidad intersectorial.

En esta primera etapa surge la necesidad de consolidar y organizar la información generada por la gestión con la comunidad, para colocarla a disposición de las directivas de educación superior y demás usuarios internos al MEN que la requerían. Se decidió, entonces, crear un sitio en la Intranet del Ministerio de Educación para almacenar la información de utilidad propiamente institucional para la consulta de los servidores del MEN como apoyo a su función frente al Proyecto.

Al avanzar el proyecto, se generan documentos con información relevante relacionada con sus componentes. Estos documentos van alimentando el acervo documental en la Intranet, que mediante una organización temática ofrece la información con oportunidad y fiabilidad, constituyéndose en una herramienta de consulta permanente por los interesados. En este sentido, mediante el diseño, la organización y la gestión de la información del proyecto en la Intranet, se inició el desarrollo de acciones innovadoras para propiciar el acceso y uso de la información y facilitar el conocimiento acerca del proyecto. *Como producto de estas acciones*, se mejoró el sitio en la Intranet para beneficio de los usuarios internos del MEN. La mejora consis-

tió en contar con información organizada que respaldaba el proceso de gestión del proyecto incluido en el Sistema de Gestión de Calidad de la entidad.

Posteriormente, se desarrollaron actividades tales como: encuentros, foros, seminarios, entre otros, que contribuyeron a que la comunidad se sensibilizara respecto a la importancia del proyecto, incrementando de esta manera la necesidad de los usuarios externos de acceder a la información del MEN.

- **Segunda etapa. Conformación del acervo de información acorde al desarrollo de los componentes del Proyecto**

En la medida que avanzaba la implementación de cada una de las estrategias del proyecto (2008-2009), la información se incrementaba y se especializaba, y con ella la necesidad de difundirla y aprovecharla ya no solo a nivel interno del MEN, sino a la comunidad académica y al público en general. Sin embargo, en ese momento solo se contaba con el medio de difusión interno del Ministerio de Educación Nacional (Intranet). Los usuarios externos para acceder a la información tenían que solicitarla a través de medio físico o por correo electrónico, lo que dejaba en manos del servidor la oportuna y ágil respuesta.

Para subsanar esta necesidad, el Ministerio de Educación Nacional habilita en el portal educativo Colombia Aprende un espacio para el Proyecto, decisión que facilitó a la unidad ejecutora propiciar un mejor aprovechamiento de la información generada por dicho proyecto, publicando en este portal información de lineamientos de política, dando respuesta a preguntas de interés general, tales como: ¿En qué consiste la educación técnica profesional y tecnológica?, ¿Qué es la articulación entre la educación media y la superior?, ¿Cuáles son las principales razones para estudiar programas pertenecientes a estos niveles de formación?, entre otras. Este fue otro de los desarrollos innovadores por parte del equipo.

Por otro lado, la información de la Intranet se especializó en el Sistema Integrado de Gestión (SIG) (Proceso Asistencia Técnica en Educación Técnica y Tecnológica) y en aquellos datos que son de uso continuo en la Dirección de Fomento, como los siguientes:

- Publicar las bases de datos de los programas académicos desarrollados por las Alianzas TyT y los Ceres virtuales.
- Publicar las cifras de cobertura y baterías de indicadores de las ITT.
- Publicar el desarrollo y estado de las Alianzas TyT.
- Memorias de foros y eventos de la educación TyT.
- Proceso de planes indicativos de la educación TyT para cada año de ejecución.

De esta manera, se iba alcanzando el objetivo de divulgar la información generada por el proyecto a través de dos productos: un sitio en la Intranet más especializado al servicio de los usuarios internos y un espacio en el portal Colombia Aprende con información del proyecto disponible a la comunidad.

- **Tercera etapa. Consolidación de información e integración del SIPETT**

Dada la cantidad y especificidad de información que se estaba manejando en el proyecto y la necesidad de consultarla por los diferentes actores, se decidió consolidar un *Sistema Integrado de Información del Programa de Fortalecimiento de*

la Educación Técnica Profesional y Tecnológica (SIPETT), constituyéndolo en dos grandes componentes: el sitio en la Intranet y el espacio web cuya evolución se ha venido describiendo.

En esta etapa se publica un link que direcciona al espacio web de Educación TyT en la página principal de la intranet de la Subdirección de Apoyo a la Gestión de las IES y se inician las gestiones para facilitar aún más el acceso a la información sobre la oferta académica desarrollada por las Alianzas TyT y los Ceres virtuales. Así mismo, se vincula la plataforma de educación virtual, la cual facilita el acceso a herramientas pedagógicas virtuales a los estudiantes de las ITT oficiales localizadas en diversas regiones del país, con el fin de mejorar la pertinencia educativa a través del uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC). Finalmente, se realiza la apertura del primer Foro Virtual de la educación TyT, en el cual se publica el video con las cinco claves para la terminación exitosa de los proyectos ejecutados por las Alianzas TyT y propicia un espacio interactivo de comunicación.

El Sistema se convierte de esta manera en uno de los productos más importantes de gestión de información y divulgación de conocimiento generado por un Proyecto, y en un desarrollo innovador por parte de los integrantes del equipo, quienes además de gestionar y administrar el proyecto, se preocuparon por visibilizar sus resultados, sus logros y favorecer la transparencia de sus acciones y estrategias. Además, propiciar espacios de interactividad para generar la participación de la comunidad en general.

El SIPETT trasciende como una herramienta de valor que permite visibilizar el desarrollo, resultado e impacto que tiene la adecuada organización y disposición de la información en la gestión y el mejoramiento institucional, tanto en el MEN como en el sector educativo, involucrando a diversos actores, entre ellos a las IES participantes del Proyecto. De este modo, el SIPETT se concibe como un modelo de gestión de la información relevante generada por un proyecto como muchos de los que se desarrollan no solo en el Ministerio de Educación Nacional, sino en otras entidades. Es un ejemplo de cómo construir la memoria documental y hacerla visible de tal manera que refleje las estrategias, los avances, los productos alcanzados y el aprovechamiento real de los recursos asignados al proyecto y la rendición de cuentas ante la sociedad.

Aspectos que han beneficiado el desarrollo de la buena práctica son la voluntad política y la apropiación que desde la Dirección de Fomento de la Educación Superior se ha generado, y la colaboración de otras dependencias del Ministerio de Educación Nacional, entre ellas la Oficina de Innovación Educativa con Uso de TIC, ya que con su apoyo se logró que el portal Colombia Aprende fuera el medio de difusión para dar a conocer este importante hito en la educación de nuestro país.

5.

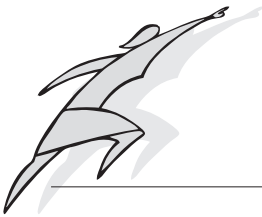
Asesoría y seguimiento de los procesos de contratación.

INTEGRANTES

Mónica Andrea Carrillo Fonseca
 Fabio Alberto Gómez Santos
 Juan Sebastián Rivera Galvis
 María Teresa Gómez Higuera

APOYO

Óscar Xavier Borre Torres

**I. Contexto de la experiencia**

El Ministerio de Educación Nacional, como entidad pública del orden nacional, debe ceñir su proceso de contratación al cumplimiento estricto de las normas vigentes contractuales²⁷; por esta razón, la realización de obras y la adquisición de sus bienes y servicios debe cumplir con los procedimientos de planeación y de selección de contratistas, a través de procesos públicos objetivos, seriamente documentados, ajenos a todo factor de interés personal o subjetivo.

Estas normas contractuales han sufrido en los últimos cinco años grandes cambios, tanto de fondo como de forma; por ejemplo, se pasó de dos procesos de selección: Licitación Pública y Contratación Directa, a cuatro procesos: Concurso Público de Méritos, Licitación Pública, Selección Abreviada y Contratación Directa. Se exige mayor rigurosidad en la planeación contractual, en la elaboración de estudios previos de factibilidad y prefactibilidad de la contratación y se les incluyen nuevos aspectos para su elaboración. Todos los cambios ocasionados generaron en las entidades públicas dificultades en su aplicación por la falta de claridad y de reglamentación de la ley, y el Ministerio de Educación Nacional no fue la excepción, pues sus procesos y responsables han cambiado a la vez que las normas legales lo hacían.

La contratación pública se regía exclusivamente por la Ley 80 de 1993 y sus decretos reglamentarios, como fue el caso de la Contratación Directa que la regulaba el Decreto 955 de 1994, y la responsabilidad de su aplicación en la entidad en 1993 estaba a cargo de la Oficina Asesora Jurídica, a través de su Grupo de Contratos. En esa época las dependencias establecían sus necesidades contractuales y se presentaban a la Oficina Jurídica para llevar a cabo los procesos contractuales. Hasta el 2002 la contratación de los proyectos misionales se realizaba principalmente a través de convenios interadministrativos y convenios con organismos de cooperación internacional, y para sus necesidades administrativas el mayor volumen de contratación

²⁷ Ley 80 de 1993, "por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública".
 Ley 1150 de 2007, "por medio de la cual se modifica la Ley 80 de 1993".

se fundamentaba en órdenes de compra, bienes o de servicios de mínima cuantía, con excepción de las licitaciones para contratar los servicios de aseo, vigilancia, el mantenimiento correctivo y preventivo de los vehículos de la entidad y de los equipos de cómputo. Para esa época las normas contractuales no eran enfáticas y rigurosas en cuanto a la planeación contractual de las entidades públicas; era un aspecto que se consideraba como necesario únicamente para la contratación de obras.

En el 2002 se promulga el Decreto 2170²⁸, con el cual se pretende luchar contra la corrupción y modifica los procesos contractuales, los principios de selección objetiva con la inclusión de requisitos de habilitación, reitera la obligación de contar con estudios previos y limita los convenios con organismos de cooperación internacional; estos últimos, objeto de pronunciamientos de las altas cortes y de los organismos de control que pregonaban por limitar su utilización. A su vez el MEN entró en una etapa de reformas administrativas, tanto en su organización como funcionamiento para cumplir con los objetivos y metas propuestos por el programa de gobierno del cual hacía parte la Revolución Educativa.

En una reestructuración administrativa del 2004 se toma la decisión de crear una oficina que se encargara de todas las actividades en materia de contratación administrativa, y por lo tanto de velar por la aplicación de las normas anteriormente mencionadas, es así que se crea la Subdirección de Contratación y Gestión Administrativa.

La Subdirección de Contratación y Gestión Administrativa ve la necesidad de replantear la forma como se viene realizando la contratación y sobre todo la elaboración de estudios previos de factibilidad de la contratación, por lo que implementa en el 2004 un formato con los campos que el decreto exigía debía tener el estudio previo y lo denominó "Insumo de contratación". Este formato o Insumo de contratación era diligenciado por servidores o contratistas de las diferentes dependencias misionales y administrativas del MEN y eran profesionales de todas las dependencias del conocimiento menos abogados, pero el diligenciamiento del formato no era ajeno a sus actividades, de modo que no se les dificultaba, pues los datos o necesidad de la contratación la entendían y la conocían, así como las características técnicas, plazo de ejecución y el estudio económico; eso comprendía básicamente el estudio previo y la información del Insumo de contratación.

El insumo o estudio previo era firmado por la directora o subdirectora encargada del proyecto del cual salían los recursos, y por el ordenador del gasto, que según la cuantía, podía ser la señora Ministra, los Viceministros o la Secretaria General.

El insumo firmado era radicado en la Subdirección de Contratación y Gestión Administrativa, momento en el cual iniciaba la asesoría y el acompañamiento al área y se iniciaba el proceso contractual que conforme a la cuantía correspondía. El proceso de contratación planteado de esa forma no presentó mayores inconvenientes, ya que la norma no era exigente frente a la solicitud de elementos detallados, y las entidades tenían la facultad de establecer en su manual de contratación los procedimientos que permitieran la ejecución de los recursos y garantizaran los principios de la contratación administrativa, lo que hacía más flexible el desarrollo del proceso precontractual, con una intervención mínima por parte de la Subdirección de Contratación en la elaboración de los estudios previos. La asesoría radicaba fundamen-

28 Este decreto en gran parte de sus artículos fue suspendido por el Consejo de Estado y algunas de sus disposiciones fueron recogidas por la Ley 1150 de 2007 y sus decretos reglamentarios.

talmente en la revisión del insumo para poder hacer los pliegos de condiciones y el proceso de selección.

A raíz de la expedición de la Ley 1150 de 2007 y su primer decreto reglamentario (Decreto 066 de 2008), implicó un cambio en el procedimiento de selección de contratistas. Las modificaciones trajeron como consecuencia además de las medidas generales de transparencia en relación con los criterios de selección, la estructura del concurso de méritos y el énfasis en la obligación de las entidades públicas en la planeación contractual e incluyó el manejo de elementos nuevos para la elaboración de estudios previos, tales como: el establecimiento de los riesgos previsible en la contratación, su tipificación, asignación y estimación, justificación de la modalidad de selección, tipificación adecuada del contrato, justificación de los factores de selección, análisis económico, todo lo cual implicaba una intervención más directa por parte de la Subdirección de Contratación y Gestión Administrativa; la demora en el cambio de asesoría y la implantación de una buena práctica estaba ocasionando malestar entre las dependencias y la Subdirección de Contratación, ya que unas hacían los estudios, diligenciaban lo que consideraban debían tener los nuevos espacios y la Subdirección de Contratación los devolvía porque no se ajustaban a la nueva normatividad. Las dependencias técnicas necesitaban una asesoría diferente, no sabían cómo diligenciar los nuevos aspectos que traía la Ley 1150 de 2007, porque ya no eran solo técnicas sino jurídicas y económicas las consideraciones para realizar los estudios previos.

En enero de 2008 el formato de insumo de contratación no contemplaba los nuevos requerimientos de ley, por lo que cada área fue ajustándolo y la percepción hacia la diligencia y apoyo que recibían de la Subdirección de Contratación era cada vez más baja²⁹, pues los procesos se devolvían y no se generaba la contratación con la oportunidad deseada.

La conclusión y análisis que arrojó la situación anterior es que el proceso de asesoría contractual en el 2008 no cumplía con las expectativas de los clientes que esperaban más apoyo de los profesionales de contratación para la estructuración y diligenciamiento de los estudios previos, ni con las necesidades de eficiencia y efectividad en materia contractual, lo cual retrasaba el cumplimiento de las metas de la entidad y no permitía el cumplimiento del plan de compras ni la ejecución del presupuesto asignado para la vigencia, generando castigos en el presupuesto asignado por la Nación para el año siguiente; de esta forma quedó demostrado en la encuesta de diagnóstico de percepción del servicio realizada por la firma ITS SOLUTIONS, en la cual solamente el 19% de las personas encuestadas manifestaron que el proceso de contratación facilitaba y apoyaba el cumplimiento de los objetivos de la entidad, y un 64% de los encuestados indicó que el proceso de contratación no era eficiente.

Teniendo como insumo los indicadores de cumplimiento y las encuestas de percepción del servicio, la Secretaría General y la Subdirección de Contratación y Gestión Administrativa, apoyadas en el trabajo de una consultoría externa, rediseñaron el proceso en el mes de septiembre de 2008.

En este sentido, y teniendo en cuenta los hallazgos evidenciados en las encuestas realizadas, se procedió a rediseñar el macroproceso de contratación, en el cual la entrada del mismo seguía siendo el diligenciamiento de los estudios previos, pero los

29 Encuesta de percepción del servicio prestado en el 2008 realizado por ITS SOLUTIONS. Anexo.

responsables de estos no eran solamente las dependencias sino la Subdirección de Gestión Administrativa a través de sus profesionales, quienes deberían asumir el proceso de contratación como de su responsabilidad; esto implicó el establecimiento de la asesoría como eje transversal del macroproceso de contratación e interventoría del Ministerio. Para ello se asignaron profesionales para asesorar las dependencias, quienes son los encargados de hacer la formulación del plan de compras, el seguimiento a la contratación y buscar la correcta y eficaz ejecución de los recursos en compañía de los profesionales encargados de los aspectos técnicos de las contrataciones a celebrarse en cada vigencia fiscal, lo que ha traído como consecuencia una exteriorización de la Subdirección de Contratación, ya que los profesionales se acercan a las dependencias para llevar a cabo su labor y realizar un trabajo conjunto para el desarrollo de los estudios previos y de esta forma hacer una construcción conjunta de los procesos de contratación y un seguimiento al contrato desde su celebración hasta su liquidación. Para ello, con el acompañamiento de la firma ITS Soluciones Estratégicas Ltda., se realizaron capacitaciones de interiorización sobre el nuevo modelo a los profesionales, coordinadores y a la subdirectora de contratación; igualmente se llevaron a cabo capacitaciones sobre atención al usuario con el fin de obtener los medios suficientes para mejorar la percepción del servicio por parte de los clientes internos y externos del área.

La implementación del proceso de contratación se inició con una fase piloto entre los meses de septiembre y diciembre de 2008, en la cual se hizo la división inicial de los profesionales por Viceministerios y Secretaría General, sin que se definieran aun dependencias específicas de acompañamiento, simplemente el trabajo ahora se dividía en los profesionales encargados de cada Viceministerio y de la Secretaría General, dependiendo de las cargas de trabajo de cada uno de ellos; de esta misma forma los coordinadores de la época adoptaron la misma división para efectos de la revisión.

En esta primera fase, usando el formato de insumo de contratación de antaño, la Subdirección de Contratación y Gestión Administrativa comenzó un proceso de asesoramiento a las dependencias en el diligenciamiento del formato conforme a las reformas realizadas por la Ley 1150 de 2007 y el Decreto 2474 de 2008³⁰, con el fin de identificar la efectividad de esta práctica en la etapa precontractual y acercar a los interlocutores con la subdirección de contratación al nuevo procedimiento que se pretendía implementar de manera oficial a partir del 2009.

A pesar de ser tan corto el tiempo para la prueba piloto de la división (menos de 3 meses), los resultados en el último periodo del 2008 fueron significativos, ya que las dependencias comenzaron a sentir que los profesionales y la Subdirección en general se preocupaba más por encontrar solución a sus problemas frente al proceso de contratación y comenzaron a sentir un apoyo real y efectivo por parte de la Subdirección de Contratación y Gestión Administrativa.

A partir del mes de enero se comenzó el proceso de implementación oficial de la buena práctica. Como resultado de lo anterior, y a pesar del gran incremento en el número de contratos celebrados (pasando de 128 contratos en el 2002 a 1.615 en el 2009), el plan de compras se cumplió en un 100% para el 2009 y hubo un avance significativo en la planeación de los procesos contractuales con base en el nuevo esquema de asesoría al proceso desde el insumo de contratación, lo que hizo más eficiente la labor de la Subdirección de Contratación y por ende se mejoraron los ín-

30 Decreto que derogó al Decreto 066 de 2008

dices de cumplimiento de metas de la entidad en general y la percepción de la labor fue favorable, según la encuesta realizada en ese año.

La buena práctica genera no solo que exista planeación contractual, sino que se realice un trabajo conjunto en la elaboración de estudios previos y un aprendizaje mutuo entre los profesionales de las áreas.

Para corroborar lo descrito anteriormente, la estadística sobre el cumplimiento del plan de compras se resume de la siguiente forma conforme al porcentaje de cumplimiento:

Porcentajes de cumplimiento

MES	2008	2009	2010
ENERO	3%	39%	75%
FEBRERO	62%	101%	86%
MARZO	62%	116%	127%
ABRIL	71%	74%	66%
MAYO	67%	38%	115%
JUNIO	70%	70%	113%
JULIO	51%	95%	75%
AGOSTO	84%	87%	97%
SEPTIEMBRE	97%	49%	64%
OCTUBRE	69%	76%	
NOVIEMBRE	79%	124%	
DICIEMBRE	100%	195%	

II. Etapas del proceso

La buena práctica consta de las siguientes etapas:

1. Entradas.

Al inicio de cada vigencia fiscal, una vez asignado el presupuesto a la entidad y distribuido en las áreas, estas deben formular el plan de compras de la vigencia correspondiente.

La formulación del plan de compras es la descripción de las necesidades de la entidad; en este se establece el objeto a contratar, la modalidad de la contratación, el presupuesto de la misma y la fecha en la cual se radicará el proceso en la Subdirección de Contratación para el inicio del mismo, planeando así toda la ejecución presupuestal dentro de la vigencia fiscal correspondiente.

En esta parte del proceso se involucran como actores del mismo las dependencias técnicas del MEN, que son las encargadas de formular el plan de compras, ya que sobre ellas pesa la responsabilidad de establecer las necesidades de contratación de la entidad, de conformidad con los proyectos y las metas del sector. Por su parte, la Subdirección de Contratación apoya y asesora la construcción del plan, básicamente enfocada en la determinación de la modalidad de selección y la fecha de radicación, teniendo en cuenta los tiempos establecidos en los acuerdos, nivel de servicio y el plazo de ejecución del contrato.

Con alguna de las dependencias se realiza una reunión en donde están todos los servidores del área técnica y los abogados de contratación del grupo correspondiente y se trabaja la contratación que se requiere de cada uno de los proyectos, estableciendo responsabilidades de cada una de las partes, y en ese momento se asesora el posible proceso que debe adelantarse teniendo como parámetros el tipo de contrato, su valor y características; todo hará parte del plan de compras. Con otras dependencias el coordinador del grupo y sus abogados se reúnen por subdirección y analizan el valor y cada uno de los anteriores aspectos.

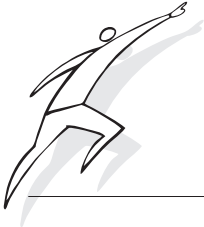
Elaborado el plan de compras, las dependencias técnicas solicitan el certificado de disponibilidad presupuestal y se procede con el apoyo del abogado de contratación a diligenciar el insumo de contratación. Como evidencia de este acompañamiento, el abogado y coordinador que asesoraron la planeación firmarán el insumo, y son los mismos que adelantarán el proceso de selección.

2. Salidas.

La salida de este proceso es el plan de compras elaborado y estructurado y el documento de estudios previos (insumo de contratación) radicado en la Subdirección de Contratación para iniciar la etapa precontractual, correspondiente a la elaboración del proceso de contratación de conformidad con la normatividad vigente.

6.

Derechos de Autor: Gestión del conocimiento a través de la contratación.

**INTEGRANTES**

Blanca Elena Oróstegui
 Kerly Agámez Berrio
 Susan Achury Plaza
 Natalia Cortés Gutiérrez
 Hernán Lozano Triana

I. Contexto de la experiencia

En este capítulo definiremos el concepto de Derecho de Autor, a partir de su desarrollo normativo. Es necesario indicar el soporte normativo de la buena práctica, teniendo en cuenta que el sistema de protección legal de los Derechos de Autor nutre las consideraciones de procedencia y estructuración de las contrataciones del MEN. De manera paralela, revelaremos los hitos que modelaron la formación de la experiencia exitosa.

Todo creador de una obra intelectual, sea esta artística –pintura, escultura, danza, arquitectónica, literaria, musical– o de cómputo, se considera como AUTOR. Para protegerlo a él y a su obra, respecto del reconocimiento de su calidad autoral y la facultad de oponerse a cualquier modificación de su creación sin su consentimiento, así como para el uso o explotación por sí mismo o por terceros, existe un conjunto de normas y principios denominado Derecho de Autor. La necesidad de protección universal de los autores y el potencial de explotación de los derechos patrimoniales de las obras fueron las circunstancias que facilitaron la creación de un sistema de protección internacional desde el siglo XIX.

El Convenio de Berna de 1886 dio origen al Sistema Internacional de Protección de los Derechos de Autor y en él se encuentran las reglas para la protección de obras literarias y artísticas. La última modificación se firmó en París en 1971 y fue enmendada en 1979. Colombia se adhirió a través de la Ley 33 de 1987.

Un segundo hito importante en la regulación internacional sobre la materia es la Convención de Roma de 1961 para la Protección de los Artistas, Intérpretes o Ejecutantes, los Productores de Fonogramas y los Organismos de Radiodifusión.

La legislación nacional recoge los antecedentes supranacionales descritos, a través de la Ley 23 de 1982, que establece las disposiciones generales y especiales que regulan la protección del Derecho de Autor y los Derechos Conexos en Colombia.

Es importante resaltar la labor desarrollada por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), como el organismo especializado de las Naciones Unidas

(ONU), creado con el “objetivo de *desarrollar un sistema de propiedad intelectual (P.I.) internacional, que sea equilibrado y accesible y recompense la creatividad, estimule la innovación y contribuya al desarrollo económico, salvaguardando a la vez el interés público*”³¹, adoptado por la Conferencia Diplomática el 20 de diciembre de 1996 y aprobado por la Ley 565 de 2000.

Así mismo, la Comunidad Andina de Naciones ha generado normas jurídicas obligatorias para los países miembros, como Colombia, estableciendo en la Decisión Andina 351 de 1993 el Régimen Común Andino en materia de Derecho de Autor y Derechos Conexos, con el fin de “*reconocer una adecuada y efectiva protección a los autores y demás titulares de derechos, sobre las obras del ingenio, en el campo literario, artístico o científico, cualquiera que sea el género o forma de expresión y sin importar el mérito literario o artístico ni su destino*”³².

Colombia como parte de estos tratados internacionales los ha adoptado como fuente primaria de la normatividad nacional: Sistema de Protección al Derecho de Autor y los Derechos Conexos. La Constitución Política, en su artículo 61, garantiza la protección a la propiedad intelectual: “El Estado protegerá la propiedad intelectual por el tiempo y mediante las formalidades que establezca la ley”, remitiendo a la Ley 44 de 1993 que modifica y adiciona la Ley 23 de 1982 citada.

Contando con el anterior marco normativo, el MEN, en desarrollo de sus funciones constitucionales y legales, y, en especial, dentro de su contratación, está obligado a respetar los derechos y obligaciones establecidos en el Sistema Normativo de Protección de los Derechos de Autor. En este sentido, la Entidad debía seguir las disposiciones consagradas en las Directivas Presidenciales No. 01 de 1993 y No. 02 de febrero de 2002³³, asumiendo el análisis de cada contratación de manera independiente, sin un procedimiento claro, ni paradigmas de análisis que le permitieran construir políticas concretas o acciones que posibilitaran la correcta administración de los derechos de autor.

Sin embargo, el MEN no era consciente de que **encontraría oportunidades de consolidarse en la legalidad, formalidad y transparencia, creando una verdadera cultura de respeto y gestión de los derechos de autor**, mediante la administración de los Derechos Patrimoniales de Autor que le pertenecían, bien por las obras protegidas desarrolladas por servidores públicos en ejercicio de sus funciones, o como resultado de contratos de prestación de servicios de obra por encargo.

Este proceso de concientización sobre la relevancia de los Derechos de Autor en la contratación del MEN fue el resultado de los diferentes análisis dados en su interior, con ocasión de la expedición de la Ley 1150 de 2007, la cual introdujo como causal de contratación directa: “Cuando no exista pluralidad de oferentes en el mercado”.

31 Tomado de la página web oficial de la OIMP: http://www.wipo.int/about-wipo/es/what_is_wipo.html

32 Artículo 1 Decisión Andina 351 de 1993.

33 1. Instruir a las personas encargadas en cada entidad de la adquisición de software para que los programas de computador que se adquieran estén respaldados por los documentos de licenciamiento o transferencia de propiedad respectivos.
2. Las oficinas de Control Interno, auditores u organismos de control de las respectivas instituciones, en desarrollo de las funciones de control y en el marco de sus visitas, inspecciones o informes, verificarán el cumplimiento de lo dispuesto en el numeral anterior y establecerán procedimientos para tal efecto.
3. En el evento de que la entidad vaya a detentar la titularidad del derecho de autor sobre tales programas en razón de que los derechos patrimoniales le vayan a ser transferidos, ya sea a través de contratos de cesión o transferencia o porque estos serán desarrollados por servidores públicos a ella vinculados, en cumplimiento de las funciones de sus cargos, la titularidad de esos derechos deberá constar en el respectivo contrato o manual de funciones.

Como requisito para determinar la procedencia de la contratación directa por la causal enunciada, fue necesario establecer, dentro de los correspondientes estudios previos, el origen de los derechos patrimoniales de autor, en virtud de los cuales se determinaba la exclusividad de proveer el bien o servicio (único proveedor).

La Subdirección de Contratación del MEN, como responsable del Macroproceso de Contratación e Interventoría, identificó los vacíos contractuales relacionados con los Derechos Patrimoniales de Autor de las obras resultantes de los contratos o convenios (que imposibilitaban la utilización de los mismos), sin que aún para el 2007 se lograra diseñar un procedimiento claro que permitiera la utilización y protección de las obras en observancia de estos derechos.

El caso hito dentro de la contratación del MEN, referente a los Modelos de Educación desarrollados por terceros y utilizados por el este, es el contrato celebrado con la Caja de Compensación Familiar Cafam, para la implementación del Programa Nacional de Alfabetización, cuyo componente básico es el desarrollo de material educativo especializado, protegido por la normatividad vigente en materia de derechos de autor.

Para este caso, el MEN había contratado con dicha empresa la implementación de un modelo, cuya propiedad (titularidad de los derechos) se presumía en cabeza de Cafam, no obstante, esta empresa no contaba con el registro del modelo ante la Dirección Nacional de Derechos de Autor³⁴, conforme a la normatividad vigente, razón por la cual no era defendible la exclusividad de la propiedad ante eventuales reclamaciones de terceros (oponibilidad) ni se constituía en fundamento para una contratación directa como único proveedor.

Es así como en el 2008 en la Subdirección de Contratación se generó conciencia respecto de la necesidad de establecer parámetros de política de contratación del MEN, mediante los cuales se estandarizara la administración de la contratación, cuando esta involucrara derechos de autor.

El análisis para la contratación propició que dentro de los estudios previos (Insumo de Contratación) de los procesos contractuales, aun conociendo al creador de los productos utilizados en ejecución del contrato, se solicitara el certificado del Registro de los Derechos Patrimoniales de Autor, documento que sustenta la utilización de una obra protegida en el marco de un contrato estatal.

Para gestionar el conocimiento y unificar criterios de análisis, el diálogo de saberes desempeñó un papel determinante. La Subdirección de Contratación utilizó los **“Momentos Técnicos”** para que el Grupo de Profesionales socializaran los conocimientos transferidos por expertos externos y aquellos resultantes de las investigaciones directas de Abogados del Grupo: la presentación y discusión de casos concretos, cuyo resultado fue la estandarización de cláusulas de regulación de Derechos de Autor dentro de los contratos y la minuta de Contrato de Cesión de Derechos Patrimoniales de Autor.

Adicionalmente y como resultado de las discusiones de casos puntuales, dentro de las **sesiones del Comité de Contratación del MEN** respecto a procesos contractuales, se adoptaron criterios y líneas de política que han sido de vital importancia

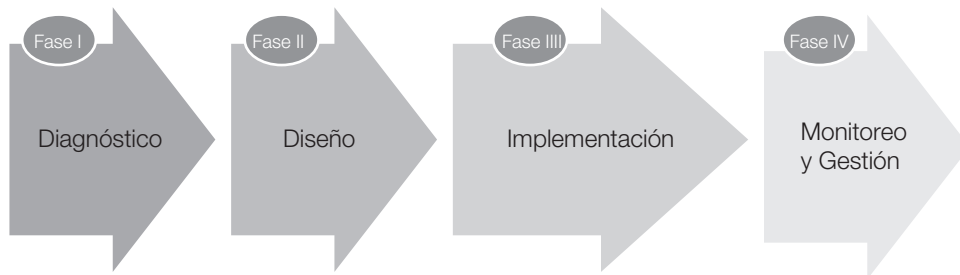
³⁴ La Dirección Nacional de Derechos de Autor es una Unidad Administrativa Especial, adscrita al Ministerio del Interior y de Justicia, responsable del diseño, dirección, administración y ejecución de las políticas gubernamentales en materia de Derechos de Autor y Derechos Conexos.

para la Entidad, como el aprovechamiento de las Cesiones de Derechos de Autor o de las Licencias de Uso a favor del Ministerio de Educación, soporte indispensable para iniciar procesos públicos de contratación.

Todos los esfuerzos realizados en la Subdirección de Contratación encontraron respaldo jurídico en el Decreto 2474 de 2008 (como reglamentación de la Ley 1150 de 2007), en el que se establece como requisito indispensable para contratar directamente, fundamentado en la existencia de único proveedor, la acreditación de la condición de la exclusividad respecto de los derechos de autor, con la inscripción y registro de sus derechos ante la Dirección Nacional de Derechos de Autor.

Es así como el MEN ha exigido a sus contratistas la presentación del certificado de registro de sus derechos y la inclusión dentro de los contratos, cuyos productos fueran obras protegidas, la obligación de firmar la Cesión a favor del MEN y de hacer el Registro de la Obra y del documento de transferencia de los Derechos Patrimoniales, a cargo de los contratistas.

Los análisis realizados para determinar la contratación por la modalidad de único proveedor condujeron a revisar las implicaciones técnicas determinantes del objeto, el alcance y las obligaciones que hacen parte de las contrataciones del MEN, a través de la retroalimentación de las dependencias técnicas misionales del MEN en la estructuración de los estudios previos (Insumo de Contratación). El procedimiento antes descrito se presenta a continuación. El detalle de cada una de las fases está relacionado en los anexos:



II. Etapas del proceso

En este capítulo describiremos el estado del arte y el proceso con el que se apropió la buena práctica, acompañado de los esquemas que ejemplifican la buena práctica en cuanto a actividades y actores.

1. Estado del arte.

En la sociedad global del conocimiento, la administración de los Derechos Patrimoniales de Autor debe responder a la realidad económica y social del país: **existe una relación directa entre el progreso socioeconómico y cultural de una sociedad y los niveles de seguridad jurídica, dentro de los cuales se genera el conocimiento.**

De acuerdo con lo anterior, solo puede existir gestión del conocimiento cuando los resultados pueden capitalizarse en beneficio de quien los creó y de la sociedad en general. El Derecho nacional y supranacional ha sido utilizado por las diferentes so-

ciudades en pro de la protección de la Propiedad Intelectual y como parte de ella, de los Derechos de Autor.

Ni la sociedad ni el Estado con sus desarrollos normativos al respecto han sido eficaces para controlar y erradicar el “problema de la infracción a los Derechos de Autor”, traducido en piratería editorial, reprografía ilegal, comercialización de videos, software y piratería fonográfica.

La presente buena práctica configura la estrategia creada desde el Ministerio de Educación Nacional, para proteger y gestionar los Derechos de Autor haciendo suya la cultura de la legalidad, la formalidad y la transparencia.

Está compuesta de tres ejes fundamentales:

1. Creación de puntos de control sobre el cumplimiento de la normatividad aplicable en la celebración y ejecución de sus contratos, que permiten visualizar el valor de la creación y ejercer con seguridad los derechos derivados de la misma.
2. La implementación de puntos de análisis que permiten compras inteligentes, en términos de bienes intangibles: derechos de reproducción, publicación, transformación, adaptación, distribución y, en general, del uso de las obras.
3. Creación de la cultura del conocimiento: se comparte la experiencia de los diferentes servidores del MEN en el tratamiento de obras protegidas por el derecho de autor. Este conocimiento se documenta y se gestiona con miras a replicar estas experiencias en los diferentes programas del MEN, según los requerimientos de los programas determinados de acuerdo con los objetivos de cada uno de ellos.

Esta buena práctica se convierte en una estrategia basada en la legalidad y la formalidad de los procesos contractuales, mediante la cual el Estado, y para el caso específico el MEN, implementa una política de contratación inteligente, en términos de economía y transparencia, que avanza hacia la generación y aprovechamiento seguro del conocimiento.

Lo anterior resulta de gran importancia cuando hablamos del “buen gobierno” y de aquellas actividades necesarias para lograrlo³⁵.

La contratación de Derechos Patrimoniales de Autor se enmarca dentro de las consideraciones teóricas del “buen gobierno” y en este sentido pretende generar “mecanismos de gobierno” que no se basan en el recurso a las autoridades ni en las sanciones decididas por estas.

El concepto del “buen gobierno” apunta a la creación de una estructura o un orden que no se puede imponer desde el exterior, sino que es resultado de la interacción de una multiplicidad de agentes dotados de autoridad y que influyen unos en otros (Kooiman y Van Vliet, 1993, pág. 64)³⁶.

La autorregulación del MEN genera una cultura de respeto a los Derechos de Autor, dentro de los terceros vinculados al mismo. Esta cultura de promo-

35 Kooiman y Van Vliet (1993, pág. 66) clasifican las tareas del buen gobierno, así: 1. *(des)composición y coordinación*; 2. *coequilibrio y guía*; 3. *integración y regulación*. Nuestra autorregulación de Derechos de Autor dentro del proceso de Contratación es una estrategia para crear entornos legales adecuados para la generación y aprovechamiento del conocimiento, fruto del impacto de la ejecución de políticas, proyectos y actividades del MEN.

36 *Ibidem*.

ción a la creación y el fomento de los Derechos de Autor se enmarca como una función de la Administración Pública.

Adoptar la reglamentación específica sobre Derechos Morales y Patrimoniales de Autor en la entidad constituye una herramienta importante por el creciente número de contratos relacionados con el desarrollo del conocimiento. Sin embargo, más allá de la necesidad práctica, la presente estrategia **responde a la obligación legal del Estado de crear una política de protección a los Derechos de Autor, como mecanismo de generación de conocimiento,** aclarando que con anterioridad al inicio de nuestra buena práctica no se implementaba de forma organizada dicha obligación.

Es sabido que el Estado, a través de la contratación de bienes y servicios, transforma la cultura de sus proveedores, exigiéndoles el cumplimiento de la normatividad aplicable y definiendo reglas que estandarizan la valoración de los bienes intangibles protegidos por los Derechos de Autor. Lo anterior le permite al MEN cumplir sus objetivos constitucionales y legales, al poner a disposición de la comunidad el conocimiento generado a partir de los estudios y desarrollos contratados. Así, la buena práctica descrita desarrolla los postulados del “buen gobierno”, como una teoría que define la existencia de un acuerdo básico referido “a la puesta en práctica de estilos de gobernar en los que han perdido nitidez los límites entre los sectores público y privado”³⁷.

Igualmente, se ha logrado crear un procedimiento estándar dentro de la Subdirección de Contratación, a través del cual el MEN ha podido aplicar las políticas de generación y administración del conocimiento, contando con activos utilizables para desarrollar sus metas y objetivos, en un escenario jurídicamente seguro.

2. Proceso.

Una vez analizada la importancia de la buena práctica en el marco del “buen gobierno” y de los escenarios existentes, nos permitimos esquematizar el proceso desarrollado para su implementación, dentro del Macroproceso de Contratación e Interventoría del Sistema Integrado de Gestión (SIG) del MEN. En este resumen, se muestran de manera puntual las principales actividades que como desarrollo de la buena práctica se realizan diariamente en la Subdirección de Contratación del MEN.

2.1. Entrada: planeación de la contratación

Subfase I. Elaboración del Plan de Compras y del Insumo de Contratación

El proceso diseñado para la aplicación de nuestra buena práctica tiene como Entrada el *Insumo de Contratación*, documento base que estructura y viabiliza todo proceso de adquisición de bienes y servicios; reúne la información del estudio previo y el acto administrativo de justificación de la contratación, exigido en la Ley 1150 de 2007 y sus decretos reglamentarios.

Es así, como en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 8 de la Ley 1150 de 2007, se incluyen las pautas para determinar cuándo es necesario considerar la regulación de Derechos de Autor, en función de la contratación a realizar, dentro del Insumo de Contratación:

³⁷ El “buen gobierno como teoría”: cinco propuestas Gerry Stoker*.

1. Cuando se esté indicando en el plan de compras del MEN, la procedencia de la contratación directa en virtud de la existencia de proveedor exclusivo, por ser titular de los Derechos de Autor.
2. Cuando el MEN haga uso de una obra protegida, ya sea en virtud de la titularidad que ejerza sobre la misma, o alguna licencia de uso de ella³⁸.
3. Cuando el contrato tenga por objeto la creación de alguna obra protegida. Por ejemplo: cartillas, manuales, estándares, software, fotografías, planos arquitectónicos, audiovisuales, contenidos digitales, etc.
4. Cuando el objeto o el alcance del contrato incluya la adquisición de la titularidad o la autorización de uso de obras protegidas. Se entenderán incluidos aquellos contratos cuyo objeto sea la distribución o suministro de obras protegidas por los Derechos de Autor o contratos en los que se disponga de obras protegidas, ya sea para su transformación, o como parte integral de una obra diferente.

Una vez el Profesional de la Subdirección de Contratación ha identificado alguno de los eventos mencionados, empleará los siguientes elementos de análisis para determinar junto con el profesional del área técnica líder de la necesidad, la regulación particular propia de Protección de Derechos de Autor en el respectivo contrato:

1. ***De la necesidad de la contratación.*** En este elemento de análisis, el área técnica, deberá establecer por qué la entidad necesita adquirir la(s) obra(s) protegida(s). No solo porque una obra esté protegida se debe aprobar la procedencia de la compra directa. Es necesario comprobar que la obra no tiene un sustituto o equivalente dentro del mercado o posee características especiales en virtud de las cuales su adquisición o uso es pertinente para la entidad. Esta pertinencia deberá establecerse de manera objetiva, en cumplimiento de los principios de transparencia y selección objetiva que rigen la actividad contractual de las entidades públicas.
2. ***De la descripción del objeto a contratar.*** En este punto se deberá identificar el objeto de la contratación y especificaciones básicas del bien, de la obra o del servicio. Para los escenarios 1 o 3 planteados (proveedor exclusivo o creación de obra) se deberá establecer de manera puntual, la característica del producto que lo hace pertinente o eficaz, y que no tiene sustituto o equivalente dentro del mercado.
3. ***De los fundamentos jurídicos que soportan la modalidad de selección.*** Solo procederá para el escenario establecido en el anterior numeral 1 (proveedor exclusivo).
4. ***Del análisis económico que soporta el valor estimado del contrato.*** Es de vital importancia; por tanto, debe realizarse una valoración dentro del mercado específico de cada una de las obras, estableciendo diferenciaciones entre el valor de la obra para su adquisición o para su uso.
5. ***Del análisis de riesgos previsibles del contrato.*** Contiene la estimación, tipificación y asignación de los riesgos que podrían alterar las condiciones de ejecución administrativa, técnica y económica del contrato.
6. ***Del análisis que sustenta las garantías solicitadas dentro de la contratación.*** Refiere los mecanismos de aseguramiento de cumplimiento de las obligaciones del contrato y efectos derivados.

³⁸ Sobre esta consideración se hará referencia en la construcción de los estudios previos y en seleccionar y contratar.

Subfase II. Verificación de requisitos para contratar.

A. Procedencia de la contratación directa.

En concordancia con lo establecido en el artículo 2 de la Ley 1150 de 2007, el profesional de la Subdirección de Contratación del MEN establece la modalidad de contratación. En el evento de la contratación directa con único proveedor, por ser titular de Derechos de Autor, el profesional solicita uno de los siguientes documentos, como soporte del Insumo de Contratación:

1. *Certificado expedido por la Dirección Nacional de Derechos de Autor.* El profesional que esté adelantando el trámite verifica la titularidad de la obra a favor del contratista. La concordancia entre la obra que se certifica por parte de la Dirección Nacional de Derechos de Autor y la que se pretende adquirir en la contratación analizada.
2. *Autorización como proveedor o distribuidor exclusivo de la obra protegida.* La mencionada autorización podrá hacer parte de un contrato de distribución exclusiva o de cualquier otro documento que contenga el acuerdo de voluntades de las partes y donde, específicamente, el titular de los derechos patrimoniales de la obra establezca la autorización exclusiva de la distribución o uso de la obra protegida. En estos casos, el profesional verifica la siguiente información: I) Que quien aparece en el documento, efectivamente, sea el titular de los Derechos Patrimoniales de Autor. II) Que el documento recaiga sobre la obra a adquirir o a utilizar por parte del MEN. III) Que se trate de una autorización exclusiva. En este punto, es importante aclarar que la exclusividad podrá estar limitada, ya sea en el tiempo o en el territorio. En el primer caso, se verificará que el plazo de ejecución del contrato a celebrar se encuentre dentro del plazo otorgado en la autorización. En el segundo, se verificará que la autorización se encuentre otorgada para el territorio colombiano. En el evento en que no se realice ninguna referencia temporal o espacial, se entenderá que la misma no se encuentra limitada y, por tanto, es suficiente para aprobar la procedencia de la contratación.

El Coordinador de la Subdirección de Contratación asignado de acuerdo con el área líder de la necesidad analizará la siguiente información:

1. La documentación que soporta la procedencia de la contratación directa.
2. La correlación entre la existencia de derechos patrimoniales de autor y el objeto del contrato a celebrar.
3. El alcance del objeto del contrato.
4. Las obligaciones de las partes.

Realizada la revisión y autorización por parte del Coordinador de la Subdirección y el Profesional que adelanta el plan de compras pertinente, se remite al área técnica para que esta realice el trámite de aprobación por parte del Líder de la Necesidad y el Ordenador del Gasto correspondiente.

B. Procedencia de procesos públicos de selección dentro de los cuales se utilicen obras protegidas.

En los eventos en los que el MEN estructure procesos públicos que contemplen el uso de obras protegidas, el Profesional de la Subdirección de Contratación, verifica que el MEN hace uso de ellas sin afectar derechos de terceros. Por ejemplo, si el objeto es la contratación de una central de medios que realice la compra de espacios en radio, tele-

visión, prensa o virtuales para la difusión de un material, y dentro de las obligaciones de la Entidad se establece la relacionada con el suministro de las piezas, es indispensable que todas y cada una de las piezas a entregar al contratista cuenten con registro ante la Dirección Nacional de Derechos de Autor o Licencias de uso registradas. Otro ejemplo puede ser la contratación de la actualización de un software, para la cual el MEN debe tener la titularidad o la autorización para la transformación de la obra protegida.

Este análisis debe replicarse en cualquier contexto dentro del cual el MEN en su calidad de contratante deba suministrar al contratista, para la ejecución, obras protegidas bajo la normatividad de Protección de los Derechos de Autor.

2.2. Fase I - Selección del contratista y contratación.

Dentro de esta etapa del proceso de la buena práctica, el principal producto es el contrato. El contrato es el documento dentro del cual se consignan los acuerdos de las partes tendientes a establecer los derechos y obligaciones recíprocas para el desarrollo del objeto del mismo.

Esta etapa contiene tres momentos a los cuales nos referiremos de manera independiente. El primero, Seleccionar, atinente al proceso de determinar el contratista que suministrará el bien o servicio requerido por la entidad. El segundo momento hace referencia a la Celebración del Contrato y el último relacionado con los Requisitos de Perfeccionamiento y Ejecución del Contrato.

a. Seleccionar

El Área Técnica Líder de la Necesidad entrega el Insumo de Contratación, debidamente diligenciado y firmado en los términos ya indicados a la Subdirección de Contratación, para que inicie el proceso de selección del contratista, de acuerdo con la modalidad establecida.

Si se trata de una contratación directa, con proveedor único, por ser el titular de Derechos de Autor, el Profesional de la Subdirección de Contratación verifica los elementos establecidos en el Insumo de Contratación.

En el evento en que el insumo corresponda a una modalidad de contratación diferente, el Profesional de la Subdirección de Contratación incluye en el pliego de condiciones correspondiente cada uno de los elementos de análisis, avalados por el Coordinador de Contratación, por el Líder de la Necesidad y por el Ordenador del Gasto.

b. Contratar

El Profesional de Contratación elabora la minuta del contrato. Las condiciones del contrato son las establecidas en el Insumo de Contratación, cuando se trate de contratación directa, y son las previstas en el pliego de condiciones y en los términos de la propuesta ganadora, cuando se haya adelantado un proceso público de selección (licitación pública, selección abreviada, concurso de méritos, entre otros).

c. Perfeccionamiento del contrato y requisitos de ejecución

El profesional de Contratación verifica el cumplimiento de los requisitos de perfeccionamiento (firma del contrato) y de ejecución (registro presupuestal, presentación de garantías y pago de publicación en el Diario Único de Contratación –DUC–).

2.3. Fase II - Administración de los Derechos de Autor resultantes de la ejecución del contrato.

Administrar la contratación

En esta fase el interventor debe verificar dos aspectos: I) Cuando el objeto del contrato incluye la utilización de obras protegidas deberá verificar que el uso de la obra por parte del contratista se realiza de conformidad con la normatividad vigente; II) Cuando el objeto del contrato corresponde a la creación de obras protegidas deberá verificar la cesión y registro de los derechos de autor a favor del MEN. Lo anterior incluye las obras protegidas creadas, derivadas o adquiridas en desarrollo del contrato.

Esta fase finaliza con la firma del acta de liquidación del contrato; con ella se extingue el vínculo contractual y se verifica el cumplimiento de las obligaciones adquiridas por cada una de las partes con relación a los derechos de autor involucrados en la contratación.

Gestión del conocimiento a través del uso de los Derechos de Autor

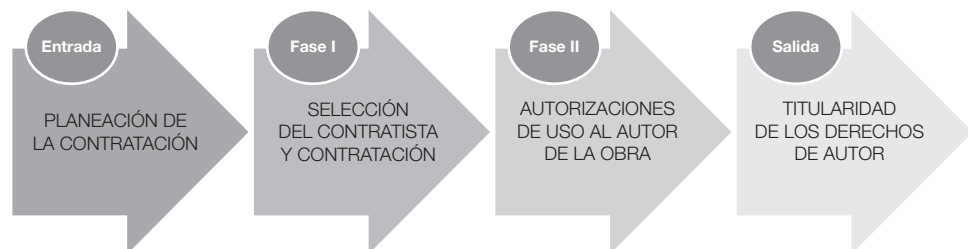
La Entidad emplea de manera adecuada las obras, respetando los límites de uso y explotación de las obras utilizadas durante la ejecución del contrato, razón por la cual tendrá actividades diferentes de acuerdo con la modalidad de contratación que supervisa (obra por encargo, licencias de uso, entre otras).

2.4. Salida - escenarios de uso de obras protegidas por los derechos de autor

El producto obtenido mediante esta buena práctica es la construcción de escenarios de uso de obras protegidas. Estos escenarios se pueden clasificar fundamentalmente en dos: I) Titularidad de los derechos patrimoniales de autor, y II) Derechos de uso de la obra protegida derivados de licencias de uso.

Adicionalmente, tenemos el uso en beneficio del sector educativo de productos licenciados y la cesión de nuestros derechos a otras entidades públicas del orden nacional e internacional, integrando con esto el conocimiento a nivel nacional y supranacional.

Es importante demostrar gráficamente el proceso antes descrito:



7.

Rutinas de Salud a través del ejercicio físico para un buen desempeño del empleo.

**INTEGRANTES**

Luis Eduardo Niño Velandia
Luis Bernardo Carillo Álvarez

I. Contexto de la Experiencia

La Constitución Política en el Ordinal 3 del Artículo 120, la Ley 9° de 1979, los Decretos Nos. 586 de 1983 y 614 de 1984, contemplan diferentes aspectos y lineamientos referentes a la preservación de la Salud Ocupacional.

El Ministerio de Educación Nacional cuenta con un Plan Anual de Salud Ocupacional en cabeza de la Subdirección de Talento Humano por medio del cual desarrolla actividades de Medicina Preventiva y del Trabajo, entre otras, con el fin de proteger y mantener la salud de los servidores públicos.

Las actividades de promoción y prevención en salud hacen parte primordial de este Plan dentro de las que se destacan: el desarrollo de exámenes ocupacionales y actividades deportivas dirigidas, que cuentan con el seguimiento periódico del avance en la condición física de los servidores.

La práctica del ejercicio regular en el MEN nació hacia comienzos del nuevo milenio, con una semana dedicada a la Salud Ocupacional que se desarrollaba en el mes de octubre, en la que se programaban torneos de integración interdependencias, con campeonatos de basquetbol, banquitas, voleibol, tenis de mesa y rana, entre otros. Los torneos descritos se realizaban en un área dispuesta dentro del parqueadero o espacios en el sótano y el 5° piso del MEN.

En el Ministerio de Educación Nacional se han practicado diferentes exámenes con la colaboración de la ARP, que dan evidencia de la necesidad de la práctica del ejercicio físico.

II. Etapas del Proceso

- **Etapas 1**

Las rutinas físicas que desarrollaban los servidores se realizaban con el único ánimo de hacer ejercicios libres en jornadas adicionales a la laboral, se hacían en un espa-

cio que no era el más adecuado, en un área del sexto piso que correspondía a las antiguas oficinas en desuso. Se contaba en ese entonces, con elementos en regular estado, tales como: máquinas multifuerza, pesas, bicicletas estáticas, silla para hacer abdominales, entre otros.

Gimnasio Ministerio de Educación Nacional año 2000



Fuente: Archivo digital Oficina de Comunicaciones

• Etapa 2

Hacia el año 2004, se inició una nueva etapa en la práctica deportiva en el Ministerio de Educación Nacional, con un componente adicional constituido por la dirección y acompañamiento de profesionales de la Educación Física³⁹, proporcionados por la Caja de Compensación Familiar-COMPENSAR, que garantizaban la práctica controlada y dirigida responsablemente. Igualmente, los torneos internos de integración se desplazaron a espacios acordes a la práctica deportiva a realizar, en las sedes de dicha Caja de Compensación, ya que muchas veces “la euforia” de los servidores participantes o asistentes a los eventos, incidían o interrumpía las actividades laborales de sus compañeros en las oficinas.

Gimnasio Ministerio de Educación Nacional año 2005



Fuente: Archivo digital Oficina de Comunicaciones

Citamos por ejemplo el informe realizado en el año 2006 por la ARP con el fin de detectar riesgos psicosociales entre los servidores del Ministerio de Educación Nacional y que estableció que el 40.8% de los servidores sufren dolores de cuello y espalda como efecto de alteraciones asociadas a situaciones estresantes derivadas del trabajo⁴⁰.

³⁹ Los **Profesionales de Educación Física**, Educan a través del movimiento, con la manipulación de objetos en forma estática o en desplazamiento, comprende una responsabilidad profesional que requiere de conocimientos específicos y especializados. A su vez, la estimación de cargas de trabajo individualizadas frente a grupos heterogéneos, será el principal problema a sortear durante el tránsito de una clase de educación física y/o entrenamiento deportivo.

⁴⁰ Ministerio de Educación Nacional, Estudio de Riesgos Psicosociales 2007, en: <http://intranet/sites/sg/th/talento/PRUEBA/SALUD%20OCUPACIONAL.aspx>

• Etapa 3

El 9 de agosto de 2007, dentro del Proceso de Mejoramiento de la Infraestructura Física del MEN, se terminó la ejecución de la cuarta fase de la obra de adecuación de las instalaciones del edificio sede del MEN, haciéndose entrega, entre otros, de la zona de bienestar en el 6° piso constituida por: la cafetería, el gimnasio, el oratorio y las terrazas.

Gimnasio Ministerio de Educación Nacional año 2007



Fuente: Archivo digital Oficina de Comunicaciones

En consecuencia, la práctica del ejercicio físico adquirió una nueva dimensión, con la entrega de un espacio de aproximadamente de 250 m², dotado con elementos y equipos modernos como bicicletas de spinning, colchonetas, pesas, balones para la práctica de Pilates, bandas elásticas, steps, entre otros; equipado igualmente, con casilleros, zonas para cambio de ropa por género, cada uno con dos (2) duchas con agua caliente.

La Subdirección de Talento Humano como responsable del manejo de las prácticas en el gimnasio ha contratado desde el año 2008 a la fecha, un administrador -contrato de prestación de servicios profesionales-, con la responsabilidad de administrar, coordinar y realizar la operación del Gimnasio, para la ejecución de actividades deportivas, dentro de las actividades de Bienestar dirigidas a los servidores en dos jornadas: una de 6:30 a. m. a 8:00 a. m., y la otra de 6:00 p. m. a 8:00 p. m.

Dentro de sus obligaciones está la programación del contenido, instructores y metodologías para desarrollar actividades deportivas en el gimnasio del MEN. Todo esto en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo. Igualmente, es el responsable de garantizar la contratación de profesionales con el perfil adecuado a los requerimientos de cada actividad a realizar. También debe orientar a los participantes mediante el establecimiento de rutinas de ejercicios personales, de acuerdo con sus valoraciones médicas.

Producto de ese contrato, en el año 2008 se practicaron a los servidores, exámenes de perfil lipídico⁴¹, tensión arterial⁴², ergoespirometría⁴³, y valoración nutricional⁴⁴, entre otros.

41 **El perfil lipídico** es una serie de exámenes de sangre utilizados para medir los niveles de colesterol y triglicéridos. Este perfil puede ayudar a determinar el riesgo de cardiopatía en pacientes con altos niveles de colesterol.

42 La **Presión Arterial (PA)** o **Tensión Arterial (TA)** es la presión que ejerce la sangre contra la pared de las arterias. Esta presión es imprescindible para que circule la sangre por los vasos sanguíneos y aporte el oxígeno y los nutrientes a todos los órganos del cuerpo para que puedan funcionar. Es un tipo de presión sanguínea.

43 La **Ergoespirometría** es el único método no invasivo que permite evaluar la capacidad máxima de trabajo físico de una persona realizando un protocolo de carga en una Banda sin fin. El consumo de oxígeno alcanzado es en la mayoría de los casos el valor "pico" ya que muy pocas personas alcanzan su valor máximo en una evaluación debido a que antes de alcanzarlo sientan fatiga muscular o su condición cardiopulmonar no lo permite.

44 La **valoración nutricional** es aquella que permite determinar el estado de nutrición de un individuo, valorar las necesidades o requerimientos nutricionales y pronosticar los posibles riesgos de salud que pueda presentar en relación con su estado nutricional. El estado nutricional refleja en cada momento si la ingestión, absorción y utilización de los nutrientes son adecuados a las necesidades del organismo.

Toma de exámenes años 2008/2009



Fuente: Archivo digital Oficina de Comunicaciones

En el informe presentado por el Administrador del Gimnasio⁴⁵, se identificó que los servidores hacían muy poco ejercicio o no lo hacían, hecho que se ve reflejado en la baja capacidad de recuperación cardiovascular. Cabe anotar que en los exámenes practicados se encontró que el 75% de los servidores examinados presentaron esta característica.

De igual manera, se practicaron exámenes de nutrición mediante los cuales se verificó el Índice de Masa Corporal (IMC)⁴⁶. Para este examen se autorizaron 200 servidores de los cuales asistieron 184, o sea el (92%). De estos asistentes se encontró que: 60 servidores presentaron sobrepeso⁴⁷ (32.61%), 16 presentaron grado de obesidad⁴⁸ (8.7%), un servidor presentó grado de obesidad dos (0.54%), y 1 servidor estaba en infrapeso⁴⁹, mientras que 106 personas mostraron un estado normal (57.61%).

Clasificación estado nutricional de acuerdo al IMC

Clasificación de las OMS del estado nutricional de acuerdo con el IMC Índice de Masa Corporal		
Clasificación	IMC (kg/m ²)	
	Valores principales	Valores adicionales
Infrapeso	< 18,50	< 18,50
Delgadez severa	< 16,00	< 16,00
Delgadez moderada	16,00 - 16,99	16,00 - 16,99
Delgadez aceptable	17,00 - 18,49	17,00 - 18,49
Normal	18,5 - 24,99	18,5 - 22,99
		23,00 - 24,99
Sobrepeso	≥ 25,00	≥ 25,00
Preobeso	25,00 - 29,99	25,00 - 27,49
		27,50 - 29,99
Obeso	≥ 30,00	≥ 30,00
Obeso tipo I	30,00 - 34,99	30,00 - 32,49
		32,50 - 34,99
Obeso tipo II	35,00 - 39,99	35,00 - 37,49
		37,50 - 39,99
Obeso tipo III	≥ 40,00	≥ 40,00

Fuente: Organización Mundial de Salud

45 Ver Anexo No. 1.

46 El **Índice de Masa Corporal**, es una medida de asociación que mide el contenido de grasa corporal en relación a la estatura y el peso que presentan tanto los hombres como las mujeres. Se calcula según la expresión matemática: (IMC) = masa (kg) / estatura² (m).

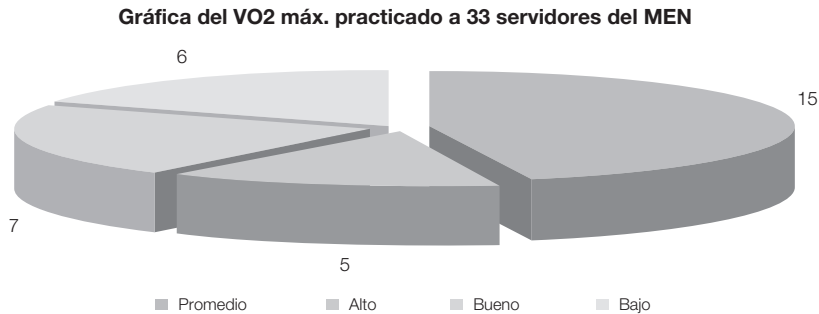
47 El **Sobrepeso** es el exceso de peso en relación con la estatura.

48 La **Obesidad** se define como la presencia de una cantidad excesiva de grasa corporal, lo que significa riesgo para la salud. Es el producto de un balance calórico positivo, ya sea por medio de un elevado aporte energético o por una reducción del gasto de energía.

49 El **Infrapeso (bajo peso)** habitualmente está causado por un incorrecto aporte nutricional en los nutrientes esenciales que el cuerpo necesita para mantener sus órganos, músculos y sistemas 100% funcionales, generalmente las causas más comunes son la deficiencia de proteína y la deficiencia energética. Las deficiencias de vitaminas, minerales y agua también contribuyen al infrapeso.

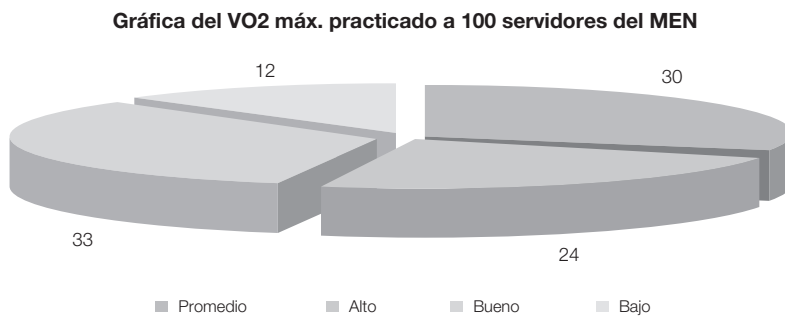
En lo concerniente a los exámenes médicos generales a los que acudieron 33 (16.5%) servidores de las 200 autorizados, se valoró el volumen máximo de oxígeno (VO_2 máx.), encontrándose que 15 servidores (45.45%) estaban dentro del promedio, 5 (15.15%) presentaron un estado alto, 7 (21.21%) presentaron buen estado y 6 (18.18%) presentaron un estado bajo de recuperación de la frecuencia cardiaca.

VO2 máx. practicado en 2008



Fuente: Administrador Gimnasio

VO2 máx. practicado en 2009



Fuente: Administrador Gimnasio

Estos resultados daban evidencia de la baja condición física relacionada con el sedentarismo, situación que podía afectar el desempeño laboral de los servidores. Esta condición, motivó la necesidad de elaborar e implementar un proyecto encaminado a incentivar el ejercicio físico dirigido en el gimnasio, apoyado en una dieta balanceada para cada asistente y así poder contribuir al mejoramiento de su condición física.

Para el año 2009, se realizaron de nuevo los exámenes de VO_2 máx.⁵⁰ a 100 servidores del MEN de 200 posibles, para desarrollar los exámenes los servidores tuvieron con antelación que contestar un cuestionario denominado "Prueba submáxima en el cicloergómetro"⁵¹, en el cual se les daban las instrucciones y condiciones para poder participar en la prueba.

El resultado de la valoración determinó que 30 servidores estaban dentro del promedio, 24 presentaron un estado alto, 33 presentaron buen estado, 12 presentaron un estado bajo de recuperación de la frecuencia cardiaca y una (1) no terminó la evaluación.

50 El **volumen máximo de oxígeno**, conocido como **VO_2 máx.**, es el máximo transporte de oxígeno que nuestro organismo puede transportar en un minuto. Es la manera más eficaz de medir la capacidad aeróbica de un individuo. Cuanto mayor sea el VO_2 máx., mayor será la capacidad cardiovascular de este. Se mide en ml/kg/min., pero si lo multiplicamos por nuestro peso corporal, el resultado se expresará en litros, (**VO_2 máx.= (Distancia Recorrida-504)/45**).

51 Ver Anexo No. 2

Los nuevos exámenes mostraron avances positivos en relación con los realizados en el año anterior, empezando por la buena respuesta a la convocatoria, que pasó de 33 servidores a 100 de un año a otro, es decir, un incremento superior al 300%. De igual manera, los promedios de VO₂ máx. del personal mejoraron significativamente en los niveles: el alto pasó del 15.15% al 24%, el de buen estado del 21.21% al 33% y disminuyó significativamente el bajo pasando del 18.18% al 11%.

Igualmente, en el 2009 se realizó otro estudio que dio cuenta de los motivos de ausentismo en el Ministerio de Educación Nacional⁵². En este estudio es evidente que el 39% de las ausencias se debe a problemas de origen osteomuscular y de estos el 40% se presenta como afección de espalda.

Otro aspecto valorado durante este par de años es la asistencia de los servidores a las clases grupales. El resultado nos ilustra que al iniciar actividades físicas en el gimnasio cada año, genera un entusiasmo inicial en el cual un número muy alto de servidores se inscriben a él, sin embargo, a medida que avanzan los meses ese entusiasmo decae, o por falta de constancia y/o disciplina, aspectos de índole laboral y/o de formación para el trabajo entre otros.

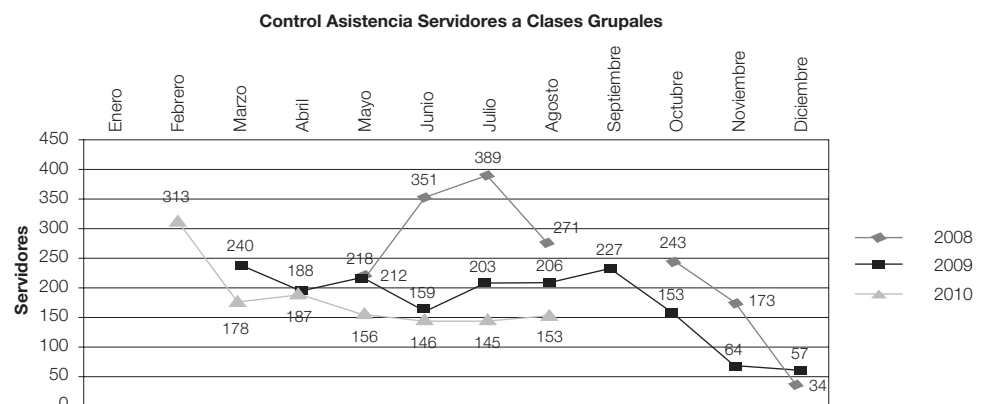
Clases Grupales Gimnasio



Fuente: Archivo digital Oficina de Comunicaciones

En el año 2008 el promedio de asistencia mensual al gimnasio fue de 240 servidores, para el año 2009 el promedio fue de 171 servidores, a pesar de que asistieron durante el año 30 servidores más que en el año anterior. Para el año 2010, la asistencia promedio de servidores al Gimnasio con corte al mes de Agosto es de 138.

Control Asistencia Servidores a Clases Grupales



Fuente: Administrador Gimnasio

52 Ministerio de Educación Nacional, informe de Ausentismo 2009, en: <http://intranet/sites/sg/th/talento/PRUEBA/SALUD%20OCUPACIONAL.aspx>

En este contexto se desarrolla actualmente la práctica de rutinas de ejercicio dirigido y controlado con el fin de contribuir a la generación de hábitos de vida saludables en los servidores.

Por iniciativa del Administrador del Gimnasio, mensualmente se hace un reconocimiento al servidor que asiste constantemente, mediante la publicación del nombre en la cartelera del deportista del mes ubicada en el sitio de práctica y mediante un obsequio sencillo con el único ánimo de incentivar a esas personas a que aprovechan las actividades dispuestas en el Programa de Salud Ocupacional del Ministerio de Educación Nacional.

Reconocimientos



Fuente: Archivo digital Oficina de Comunicaciones

Los principales factores que han facilitado el éxito de la buena práctica son la legislación, el liderazgo de la Subdirección de Talento Humano que propició que la Alta Dirección brindara el apoyo necesario para el inicio y permanencia de las acciones y lograr hábitos de vida saludables entre los servidores del Ministerio de Educación Nacional, a través del ejercicio, la disposición de los servidores para acoger el Programa de Salud Ocupacional, la infraestructura física y dotación del gimnasio, la inversión de recursos financieros que han facilitado la sostenibilidad del Programa y la idoneidad de los instructores encargados de dirigir las prácticas deportivas.

8

Trayectoria hacia la optimización del proceso de convalidación de títulos otorgados por instituciones de educación superior extranjeras.



INTEGRANTES

María Consuelo López Gutiérrez
 Leonor Carrero Zaldúa
 Martha Cecilia Ortiz Orjuela
 Medardo Castro Carantonio
 Aída Peralta Izquierdo

I. Contexto de la Experiencia

SACES-CONVALIDACIONES es un aplicativo implementado en el marco del proyecto estratégico de Diseño e Implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SACES)⁵³, cuyo propósito fue el de mejorar la prestación del servicio de convalidación de títulos de educación superior obtenidos en instituciones de educación superior extranjeras y para optimizar la información del mismo.

Teniendo en cuenta, que al no estar sistematizado el proceso para la recepción de las solicitudes de convalidación y/o homologación recibidas en el MEN, incluyendo las solicitudes que se radicaron en el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES), no se podía dar una información veraz a los usuarios sobre el estado en que se encontraba su proceso y no se disponía de un adecuado control y organización del mismo.

En este sentido, con la implementación y puesta en marcha del aplicativo SACES-CONVALIDACIONES y del Sistema Integrado de Gestión de Calidad en el Ministerio de Educación Nacional, se dio solución a esta situación desfavorable, lo cual permitió dar respuestas oportunas y eficaces a los usuarios, optimizar el desarrollo de actividades, controlar efectivamente el proceso, organizar los archivos de las solicitudes radicadas y generar los reportes estadísticos sobre el tema necesarios para el análisis, mejoramiento del proceso y la toma de decisiones de las acciones a seguir.

Por tal motivo el Ministerio de Educación Nacional identificó la necesidad de iniciar la implementación del aplicativo SACES-CONVALIDACIONES, para lo cual suscribió el Convenio 280 de octubre de 2005 con la Universidad Industrial de Santander (UIS) cuyo objeto era brindar soporte logístico a todos los procesos de verificación de condiciones mínimas de calidad de programas académicos de educación superior, reconocimiento de personería jurídica, transformación de carácter académico de las Instituciones de Educación Superior (IES) y creación de seccionales. Además, diseñar,

⁵³ Definido como un conjunto de mecanismos que permite mantener y elevar la calidad de los programas académicos y garantiza el fortalecimiento institucional. Este sistema integra organismos y cuerpos consultores, donde la academia cumple un papel determinante en la toma de decisiones.

desarrollar e implementar herramientas de informática en línea que optimicen la gestión de los procesos mencionados, mantener las herramientas existentes que apoyan estos procesos, efectuar la entrega de resultados así como la actualización de la información en los sistemas de evaluación de programas, instituciones y convalidación. Posteriormente, se firmaron los convenios 351 de 2005 y 002 de 2007 con la Red de Universidades Públicas Almamater⁵⁴, con el propósito de continuar con el soporte técnico, logístico y operativo al proceso de convalidación de títulos, entre otros.

El grupo de Convalidaciones, responsable de este proceso, pertenece al Viceministerio de Educación Superior, Dirección de Calidad de la Educación Superior, Subdirección de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

Los recursos utilizados para el proceso de convalidaciones provienen del Presupuesto General de la Nación y su clasificación se denomina así: Recursos de Inversión Programa 310 Divulgación Asistencia Técnica y Capacitación del Recurso Humano, Subprograma 705 Educación Superior, Proyecto 120 Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior y Recurso 11 Otros Recursos del Tesoro; más el recaudo efectuado en la cuenta bancaria de Educación Superior proveniente del pago realizado por los usuarios para el trámite de la convalidación, teniendo en cuenta las tarifas establecidas en la Resolución 2090 de 2003, las cuales se presentan en la siguiente tabla (para el año 2010):

Concepto	Tarifa en SMDLV	Valor en \$
Legalización de documentos	0.17	\$2.900
Convalidaciones Pregrado	22	\$377.600
Convalidaciones Postgrado	25	\$429.100

El recurso humano que ha participado en esta buena práctica, ha estado conformado por servidores públicos de carrera administrativa, servidores provisionales y judicantes, así como contratistas directos del MEN y personal contratado a través de convenios interadministrativos. La estructura organizacional ha estado compuesta por el Despacho de la Ministra de Educación Nacional, el Despacho del Viceministro de Educación Superior, la Dirección de Calidad de la Educación Superior y la Subdirección de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. El proceso viene siendo desarrollado por un Coordinador de Grupo de Convalidaciones, siete (7) profesionales, un (1) técnico administrativo, dos (2) secretarías, un (1) judicante externo y un (1) asistente para archivo.

Cabe reconocer que la estructura organizacional fue un factor facilitador para el desarrollo de las actividades del proceso de convalidación y homologación porque en ella se definieron las funciones de cada uno de los servidores públicos, se establecieron las responsabilidades y se desarrollaron las actividades bajo la dirección de un Subdirector quien contaba con el conocimiento en cuanto a la normatividad y la experiencia en los trámites relacionados con Educación Superior, especialmente para este proceso; esta persona tuvo la asertividad al dirigir servidores comprometidos, quienes fueron adquiriendo habilidades y destrezas en el desarrollo de sus actividades, lo que les permitió innovar y contextualizar esa experiencia adquirida a lo largo del proceso.

Debido a que el control inicial del proceso se realizaba manualmente, hay que destacar la iniciativa que tuvieron los servidores para buscar soluciones a esta situación. Ellos asumieron la responsabilidad de diseñar una base de datos en excel e incluyeron en

54 ALMAMATER, Red para el Desarrollo Regional del Eje Cafetero, Firma Consultora que apoyó el proyecto de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

ella los datos que consideraron debía tener dicha base para ordenar la información del convalidante. De esta manera registraron en la base el consecutivo numérico y/o número de solicitud que se le asignaba al usuario al momento de la radicación; los datos académicos de los estudios parciales y/o del título a convalidar; y la descripción del servicio que el usuario requería. Además, se documentaron todos los problemas que presentaban mayor incidencia en el trámite con el fin de crear un manual de funciones y actividades del proceso que permitiera su permanente corrección y ajuste.

Posteriormente, dada la complejidad que presentaba el proceso y con el propósito de atender con más eficiencia el trámite relacionado, se consideró pertinente efectuar algunos ajustes al formulario de solicitud; se le incluyeron los ítems correspondientes a los datos personales del convalidante, nombre del título a convalidar, duración del programa, fecha de otorgamiento del título, periodos cursados, metodología, dirección y teléfono de un contacto diferente al usuario.

Finalmente, con el desarrollo de la reingeniería se consolidaron los procesos del Ministerio de Educación Nacional, incluyendo el proceso de convalidación y/o homologación, el cual con las herramientas de apoyo como el Sistema de Seguimiento de Proyectos (SSP), el Sistema Integrado de Gestión (SIG), la página web del MEN y definitivamente la internet, fueron factores que facilitaron el control de los procesos y la consulta sobre la legalidad y reconocimiento de las IES⁵⁵ en el exterior.

Resulta conveniente señalar adicionalmente que la internet desempeñó un papel importante pues como fuente de información, le dio más elementos de juicio al proceso de convalidación, debido a que la misma se convirtió en herramienta esencial de consulta para determinar la legalidad de las IES extranjeras, otorgantes del título objeto de convalidación.

Es importante mencionar que las anteriores innovaciones descritas, además de otros procesos, condujeron a que el Ministerio de Educación Nacional recibiera por parte del Icontec⁵⁶ en el año 2006 su certificación en calidad, la cual fue ratificada en el año 2009 en razón a los resultados obtenidos con la implementación y consolidación de su PHVA⁵⁷, reflejados a través de los criterios de eficacia, eficiencia y efectividad. La certificación de calidad otorgada al Ministerio de Educación Nacional, ha generado credibilidad a los usuarios, por cuanto ellos perciben que todos los trámites solicitados satisfacen sus necesidades.

Definitivamente, es necesario reiterar la importancia del recurso humano, integrado inicialmente por tres profesionales del grupo de convalidaciones quienes suministraron la información y los requisitos que debía tener el sistema para agilizar el proceso en su sistematización y para la migración de la información al sistema SACES. Dichos profesionales acataron todas y cada una de las observaciones realizadas por el quipo de ingenieros de sistemas contratado, hasta lograr la implementación del sistema SACES-CONVALIDACIONES.

La funcionalidad del aplicativo mejoró y facilitó el trámite al usuario, cuyos resultados son comprobados por el número de solicitudes atendidas. En él se registra un total⁵⁸

55 IES, Institución de Educación Superior.

56 ICONTEC: Instituto Colombiano de Normas Técnicas.

57 PHVA: Sigla que representa el ciclo de mejoramiento continuo de los sistemas de Gestión de Calidad: P=Planear; H=Hacer; V=Verificar y A=Actuar.

58 Cifras reportadas por el aplicativo SACES-CONVALIDACIONES con corte al 30 de agosto de 2010.

de 12.371 solicitudes de convalidaciones radicadas, de las cuales 12.247 corresponden a solicitudes resueltas por resolución, ya sean positivas o negativas. De esa cifra, podemos verificar que 10.920 solicitudes corresponden a convalidaciones resueltas positivamente, así: 4.959 convalidaciones de pregrado y 5.961 de posgrado.

II. Etapas del Proceso

Este proceso se realiza en 5 fases, donde en las primeras cuatro se resaltan los cambios y avances realizados en cada año, contados a partir del año 2003 hasta el año 2005. En la quinta fase se toma el complemento del proceso a partir del año 2006 hasta la fecha, en la cual las actividades ya se encuentran documentadas y el proceso sistematizado.

- **Fase 1**

Mediante Decreto 2230 del 8 de agosto de 2003, se reestructuró el Ministerio de Educación Nacional, creando el Viceministerio de Educación Superior conformado por dos direcciones: la Dirección de Calidad de la Educación Superior compuesta a su vez por las Subdirecciones de Aseguramiento de la Calidad y la de Análisis y la Dirección de Apoyo y Seguimiento de la Educación Superior conformada por las Subdirecciones de Apoyo a la Gestión de Instituciones de Educación Superior y la de Vigilancia Administrativa. Este Viceministerio asumió así las funciones de fomento de la Educación Superior que venía desarrollando el ICFES. Además, el artículo 37 de dicho decreto contempla la creación de la CONACES con funciones, entre otras, de la coordinación y la orientación del aseguramiento de la calidad de la Educación Superior.

Posteriormente, el 15 de septiembre de 2003, en las instalaciones del ICFES, se reunieron algunos servidores de dicha entidad, para dar inicio a la transferencia de los archivos que reposaban en la Oficina de Convalidaciones, Homologaciones y Legalizaciones, de la Subdirección de Monitoreo y Vigilancia, en cumplimiento del artículo 2.19 del Decreto 2230 del 2003, el cual disponía que las funciones que cumplía el ICFES deberían ser trasladadas al Ministerio de Educación Nacional y que los archivos del proceso deberían ser entregados de conformidad con las normas del Archivo General de la Nación.

De esta manera, el Ministerio de Educación recibió por parte del ICFES, 34 cajas cuyo contenido eran carpetas, tomos de programas, hojas de vida, tomos de tesis numeradas consecutivamente de los trámites realizados sobre el área de Convalidaciones, Homologaciones y Legalizaciones inventariadas en el formato Único de Inventario, así como también un archivo físico en excel con 10 folios donde se relacionaron 531 carpetas con solicitudes de convalidaciones y homologaciones, indicando la etapa del trámite de cada una.

Posteriormente, en septiembre 16 del año 2003 llegaron 30 servidores del ICFES en comisión para apoyar al nuevo Viceministerio en todas las labores de fomento y aseguramiento de la Educación Superior, servidores que se distribuyeron en las cuatro subdirecciones y en la oficina de informática.

Es así como el 17 de septiembre de 2003, en la ventanilla del primer piso del Ministerio de Educación Nacional, se dio inicio a la radicación del trámite de homologación

y/o convalidación y el primer usuario entregó sus documentos al servidor asignado para la atención del citado trámite, quien registró manualmente la primera solicitud con el fólder No. 20947.

Así mismo, el 30 de septiembre de 2003 en las instalaciones del ICFES, se reunieron servidores del ICFES y del MEN⁵⁹, con el fin de continuar con la transferencia de los archivos correspondientes a la Oficina de Convalidaciones, Homologaciones y Legalizaciones. El Ministerio de Educación recibió tres cajas adicionales que contenían carpetas con tomos de programas, tomos de tesis con numeración consecutiva de los trámites de los programas evaluados por pares académicos y relacionados en el formato Único de Inventario. Además le fue entregado un archivo físico en excel en 2 folios donde relacionaron 50 trámites de convalidaciones con concepto para continuar el proceso.

Cabe resaltar que durante este proceso de entrega y recibo de documentación, se presentaron dificultades en el grupo de Convalidación, tales como el insuficiente número de servidores necesario para atender una buena parte de solicitudes que venían pendientes de trámite desde el ICFES y las que se iniciaban a radicar en este MEN y la falta de conocimiento sobre el proceso y de los modelos educativos a nivel internacional, situación que llevó a buscar alternativas como la contratación de personal de apoyo al grupo. Adicionalmente, no hubo una inducción sobre el quehacer en el desarrollo de los trámites, situación que generó represamiento de los procesos; por cuanto la prioridad del Ministerio de Educación consistió en atender a todos los usuarios que requerían la radicación de sus solicitudes, dando solución a aquellas que se podían resolver por el criterio de Caso Similar, lo que significaba que cuando el título que se sometía a convalidación correspondía a un programa académico que hubiera sido evaluado con anterioridad por el Ministerio de Educación Nacional o el ICFES, se resuelve aplicando la misma decisión que en el caso que sirve como referencia (término 2 meses).

Como resultado de lo anterior y debido al represamiento, el MEN vio la necesidad de trasladar otros servidores de la planta global para organizar y apoyar el proceso en el grupo de Convalidación.

De igual forma, el Viceministro de Educación Superior, mediante convenio interadministrativo solicitó la colaboración a tres universidades públicas, la Universidad Nacional, la Universidad de Antioquia y la Universidad del Valle para el análisis y estudio de las convalidaciones que debían ser definidas por el criterio de Evaluación Académica.

Así, la incorporación del recurso humano experto en el tema, aptos para trabajar en equipo, con un alto sentido de responsabilidad y transparencia, el respaldo de la administración y los controles implementados, se convirtieron en los factores críticos de éxito en este momento.

- **Fase 2**

En el año 2004, el Ministerio de Educación Nacional realizó un convenio interadministrativo con la Universidad Nacional, la Universidad de Antioquia y la Universidad del Valle para el análisis y estudio académico de las solicitudes de convalidación. Así mismo, en el mes de mayo del mismo año se organizó la Comisión Nacional

59 Martha Silva de Robledo, Leonor Cala de Rojas, por el ICFES, Luz Ángela Melo por el MEN.

Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES) y se posesionaron sus primeros comisionados⁶⁰, en las diferentes dependencias del conocimiento. Inicialmente esta comisión se conformó por siete (7) salas, entre ellas la Sala de Humanidades, Ciencias Sociales y Artes, Sala de Ciencias Biológicas, Veterinaria, Agronomía y Afines, Sala de Ingenierías, Arquitectura, Matemáticas y Ciencias Físicas, Sala de Ciencias de la Educación, Sala de Ciencias de la Salud, Sala de Ciencias Económicas y Administrativas y Sala de Doctorados y Maestrías.

El grupo de Convalidaciones se organizó dentro de la Subdirección de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, con cuatro servidores; dos de ellos profesionales y dos asistenciales, quienes asumieron las funciones de la recepción de solicitudes de convalidación de títulos, la homologación de estudios parciales cursados en el exterior y la legalización de títulos, certificado de calificaciones, actas de grado y programas académicos de los colombianos que cursaron sus estudios en nuestro país y que aspiraban realizar otros estudios en el exterior.

En el mes de marzo de 2004, la información que se venía registrando manualmente, se organizó en un archivo excel, con el fin de agilizar el registro y realizar un mejor control de las solicitudes radicadas, registrando así el número de radicado, el nombre del usuario, el nombre del trámite (homologación o convalidación), el nombre de la Institución otorgante del título, el nombre del título otorgado o de los estudios parciales, el país de origen, y los criterios de convalidación.

Paralelamente, se empezaron a definir las actividades específicas de las diferentes etapas de los trámites de convalidación y homologación, tales como etapa en evaluación, etapa en traslado de concepto, etapa en complementación de información, etapa de generación de resolución con número de resolución de convalidación, etapa de notificación y etapa de trámite finalizado.

- **Fase 3**

El Ministerio de Educación reguló el proceso, mediante la expedición de la Resolución 1567 del 3 de junio de 2004, por la cual se definió el trámite y los requisitos para la convalidación de títulos otorgados por instituciones de educación superior extranjeras y la homologación de estudios parciales cursados en estas mismas instituciones. Con la expedición de este acto administrativo se consolidó el proceso mejorando la gestión en cuanto a recursos humanos y técnicos.

En cuanto al trámite de homologación, este consistió en recepcionar las solicitudes de estudios parciales cursados en diferentes instituciones extranjeras de educación y el usuario que deseaba continuar sus estudios en una institución de educación superior colombiana. El MEN realizaba el enlace con la institución que el homologante seleccionaba y resolvía su solicitud por acto administrativo autorizando la continuidad de sus estudios.

La Universidad Industrial de Santander, mediante el convenio 280 del 2005 brindó al Ministerio de Educación Nacional el soporte para el desarrollo e implementación del aplicativo del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior SACES-CONVALIDACIONES, al cual se migró con información de la base de datos en access suministrada por el ICFES y la base de datos en excel suministrada por el

⁶⁰ Comisionados, Miembros nombrados por el CESU para representar a la comunidad académica en las Salas de la CONACES.

Grupo de Convalidación del Ministerio de Educación, con el propósito de optimizar la gestión de los trámites de Aseguramiento.

- **Fase 4**

En el año 2005, después de efectuar varias pruebas piloto al aplicativo y dar capacitaciones a los servidores responsables del proceso de convalidación, se fueron realizando los ajustes pertinentes al sistema para su uso y para dar inicio a la aplicación de dicho sistema, el cual agilizó el proceso ya que este se venía haciendo manualmente, lo que implicaba mucha demora en presentar resultados y en darle al usuario la información oportuna sobre el estado de su solicitud y se exponía el proceso a riesgos por errores humanos como la pérdida de la información recibida por parte del usuario, el registro errado de los datos personales y académicos del solicitante, entre otros.

Con la implementación del aplicativo SACES-CONVALIDACIONES se dieron los criterios para convalidar por *ranking*⁶¹ o caso similar en forma automática. Cuando el caso no se podía resolver por los dos anteriores criterios, se enviaba a las asociaciones o a las salas del conocimiento para su respectiva evaluación. Igualmente, el aplicativo generó los reportes estadísticos de este proceso por diferentes criterios de consulta, por país, por institución, por nivel académico y por área de conocimiento.

Más adelante, con la Ley Antitrámites 962 de 2005, en su artículo 62 expresa que la homologación de estudios parciales cursados en el exterior, será realizada directamente por las instituciones de educación superior en la que el interesado desee continuar sus estudios, siempre y cuando existan los convenios de homologación, función que venía realizando el Ministerio de Educación.

Teniendo en cuenta lo anterior, el Ministerio de Educación expide una nueva resolución para ajustar el proceso con la Resolución 5547 del 1° de diciembre de 2005, la cual define los requisitos para la convalidación de títulos y establece en su artículo 3° Numeral 2 el criterio de programa o institución acreditados o su equivalente en el país de procedencia.

Así mismo, la Subdirectora de Aseguramiento del Ministerio de Educación Nacional y en procura de contar con la información ágil, solicitó al grupo de Sistemas del MEN que todos los servidores del grupo contaran con el servicio de la internet.

En consecuencia, se dio inicio al trámite por acreditación, teniendo en cuenta, en primera instancia, el *ranking* de Shangai, (*Academic Ranking of World Universities*), el cual publica las 500 mejores universidades del mundo desde el año 2003. El trámite consiste en verificar si la institución y el programa otorgante correspondiente al título a convalidar figuran en dicho *ranking*. Seguidamente se resolvía la solicitud por acto administrativo indicando que correspondía a una institución y a un programa acreditado en esa clasificación. Este criterio le dio más confiabilidad y seguridad al proceso en la expedición del acto administrativo.

Cabe resaltar que para los casos especiales de solicitudes de convalidación que por razones justificadas no les era posible cumplir con los requisitos exigidos para el trámite, situación que generó la necesidad de conformar el Comité para el trámite

61 *Ranking: Publicación en la internet de las 500 mejores universidades del mundo desde el año 2003.*

por régimen excepcional, establecido en el artículo 10 de la Resolución 5547, el cual perceptúa lo siguiente: “Cuando por circunstancias ajenas a la voluntad del solicitante, debidamente justificadas, no le sea posible aportar al momento de presentar la solicitud o durante el trámite de convalidación, uno o varios de los documentos requeridos en la presente resolución, el Comité integrado por el Director de Calidad para la Educación Superior, el Coordinador de la sala respectiva de la Comisión Nacional Intersectorial para el aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CONACES, el Subdirector de Aseguramiento de la Calidad y el Coordinador del grupo de Convalidaciones, evaluará la solicitud y decidirá si es procedente o no efectuar la convalidación de dichos estudios”. Este Comité coadyuvó a agilizar el trámite de algunas solicitudes que era imposible el cumplimiento de alguno de los requisitos y que estaban represadas por ello.

- **Fase 5**

A partir del año 2006, el sistema SACES-CONVALIDACIONES se fue mejorando periódicamente en el sentido de ajustar el sistema y corregir las fallas que en el desarrollo del mismo se iban evidenciando, se alimenta continuamente con las nuevas páginas acreditadoras a nivel internacional de los diferentes países del mundo, así mismo se agiliza notablemente el proceso por cuanto este sistema determina de manera ágil la definición de criterio del trámite de cada una de las solicitudes.

En consecuencia, el tiempo del trámite para los casos de acreditación y caso similar se minimizan al estipulado en la Resolución 5547 de 2005, realizando así el trámite en 15 días y en algunos de los casos en 8 días. Con los cuales la reducción equivale a un 60%.

Es importante anotar que con el sistema SACES se realizaron las primeras estadísticas de convalidaciones, por área del conocimiento, por países, niveles de pregrado, posgrado, entre otros.

De igual manera, se descongestionó el trámite por el criterio de evaluación a través de la puesta en marcha de todas las sesiones de las Salas de CONACES, quienes emitieron los conceptos académicos de las solicitudes de convalidación que eran asignadas a cada sala por área del conocimiento y con la organización del comité de convalidación de la Dirección y Subdirección de Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior para estudiar casos especiales de convalidaciones y asignación de investigaciones específicas, situaciones que permitieron agilizar el proceso en los trámites represados. Igualmente se mantuvo el contacto con los países de donde provienen los títulos a fin de establecer la legalidad de los mismos.

Durante el 2008, se realizó un proceso de revisión del sistema de convalidaciones y del sistema de correspondencia que arrojó un gran número de trámites, equivalentes al 100% de las solicitudes pendientes de años anteriores al 2008 que no habían sido resueltos. Por esta razón se aumentó considerablemente el número de resoluciones con respecto a los años anteriores, superando la meta prevista para este año. Del total de resoluciones elaboradas en el 2008, 687 resoluciones correspondieron a la solución de casos encontrados en esta depuración.

También se organizó el comité de convalidaciones, el cual sigue vigente, donde se trataron aspectos de legalidad de las titulaciones de pregrado y postgrado de distintos países, se acordaron acciones de mejoramiento para el grupo como la revisión y ajustes de la ficha técnica del proceso, y la depuración de la información de los procesos

que se encontraban sin finalizar de los años anteriores, se resolvieron casos problemáticos generales relacionados con la metodología bajo las cuales se desarrollaron ciertos programas por instituciones cubanas, panameñas y norteamericanas y también para verificar la legalidad de instituciones que no contaban con la autorización de funcionamiento por parte de las autoridades competentes del país de origen del título.

Continuó el proceso de solicitud de movimientos migratorios como resultado de las verificaciones de antecedentes cubanos. Se hicieron reuniones de revisión del sistema para hacer observaciones, sobre todo en la etapa de radicación. Se enviaron oficios de actualización del formato de emisión del concepto académico a cada una de las asociaciones evaluadoras y a las Salas de CONACES y se investigaron los sistemas educativos de países que generaban duda.

Es importante considerar que a partir del año 2006, el Ministerio de Educación Nacional, inició un proceso de reingeniería para lograr que su gestión se realizara bajo el enfoque por procesos. Esto permitió que las diferentes dependencias del MEN trabajaran articuladamente para conseguir metas comunes, todo con el propósito primordial de lograr la satisfacción de los usuarios.

Es así como se creó la Unidad de Atención al Ciudadano (UAC), con la finalidad de atender al usuario, recepcionar y direccionar toda la correspondencia de entrada y salida del MEN, utilizando el sistema de correspondencia CORDIS, sistema que permitió direccionar las solicitudes, medir los tiempos de respuesta, asignar responsables y dar alertas de vencimiento.

9.

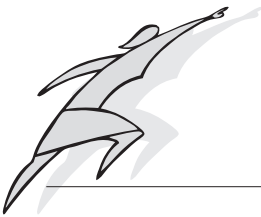
Realizar el seguimiento a la ejecución presupuestal de los recursos asignados al MEN por medio del Sistema Administrativo y Financiero STONE.

INTEGRANTES

Alba Rocío Parra Vera
Sara Arrechea Banguera
Alfonso Andrés Vanegas Tovar

APOYO

Juan Carlos González Medina
Carmenza Rojas Rojas

**I. Contexto de la Experiencia**

Con el fin de controlar, verificar y realizar una correcta ejecución de los recursos públicos asignados al Ministerio de Educación Nacional, la administración contempló dentro de sus políticas de gobierno, dar mayor relevancia a las actuaciones internas en la elaboración de una planeación estratégica, articulada al plan de acción y al plan operativo, mediante la utilización de herramientas de información y mejora en los procesos administrativos y financieros.

En cuanto a la administración de información, con la incorporación del sistema Financiero y Administrativo STONE, la entidad ingresa en un cambio donde el flujo de información e incorporación de procesos, permite acceder a datos confiables, organizados y controlados, conocer la emisión de CDP, generación del insumo de contratación, automatizar el consecutivo de los contratos y convenios, tramitar y generar las órdenes de pago, generar informes financieros y de ejecución presupuestal, superando así el estado manual en el cual trabajaban las dependencias, ya que la única fuente de información presupuestal y financiera era el Sistema Nación SIIF.

Esta práctica no permitía establecer controles y seguimientos detallados a los procesos de contratación, reportes de ejecución presupuestal detallados por rubro, proyecto y actividad estratégica, estado de avance de la ejecución presupuestal ni de contratación.

Ante la necesidad anteriormente expuesta, a partir del 1° de enero de 2008, se realiza el lanzamiento para el uso en línea del Plan de Compras desarrollado en el Sistema Administrativo y Financiero Stone, módulo de contratos. La captura de estos datos genera el primer reporte que integraba la información del plan de compras con los datos presupuestales de rubro, política, proyecto y actividad estratégica, en el cual por medio de un archivo plano se identificaba el seguimiento y la ejecución de recursos.

En este mismo año la Subdirección de Contratación fue sometida a un proceso de reingeniería con un enfoque más especializado, en el cual la Secretaría General a

través de la Subdirección de Desarrollo Organizacional, estructuró el procedimiento interno de Planear la Contratación que apoyado en la herramienta del Sistema Stone, permitía desarrollar una correcta planeación de actividades y generación de puntos de seguimiento y control a la ejecución de los recursos asignados para el desarrollo de los proyectos.

Además de lo anterior, con la expedición del Decreto 5012 del 28 de diciembre de 2009, se modificó la estructura del Ministerio de Educación Nacional y se determinaron las funciones de sus dependencias. Vale la pena resaltar que en el artículo 36 se detallan las funciones específicas que debe cumplir a cabalidad la Subdirección de Contratación, dentro de las cuales resaltamos las que dan soporte a la planeación estratégica de ejecución de los recursos en el MEN:

- Elaborar el plan anual de compras y el plan general de contratación.
- Dar cumplimiento a los trámites y procedimientos legalmente establecidos.
- Administrar el sistema de información en materia de contratación, coordinar el suministro de información a los órganos de control.
- Coordinar con la Subdirección de Gestión Financiera la ejecución, evaluación y seguimiento presupuestal y contable que se derive de procesos de contratación.

En lo que hace referencia al mejoramiento del proceso y el uso del Sistema Administrativo y Financiero Stone, actualmente se han desarrollado consultas dinámicas y reportes gerenciales que permiten a los usuarios realizar el seguimiento oportuno de los procesos de contratación como el nivel de ejecución presupuestal de los recursos asignados a cada proyecto y actividad estratégica vinculada directamente con los planes y políticas identificadas en la Revolución Educativa.

Así mismo, con la planeación estratégica de la ejecución de los recursos del MEN, se generó una gran dinámica e integración de los procesos de las dependencias administrativas y financieras en de la entidad, que contribuyen al desarrollo de los proyectos del Sector Educativo que se encuentran inmersos en la naturaleza y bajo la responsabilidad del Ministerio de Educación Nacional.

II. ETAPAS DEL PROCESO

FASE I. PLANEACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE COMPRAS

Los lineamientos para la construcción del plan de compras deben corresponder a:

1. El plan de compras debe estar alineado y articulado con el plan estratégico, por lo tanto se debe derivar del plan de acción anual, el POA (Plan Operativo Anual) que desarrollan cada una de las dependencias y en articulación con el presupuesto.
2. La formulación del plan de compras para la vigencia siguiente debe realizarse, a más tardar, un mes después de que se expida la ley de aprobación del presupuesto y el decreto de liquidación del presupuesto.
3. Las dependencias que participan en el proceso de contratación e interventoría deben tener en cuenta los acuerdos de niveles de servicio para la proyección de la adquisición de bienes y servicios.

4. La Subdirección de Contratación es la responsable del macroproceso de contratación e interventoría del Ministerio de Educación Nacional, por lo tanto será la responsable de liderar la consolidación de la información de la planeación anual de compras y promover los acuerdos de niveles de servicio entre las dependencias participantes en el mencionado proceso.
5. El plan de compras de cada dependencia debe ser generado a partir de un estudio diagnóstico y de sondeos de mercado que realiza cada dependencia y que le permiten identificar sus necesidades de adquisición de bienes y servicios.
6. El Subdirector y los Coordinadores de Contratación deben buscar economía y optimización de los recursos buscando satisfacer las necesidades con un mínimo de esfuerzo, para lo cual consolidan la información del plan de compras y conforman necesidades de contratación globales que abarquen requerimientos comunes que permitan obtener compras en volumen.

ACTIVIDADES

1. Elaborar el plan de acción para la formulación del plan de compras incluyendo su validación y ajuste. Esta actividad cuenta con la colaboración del Subdirector de Contratación, los Coordinadores de dependencia, la Oficina Asesora de Planeación y Finanzas, la Subdirección de Gestión Financiera y Secretaría General.
2. La Subdirección de contratación estructura y detalla el plan de compras en conjunto con las dependencias técnicas para adelantar los procesos de contratación respectivos.
3. Con el plan de compras detallado, se define el tipo de proceso de selección, se asignan profesionales para la asesoría y acompañamiento de cada área y se adelanta el proceso de contratación respectivo.
4. Se procede a ingresar el detalle de esta información al sistema financiero y administrativo STONE, teniendo en cuenta los siguientes datos:
 - Descripción general de la necesidad, objeto de contratación.
 - Descripción de la información financiera. Detalle por rubro y centro de costo del plan de compras.
 - Detalle de las fechas clave para suplir la necesidad y el proceso de contratación.
5. Posteriormente, se genera el informe consolidado para ser evaluado en el Comité Directivo y así obtener la proyección de la ejecución de los recursos.

FASE II. SEGUIMIENTO AL PLAN DE COMPRAS. CONTROL DE LA EJECUCIÓN DE PRESUPUESTO

Las líneas de acción para el seguimiento son:

1. El Comité de Contratación debe realizar seguimiento y revisión al plan de compras cada dos meses.
2. Las modificaciones a las modalidades de contratación establecidas en el plan de compras deben ser sustentadas ante el Comité de Contratación por parte de la dependencia dueña del proceso, previo al inicio del proceso respectivo. El Comité determinará si aprueba o no el cambio.
3. El monitoreo y control de la contratación recae sobre cada uno de los servidores participantes en el proceso. Este ejercicio consiste en revisar periódicamente la

ejecución del plan de compras proyectado por el Ministerio de Educación Nacional, identificando prioridades y puntos críticos que permitan establecer acciones para dinamizar la ejecución del mismo y cumplir las actividades según lo planeado.

10.

Estrategia de Fortalecimiento a las Secretarías de Educación Certificadas.



INTEGRANTES

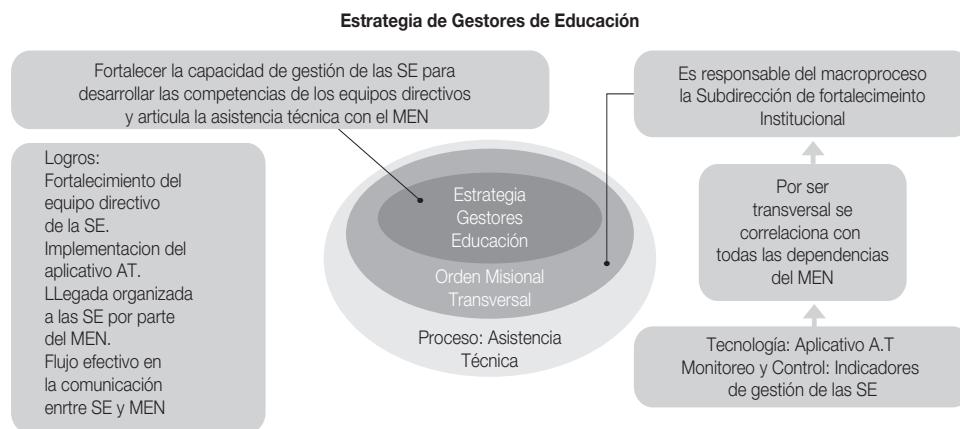
Martha Lucía Gómez Montes
 Rosa Nidia Álvarez Bautista
 Olga Cecilia Matallana Puentes
 Biviana Liset Trujillo Ramírez
 Sonia Mercedes Ponce Charria

I. Contexto de la Experiencia

La Constitución Política de 1991 habilitó la descentralización de la educación a entidades territoriales, con objeto de otorgar más responsabilidades, autonomía fiscal y responder a las necesidades de los habitantes de una manera eficiente y eficaz.

La Ley 715 de 2001 dictó normas en materia de recursos y competencias para organizar la prestación del servicio educativo. Por otra parte el MEN se propuso modernizar la organización administrativa, fortalecer y desarrollar su capacidad de gestión con el fin de garantizar el cumplimiento de los lineamientos propuestos a través de la Revolución Educativa.

Dentro de este enfoque, se generó una estrategia de acompañamiento inicialmente a 80 municipios certificados, pero a partir de enero de 2010 se aumentó el grupo a 94 municipios. Es así como cada Dirección del Viceministerio de Preescolar, Básica y Media, cumple con la prestación del servicio de Asistencia Técnica⁶² en las entidades, de acuerdo con su competencia y las prioridades identificadas en cada área.



⁶² El modelo operacional del Ministerio de Educación Nacional cuenta con el servicio de Asistencia Técnica, el cual describe el apoyo que se le presta a las Entidades Territoriales y a las Instituciones de Educación Superior para fortalecer su capacidad institucional, a través de la transferencia de metodologías e instrumentos definidos con anterioridad. Ministerio de Educación Nacional, GUÍA METODOLÓGICA PARA PRESTAR ASISTENCIA TÉCNICA, septiembre de 2007.

En busca de fortalecer la capacidad de gestión de las entidades territoriales, se desarrolló e implementó la Estrategia de los Gestores Educativos, centrada en el orden misional y transversal del proceso de Asistencia Técnica que presta el MEN, a través del cual cada una de las dependencias del Viceministerio de Educación Preescolar, Básica y Media, prestan el servicio requerido previa evaluación de las necesidades y deficiencias de las secretarías de educación. Con el fin de articular las demandas de las secretarías con la oferta presentada en el portafolio de servicios del MEN, se hace indispensable el apoyo de un Gestor de educación (profesionales de amplia experiencia en el sector educativo) quien in situ, difunde y apoya el desarrollo de la estrategia, asesorando al secretario de educación y sus equipos directivos de forma integral, en la planeación estratégica de sus actividades y la priorización de sus necesidades, que le permitan prestar el servicio educativo con calidad, cobertura y eficiencia.

El proceso de “Asistencia Técnica”⁶³, abarca la Estrategia de Fortalecimiento a las secretarías de educación certificadas y contiene el Proyecto “Gestores de Educación”, el cual se consolidó en la Subdirección de Fortalecimiento Institucional y a principios del año 2010 se integró a la estructura organizacional.

El Proyecto de Gestores de Educación se encuentra conformado por un grupo de profesionales encargados de fortalecer el direccionamiento estratégico y el mantenimiento de la gestión por procesos (*Coaching*⁶⁴ Directivo mediante acompañamiento metodológico conjunto) e identificar y priorizar las necesidades de asistencia técnica específica.

Por lo anterior se considera que la Estrategia de Fortalecimiento a las secretarías de educación certificadas se puede considerar como una buena práctica porque:

- Le permite a las secretarías de educación de los departamentos y municipios certificados del país mejorar la prestación del servicio educativo en su jurisdicción, por medio del aumento del nivel de cobertura y el mejoramiento de la calidad, eficiencia y pertinencia.
- La implementación de la estrategia se inició desde otras dependencias (Calidad y Cobertura), en busca de su integralidad, evolución y se estableció en la estructura organizacional de Dirección de Fortalecimiento a la Gestión Territorial.
- Además la estrategia contó con la participación de los siguientes actores, identificados por dependencias:

Actores Internos del MEN: En cada una de las dependencias del Ministerio de Educación existen servidores, contratistas y líderes de Asistencia Técnica, responsables de diferentes temas que se articulan con los gestores de educación para prestar asistencia técnica, sea general o específica.

También, se vinculan a la estrategia la Subdirección de Contratación y Gestión Administrativa, en relación con el apoyo legal y administrativo tanto en el proceso de contratación como en la gestión de comisiones para realizar las visitas de acompañamiento. La Subdirección de Talento Humano certifica la contratación de los Ges-

⁶³ El modelo operacional del Ministerio de Educación Nacional cuenta con el servicio de Asistencia Técnica, el cual describe el apoyo que se le presta a las Entidades Territoriales y a las Instituciones de Educación Superior para fortalecer su capacidad institucional, a través de la transferencia de metodologías e instrumentos definidos con anterioridad. Ministerio de Educación Nacional, GUÍA METODOLÓGICA PARA PRESTAR ASISTENCIA TÉCNICA, septiembre de 2007.

⁶⁴ **Coaching** (que procede del verbo inglés *to coach*, entrenar) es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Hay muchos métodos y tipos de *coaching*. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.

tores de Educación, verificando los perfiles. Del mismo modo se articulan procesos con las oficinas asesoras de Jurídica con apoyo conceptual técnico; Planeación, Finanzas y Sistemas de Información quienes oficializan los datos pertinentes para las secretarías y apoyan la administración del aplicativo de Asistencia Técnica, y la Oficina de Comunicaciones apoya la divulgación de información.

Actores Externos: Las secretarías de educación certificadas en varias ocasiones han presentado articulación de actividades con diferentes entidades territoriales como gobernaciones, alcaldías y secretarías de planeación, gobierno y hacienda. Igualmente, se han establecido relaciones con el sector productivo privado con el fin de consolidar alianzas estratégicas.

II. Etapas del Proceso

Primera Fase: Inicio de la Estrategia

En el año 2007 las Direcciones de Calidad y Cobertura del Ministerio de Educación Nacional implementaron una estrategia para la prestación de Asistencia Técnica a través de profesionales especializados denominado Grupo de Gestores de Calidad y de Cobertura⁶⁵, articulando acciones, proyectos y procesos a través del Plan de Apoyo al Mejoramiento (PAM), el cual se monitoreaba a través de metas e indicadores de logros, que paralelamente mostraba las fortalezas y debilidades de las entidades.

El grupo realizaba acompañamiento in situ, previa focalización de las entidades territoriales, realizando caracterizaciones de las secretarías de educación, lo que permitió identificar las problemáticas, fortalezas y necesidades, **desde la gestión**.

A partir de lo misional, se empezó a detectar nuevos requerimientos por parte de las entidades territoriales, que por competencias, deberían atender otras dependencias del MEN. Es así que surge la necesidad de conformar un grupo diferente, integrado por profesionales en el tema de Cobertura y de Calidad para la prestación de Asistencia Técnica general, a quienes se denominó Proyecto Gestores de Educación, con objeto de prestar una atención integral a las entidades territoriales con un enfoque de planeación estratégica (junio de 2008).

El Equipo de Gestores Educativos, inicialmente desarrolló una prueba piloto de la Estrategia de Fortalecimiento, donde probaron como herramienta, la aplicación del Sistema de Asistencia Técnica⁶⁶, desarrollado para el Ministerio de Educación Nacional, con el fin de brindar asesoría a las entidades territoriales a través del portafolio de servicios que ofrece el Viceministerio de Preescolar, Básica y Media. Para su operatividad se diseñó un instructivo que explica paso a paso a las secretarías de educación la solicitud de Asistencia Técnica específica (demanda de servicios) y a las dependencias del MEN, la forma para atender y articular las necesidades de la entidad con el portafolio o la oferta de servicios definidos en cada área.

⁶⁵ Gestores de Calidad y de Cobertura, son un grupo de profesionales que prestan asesoría y acompañamiento específicamente en la política de Calidad y Cobertura.

⁶⁶ <http://menweb.mineducacion.gov.co:8001/asistencia>

Inicialmente, los gestores eran los responsables de la divulgación y socialización de las agendas mensuales, hoy en día se encuentra integrada en el aplicativo y además se envía a través del MENSAJE⁶⁷.

Segunda Fase: Contratación para el Proyecto Gestores de Educación

Se definió el objeto, la justificación y el alcance para la contratación de estos profesionales para la *“Prestación del servicio profesional para apoyar al Viceministerio de Educación Preescolar, Básica y Media del Ministerio de Educación Nacional como Gestor Educativo en las Secretarías de Educación que le asigne el MEN”*, a través de los lineamientos de la Estrategia de Asistencia Técnica en las secretarías de educación asignadas, las cuales durante la ejecución del contrato podían reemplazarse o ampliarse teniendo en cuenta las necesidades o si existe alguna condición en la dinámica de la estrategia que así lo amerite, como por ejemplo la certificación de nuevas secretarías de educación.

Por tratarse de una contratación de apoyo a la gestión, la modalidad de contratación es la establecida en el Decreto 2474 de 2008, en su artículo 82 el cual establece: *“Contratos de Prestación de Servicios de Apoyo a la Gestión de la Entidad, los que solo se realizarán cuando se trate de fines específicos o no hubiere personal de planta suficiente para prestar el servicio a contratar.”*

Dentro de la justificación para la contratación de los Gestores de Educación se resaltó que las experiencias obtenidas en diferentes contextos, facultan el conocimiento de elementos y estrategias que les permitan detectar cómo las secretarías de educación deben gestionar los recursos tanto financieros como humanos, y asumir el papel que les corresponde dentro de este proyecto en beneficio de todos los ciudadanos del país.

Como resultado de la conformación del equipo y el análisis de los diagnósticos y caracterizaciones de las entidades territoriales, permitió la distribución y asignación de las secretarías de educación, teniendo en cuenta la condición de no asignar secretarías de educación donde se hubiese desempeñado como secretario(a) para evitar inhabilidades en la labor, la cual fue informada previamente al Gestor de Educación.

Después de ejecutar el primer plan de visitas, se analizó la información primaria recolectada por los gestores, generando como resultado focalizar las secretarías de educación por necesidad de atención, de la cual surgió la propuesta innovadora de clasificar por número de días para los planes de visitas, especificando más días para las entidades que se consideraban en condiciones críticas.

Tercera Fase: Inducción derivada de la estrategia

Al inicio de los contratos los Gestores de Educación permanecen una semana en el Ministerio de Educación Nacional, donde reciben las instrucciones y lineamientos por parte de la Coordinadora de Asistencia Técnica para el desarrollo de la labor como la entrega de los directorios de las secretarías de educación, carta de presentación que informa a cada entidad el gestor asignado, asignación de usuarios y claves de los diferentes aplicativos que deben utilizar como del Aplicativo de Asistencia Técnica y Comisiones, presentación de los procesos de gestión administrativa del MEN para trámites y pagos.

67 Estrategia de información virtual de la Oficina Asesora de Comunicaciones.

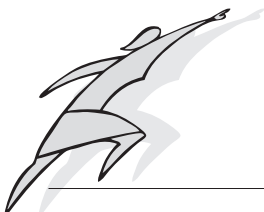
También se coordinan reuniones con cada área para que conozcan las políticas y líneas de acción que se están adelantando y se presentan a los profesionales que trabajan cada tema específico, con el fin de que se identifiquen los responsables del servicio ofrecido en el portafolio del aplicativo y crear articulación dentro del Ministerio de Educación Nacional.

Dentro del plan de acción de la estrategia se informa la programación periódica de reuniones en las instalaciones del Ministerio de Educación Nacional, para actualizar la información de las políticas y capacitarlos en los nuevos temas que surgen. Estas reuniones permiten comentar los casos y situaciones difíciles que se hayan presentado para unificar criterios y proponer soluciones. Al respecto es importante aclarar que el Gestor debe tener límites en sus actividades para evitar inconvenientes y no caer en la coadministración de una entidad, ya que la toma de decisiones siempre estará a cargo del secretario de educación.

Como resultado de los procesos de inducción tenemos: la socialización de la información, el análisis de los informes de ejecución, la articulación de las necesidades identificadas desde las secretarías de educación con las diferentes dependencias del Ministerio de Educación y la unificación de criterios para que se homogenice la información que se entrega en las secretarías de educación.

11.

Árbol de Decisión para el análisis de quejas y respuesta oportuna sobre temas de Educación Superior.



INTEGRANTES

Claudia Patricia Villanueva
Diego Fernando Buitrago Navarro
Róger Andrés Moreno

I. Contexto de la experiencia

De acuerdo con la Constitución Política de 1991, le corresponde al Estado ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación superior con el fin de velar por su calidad.

Para cumplir con esta función constitucional, antes del año 2003 esta función estuvo asignada al Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES), posteriormente se le asignó dicha función al Ministerio de Educación Nacional, quien actualmente a través de la Subdirección de Inspección y Vigilancia, verifica que las instituciones de educación superior, así como sus programas académicos, mantengan las condiciones de calidad que garanticen una adecuada prestación del servicio público de la educación superior.

Una de las principales actividades que se adelantan para ello, es la atención de las inconformidades que puedan presentarse en relación con la educación superior, con el fin de adelantar las acciones administrativas que correspondan de acuerdo con la ley.

Con el propósito de medir la eficiencia en el tiempo de respuesta a las solicitudes recibidas en el Ministerio de Educación y de garantizar que cada una de las respuestas sea dada en debido tiempo a los usuarios, se estableció el indicador de servicio: “oportunidad en respuesta”, para lo cual, como mínimo cada dependencia debía alcanzar un 90%. Sin embargo, a finales de año 2007, no se alcanzaba el porcentaje mínimo requerido por la entidad.

En enero de 2008, se realizó un estudio acerca de la situación de cada uno de los procesos ejecutados, en el cual se encontró como primera medida de la oportunidad en respuesta para el proceso de atención a quejas lo relacionado en la Tabla 1:

2003	2004	2005	2006	2007
14.58 %	50.1%	45.06%	38.97%	41.61%

Una segunda situación encontrada, se relacionó con que no se atendían con el suficiente rigor que correspondía cada caso, adicionalmente, se hallaron retrasos en los tiempos para los demás temas desarrollados por la dependencia, lo cual fue socializado con el Coordinador del grupo de abogados judicantes.

Para mejorar el indicador, la eficacia, efectividad y calidad de la respuesta de dicho grupo, el Coordinador diseñó una herramienta de análisis jurídico, que se denominó “Árbol de Decisión”, y que tenía como productos una serie de comunicaciones tipo para cada posible solución, la cual fue debidamente socializada para su debida aplicación.

A partir de la utilización de esta herramienta de análisis jurídico desde mayo de 2008, se alcanzó durante los años 2008 y 2009, una oportunidad de respuesta de 92,41% y 93,09% respectivamente. Actualmente, según el último informe de la Unidad de Atención al Ciudadano para el mes de septiembre de 2010, obtuvimos una oportunidad de atención del 100%, teniendo un acumulado en el año 2010 de 94,14%.

II. Etapas del proceso

ENTRADAS

Quejas que presenta cualquier integrante de la comunidad académica, sobre inconformidades con instituciones de educación superior y sus programas académicos.

ACTIVIDADES

Fase de identificación del quejoso y del interés jurídico vulnerado.

El servidor asignado para la atención de cada queja, evalúa si la misma ha sido elevada anónimamente o si el quejoso se ha identificado, pues de acuerdo con las normas vigentes, las quejas anónimas y sin fundamento, deben ser desestimadas de plano, luego, se procede a evaluar si el interés de la queja es particular o general, o si es de aquellas que pudiera estar afectando alguna condición de calidad en la prestación del servicio educativo de forma general.

Fase de evaluación de la evidencia que sustenta la queja

Se evalúa si la evidencia es pertinente y conducente, si está completa o si es insuficiente, y si se ha agotado el conducto regular ante la institución. El acompañamiento de las quejas con evidencia es un factor esencial para la determinación de la actuación que deba adelantar el MEN, pues cualquier sanción que deba imponérsele a las instituciones infractoras que no cuenten con condiciones de calidad, será procedente sólo si se acompaña de un adecuado análisis probatorio de la evidencia.

Determinación de la actuación administrativa procedente

Una vez identificado el quejoso, el interés jurídico vulnerado y evaluada la evidencia con la que se acompañan las quejas, se procede a determinar la medida administrativa procedente, así:

Si es un quejoso identificado en interés particular pero sin evidencia, se le informará que debe elevar la solicitud directamente ante la institución con el fin de que agote el conducto regular y se dará por terminado el trámite en el MEN.

Si es un quejoso identificado en interés particular con evidencia y ha agotado el conducto regular establecido en la institución para resolver su inconformidad sin que se le hubiera dado una respuesta adecuada, se requerirá a la institución para que explique la situación de acuerdo con la ley y se le informará de esta determinación al quejoso.

Si es un quejoso identificado en interés particular con evidencia pero que no ha agotado el conducto regular establecido en la institución para resolver su inconformidad, se le trasladará la queja a la institución para que en el marco de su competencia atienda el asunto, se le informará de esta determinación al quejoso y se dará por terminado el trámite en el MEN.

Si es un quejoso identificado en interés particular con evidencia incompleta y no ha agotado el conducto regular establecido en la institución para resolver su inconformidad, se le informará que debe elevar su solicitud directamente ante la institución con el fin de que agote el conducto regular y se dará por terminado el trámite en el MEN.

Si es un quejoso identificado en interés general con mérito pero sin evidencia, se le solicitará que amplíe la información de manera puntual, en caso de que no la allegue dentro de los dos meses siguientes se dará por terminado el trámite en el MEN.

Si es un quejoso identificado en interés general y con evidencia, se requerirá a la institución para que explique la situación de acuerdo con la ley y se le informará de esta determinación al quejoso, solicitándole que allegue más información o evidencia en caso de contar con ella.

Si se trata de una queja anónima, de interés particular pero sin evidencia, se le informa al quejoso que se archivará su petición y se dará por terminado el trámite en el MEN.

Si es una queja anónima en interés general sin evidencia pero con fundamento, se le solicitará al quejoso que amplíe la información de manera puntual y allegue la evidencia en caso de que cuente con ella.

Si es una queja anónima, de interés general, con evidencia y fundamento, se requerirá a la institución para que explique la situación de acuerdo con la ley y se le informará de esta determinación al quejoso, solicitándole que allegue más información o evidencia en caso de contar con ella.

SALIDAS

Las salidas del proceso de la buena práctica para la atención eficaz y eficiente de quejas sobre las instituciones y los programas de educación superior, son la materialización en comunicaciones a los quejosos y/o requerimientos a las instituciones de las decisiones que se toman frente a cada queja una vez evaluada la identificación del quejoso, el interés jurídico vulnerado, la evidencia y el fundamento. Para cada comunicación o requerimiento se ha diseñado un modelo tipo, identificado con una sigla, encontramos entonces las siguientes:

Comunicación informándole al quejoso que debe elevar la solicitud directamente ante la institución (CQSI), requerimiento a la institución para que se pronuncie sobre las irregularidades (CIR), comunicación informándole al quejoso del requerimiento a la institución (CQR), comunicación trasladándole la queja a la institución para que la atienda directamente (CIT), comunicación informándole al quejoso del traslado a la institución (CIT), comunicación informándole al quejoso del archivo de la queja por falta de fundamento (CQA) y comunicación solicitándole al quejoso la ampliación de información de su queja (CQA).

12.

Gestión electrónica de informes de visita de inspección y vigilancia.

**INTEGRANTES**

Hernando Cadena
Pedro Montes Rodríguez
Raúl Camargo Medina

I. CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

La Subdirección de Inspección y Vigilancia apoya al Ministro de Educación Nacional en el ejercicio de las funciones de inspección y vigilancia de la educación superior asignadas mediante el Decreto 5012 de 2009⁶⁸. En este sentido, adelanta diversas acciones, entre las cuales se encuentra la programación y realización de visitas a las Instituciones de Educación Superior (IES), cuyo propósito es verificar el cumplimiento de las condiciones de calidad de la prestación del servicio público educativo y la debida aplicación y conservación de las rentas, (esta Subdirección junto con la Subdirección de Aseguramiento de la Calidad hacen parte de la Dirección de Calidad para la Educación Superior).

Para tal efecto, se requiere el acompañamiento y apoyo de pares académicos⁶⁹ y de expertos financieros⁷⁰ para verificar un sinnúmero de temas correspondientes a todas las dependencias del conocimiento que hacen relación a las condiciones de calidad y aspectos financieros de las IES, de conformidad con lo previsto en la Ley 30 de 1992, la Ley 749 de 2002, la Ley 1188 de 2008 y el Decreto 1295 de 2010, así como en las demás normas que reglamentan el servicio público de la educación superior.

Para la realización de dichas actividades, la Subdirección de Inspección y Vigilancia no contaba con un sistema electrónico que permitiera mejorar la eficiencia en la presentación de los informes que describen los resultados obtenidos luego de la realización de las visitas a las instituciones de educación superior. Esta situación conllevaba la utilización de tiempos de recibo, envío de información para lograr las versiones definitivas de aquellos informes, consumo de papel, insumos de producción de documentos impresos y erogación de recursos en gastos de mensajería, mayores que

68 El Ministerio de Educación Nacional asumió las funciones de inspección y vigilancia de la educación superior mediante el Decreto 2230 de 2003.

69 Son miembros de la comunidad académica quienes se desempeñan como docentes y/o directivos en las instituciones de educación superior con un alto perfil académico y son seleccionados del Banco de Pares del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SACES).

70 Son profesionales especializados en las dependencias contable, económica, administrativa o afines, quienes hacen parte de un equipo de trabajo que una firma auditora pone a disposición de la Subdirección de Inspección y Vigilancia, la cual es seleccionada y contratada siguiendo los lineamientos legales y procedimentales previstos en el Ministerio de Educación Nacional.

los utilizados cuando se empezaron a usar las nuevas tecnologías de información y comunicación disponibles para establecer comunicación e intercambiar información y documentos con los pares académicos y/o los expertos financieros.

Como consecuencia del surgimiento, a partir del año 2003, del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SACES) y de su consolidación, el número de solicitudes de otorgamiento de registro calificado⁷¹ se incrementó de tal suerte que se vio la necesidad de verificar, luego de otorgados los registros, el mejoramiento de las condiciones de calidad en la oferta y desarrollo de los programas académicos.

De igual manera, a través de la información que los usuarios del servicio público de la educación superior suministran al Ministerio de Educación Nacional, o de la información que de oficio se recopila, la Subdirección de Inspección y Vigilancia, entre otras acciones, debe realizar visitas a las instituciones de educación superior, tendientes a verificar dicha información con el fin de adelantar las acciones a que haya lugar.

La buena práctica ha posibilitado dar respuestas más oportunas tanto a los usuarios del servicio como a las solicitudes de verificación de las condiciones de calidad realizadas por la Subdirección de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, puesto que mediante la implementación de un procedimiento intensivo en el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación se facilita y agiliza la producción, corrección, consolidación, organización y colección de los informes de los pares académicos y expertos financieros luego de la realización de las visitas de inspección y vigilancia.

En esta medida, la utilización adecuada del correo electrónico evita la utilización de medios convencionales en el envío y recepción de los informes y sus anexos, reduciendo el tiempo utilizado para el flujo de información; por ejemplo, en la realización de observaciones tendientes a lograr el cumplimiento de las expectativas que tiene la Subdirección de Inspección y Vigilancia frente a los informes recibidos, y el recibo de las correcciones efectuadas por los pares académicos o expertos financieros.

Así mismo, la implementación de la buena práctica hace posible contar con versiones en medio electrónico de los informes, lo que facilita su colección, archivo y consulta a los integrantes de la Subdirección de Inspección y Vigilancia para la realización de las actuaciones administrativas que de aquellos se desprendan.

En el anterior contexto, la buena práctica que se ha venido adelantando y fortaleciendo consiste en un procedimiento en virtud del cual se logra mayor agilidad con menores costos, en la producción, recepción y colección de los informes definitivos que son elaborados por los pares académicos y expertos financieros, como fruto de la realización de visitas de inspección y vigilancia.

II. ETAPAS DEL PROCESO

1. Recibo de quejas, derechos de petición, consultas o comunicaciones internas

En esta etapa el administrador de correspondencia recibe las comunicaciones mediante las cuales se ponen en conocimiento de la Subdirección de Inspección y Vigilancia, situaciones que los remitentes consideran como irregulares en la prestación

71 El registro calificado es el instrumento del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior mediante el cual el Estado verifica el cumplimiento de las condiciones de calidad por parte de las instituciones de educación superior. Art. 1º, Ley 1188 de 2008.

del servicio público educativo o en el funcionamiento de las instituciones de educación superior. Él mismo organiza aquellas comunicaciones con el fin de asignar las tareas que de estas se deriven. Si fuera el caso, advierte al Subdirector sobre temas críticos que requieran atención inmediata.

2. Cronograma de actividades

Una vez asignadas las actividades a realizar, cada profesional identifica cuáles de ellas requieren la realización de visitas de inspección y vigilancia con el apoyo de pares académicos y/o expertos financieros y se lo informa al profesional encargado de elaborar el cronograma de actividades y de adelantar los trámites de logística necesarios. En esta etapa se tiene como resultado parcial la actualización del cronograma de visitas, el cual sirve de instrumento para la verificación del cumplimiento de metas de la dependencia.

3. Contacto del Par Académico o experto financiero y envío de información

Asignadas las actividades a los profesionales de la Subdirección de Inspección y Vigilancia y definido el cronograma de actividades según lo descrito antes, con fundamento en las características de lo que se requiere verificar, cada profesional determina el perfil del Par Académico y/o experto financiero requerido para la realización de las visitas de inspección y vigilancia. Dicho perfil es comunicado al profesional encargado de adelantar los trámites de logística y de hacer el puente de comunicación entre unos y otros, con el propósito de aclarar los objetivos y temas de trabajo de cada visita y, de ser el caso, el envío de la información requerida para estudio previo, a través de correo electrónico. El envío y recepción de información de documentos previos a la realización de la visita se realiza a través de correo electrónico.

A partir de esta etapa se empieza a constatar la disminución costos y tiempos en el envío y recibo de información y documentos previos a la realización de la visita; igualmente, se constata el ahorro de papel y demás insumos necesarios para la producción de documentos impresos.

4. Recepción y revisión del informe de visita

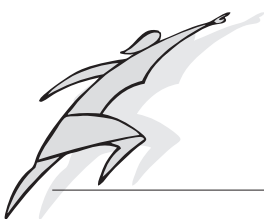
Una vez realizada la visita, el Par Académico y/o experto financiero envían la primera versión del informe respectivo vía correo electrónico y recibido este, el profesional responsable del tema revisa y remite de vuelta por la misma vía el documento con las observaciones, si las hubiere, con el fin de que sea aclarado o complementado su contenido. Finalmente, se recibe versión definitiva del informe de visita por correo electrónico.

Es de resaltar en este punto que se ha logrado disminuir los tiempos de trámite de elaboración del informe definitivo, lo cual ha sido posible y realizable debido al reemplazo del envío de correspondencia física que, de aplicarse, demoraría más el proceso.

Recibido el informe definitivo, se realizan las gestiones necesarias para el pago de los honorarios que correspondan tanto a pares académicos como a la firma de auditores, con lo cual concluyen los compromisos entre ellos y el Ministerio de Educación Nacional en lo que respecta a la actividad que se les haya encomendado.

Este informe es el producto esperado en la Subdirección de Inspección y Vigilancia, con base en el cual se determinan nuevas actuaciones administrativas tendientes al mejoramiento de la calidad de la prestación del servicio público educativo o al archivo del asunto.

13. “Adelante Maestros”. Estrategia Conjunta para el Fortalecimiento de la Administración del Recurso Humano Docente y Directivo Docente hacia un mayor Reconocimiento y Bienestar.



INTEGRANTES

Janeth Guevara Triana
Anita Pico Hernández
Luzmila Bustamante Pérez
Iader Fernando Reyes
J. Edilberto Montero R.

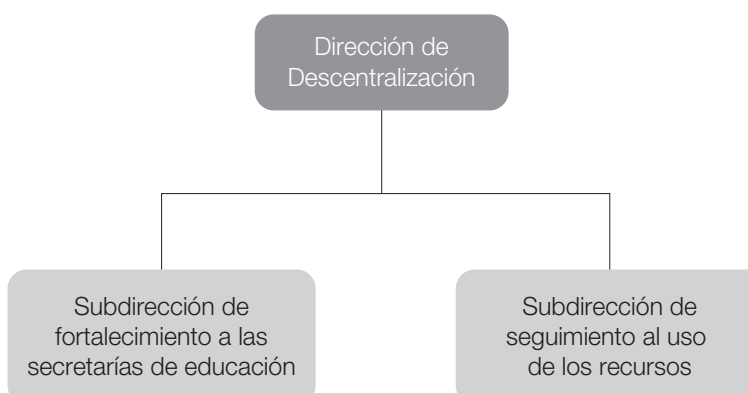
I. Contexto de la Experiencia

La buena práctica consiste en el desarrollo coordinado de las acciones, esfuerzos y recursos de los grupos de trabajo de Carrera Docente y Bienestar y Seguridad Social, con secretarías de educación, CNSC y Cajas de Compensación Familiar, fortaleciendo el ingreso mediante concurso de méritos, la inducción de los nuevos docentes y directivos docentes, la reinducción de los que se encuentran vinculados y el encuentro con rectores.

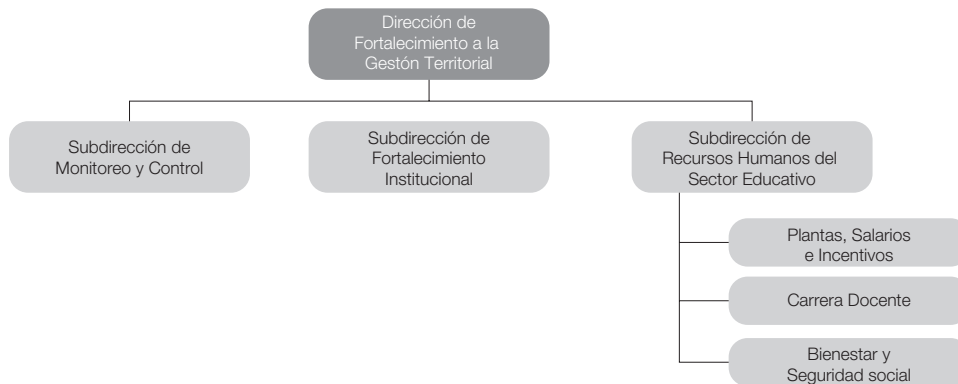
Esta práctica fue desarrollada en el Ministerio de Educación Nacional - Viceministerio de Educación Primaria, Básica y Media - Dirección de Fortalecimiento de la Gestión Territorial - Subdirección de Recursos Humanos del Sector Educativo.

En el año 2009, la Dirección de Descentralización, estaba conformada por las subdirecciones de fortalecimiento a las secretarías de educación y seguimiento al uso de recursos, la nueva estructura crea la Dirección de Fortalecimiento a la Gestión Territorial con las Subdirecciones de Monitoreo y Control, Fortalecimiento Institucional y Recursos Humanos del Sector, como aprecia en los siguientes organigramas:

Organigrama Antigua Estructura



Organigrama Nueva Estructura 2010



Las razones que a continuación se exponen, dieron origen a la creación de la Subdirección de Recursos Humanos del Sector Educativo:

- La información nacional sobre el personal docente era dispersa para la toma de decisiones y con baja articulación a través de todas las dependencias del Viceministerio de Educación Preescolar, Básica y Media, lo que no permitía establecer un diagnóstico general de la situación de la administración del recurso humano que presta su servicio en la educación estatal, imposibilitando la toma de decisiones acertadas y convenientes para los docentes y directivos docentes.
- La falta de formulación de procesos y procedimientos claros que articularan el apoyo que el MEN brinda a las entidades territoriales para la administración del recurso humano de las instituciones educativas; no permitían que los esfuerzos realizados llegaran a la totalidad de la población específica a atender (docentes y directivos docentes).
- Existencia de canales débiles de comunicación con las entidades territoriales y con el recurso humano de las instituciones educativas, que no permitían generar retroalimentación directa con el Ministerio de Educación Nacional, sobre la aplicación de políticas y lineamientos sobre administración de personal del sector educativo.

De acuerdo con la situación anterior, a esta subdirección se le asignaron, entre otras, las siguientes funciones de acuerdo con el Decreto 5012 de diciembre de 2009:

- Hacer seguimiento al cumplimiento de las condiciones y requisitos normativos requeridos para el desarrollo de los procesos de nombramiento e inducción del personal directivo docente y docente para facilitar que los educadores se vinculen oportunamente en los establecimientos educativos oficiales.
- Orientar a las entidades territoriales en el cumplimiento y correcta adopción y ejecución de las políticas de bienestar social para los directivos docentes y docentes, tomando como base los programas que ofrecen las Cajas de Compensación Familiar a las entidades territoriales, enfocados hacia el mejoramiento del nivel de calidad de vida suya y de su familia.
- Hacer seguimiento a los resultados de las evaluaciones de periodo de prueba, desempeño y competencias del personal docente y directivo docente del sector educativo oficial, con el fin de efectuar vigilancia a las entidades territoriales en el desarrollo de sus procesos de evaluación.
- Diseñar, formular, ejecutar, monitorear y evaluar proyectos estratégicos que estén en el marco de la misión de la Subdirección.

En desarrollo de la normatividad anterior, se expidió la Resolución No. 1710 de marzo de 2010, mediante la cual se crearon los grupos Internos de trabajo y se definieron las funciones para cada uno así:

- **Grupo de trabajo de carrera docente**

Coordinar y orientar las acciones de seguimiento a los procesos de selección, inducción, nombramiento y evaluación de los docentes y directivos docentes que ingresan al Servicio Educativo Estatal.

- **Grupo de trabajo de bienestar y seguridad social**

Formular, ejecutar y controlar los planes y proyectos de la subdirección relacionados con los temas de bienestar y seguridad social de los docentes y directivos docentes estatales.

Desarrollar y coordinar la organización de las acciones nacionales estratégicas (inducción, reinducción, encuentros de rectores, entre otras) tendientes a fortalecer el bienestar y seguridad social de los docentes y directivos docentes estatales en las entidades territoriales.

Las funciones de cada uno de los equipos de trabajo de manera individual permitió a la subdirección cumplir los objetivos inicialmente planteados (seguimiento y verificación), sin embargo, el trabajo articulado posibilitó hacerlo con mayor precisión e identificar de manera directa los docentes y directivos docentes a los que se debía incluir en los programas orientados por el MEN permitiendo cumplir y superar las metas establecidas.

Los factores facilitadores de la experiencia fueron:

1. La decisión política de centralizar en una subdirección el tema de administración del recurso humano, permitió establecer las necesidades del personal docente y directivo docente y de las entidades territoriales respecto al ingreso del servicio y el desconocimiento general de la normatividad aplicable a los educadores.
2. La decisión del Ministerio de Educación Nacional de llegar de manera integral a los docentes y directivos docentes.
3. La selección de los docentes mediante concurso de méritos, hizo necesario la articulación y el acompañamiento del MEN y la CNSC en las audiencias públicas para la escogencia de plaza docente.
4. Las alianzas estratégicas entre el Ministerio de Educación Nacional; las secretarías de educación, la CNSC y las Cajas de compensación a las cuales están afiliados los docentes y directivos, permitió la actualización de los maestros en el marco normativo que guiará su carrera docente mediante los talleres de Inducción y Reinducción.

II. Etapas del Proceso

En este punto haremos mención de las diferentes etapas en las que se desarrolló el proceso de la buena práctica, como también los factores críticos de éxito.

- **Primera etapa. Identificación de las necesidades**

El nuevo esquema de la subdirección permitió identificar plenamente el proceso de ingreso de los nuevos docentes, evidenciando la necesidad de continuar su acom-

pañamiento por parte del MEN, con el fin de fomentar las competencias y habilidades en los componentes personales³, socioafectivo⁴ y laborales⁵ de los docentes y directivos docentes que incidan en la dirección de las instituciones educativas y en la prestación del servicio educativo.

La articulación del nuevo esquema de la subdirección se encontró con un proceso de concurso de méritos en estado avanzado, el cual debió coordinarse con la CNSC, para hacer acompañamiento a las audiencias públicas de selección de plaza en institución educativa en las entidades territoriales certificadas en educación para nombramiento en período de prueba.

En dicho proceso de acompañamiento, se vio la necesidad de establecer una comunicación directa entre el MEN y los nuevos maestros, para generar en los docentes y directivos docentes que ingresan, los conocimientos necesarios para su desarrollo dentro de la carrera docente, así como crear conciencia sobre su importancia para el servicio educativo y preparar al docente para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que va a desempeñar.

El taller de inducción⁷² está planteado desde el equipo de bienestar y seguridad social, sin embargo uno de los componentes para su desarrollo es la información sobre carrera docente⁷³, por ello se requiere la articulación de acciones en la misma dirección, para brindar a los nuevos docentes que ingresan a la carrera, espacios de diálogo directo y comprensión del Estatuto de Profesionalización Docente y sus decretos reglamentarios, especialmente en los temas de vinculación, evaluación, mejoramiento continuo, ascenso, régimen salarial.

De otra parte los talleres de inducción y reinducción⁷⁴ buscan obtener un acercamiento y retroalimentación con los nuevos docentes y directivos, respecto a sus vivencias laborales y a la satisfacción de sus expectativas tanto a nivel personal como profesional de los nuevos docentes y los vinculados en procesos de concursos anteriores.

Como resultado de los talleres de reinducción se evidencia la necesidad de dar inicio a los talleres “Encuentro con Rectores” cuyo objetivo se planteó para fortalecer las competencias de liderazgo, trabajo en equipo y habilidades comunicativas de los rectores, a partir de un proceso reflexivo individual y profesional.

- **Segunda etapa. Conformación de los equipos de trabajo**

- Mediante la Resolución 1710 de marzo de 2010 se crean los grupos internos de trabajo: Carrera Docente y Bienestar y Seguridad Social.

Equipo de trabajo del MEN constituido por personas con conocimiento del contexto, trayectoria y experiencia en los temas de carrera docente y bienestar y seguridad social.

72 Inducción es un proceso encaminado al fomento de competencias y habilidades en el componente personal y socioafectivo que incidan en la dirección de las instituciones educativas.

73 Carrera Docente: Régimen legal que ampara el ejercicio de la profesión docente en el sector estatal. Se basa en el carácter profesional de los educadores; depende de la idoneidad en el desempeño de su gestión y de las competencias demostradas; garantiza la igualdad en las posibilidades de acceso a la función para todos los ciudadanos aptos para el efecto; y considera el mérito como fundamento principal para el ingreso, la permanencia, la promoción en el servicio y el ascenso en el Escalafón.

74 Reinducción: Proceso de reforzamiento de la inducción para docentes y directivos docentes que llevan dos (2) años en el servicio educativo estatal.

Se determinan las alianzas estratégicas para la articulación entre el MEN-secretarías de educación, Cajas de Compensación y la CNSC. Esta estrategia inicia con la convocatoria al Taller Nacional sobre Gestión de Recursos Humanos del Sector Educativo en el que se contó con la participación de los jefes de recursos humanos y responsables del programa de Bienestar y Seguridad Social de las entidades territoriales certificadas.

Los objetivos del taller permitieron socializar los lineamientos e ilustrar sobre los procedimientos y estrategias para desarrollar temas clave de la gestión de los recursos humanos del sector, con el fin de asegurar la realización de los subprocesos de administrar planta de personal, carrera docente y bienestar y seguridad social, con oportunidad, calidad, eficacia.

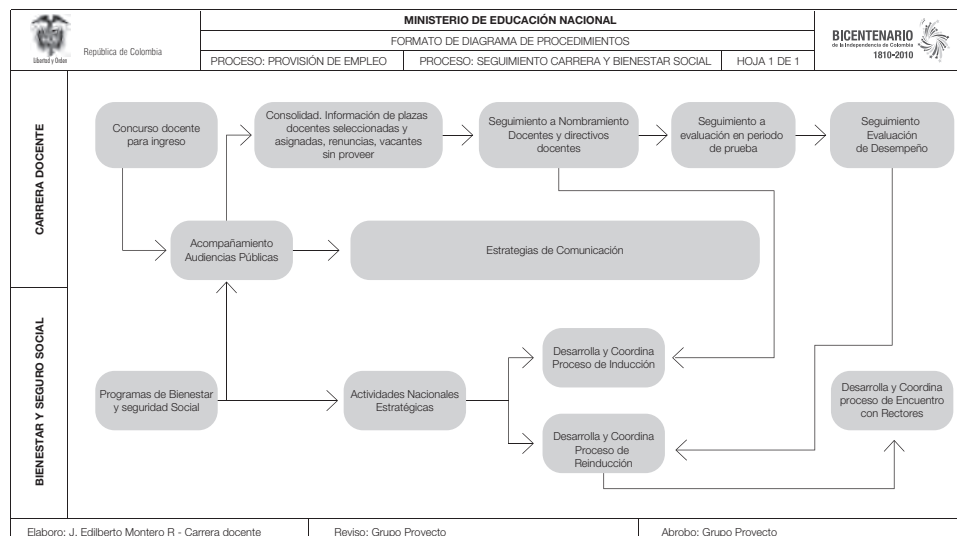
Posterior al Encuentro Nacional, se han desarrollado dos encuentros regionales entre el MEN, las secretarías de educación y las Cajas de Compensación, cuyo objetivo se centró en la formación y capacitación a los facilitadores tanto de las secretarías de educación como a los de las Cajas de Compensación Familiar, en el taller de Reinducción para los docentes y directivos docentes. El encuentro además, fortaleció las alianzas entre el MEN, las secretarías de educación y las Cajas de Compensación y estableció compromisos para el desarrollo de los programas de Bienestar año 2011.

Así mismo, se desarrollaron talleres nacionales de asistencia técnica y jurídica para la administración del personal docente, que permitieron establecer unas bases claras desde el MEN para unificar criterios para el manejo de la planta docente en temas de administración de personal.

Los resultados parciales producto de las innovaciones de la segunda etapa sirvieron para consolidar los ejes temáticos y plantear las estrategias para hacer operativa la gestión, implementando el plan de acción de recursos humanos en los componentes de carrera docente y bienestar.

• Tercera etapa: Implementación de procesos

A través del desarrollo del plan de acción de recursos humanos en los componentes de carrera docente y bienestar, se empieza a consolidar el proyecto conjunto entre los dos grupos de trabajo, lo que se evidencia en el siguiente diagrama de procedimiento:



Los resultados parciales producto de las mejoras de la tercera etapa, permitió el desarrollo de las siguientes acciones:

- Acompañamiento de audiencias públicas a las entidades territoriales que participaron en el Concurso Docente 2009 y nombramientos en Período de Prueba.
- Talleres de Inducción.
- Talleres de Reinducción Docente “ Adelante Maestros”.
- Talleres nacionales de asistencia técnica y jurídica para la administración del personal docente.
- Talleres regionales Reinducción y programas de Bienestar.
- Encuentros con Rectores “A la Vanguardia Rectores”.
- Mes del maestro: Acciones tendentes al reconocimiento de los maestros de Colombia en el mes de mayo.
- Foro Virtual DOCENTES DEL SIGLO XIII.
- Creación y actualización de sitios web “la bolsa del nuevo maestro”.
- Reconocimiento a los maestros de Colombia.
Sitio Adelante Maestros: Portafolio de servicio a los docentes y directivos que contiene: salarios y prestaciones sociales, información sobre normas que orientan el sector educativo, bienestar y seguridad social; carrera docente, formación y capacitación y página dirigida a rectores.

14.

Programa Nacional de Alfabetización y Educación Básica para Jóvenes y Adultos.

**INTEGRANTES**

Luis Mauricio Julio Cucanchón
Alma Rosa Agualimpia Dualiby
Marta Cecilia Gutiérrez González

APOYO

Luz Jael Zapata Peláez
Sandra Yaneth Fonseca López

I. Contexto de la Experiencia

Lletrado es aquella persona que habiendo superado los primeros años de la básica primaria sin asistir a la escuela, no logra aprender la lectura, la escritura y el cálculo matemático como mínimos. El analfabetismo funcional se refiere a las personas que lograron estos aprendizajes básicos, pero que al no ponerlos en práctica ni continuar nuevos niveles, logran olvidarlos, relegando su capacidad a un precario reconocimiento y manejo de los códigos, que hoy por hoy, a diferencia de épocas anteriores, lo inhabilitan sensiblemente para cualquier desempeño ocupacional y ciudadano.

Es por demás reconocido que el analfabetismo o los bajos niveles de formación se encuentran asociados íntimamente y agudizan las condiciones de deterioro social, con particular énfasis en las zonas urbano-marginales. El alfabetismo, junto a la esperanza de vida y el ingreso *per.cápita*, siempre ha constituido un indicador en todos los países para expresar los niveles de desarrollo humano. No es aventurado asegurar la asociación de esta carencia con las expresiones de delincuencia y violencia que están afectando los procesos de paz, democracia, equidad y justicia en los que se encuentra empeñado el país.

De hecho, la población afectada está centrada en los estratos más bajos de la población, con ingresos económicos mínimos, asentados en zonas de pobreza y de miseria, desempleo, dispersos en comunas populares carentes de los servicios públicos elementales y condiciones de acceso.

Sobre estas bases se estructura el programa nacional de alfabetización; con el fin de aportar claridad sobre su importancia. A continuación se hace una referencia al proceso que el país ha seguido para considerar este programa, como una experiencia exitosa.

Durante los años cuarenta la estrategia se realizó a través de los medios de comunicación, escrita y hablada, para atender a los llamados y las necesidades de la comunidad. Los programas incluían temas de higiene y primeros cuidados de

salud, lectura y escritura, aritmética elemental, mejora de la productividad agrícola y reconocimiento de la dignidad humana. Estos programas eran liderados por Radio Sutatenza y el periódico El Campesino.

El formato de Radio Sutatenza estaba centrado en una capacitación sistemática, con frecuente repetición de las lecciones según la conveniencia de los grupos de estudiantes.

El grupo de población al cual estaba dirigida la capacitación era integrado por hombres y mujeres del sector rural y cuya edad está por encima de los 14 años. Igualmente a la población marginal urbana que necesitaba la Educación Fundamental Integral para su adaptación a la vida urbana.

A través del semanario EL CAMPESINO, ACPO entregaba permanentemente a la población colombiana, conocimientos e informaciones diversas sobre la vida nacional e internacional, aspectos tecnológicos relevantes para los lectores, aspectos de opinión y opción política, materiales recreativos y materiales útiles para centros escolares y para neo-lectores. Cumpliendo así un papel no solo circunscrito a los tradicionales stands de la prensa universal (informar, instruir y recrear) sino que debía funcionar en todo momento bajo la compulsión del contenido, las estrategias y el desarrollo de la Educación Fundamental Integral que supone un radio de acción mucho más amplio y específico que la prensa tradicional.

En 1960, la Radio Televisora Nacional, antes adscrita a la Presidencia de la República, pasa a depender del Ministerio de Comunicaciones, y con el objeto de convertir la televisión en un vehículo de difusión cultural y educativa, se crea el Departamento de Televisión Educativa, que transmite programación para escolares y adultos. Posteriormente, se creó el Instituto Nacional de Radio y Televisión, Inravisión, como establecimiento público adscrito al Ministerio de Comunicaciones, para prestar el servicio de radiodifusión oficial y de televisión educativa. Posteriormente (1967) se creó el Fondo de Capacitación Popular, FCP- ente adscrito a Inravisión, que tuvo como objeto el desarrollo de la capacitación popular, cuya finalidad era cumplir con un servicio educativo a través de medios de comunicación como la televisión, la radio y los impresos.

La Alfabetización y la Educación Básica primaria eran emitidas por la Tercera Cadena de Televisión. Cada tema de los programas es desarrollado en un tiempo de 15 minutos por un “ telemaestro “, quien presenta los aspectos básicos, a través de ilustraciones o de ejemplos de la vida - diaria del adulto.

En la década de los ochenta la preocupación por erradicar el analfabetismo llevó a los países latinoamericanos a implementar campañas masivas. En Colombia en 1980 el gobierno lanza la Campaña de Alfabetización “Simón Bolívar” cuyos propósitos consistían en dar énfasis a la Educación Básica de Adultos y especialmente, erradicar el analfabetismo. Esta campaña tuvo una duración de dos años y dejó como aporte metodológico y didáctico las cartillas LEO Y ESCRIBO, HAGO CUENTAS, SALUD NUTRICIÓN Y BIENESTAR y un manual de organización de la Comunidad y 300.000 personas alfabetizadas. En 1985 se implementó la campaña “Camina” que permitió brindar educación formal y no formal a una población integrada por infantes, adultos, ancianos y personas con discapacidad que habían sido excluidas del sistema educativo.

Pese a la alta inversión en recursos humanos y financieros en estas campañas, los efectos no se tradujeron en logros sostenibles, debido a que se reducían a acciones de corto plazo, que no permitían afianzar los conocimientos y destrezas adquiridos por los adultos.

En marzo de 1986 se crea la Red de Capacitación para Programas de Alfabetización y Educación de Adultos, a cargo de UNESCO-OREALC con participación del Ministerio de Educación Nacional, el grupo Inter-universitario de Educación de Adultos y representantes de las ONG. Con esta Red, la investigación, la difusión de documentos y materiales y la formación de educadores, tuvo notable desarrollo.

Teniendo en cuenta que los programas mencionados anteriormente se adelantaron a través de medios masivos de comunicación, que no incluían procesos de continuidad que garantizaran registros de seguimiento, impacto de los programas, número de beneficiarios, entre otros, razón por la cual fue imposible obtener datos estadísticos para medir los logros cuantitativos y cualitativos de dichos programas.

Entre los años 1990 y 2002, no se registraron avances significativos en la atención de la problemática de la alfabetización, viéndose reducido a procesos aislados en los cuales los estudiantes de los grados 10 y 11 cumplían un “servicio social obligatorio” enseñando a leer y escribir, sin ningún proceso metodológico ni pedagógico estructurado. Sin embargo, se dieron los primeros pasos en la búsqueda de una educación para todos, de tal forma que en la Constitución de la República de Colombia de 1991, en los artículos 67 y 68 se consagra el derecho a la educación. En particular este artículo establece que la erradicación del analfabetismo es obligación especial del Estado.

Es necesario resaltar que, en el documento CONPES 2738 “Salto Educativo”, de 1993, emitido para la vigencia 1994-1998 se reconoce que, “a pesar de los esfuerzos para universalizar la Educación primaria y ampliar la cobertura de la educación secundaria, el objetivo de una educación básica universal consagrado en la Constitución de 1991 dista mucho de ser una realidad. Este documento decía en uno de sus apartes como aspecto relevante para este tema: “En la actualidad la cobertura neta de la educación primaria es el 85% y aunque persisten problemas de acceso a este nivel, la dificultad más grande es la inadecuada retención del estudiante en el sistema, particularmente para los niños de familias de bajos ingresos. Por otra parte, 2.4 millones de niños y jóvenes entre 12 y 17 años de edad no están escolarizados”⁷⁵

Del documento reseñado se establece que de cada 100 niños colombianos en edad de ingreso, 15 quedan por fuera del servicio; por otra parte de cada 100 niños que ingresan al primer grado de primaria solamente 60 terminan 5° de primaria y únicamente 30 culminan la educación básica (1° a 9° Grado). Lo anterior significa en términos relativos que los niños que no ingresan o que en su defecto desertan en el transcurso de la educación básica, tienden a considerarse como analfabetas potenciales, en el primer caso, o de analfabetas funcionales en el segundo.

De igual forma, y de acuerdo a lo establecido en el documento CONPES, se infiere, que dada la existencia de un alto porcentaje de analfabetas en personas de 12 a 25 años el segmento más afectado es de jóvenes en su mejor etapa de producción ocupacional y laboral. Por esta circunstancia, la OREALC-UNESCO extendió la denominación a educación de jóvenes y adultos.

Tratando de posicionar una política de educación de adultos que respondiera a las cifras indicadas, a finales de los años 90, se expidió el Decreto 3011 de 1997, reglamentario de la Ley General de Educación, constituido como el instrumento legal más valioso para incentivar la reinserción (o el ingreso) a la escuela.

75 Ministerio de Educación Nacional. Salto Educativo Documento CONPES 2738

Con sustento en esta norma, se han expandido y cualificado las ofertas de educación de adultos, sobresaliendo, además de los reseñados, las siguientes experiencias: Programa de Educación Rural de la Universidad Católica de Oriente, es un programa semipresencial para personas adultas del sector rural creado por el Grupo de Investigación de Educación Rural de la Facultad de Educación de la Universidad Católica Oriente en Rionegro (Antioquia) el cual se nutre de la aplicación de innovaciones educativas.

A finales del año 2002, Colombia fue uno de los países que suscribió la Resolución mediante la cual los países miembros de las Naciones Unidas aprobaron en su Asamblea General, la iniciación del Decenio de la Alfabetización a partir de enero del 2003.

Frente a esta situación el Gobierno Nacional dispuso incorporar acciones en el Plan de la Revolución Educativa y adelanta gestiones para conseguir el apoyo técnico y financiero de cooperación internacional. En desarrollo de lo anterior, en el mes de abril de 2003 se presentó ante la Agencia Española de Cooperación Internacional, AECI, un proyecto denominado Programa de Alfabetización y Educación Básica de Adultos PAEBA.

La AECI había apoyado programas similares en países de Centro América, incorporando, además de la alfabetización y la básica primaria, el componente de formación ocupacional, teniendo en cuenta que esto incentiva notablemente a los adultos para el ingreso y es una oportunidad para la vinculación de la teoría de sus aprendizajes con la práctica cotidiana.

Se presentó un proyecto que buscaba brindar de manera integrada programas de Alfabetización, Educación Básica primaria con énfasis en formación ocupacional y ciudadana a personas iletradas de trece años en adelante que habitan en las zonas urbanas marginales y rurales. De acuerdo con las normas legales vigentes en Colombia. Los estudiantes beneficiarios de ese proyecto aprobarían hasta el grado séptimo de básica secundaria, es decir, se limitara a 2 años, que comprenden las 2 primeras fases, de alfabetización y educación básica primaria, se espera que los alumnos puedan continuar con el ciclo completo por su propia cuenta o con el apoyo de la administración departamental, hasta terminar la media, si así lo desea, como es altamente posible que suceda.

El Programa en su primera fase (2003-2006) focalizaría sus acciones en seis entidades territoriales, escogidas entre aquellas que presenten mayores índices de analfabetismo, pero que al mismo tiempo se comprometan decididamente con apoyo y contrapartida.

Esta propuesta tuvo gran acogida en la comunidad educativa consultada, sin embargo, no fue posible lograr la financiación esperada y el proyecto no se logró implementar; pero, teniendo en cuenta que se había generado el compromiso con la comunidad educativa y el Plan de la Revolución Educativa, se decidió adelantar un programa de alfabetización con recursos de la Nación.

Se inició entonces el proceso de búsqueda de experiencias locales en los distintos departamentos del país, con el ánimo de buscar alternativas ya probadas que pudiesen imitarse o multiplicarse a nivel nacional. Es aquí donde merece mencionarse las iniciativas de los gobiernos seccionales en los departamentos de Magdalena, Tolima y Nariño quienes adelantaron las primeras iniciativas de Programas de Alfabetiza-

ción, con metodologías y recursos propios organizados y coordinados directamente por las secretarías de educación, aportando valiosos elementos para tener en cuenta, como los relacionados con estudios diagnósticos, planeación, sensibilización de autoridades, docentes y comunidad, financiación, metodología, uso de medios de comunicación, investigación local, evaluación y monitoreo.

Es así como se llega a un portafolio de modelos educativos y propuestas novedosas para la alfabetización de jóvenes y adultos, en el cual se determina que, el país cuenta con una sólida historia en la materia a cargo de universidades, organizaciones no gubernamentales y Cajas de Compensación Familiar, en las cuales se originaron programas de reconocido éxito que en la actualidad son aplicadas en diversos lugares del territorio nacional, incorporando programas curriculares y metodologías innovadoras. Merecen destacarse entre ellos el Programa de Educación Continuada de CAFAM, creado en 1981 por la Caja de Compensación Familiar CAFAM de carácter no formal, validado por la UNESCO, es un modelo educativo que por sus características, estructura curricular, metodología y materiales de aprendizaje, ofrece una respuesta a necesidades y expectativas de la población de jóvenes y adultos que por diferentes circunstancias no tuvieron acceso al sistema educativo o desertaron del mismo en forma temprana. CONFENALCO Antioquia, desarrolla programas de Educación formal y no formal, beneficiando a centenares de jóvenes y adultos trabajadores de la región, a través del Instituto de Educación COMFENALCO Consuelo Montoya Gil, donde se ofrece a jóvenes y adultos la opción de terminar sus estudios, cursando dos grados en un año. El plan de estudios semi-presencial incluye tutorías en horarios diurnos, nocturnos, sabatinos y dominicales. Ofrece además, programas especiales de capacitación para grupos de trabajadores en las instalaciones de la empresa, de acuerdo con sus necesidades de espacio, tiempo y temática. COLSUBSIDIO que adelanta con mucho éxito su Bachillerato semipresencial para adultos, el Bachillerato para Adultos Colsubsidio –BAC- es una institución educativa de reciente creación (inició labores en febrero de 1999), y hace parte de la Educación Formal.

En julio de 2004, El Ministerio de Educación Nacional, a través de la Dirección de Poblaciones y Proyectos Intersectoriales, estructuró la estrategia de operación del programa de alfabetización, aportándole un sustento normativo por medio de la Directiva Ministerial # 14 del 8 de julio de 2004; dirigida a: **gobernadores, alcaldes y secretarios de educación**, la cual orienta el desarrollo de las acciones indispensables para la puesta en marcha de proyectos de Alfabetización y Educación Básica y Media de Jóvenes y Adultos, así como para la continuidad y fortalecimiento de los diferentes programas de educación formal de adultos que se estén implementando en las entidades territoriales. Es entonces a partir de este momento que se toma esta experiencia como una Buena Práctica, pues posiciona la educación de adultos en el marco institucional y genera compromiso de atención en la comunidad educativa.

Los aportes trascendentales de esta norma, se enuncian a continuación.

1. Programas de alfabetización, educación básica y media de jóvenes y adultos. De acuerdo con la Ley 115 de 1994 y el Decreto reglamentario 3011 de 1997, la educación de personas adultas hace parte del servicio público educativo y puede prestarse mediante programas formales de carácter presencial o semipresencial, organizados en ciclos regulares o ciclos lectivos especiales integrados, conducentes en todos los casos a certificación por ciclos y título de bachiller académico. A esta modalidad pueden acogerse los jóvenes que habiendo cumplido por lo menos

los 13 años de edad, no hubieren accedido al nivel de básica primaria o lo hayan cursado de manera incompleta, así como aquellos que teniendo por lo menos 15 años de edad no hayan iniciado la básica secundaria, sin necesidad de haber permanecido determinado tiempo por fuera del servicio educativo.

- 2. Carácter institucional de la educación de jóvenes y adultos.** La prestación del servicio educativo en las modalidades de alfabetización, educación básica y media reguladas por el Decreto 3011/97, sea que se trate de programas presenciales o semipresenciales, son de responsabilidad de las instituciones educativas, las cuales deben incorporarlos en el proceso de implementación y desarrollo del Proyecto Educativo Institucional de acuerdo con el comportamiento de la demanda que presente el contexto. Las entidades territoriales propenderán por su inclusión previendo los recursos y los instrumentos indispensables para su adecuada atención. Será responsabilidad de los rectores y directores el cumplimiento cabal de esta determinación, así como del reporte anual en la Resolución 166 y en el formulario DANE C-600 para el sector oficial y no oficial.
- 3. Apoyo nacional a programas de educación de jóvenes y adultos.** El Ministerio de Educación Nacional apoyará a las entidades territoriales con mayores tasas de analfabetismo, fomentando la aplicación de metodologías exitosas que aseguren el alcance de los logros propuestos en condiciones de calidad. En cuanto a la asignación y pago de los docentes, esta podrá hacerse a través del Sistema General de Participaciones, según lo estipulado a continuación.

En el Plan Sectorial Educativo, La Revolución Educativa, se plasma la estrategia. Esta se define a partir del año 2004 centrándose en la contratación de operadores de programas de alfabetización para aplicar modelos pedagógicos diseñados especialmente para alfabetizar y brindar educación básica a jóvenes y adultos, que cuenten con cobertura nacional, materiales educativos propios, estructura pedagógica, administrativa y operativa demostradas, para implementar Programas de Alfabetización y Educación Básica para adultos que conduzcan y permitan su escolarización y hayan obtenido resultados satisfactorios en los procesos implementados.

A finales de 2004 se inicia esta experiencia, acogiendo el modelo propuesto por El Programa de Educación Continuada de CAFAM, creado en 1981 por la Caja de Compensación Familiar CAFAM, es un modelo educativo que por sus características, estructura curricular, metodología y materiales de aprendizaje, ofrece una respuesta a necesidades y expectativas de la población de jóvenes y adultos que por diferentes circunstancias no tuvieron acceso al sistema educativo o desertaron del mismo en forma temprana.

El Programa busca brindar al joven y al adulto un tipo de educación integral que lo haga responsable, participativo y consciente de la necesidad de constituirse en un elemento de paz y de progreso social. Propone la educación de los jóvenes y adultos como una estrategia para el desarrollo humano, el cual es la base para el desarrollo social y económico. El desarrollo humano está enfocado al cultivo del potencial del ser humano en sus diferentes aspectos intelectuales afectivos y sociales.

Se asume la contratación de este modelo teniendo en cuenta la experiencia presentada por los departamentos de Nariño y Tolima, quienes la implementaron con éxito en años anteriores, además, el modelo de Educación Continuada de CAFAM; hace parte de un portafolio de modelos definido por el Ministerio de Educación Nacional.

Los modelos para adultos seleccionados y avalados por el MEN, hacen parte del portafolio de los programas que han venido adquiriendo el reconocimiento del Ministerio de Educación Nacional para población vulnerable, teniendo como ventajas, el logro de una mayor motivación para el acceso, la permanencia y la culminación del proceso, disminuyendo los riesgos de la deserción.

El Programa de Alfabetización y Educación Básica y Media de Jóvenes y Adultos busca vincular a jóvenes y adultos iletrados mayores de 15 años a los diferentes ciclos y niveles de la educación básica, como condición para promover el mejoramiento de las condiciones de vida de la población más necesitada.

II. Etapas del proceso

La buena práctica del programa de alfabetización y educación básica y media para jóvenes y adultos en las instituciones educativas oficiales consta de 5 fases que se describen a continuación:

FASE 1: Diagnóstico

Con la Información obtenida de las bases de datos oficiales del DANE y DNP con tasas de analfabetismo, bases de datos de RED JUNTOS y ACCION SOCIAL y estudios regionales entre otras, se identifica y caracteriza la población objetivo, reconocer cuáles son las secretarías de educación con mayores índices de analfabetismo en las cuales se puede implementar el programa de alfabetización, de esto se genera un informe por entidad territorial, en donde se identifique el índice de analfabetismo y la información necesaria para la implementación de programas de educación de jóvenes y adultos.

FASE 2: Socialización

El profesional de la Subdirección de Acceso socializa el informe a las entidades territoriales certificadas, con los coordinadores de educación de jóvenes y adultos, bien sea vía telefónica o a través de correos electrónicos y de manera conjunta con las entidades territoriales certificadas, definen las metas de atención a la población analfabeta para la correspondiente vigencia por parte de las ETC.

FASE 3: Implementación

El profesional de la Subdirección de Acceso contrata y coordina con los operadores de los modelos de educación para adultos, la implementación de los mismos en las entidades territoriales, paralelo a esto contrata la interventoría al proceso.

FASE 4: Seguimiento

Seguimiento vía telefónica o internet, en caso de no ser suficiente la actividad anterior, el profesional de la Subdirección de Acceso se desplaza a la entidad territorial ejecutando el proceso de asistencia técnica cuyo objetivo es “prestar asesoría general a las entidades territoriales, a través de una asistencia general y la articulación de todo el Viceministerio de EPBM”, se debe elaborar un Informe de los resultados de la implementación del programa.

FASE 5: Evaluación

Basándose en la información resultante del proceso de seguimiento, enviada por los operadores y las entidades territoriales certificadas, el profesional de la Subdirección de Acceso genera un informe con los datos obtenidos de la información recolectada con su respectivo análisis.

Proceso de estructuración del programa

Adelantar los procesos de levantamiento de información, que den cuenta de la situación de la problemática del analfabetismo, índices, estrategias adelantadas, historia, contexto internacional, programas en operación, modelos educativos, normatividad vigente y posibles fuentes de recursos.

Consultar con las ETC, para obtener información local de la problemática y socializar la idea del programa que se pretende implementar. Se envían oficios solicitando información del tema y se convoca a un “Encuentro de Coordinadores de Educación de Adultos”, para debatir la estrategia del programa.

Se adelantan los procesos de contratación con operadores de modelos que respondan con los requerimientos del MEN para la implementación del programa.

Esta contratación debe contemplar actividades principales como:

- Seminario de capacitación en la metodología y aplicación del programa dirigido a los facilitadores y directores de las instituciones educativas en las cuales se implementará el programa.
- Seminario de seguimiento dirigido a los facilitadores y directores de las instituciones educativas en las cuales se implemente.
- Seminario de evaluación dirigido a los facilitadores y directores de las instituciones educativas en las cuales se implemente el programa.
- Logística para todos los seminarios que se realicen, garantizando, salones, alimentación, materiales didácticos y alojamiento y reconocimiento de transporte para los facilitadores que lo requieran.
- Reconocimiento y pago de remuneración a los facilitadores que implementen el programa.
- Kit de materiales para cada uno de los facilitadores que dictarán las clases.
- Kit de materiales para cada uno de los estudiantes que ingresen al programa.
- Personal de seguimiento y coordinación que apoye el trabajo de apoyo y asistencia técnica a las ETC y las IE.
- Procesos de evaluación de resultados aplicables a los estudiantes y a los docentes del programa.
- Programa de sistemas que permita conformar una base de datos del programa.

Se realizan los seminarios de capacitación, se contrata a los docentes y se entregan los materiales educativos. Los docentes deben presentar al seminario la lista de estudiantes, el aval del rector de la IE en la cual va a trabajar y los documentos básicos para la firma del contrato.

Los estudiantes reciben los materiales educativos y se comprometen a trabajar en las horas no presenciales en el aula para garantizar el cumplimiento de las condiciones de los programas de adultos.

El proceso de alfabetización después de iniciadas las clases dura de 6 a 7 meses, dependiendo de la intensidad horaria que acuerde al docente con el grupo, hasta cumplir las 250 horas de tutorías o que el estudiante logre las competencias del ciclo educativo.

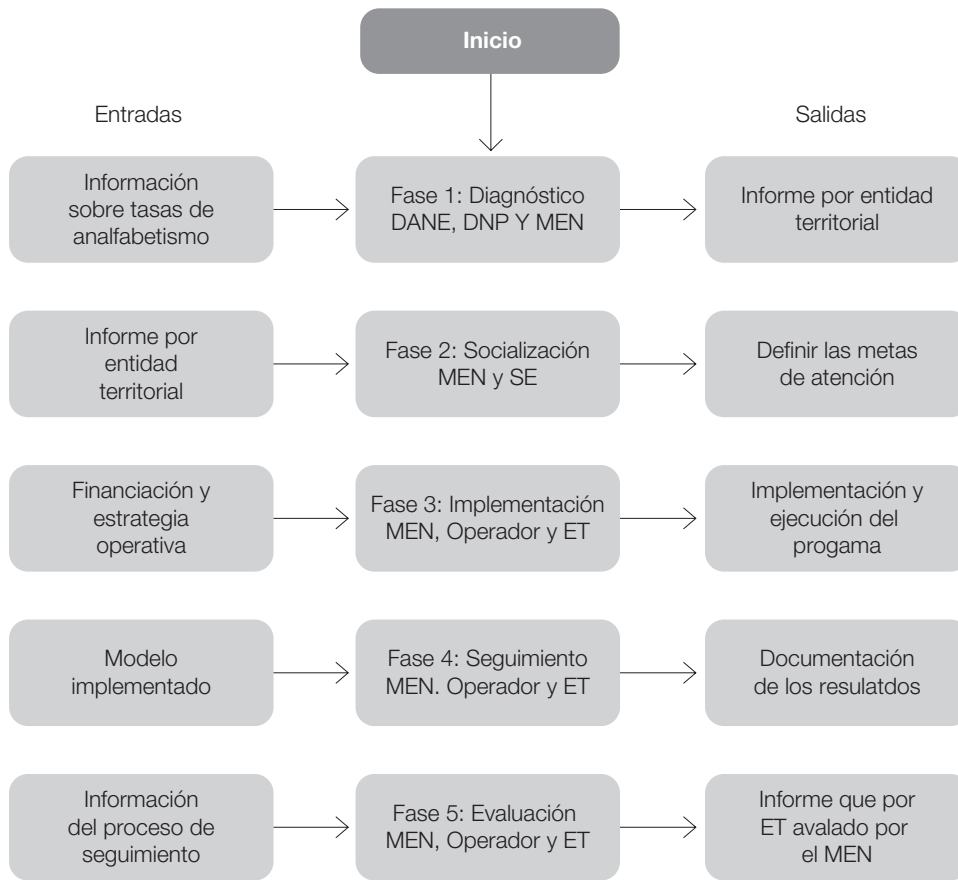
El MEN reconoce recursos de transferencia por medio del SGP, asignando una tipología por cada adulto matriculado en los ciclos de adultos, con estos recursos se garantiza que la SE garantice la continuidad.

Desarrollo del proceso operativo del programa

Las entidades territoriales que deseen vincularse al programa, deben solicitarlo al Ministerio de Educación Nacional, a la Dirección de Cobertura y Equidad. Es necesario que tenga en cuenta la siguiente información:

- Indicar si en el Plan de Desarrollo de la entidad territorial está contemplada la atención de la población joven y adulta iletrada.
- ¿Cuántos jóvenes y adultos iletrados hay en su entidad territorial?
- ¿Cuántos jóvenes y adultos iletrados esperan atender en la vigencia?
- ¿Cuántos jóvenes y adultos iletrados se pueden esperar atender durante el actual periodo de gobierno?
- De acuerdo con la demanda (para los departamentos) en ¿cuáles municipios es necesario priorizar la implementación del programa?
- Definir las instituciones educativas en las cuales se implementará el programa.
- Indicar los datos de la persona o personas que conforman el equipo de personal que orienta y coordina el programa de educación de jóvenes y adultos en la entidad territorial.
- Implementar e impartir las instrucciones necesarias para que los beneficiarios del programa sean reportados en la matrícula oficial de las Instituciones Educativas, reportándolos en la Resolución 166 como educación subsidiada.
- Reporte de listado de facilitadores que se encargarán de impartir las clases.
- Se deberá conformar grupos de 20 estudiantes por facilitador.
- El facilitador seleccionado firmará un contrato de prestación de servicio con el operador para impartir las clases a los beneficiarios del programa.
- El valor de la remuneración a los docentes de acuerdo con las horas de trabajo definidas para cada ciclo educativo.
- Para el ciclo 1, se requiere en promedio que se trabajen 270 horas, el reconocimiento por horas asciende a \$8.500, (promedio del valor de las horas extras de los docentes escalafonados). El operador define las formas de pago a los docentes. Algunos operadores pagan de acuerdo con el número de estudiantes que logren las competencias definidas para cada ciclo educativo.
- Los docentes entregan periódicamente los materiales educativos a los estudiantes, a medida que van avanzando. Este material debe reposar en la IE.

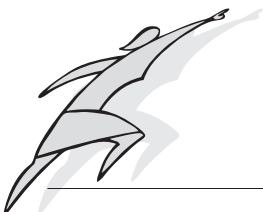
Diagrama de flujo



	Entradas	Fases					Salidas
Elementos	<ul style="list-style-type: none"> Información obtenida de las bases de datos oficiales del DANE y DNP con tasas analfabetismo, bases de datos de RED JUNTOS y ACCIÓN SOCIAL y estudios regionales. Fuentes de financiación. Modelos a implementar. Estrategia operativa más adecuada para la consecución de las metas. 	DIAGNÓSTICO	SOCIALIZACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Informe por entidad territorial, en donde se identifique el índice de analfabetismo. Informe de los resultados de la implementación del programa.
Actores		DANE, DNP, MEN	MEN y ET	MEN, ET y Operador	MEN, ET y Operador	MEN y ET	

15.

Levantamiento de inventarios de infraestructura educativa en el Ministerio de Educación Nacional.

**INTEGRANTES**

Juan Carlos Parra Niño
 Adriana Marcela Peña Gómez
 Sandra Liliana Cortés Camargo
 Luis Fernando Camelo Silva
 Juan Pablo Morales Torrado

I. Contexto de la experiencia

A partir de los cambios generados por la llegada de un nuevo gobierno nacional y con ello la transformación y modernización de las políticas educativas, la nueva Ministra de Educación Nacional, inició el mejoramiento y evolución de los procesos al interior del MEN a partir del año 2002, en donde se establecieron diferentes lineamientos generales, dentro de los cuales se pudieran enmarcar todos los proyectos y estrategias específicas y desde las cuales se atenderían todos los aspectos de la educación oficial del país; de esta manera se podrían determinar claramente las acciones y políticas a desarrollar durante los siguientes años al interior de la organización.

En tal sentido, dentro del proyecto “Revolución Educativa” se estableció como un gran reto, abordar eficazmente el problema de la baja cobertura de la población, especialmente aquella en edad escolar (5 a 16 años), la cual en el año 2002, alcanzaba tan solo el 60% del total de alumnos matriculados en el nivel de media, con relación a la población con edad apropiada para encontrarse cursando este nivel. Para esto se identificó que una estrategia clara, podría apoyar la construcción, ampliación y mejoramiento de la infraestructura educativa en todo el sector oficial del país.

De esta manera se pudo determinar que antes del inicio de la implementación de estas nuevas políticas, no existía ningún instrumento a través del cual se mostrara uno o varios inventarios de infraestructura educativa, y con ellos la información existente; por el contrario se encontraron pocos ejercicios, que a su vez contenían información desactualizada y debido a las diferencias de métodos utilizados, dificultaban su consulta y no permitían determinar en un solo contexto confiable, las características básicas de los inmuebles como: el estado general, el material de las construcciones, la distribución y relación de los diferentes espacios con los ambientes pedagógicos de cada sede, la propiedad de cada uno de los predios o simplemente la localización y tamaño de las edificaciones.

También, dentro del mismo proceso se evidenció que habían dificultades para determinar con exactitud, la cantidad total de instituciones educativas existentes en el país, la cantidad real de sedes y cuáles de estas pertenecen a dichas instituciones,

cuántos y cuáles eran los predios que contenían cada una de las infraestructuras educativas, bien fuera por zonas, regiones, departamentos o municipios de las entidades territoriales del país.

Los proyectos que se exponían para aprobación de recursos de Ley 21 de 1982 al Ministerio de Educación Nacional antes del 2005, presentaban problemas tanto en los esquemas y metodologías de presentación, como en la concepción o noción de los mismos. No se cumplía con los criterios mínimos de presentación e información requerida, se proponían proyectos en los cuales no se tenía como objetivo la ampliación de cobertura educativa o en dónde no se podía proyectar realmente con ellos, un mejoramiento del acceso al sistema educativo mediante la creación o innovación de las instalaciones o los proyectos presentados, simplemente se enfocaban en el mejoramiento de instalaciones, como por ejemplo, la construcción de cubiertas para canchas existentes, construcción de cerramientos totales o parciales y hasta compra de elementos de dotación y funcionamiento, como equipos para laboratorios y oficinas administrativas.

Teniendo en cuenta que en ese momento no se podía realizar un diagnóstico general o parcial del estado de la infraestructura, era imposible concebir de manera planeada eficiente y controlada, la priorización en la inversión de recursos desde las entidades territoriales certificadas hacia el Ministerio de Educación Nacional. Por el contrario, con este proceso adelantado hasta el año 2006 en el área de infraestructura educativa de la Dirección de Cobertura y Equidad del MEN, no se podía determinar claramente cuál era el método o cómo se lograba llevar a cabo de manera visible, la priorización para la inversión de recursos desde las entidades territoriales del país. Igualmente se pudo detectar que existía un desconocimiento general en cuanto al estado general y particular de las construcciones educativas, por parte de los propios dirigentes y servidores encargados de proyectar y tomar las decisiones de utilización de los recursos oficiales en cada una de las regiones. La ausencia de una visión global que permitiera tomar decisiones acertadas y oportunas, generó la necesidad de consolidar directrices con las cuales se pudiera generar el inventario total, actualizado y homologado de la infraestructura educativa del país.

Es así como se aprovecha la actualización a finales de 2006 de la *Norma Técnica Colombiana NTC 4595 para el Planeamiento y Diseño de Instalaciones y Ambientes Escolares*, realizada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC, para implementarla por parte de la Junta Directiva del Ministerio de Educación Nacional, como insumo para el análisis y como herramienta para la generación de estándares e indicadores relacionados con la infraestructura educativa. De esta manera, en adelante, todas las entidades oficiales y privadas nacionales, deberían llevar a cabo, el diseño, la construcción, el mantenimiento o la adecuación de espacios para la prestación del servicio educativo, tomando como base de homologación, dichos índices y estándares como referencia para todo tipo de intervención en la infraestructura educativa.

Paralelamente, a partir del año 2005 se venía desarrollando una iniciativa desde el sector privado, donde la Cámara de Comercio de la ciudad de Barranquilla, con el apoyo de la Fundación PROMIGAS y la Fundación Empresarios por la Educación (Que canaliza recursos provenientes de diferentes empresas privadas para apoyo a proyectos del sector educativo, especialmente del sector oficial y en zonas desfavorecidas o de bajos recursos económicos), idearon una metodología y un sistema, que permitiera lograr que todas y cada una de las edificaciones y sedes de esta-

blecimientos educativos, pudieran ser analizadas y calificadas adoptando criterios mínimos comunes, con los cuales se pudiera dar una vista general y realizar un diagnóstico acertado de las construcciones, en una zona específica o región determinada. Después de varios estudios y tras realizar diferentes pruebas de disposición de la información, se concluyó que la mejor manera de plasmar datos que posibilitaran el análisis de la información, era a través de un programa (*Software*) con el cual, se dispusiera la información de manera clara y dinámica. Se diseñó un programa que posibilitara diferentes rangos y tipos de búsqueda por temas, por características y dependencias específicas, el cual contaría con información homogénea y comparable; de esta forma con los datos expuestos, se tendría una visión general y se realizarían diferentes tipos de análisis, según las necesidades o según los requerimientos de cada región y zona específica.

Así mismo, para lograr la alimentación de la información se diseñó un formulario que a manera de encuesta, debía ser diligenciado en cada una de las edificaciones y sedes que comprendieran la región objeto del estudio, en donde cada campo alimentaba una base de datos que al final podría tabular y procesar la información para generar las estadísticas, listados e indicadores, que hasta ese momento no existían en ninguno de los ejercicios antes realizados.

Con esta metodología ya depurada y mejorada, la Cámara de Comercio de Barranquilla, llevó a cabo el ejercicio de levantamiento del inventario de infraestructura educativa, en algunas zonas de la ciudad de Barranquilla, con el fin de que se pudiera analizar el resultado general, la flexibilidad y veracidad de la información y datos recopilados. El producto final posibilitó efectivamente entregar a la Secretaría de Educación de Barranquilla, la información requerida de manera clara y dinámica.

Por esto, a inicios del año 2007 cuando la junta directiva del Ministerio de Educación Nacional conoció los resultados obtenidos, en cabeza de la Ministra de Educación Cecilia María Vélez, se decidió adoptar esta buena práctica desarrollada por la Cámara de Comercio de Barranquilla, generando un nuevo proyecto en la dependencia de infraestructura educativa de la Dirección de Cobertura y Equidad, mejorando la metodología y el sistema existente, incorporándole los índices y estándares determinados en la Norma NTC 4595. Para ello se realizó un convenio multilateral de cooperación, en el cual el MEN se encargaría de realizar la divulgación, socialización y materialización del proyecto, mediante talleres de capacitación a las secretarías de educación de departamentos y municipios certificados, seguimiento a la ejecución de los procesos y los proyectos, destinación de recursos y mecanismos de apoyo para el cumplimiento del objetivo principal. Por su parte, el área técnica de desarrollo de proyectos de la Cámara de Comercio de Barranquilla, aportaría los manuales de utilización, administración e instalación, así como la licencia de funcionamiento y divulgación del programa (*Software*), que finalmente sería utilizado como herramienta para sistematizar los inventarios de infraestructura. Se decidió multiplicar este buen resultado en el ciento por ciento de las entidades territoriales certificadas colombianas, donde, a partir de la misma metodología ya comprobada y mejorada como un procedimiento claro, se podría contar finalmente con la herramienta que proporcionaría toda esta información confiable y actualizada necesaria para la toma de decisiones en diferentes niveles y campos de la planeación educativa.

Por tratarse de un sistema de información, fue denominado SICIED, correspondiente a las siglas del objeto de su creación: Sistema Interactivo de Consulta de Infraestructura Educativa.

A manera de prueba piloto, mediante convenio 418 del 2007 se inicia el proceso de ejecución de levantamientos de inventarios por parte del Ministerio de Educación Nacional, adelantando los primeros cuatro (4) de ellos, en las entidades territoriales certificadas de Chocó, Quibdó, Tumaco y Ciénaga, donde se aplicó la metodología y se recolectó la información de la infraestructura educativa oficial de cada una de ellas. Al final del proceso, se contaba con unas bases de datos estructuradas y confiables, las cuales entregaban información exacta y oportuna de la infraestructura educativa existente en cada una de esas regiones.

Posteriormente, con la expedición de la resolución 3350 de junio de 2007, por medio de la cual se definieron las prioridades de inversión y se adoptaron criterios para la destinación y asignación de los aportes establecidos por la ley 21 de 1982, se determinó como requisito implícito de este proceso, que todas las entidades territoriales certificadas del país, deberían contar con dicho levantamiento y con la sistematización del inventario de infraestructura educativa a través de la metodología del SICIED, de la misma manera, todos los proyectos de inversión presentados al MEN para la asignación de recursos deberían estar enmarcados en un plan territorial de infraestructura educativa, de acuerdo con las metodologías y los procedimientos ya probados y establecidos.

Es así como a partir del año 2008, se comienza un proceso de asignación de recursos por parte del Ministerio de Educación Nacional, para apoyar económicamente la ejecución de levantamiento de inventarios en las diferentes entidades territoriales del país, a través de diferentes actos administrativos, como convenios, contratos y resoluciones directas del MEN, en donde previa la presentación concreta de proyectos y presupuestos de ejecución, se asignaban dichos recursos, para que pudieran realizar, según sus propias metodologías o procesos, la contratación del levantamiento de inventario de infraestructura educativa. En el siguiente cuadro, se detallan los actos administrativos adelantados por el Ministerio de Educación Nacional y el número de entidades territoriales beneficiadas, así como las que realizaron los proyectos con sus propios recursos:

Fuente: Ministerio de Educación Nacional

ACTO ADMINISTRATIVO	E.T. C.	INVENTARIOS ENTREGADOS
CONVENIO 418	4	4
RESOLUCIÓN 5516	29	11
RESOLUCIÓN 9315	8	5
RESOLUCIÓN 7183	13	1
CONTRATO 1078	2	2
RECURSOS PROPIOS	38	24
TOTAL	94	47

En el proceso de ejecución del proyecto, se ha considerado la importancia de recolectar la mayor cantidad de información, teniendo en cuenta que es el único proyecto en el que se accede espacio por espacio, a cada una de las sedes de las instituciones, por esto también se complementó el proceso, incluyendo como uno de los requisitos y productos, la captura de al menos un punto de georreferenciación de la sede, de tal manera que se pueda también almacenar la información de localización y relación espacial de cada una de las edificaciones y así aplicarlo al momento de realizar proyección de cupos para matrícula, cálculos de cobertura educativa por zonas o regiones, índices de desplazamiento y/o deserción estudiantil, proyección de plantas docentes, entre otros.

A la fecha, el noventa y siete por ciento (97%) de las entidades territoriales certificadas del país, se encuentran en el proceso de levantamiento de inventario, mientras el 3% restante (2 ETC) está definiendo el método de financiación y el sistema de ejecución, para lograr asegurar la totalidad de la cobertura en la ejecución y así consolidar el inventario completo del país. De igual manera, en la base de datos consolidada de estos inventarios ejecutados y entregados al Ministerio de Educación Nacional, se tiene disponible para consulta la información de la infraestructura educativa de 35 entidades territoriales certificadas, que contienen más de trece mil sedes de establecimientos educativos del sector oficial, representando el 30% del total de sedes existentes estimadas actualmente en el país.

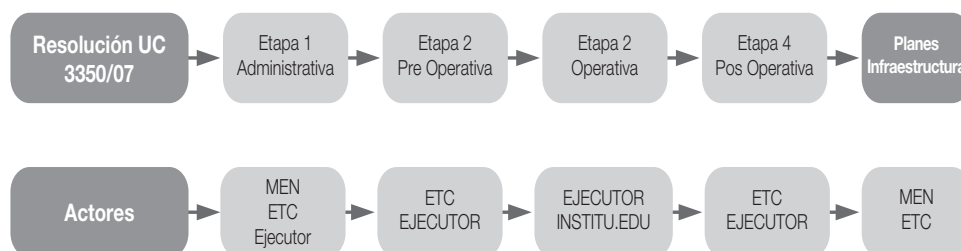
Finalmente, como última etapa del proceso de implementación del proyecto, se ha definido que la Oficina Asesora de Planeación, Finanzas y Sistemas de Información en coordinación con la Subdirección de Acceso de la Dirección de Cobertura y Equidad del Ministerio de Educación Nacional, adelantarán el proceso de migración del *software* del Sistema Interactivo de Consulta de Infraestructura Educativa (SICIED) y su información, a la página web del MEN, para que pueda ser consultado por quien requiera la información, para que ésta se multiplique y que de igual forma pueda ser actualizada permanentemente, por los diferentes usuarios y por los directamente interesados, como son establecimientos educativos y las secretarías de educación.

II. Etapas del proceso

INTRODUCCIÓN:

Para la ejecución total del proceso de levantamiento de inventario de infraestructura educativa, es necesario cumplir con cuatro (4) etapas, que se componen de diferentes procesos y actividades específicas (Ver gráfico y Anexo No. 1 – organigrama), los cuales si se cumplen correctamente y mantienen la metodología diseñada, al final permitirán lograr la consolidación del inventario de infraestructura educativa local. A continuación se describen cada una de las cuatro etapas con sus procesos, detallando en nombre, el insumo entrada para cada uno, los actores y la salida o producto correspondiente.

Organigrama. Fuente: Ministerio de Educación Nacional



Entrada: Resolución 3350 de 2007

Con la generación de la Resolución 3350/07 de junio de 2007, se determinaron las prioridades de inversión y se adoptaron criterios para la destinación y asignación de los aportes establecidos por la Ley 21 de 1982, donde se determinó como requisito implícito de este proceso, que todas las entidades territoriales certificadas del país, deberían contar con el levantamiento y con la sistematización del inventario de infraestructura educativa a través de la metodología del SICIED.

Etapa 1: Administrativa

- *Entrada:*
Resolución 3350 de junio de 2007
- *Actores:*
Ministerio de Educación Nacional – Subdirección de Acceso
Profesionales técnicos secretarías de educación
Profesionales jurídicos secretarías de educación
Directivos y secretario de educación

Fases:**Definición de Presupuesto:**

Los profesionales de las entidades territoriales certificadas deben estimar el costo de ejecución del proyecto de levantamiento del inventario de infraestructura educativa, considerando costos como: desplazamiento, recursos humanos, físicos, tecnológicos, logísticos, legales y administrativos, con los cuales se cumpla el objetivo de elaborar el levantamiento del inventario de infraestructura educativa.

Definición fuente de recursos:

Los Directivos de las entidades territoriales especifican la forma de financiación del proyecto, que puede ser a través de: Recursos Propios cuando la entidad destina el 100% del valor definido previamente; en caso contrario, se podrá cofinanciar el proyecto con aporte de recursos de la nación, esto es 50% de la entidad territorial y 50% el MEN, o 65% la entidad y 35% el MEN, porcentajes que se determinan dependiendo del número de sedes a inventariar y el valor total de ejecución; para ellos dentro de la Subdirección de Acceso, se elaborará el proyecto de acto administrativo para que sea aprobado y formalizado, directamente por la Ministra de Educación Nacional.

Proceso: Elaboración y firma del acto administrativo

Una vez realizado el proceso definido por la ley para formalizar la ejecución del proyecto, los profesionales de las dependencias técnica y jurídica de las ETC elaboran el acto administrativo para la realización del levantamiento del inventario de infraestructura educativa de cada una de las sedes oficiales de su jurisdicción, de acuerdo con las condiciones, plazo y valor estimado. El secretario de educación, lo avala y aprueba, para que el contratista o consultor designado para la ejecución, realice el respectivo trámite de perfeccionamiento e iniciación.

- *Salida:*
Contrato / Convenio

Etapa 2: Pre-operativa

- *Entrada:*
Contrato / Convenio
- *Actores:*
Contratista / Consultor / Ejecutor
Profesionales técnicos secretarías de educación
Directivos y secretario de educación

Rectores, docentes e instituciones educativas
Equipo coordinador, técnico y operativo del proyecto

Fases:

Socialización del Proyecto:

El contratista o consultor designado, inicia la ejecución formal del proyecto, presentando y describiendo su proceso, alcance, objetivos y metodología a los inmediatos interesados, como son los directivos de las instituciones educativas, los rectores y el personal docente involucrado con el tema de la infraestructura y sedes educativas, de tal manera que se involucren directamente y puedan colaborar en el proceso de ejecución y asimilen la importancia y beneficios de suministrar la mejor información solicitada.

Disposición de Recursos:

Atendiendo los requerimientos realizados por el Ministerio de Educación Nacional y la respectiva entidad territorial, con los recursos del proyecto el consultor adquiere y/o alquila todos los recursos técnicos, logísticos y materiales necesarios, que posteriormente permitan desarrollar actividades para recolectar, organizar y consolidar la información solicitada y los productos requeridos.

Selección y Capacitación:

Atendiendo los requerimientos realizados por el Ministerio de Educación Nacional y los definidos con la respectiva entidad territorial, el ejecutor selecciona el personal idóneo y necesario tanto a nivel directivo para la coordinación de los procesos, como el personal operativo idóneo y suficiente para la correcta ejecución y éxito final del proyecto. También el ejecutor, vincula el personal administrativo y/o complementario necesario que apoye y facilite la realización del proceso general. Todo el recurso humano, recibirá la capacitación y/o instrucción necesaria, de tal manera que se logre hacer entender la importancia de la veracidad y seriedad en la información recolectada y dispuesta, lo cual reflejará el estado real y las necesidades existentes de la infraestructura educativa de la entidad territorial.

- *Salida:*
Planeación y Programación del Proyecto

Etapa 3: Operativa (crítica)

- *Entrada:*
Planeación y programación del proyecto
- *Actores:*
Contratista / Consultor / Ejecutor
Interventor secretaría de educación
Rectores, docentes e instituciones educativas
Equipo coordinador, técnico y operativo del proyecto
Digitadores, encuestadores

Fases:

Visitas y recolección de datos:

El equipo directivo define las diferentes zonas, municipios o sectores que comprenden el proyecto, determinan las rutas, los recorridos, los grupos de ejecución y en

general la organización y programación del proyecto, de tal manera que se garantice optimizar recursos y tiempo para la realización de esta etapa.

El personal operativo y técnico destinado a realizar dichos desplazamientos y visitas a cada una de las sedes urbanas y rurales de las instituciones educativas de la entidad territorial, consignará los datos solicitados en la encuesta diseñada para recopilar la información de los diferentes temas relacionados con la infraestructura educativa, en todos y cada uno de los espacios y zonas que contienen las sedes. Se detallan las características tanto generales de la institución o predios y las particulares de las áreas y ambientes educativos. Se realizará igualmente por parte del equipo encuestador, el levantamiento arquitectónico de cada una de las edificaciones, así como del predio o predios dentro de los cuales se encuentra la sede, con sus respectivas medidas, orientación y localización. Igualmente se toma un registro fotográfico general de la sede, que muestre los aspectos físicos relevantes y que en unas pocas visitas, aproximadamente cinco o seis según el tamaño, pueda generar una idea global del estado y características de cada sede. Finalmente con la ayuda de un equipo GPS, se toma mínimo un punto de información geográfica, con la cual se posicionará globalmente cada una de las sedes inventariadas.

La veracidad, claridad y formalidad de la información tomada por el equipo técnico encuestador, se presenta como la clave principal para lograr los objetivos y el mejor resultado del proyecto. Igualmente, la presencia y colaboración de los rectores y docentes, así como la disposición de la mayor cantidad de documentos, datos y evidencias que posibiliten mejorar el volumen de información, se presentan como un factor principal de ayuda a lograr el mejor resultado del ejercicio (Ver: Factores Críticos de Éxito).

Digitalización de Encuestas y Planos:

Una vez la encuesta se encuentra totalmente diligenciada, se entrega al grupo de digitadores, quienes trasladan toda la información contenida a través del aplicativo del programa (*software*), diseñado para captar los datos y así almacenarlos y organizarlos, para la posterior consulta. A su vez, un equipo de arquitectos o delineantes, se encargan de elaborar los planos de levantamiento y localización de cada una de las sedes, para posteriormente complementar la información ya almacenada.

Validación de la Información:

Cuando el equipo digitador considera que se han verificado y consignado todos los datos en los campos solicitados en la encuesta, esta es revisada por el grupo supervisor, quien a su vez valida la información contenida y permite finalizar el proceso de digitación de cada una de las sedes de las instituciones educativas. Posteriormente, a cada una de estas encuestas finalizadas, se adjuntan los archivos de fotografías y planos, los cuales complementan la información de los indicadores y características de la infraestructura educativa de cada predio. Igualmente el sistema presenta herramientas para realizar dicha verificación y validación de los campos y la información almacenada, reduciendo los riesgos por errores y complementando la revisión manual del mismo.

Generación de bases de datos:

Una vez revisado y culminado todo el proceso de digitación para la totalidad de las sedes del sector educativo de la jurisdicción en ejecución, el director responsable

del proyecto podrá ordenar la generación de las tres (3) bases de datos de la infraestructura educativa, para lo cual el sistema tiene una aplicación específica. Estas bases de datos corresponden a: Encuestas, las cuales contienen los metadatos de la información y características de las sedes. Planos, la cual agrupa la información planimétrica, espacial y localización de todos los predios. Fotos, contiene el registro gráfico de la selección de imágenes digitales generales y particulares de las instituciones educativas.

- *Salida:*
Inventario de Infraestructura / Bases de Datos

Etapas 4: post-operativa:

- *Entrada:*
Inventario de Infraestructura / Bases de Datos
- *Actores:*
Contratista / Consultor / Ejecutor
Interventor Secretaría de Educación
Profesionales Jurídicos Secretarías de Educación
Directivos y Secretario de Educación

Fases:

Liquidación del Acto Administrativo

Una vez entregados todos los productos requeridos para el levantamiento del inventario de infraestructura educativa por parte del consultor encargado de la ejecución del proyecto a la ET, se verifican los archivos con la información entregada, instalando el programa (*software*) en un equipo de la Secretaría asignado a algún servidor que esté involucrado con el tema y el cual sea capacitado en su manejo y aplicación, de tal manera que se entienda como finalizado el proceso y pueda proceder a realizar la liquidación del acto administrativo suscrito.

Implementación del Sistema:

La información recopilada y dispuesta en el software, solamente se hace útil, cuando es utilizada por los servidores interesados de la entidad, para todos los asuntos relacionados con la infraestructura educativa, el análisis de información, la consulta de indicadores y los documentos cargados en el sistema, deben comenzar a ser implementados dentro de los procesos generales de funcionamiento, de tal manera que ayuden a optimizar la ejecución de recursos, la planeación y la toma de decisiones al interior de cada entidad territorial.

Uso y Aplicaciones:

Una vez se implemente el programa como una herramienta válida en el normal desarrollo de actividades, cada entidad territorial, podrá definir los usos y aplicaciones que le dará, para mejorar siempre los procesos y optimizar recursos. De igual manera, como se define en la formulación global del proceso, una vez se cuenta con la información general del inventario de infraestructura educativa, se hace necesario que cada una de las entidades territoriales elabore el Plan Territorial de Infraestructura, con los lineamientos determinados por el Ministerio de Educación Nacional.

- *Salida:*
Sistema Interactivo de Consulta de Infraestructura Educativa (SICIED).

Salida: Plan de Infraestructura

Una vez se ha realizado el inventario de infraestructura educativa, se puede realizar un análisis y diagnóstico del estado general existente, por lo cual se procede a realizar el Plan de Infraestructura Territorial, que se constituye en un instrumento de planificación, en el que se definen y priorizan, los programas, intervenciones y recursos, requeridos en los establecimientos educativos estatales, a fin de garantizar la atención de la demanda y la prestación adecuada del servicio educativo local.

16.

Plan de apoyo al Sistema Operativo de la Subdirección Administrativa y de Operaciones del Ministerio de Educación Nacional.

**INTEGRANTES**

Carlos Alberto Hernández Alfaro
 José Armando López
 Luis Antonio Naranjo
 Luis Fernando Sabogal
 Alberto Morales

I. Contexto de la experiencia

Para empezar a contextualizar la experiencia significativa del plan de apoyo del sistema operativo, indicaremos inicialmente por qué es importante y en qué consiste.

En todo Estado y en sus entidades, la historia del desarrollo económico, político y cultural de toda sociedad, ha estado vinculada al desarrollo de los medios de transporte, desempeñando un papel estratégico, convirtiéndose como actor fundamental de funcionalidad, movilidad, seguridad de servidores y agilidad para las labores diarias que toda institución debe tener. Estando siempre dispuestos al cambio y a la modernización del sector, el Ministerio de Educación no es ajeno a esta circunstancia, siendo el transporte una actividad fundamental para la logística y la funcionalidad de este, convirtiéndose en una herramienta de uso diario de gran importancia para la sociedad y el Estado.

El sistema operativo consiste en la utilización de un carro para realizar las distintas labores de desplazamientos de servidores y diligencias que conlleva el funcionamiento de un ministerio. En las entidades modernas, altamente desarrolladas y diversificadas, con una amplia división del trabajo, la tarea de transportar personas y realizar diferentes diligencias conlleva un gasto de tiempo que una sola persona no podría cubrir, por ende toda buena administración anda en la búsqueda constante de la optimización de sus recursos como una política general a la austeridad del gasto público. Surge entonces el apoyo al sistema operativo de transporte, el cual consiste en que diferentes carros puedan ayudar a suplir las diferentes necesidades y deberes del MEN.

Pero esta experiencia no comenzó como la conocemos hoy, debemos tener en cuenta cómo fue el inicio de la prestación del servicio de transporte en el Ministerio de Educación Nacional, tomamos como referencia el año de 1985, ya que a partir de esta fecha es cuando se tiene conocimiento que se empieza a implementar una logística de transporte, que más tarde conlleva al plan de apoyo al sistema operativo del mismo. Para esa época, existía la Oficina de Transporte y como estrategia del jefe de esta oficina, se organizaba un grupo operativo que consistía en ese entonces, en

un total de cinco conductores disponibles para cubrir necesidades de las diferentes dependencias como entrega de documentos, transporte de servidores etc. dependiendo del diferente requerimiento.

Para la prestación del servicio, existía un parque automotor de 60 vehículos y 47 conductores, de los cuales tres eran los que manejaban los buses y prestaban el servicio de ruta a los servidores en la mañana y en la tarde, al terminar la jornada laboral. Durante el transcurso del día los buses permanecían estacionados, y los conductores pasaban a hacer parte del equipo operativo, a los cuales se les asignaba un automóvil para prestar servicios, para esa época cada oficina tenía un vehículo asignado con su respectivo conductor, el cual en sus funciones diarias fuera de transportar al directivo o jefe de dependencia a las diferentes reuniones, también realizaba la entrega de correspondencia en compañía de un auxiliar administrativo.

El 12 de agosto de 1993 sale la Ley 60 la cual determina en el artículo 6° administración de personal. Corresponde a la ley y a sus reglamentos, señalar los criterios, régimen y reglas para la organización de plantas de personal docente y administrativo de los servicios educativos estatales y en forma, acorde al artículo 356 Constitucional y para darle viabilidad a los procesos de municipalización creciente de los servicios de salud y educación, establece la posibilidad de transferir parte del situado fiscal hacia los municipios. De acuerdo a lo previsto en el artículo 13 y el parágrafo 3 del artículo 14, para finales de 1994, los departamentos deberán presentar un Plan de Descentralización de Competencia y Recursos del situado fiscal hacia los municipios, esto trajo como consecuencia la reducción de la planta de personal y por ende la de conductores, la cual se redujo a 26, esta disminución ocasionó el hecho de que no había la disponibilidad de conductores, esta falencia se cubrió por los conductores asignados a dependencias de una forma esporádica y poco planeada, el grupo de conductores quedó a cargo de la nueva Oficina de Coordinación de Seguridad, Mantenimiento y Transporte.

Para el 21 de agosto del año 1998, la Presidencia de la República expidió el Decreto 1737, el cual fija una serie de prohibiciones, acto que sería de trascendental importancia para los conductores, pues trata la distribución del parque automotor para el Estado Colombiano, la cual precisa que solamente los Ministros, Viceministros, Secretarías Generales, directores de dependencia y Secretarías de Despacho, tienen derecho a la asignación de vehículo, esta determinación trajo como consecuencia que en esos momentos varios de los conductores que estando a tiempo para la jubilación, no serían reemplazados y esas vacantes fueran suprimidas por la Comisión Civil, quedando una planta de catorce conductores, la cual se mantiene en la actualidad.

Consecutivamente en el año 1999, el jefe de transportes de ese momento implementó el servicio de entrega de correspondencia por rutas sectorizadas, debido al volumen de esta y a la cantidad de diligencias, sumándole la escasés de conductores que se presentaban en ese instante, dicho servicio de entrega iba dirigida hacia el norte o el centro, ya que en esos sectores quedan la mayoría de despachos públicos, la labor se realizaba acompañado de un vigilante o una señora de servicios generales para hacer las entregas de forma más ágil y para evitarse el pago de parqueaderos, ya que el volumen de trabajo era alto y se convertía en una tarea difícil para el conductor.

En el 2000 las labores operativas de cada dependencia se comenzaron a realizar por el conductor asignado, el jefe de transporte designaba a un conductor para que

realizara estas actividades de forma improvisada. De tal manera que el procedimiento era llamar a las oficinas de los directivos y se buscaba a un conductor disponible para el servicio, como consecuencia en varias ocasiones se debía interrumpir en las diferentes reuniones al directivo para solicitar que facilitara al conductor, convirtiéndose con el tiempo en un hecho complicado, pues muchas veces no se podía interrumpir por parte de la secretaria al directivo, esto traía como resultado la demora en la prestación del servicio, la incomodidad para el directivo y para el servidor que solicitó el requerimiento.

En el año 2002 con el cambio de administración, el MEN implementó la estrategia a la operación de manera armónica y complementaria, para lo cual se diseñó el Sistema Integrado de Gestión (SIG), el cual articula la aplicación de la orientación estratégica, los requisitos legales, los modelos referenciales a través del modelo de operación por procesos y servicios, se modificaron algunas dependencias, a partir del año 2003 el Proyecto de Modernización Institucional se basó en la reingeniería de procesos como un mecanismo que facilitara la operación y diseño de los cambios previstos en el MEN, abarcó la revisión, rediseño, definición, validación e implementación de los procesos requeridos para cumplir con los objetivos misionales e institucionales, entre esos fue el cambio de direcciones a oficinas asesoras, cabe resaltar que para el 26 de octubre de 2004 se crea la oficina de atención al ciudadano, esto influye en la actividad directa de la prestación del transporte ya que se crea un *outsourcing* para el manejo de la correspondencia, que en la actualidad la empresa encargada del manejo de esta actividad es Coldelivery, empresa especializada en el manejo de mensajería y correspondencia, optimizando el manejo del tiempo para la prestación del servicio por parte de los conductores.

En diciembre de 2006 se crearon las nuevas Subdirecciones, en el caso que nos pertenece la encargada de transporte quedó la Subdirección Administrativa y de Contratación, con el transcurrir del tiempo y a la par de la renovación estructural y organizacional del Ministerio se actualizó la tecnología, como ejemplo ponemos el uso de la telefonía celular, y cabe resaltar este hecho, ya que muchas veces se requería dar instrucciones al conductor para realizar otra diligencia que estaba en su recorrido, por lo cual se optimizaba el tiempo y el recorrido y que en épocas anteriores no se hubiera podido adelantar.

En el 2007 la oficina de nuevas tecnologías crea una herramienta tecnológica denominada “Mesa de Ayuda”, la cual tuvo su aplicación generalizada en la institución por la firma Sertisoft S.A. En el 2008 se desarrolló el software para los diferentes sistemas de apoyo, entre la que concierne a la experiencia del sistema operativo fue la Mesa de Ayuda administrativa; las características y el mejoramiento del proceso por el desarrollo del software son: solicitudes vía web, seguimiento detallado a las solicitudes, conocimiento del responsable de la solicitud realizada, aprobación o rechazo de los procesos en línea, disminución del tiempo de respuesta de las solicitudes, generación de indicadores en tiempo real, además de todo lo anterior se logró hacer una mejor planeación y se optimizaron recursos, por medio de esta Mesa puede solicitar trámites o procesos como el transporte operativo, la adecuación de oficinas, reportar quejas, hacer sugerencias en los servicios generales (aseo, vigilancia y cafetería), notificar modificaciones de inventario o pedir mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes inmuebles. Para lograr institucionalizar la Mesa de Ayuda hubo necesidad de capacitar a los funcionarios de las diferentes áreas con el fin de realizar los ajustes necesarios para su buen uso y optimizar el nuevo sistema.

Cuadro de entradas o proceso de las actividades

ENTRADAS	FASES			SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> Solicitud del requerimiento 	I	II	III	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento del requerimiento Planilla Mesa de Ayuda
	Recepción de la solicitud	Asignación del conductor	Ejecución	
<ul style="list-style-type: none"> Servidor 	<ul style="list-style-type: none"> Profesional 	<ul style="list-style-type: none"> Profesional Conductor 	<ul style="list-style-type: none"> Conductor Servidor 	<ul style="list-style-type: none"> Profesional Conductor

II. ETAPAS DEL PROCESO

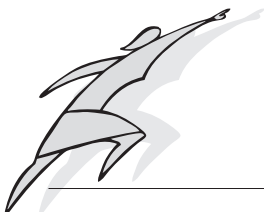
Las etapas del proceso inician en las entradas de este cuando se realiza la solicitud del requerimiento, la cual la hace un funcionario desde el sistema en línea, a partir de este punto el proceso tiene tres fases: La primera es la recepción de dicha solicitud donde es recibida por el profesional encargado de dicha actividad, donde se evalúa la característica de esta y pasa a la segunda fase en la cual se asigna el conductor, que de acuerdo al cronograma de actividades está disponible para prestar el apoyo operativo, posteriormente se identifica y se asigna al conductor e informa la característica de la Mesa de Ayuda, en su tercera fase ejecuta el requerimiento de Mesa de Ayuda, el proceso tiene una salida con la cual se da por terminado el proceso que consiste en informar al profesional encargado de la recepción de las Mesas de Ayuda el cumplimiento de requerimiento y plasmar en la planilla de control el número de mesa de ayuda y la actividad.

En la actualidad se cuenta con catorce conductores de planta de los cuales tres conductores están asignados al despacho del Ministro, dos para el despacho de los viceministros, uno para Secretaría General, uno operativo que presta servicio en el despacho y seis conductores asignados a diferentes direcciones, quienes además de sus funciones relacionadas con su jefe asignado, deben cumplir con la prestación de servicio operativo por medio día, dos veces a la semana; este cronograma de actividades es el que apoya el sistema operativo de transporte.

Es bueno anotar que este proceso se apoya en la herramienta tecnológica de Mesa de Ayuda, con la cual se ha podido complementar el sistema.

17 ■

Acompañamiento a establecimientos educativos de bajo logro a partir de la ruta del mejoramiento institucional.



INTEGRANTES

Nohora Gisella Olivera Donato
 Javier Caballero Sánchez
 Manuel Antonio Cruz Pineda
 Ángela María Correa Vélez

I. Contexto de la Experiencia

Antes del año 2002, la Dirección de Calidad para la Educación Preescolar Básica y Media del Ministerio de Educación Nacional, había realizado acompañamientos a las instituciones educativas, principalmente en función de los objetivos, necesidades y requerimientos propios de los programas y proyectos implementados, o de las demandas y solicitudes que puntualmente formulaban las IE como consecuencia de los mismos. La acción de acompañamiento integral en función de las cuatro dependencias de gestión⁷⁶ y en el marco del ciclo de calidad, se inicia con la Revolución Educativa, Plan Sectorial de Educación, a partir del cual se conciben, explicitan e instrumentan.

En este sentido, para el sistema educativo colombiano resulta de capital importancia conocer la experiencia obtenida durante los acompañamientos realizados a los establecimientos educativos que ofrecen educación preescolar, básica y media con bajo logro educativo⁷⁷. Esto debido a que **el principal reto que tiene Colombia en el sector educativo, y la mayoría de países de América Latina y el Caribe, es mejorar la calidad educativa**. Esta mejora implica desde luego afectar positivamente el conjunto de procesos, agentes e instancias que constituyen los establecimientos educativos.

El análisis de estas experiencias y la identificación de buenas prácticas entendidas como *el conjunto de experiencias y aprendizajes identificados en el acompañamiento realizado por el MEN a los establecimientos educativos de bajo logro con el propósito de mejorar su calidad. Aprendizajes que luego del proceso de sistematización han permitido producir conocimientos relevantes y susceptibles de ser replicados en establecimientos educativos y agencias que implementan estrategias para el mejoramiento de la calidad.*

Es por ello que el presente documento se constituye en un importante aporte al reto fundamental del sector educativo para los próximos años **“mejorar la calidad educativa”**; política que ha sido central tanto en el Plan de Desarrollo Sectorial 2002-2010 “Revolución Educativa”, como en el actual programa de gobierno “Prosperidad Democrática”.

⁷⁶ Gestión directiva, académica, administrativa y financiera, y de la comunidad.

⁷⁷ La categoría de bajo logro se establece para focalizar los establecimientos educativos a acompañar y surge del análisis de los resultados de las Pruebas Saber 2002, a partir del cual se estableció una base de datos de 2.071 establecimientos educativos a acompañar.

Soporte de la experiencia

Los datos que a continuación se detallan y que soportan el análisis de las prácticas a través del acompañamiento realizado por los operadores, los hemos clasificado en tres grupos: Normatividad, Contratos y Lineamientos y metodologías.

a. Normatividad: Compuesto por el conjunto de disposiciones normativas a través del cual el Ministerio de Educación establece la política en materia de educación,

- Ley 115 de 1994
- Ley 715 de 2001
- Ley 1324 de 2009
- Decreto 1860 de 1994
- Decreto 1850 de 2002
- Decreto 1286 de 2005
- Decreto 1290 de 2009

b. Contratos: Para efectos del análisis de las buenas prácticas se explicitan las experiencias derivadas del acompañamiento realizado por el MEN en los dos últimos años a través de los siguientes contratos **con operadores:**

Descripción general de los contratos con los operadores.

Operador	Contrato	Objeto	No. Establecimientos	Presupuesto
Fundación FES	553 de 2009	Diseñar y ejecutar una estrategia de acompañamiento a 400 establecimientos de bajo logro.	400	\$2.005.283.000
Corpoeducación	803-003-2010	Diseño de una estrategia de fortalecimiento de la gestión escolar y las prácticas pedagógicas desde las secretarías de educación a los establecimientos educativos de bajo logro del sector rural. Se trabajó en 110 establecimientos de los departamentos de Arauca, Caquetá, Cundinamarca, Chocó, Norte de Santander y Tolima.	110	\$ 282.659.634
Unión Temporal Merani – Nous Corfuturo	1585 de 2009	Realizar el acompañamiento a los establecimientos educativos de bajo logro en conjunto con las secretarías de educación, para el fortalecimiento en su gestión escolar, con un enfoque de atención inclusiva.	350	\$2.225.260.747

c. La experiencia del equipo que conforma los operadores. Cada uno de los operadores ha sido elegido tras un proceso público de contratación en el cual demuestran un conjunto de habilidades así como experiencia específica sobre la materia de contratación. Esta experiencia se constituye en un importante factor para lograr los objetivos propuestos durante el acompañamiento.

Área del Ministerio de Educación

La buena práctica corresponde a una de las estrategias desarrolladas por la Subdirección de Fomento de Competencias⁷⁸ que pertenece a la Dirección de Calidad de la Educación Preescolar, Básica y Media del MEN (ver anexo 2). La buena práctica

⁷⁸ Dependencia creada por el Decreto 5012 de diciembre de 2009, momento en el cual dejó de existir como parte de la estructura del Ministerio de Educación la Subdirección de Mejoramiento, responsable hasta entonces de ellas y desde donde se gestaron y desarrollaron las buenas prácticas objeto de este proyecto.

se inscribe en el Macroproceso Misional “Fortalecimiento de la Educación Preescolar, Básica y Media – Calidad”; Proceso “Fortalecer la calidad de las secretarías de educación y establecimientos educativos”; Subproceso “Desarrollar estrategias para el fortalecimiento de la gestión escolar” (Ver Sistema Integrado de Gestión (SIG)).

Estructura organizacional

La buena práctica se inscribe en la estructura organizativa del Ministerio de Educación así como el Subproceso definido por el Sistema Integrado de Gestión (SIG), según el Decreto 512 de 2009 mediante el cual se modifica la estructura del MEN.

II. Etapas del Proceso

La siguiente gráfica plantea cada una de las fases o etapas del acompañamiento.

Etapas del proceso.



Fase 1: Uso de los resultados

Esta fase responde a los procesos mediante el cual el MEN ha construido y fortalecido un Sistema Nacional de Evaluación. Dicho sistema le ha permitido al país contar con la aplicación periódica de pruebas censales como es el caso de Pruebas Saber (quinto y noveno grado) y de Estado para el ingreso a la educación superior.

La fase 1 sobre el uso de los resultados tiene en cuenta especialmente las Pruebas Saber, como herramienta de medición de los aprendizajes obtenidos por los estudiantes en su paso por el sistema educativo. Estas pruebas han sido tanto muestrales, como censales, es decir, se aplica al universo de la población estudiantil.

Dichos resultados permitieron consolidar una línea de base de 2.071 establecimientos educativos que habiendo participado de las Pruebas Saber 2002 presentaron bajos resultados, es decir, que al promediar los resultados de las pruebas aplicadas a los grados quinto y noveno, en las áreas de lenguaje, matemáticas y ciencias, quedaron ubicados en el último quintil (menor promedio dentro de la gran muestra nacional). Este ejercicio de identificación dio lugar a la selección de 2.071

EE, lo que constituye el principal producto de esta fase y al mismo tiempo, el punto de partida de la siguiente.

Fase 2: Focalización de establecimientos y selección de los operadores

Teniendo en cuenta la línea de base de los 2.071 establecimientos educativos que requerían acompañamiento para mejorar su calidad, el Ministerio de Educación construyó criterios de selección y focalización de establecimientos para iniciar su acompañamiento. Estos criterios respondieron principalmente a la concentración de los establecimientos de bajo logro en las secretarías de educación⁷⁹.

Seguidamente, el MEN toma la decisión de definir insumos para la contratación de los operadores que realizarían este acompañamiento. Estos insumos se convirtieron en una ruta técnica para el acompañamiento. Luego mediante el proceso de contratación conforme la normatividad vigente se procedió a contratar tres operadores durante los años 2009 y 2010.

Una vez seleccionado cada operador, el producto de esta fase es el diseño y aprobación por parte del MEN, de cada estrategia de acompañamiento; estrategias que tienen los siguientes elementos comunes de la gestión escolar: gobierno escolar, tiempo escolar, resignificación del PEI, evaluación conforme el Decreto 1290 de 2009 y participación de las familias.

Fase 3. Acompañamiento

Una vez es diseñada la estrategia de acompañamiento, se inicia el proceso de visitas en cada establecimiento educativo. Este proceso tiene un importante elemento de concertación previo con las secretarías de educación, conforme las competencias que define la ley.

Así las cosas, se llevaron a cabo visitas de acompañamiento en cada establecimiento educativo para el desarrollo de la estrategia en los temas anteriormente señalados⁸⁰. Estas visitas arrojan como uno de los principales resultados, la construcción de documentos de análisis del estado actual de los establecimientos educativos en las áreas de gestión directiva, administrativa, académica y de gestión de la comunidad.

Estos documentos de análisis son validados y discutidos en encuentros regionales que se han llevado a cabo para compartir y reflexionar sobre las acciones desarrolladas en cada acompañamiento.

En resumen durante esta fase se construyen documentos de análisis cualitativos y cuantitativos de cada establecimiento educativo acompañado.

Fase 4. Recopilación de información

Esta fase de recopilación de información hace referencia a los procesos definidos contractualmente para la entrega de productos a cada interventor. Principalmente los productos se relacionan con:

⁷⁹ Es importante aclarar que la base de datos de 2.071 establecimientos se convirtieron en la línea para la definición de las metas del plan sectorial en materia de mejoramiento.

⁸⁰ El análisis documental ha permitido identificar que de los tres operadores, dos realizaron tres visitas con dos días de duración y uno dos visitas con duración de dos días.

- Informe de entrada y salida (cualitativa y cuantitativa) de cada establecimiento educativo.
- Informe sobre el desarrollo de los encuentros regionales.
- Informes periódicos y finales de cada interventoría.
- Otros informes y productos definidos de manera específica en cada contrato.

En algunos casos se ha hecho entrega directa a las secretarías de educación para la apropiación de dichos resultados y recomendaciones así como sobre los instrumentos y metodologías de captación y análisis de información.

18.

Gestión para la construcción de infraestructuras para la atención integral de la Primera Infancia.



INTEGRANTES

Luz Clemencia Ojeda Cifuentes
Jorge Hernando Beltrán Cuéllar
Claudia Ximena Alvarado Correa

APOYO

Diego Fernando Pardo López
María Victoria Pulido Fonseca

Objetivos

Objetivo general

Gestionar con otras entidades públicas y privadas recursos económicos y técnicos para lograr la construcción de espacios físicos adecuados que mejoren la calidad de la atención integral a la primera infancia en Colombia, estableciendo las condiciones físicoespaciales mínimas que favorezcan el desarrollo y el fortalecimiento de las competencias y que brinden mayor seguridad, comodidad y confort.

Objetivos específicos

- Consecución de aliados para el desarrollo del proyecto que realicen aportes al desarrollo del mismo.
- Realizar la focalización para ubicación de los centros.
- Diseñar y construir infraestructuras, para la atención integral a la primera infancia.
- Hacer entrega de las infraestructuras, para el inicio de la operación.

Contexto de la experiencia

El desarrollo de proyectos para la construcción de espacios educativos y dotación específicos para la atención integral de la Primera Infancia en Colombia, es relativamente reciente; antes de 1962, no existió ninguna reglamentación puntual para los establecimientos o centros donde se atendían los niños y niñas y fue solamente a través de la Resolución 1343 de 1962, que se reglamentó por primera vez el funcionamiento general de los jardines infantiles sin detallar específicamente el tema de los estándares para infraestructura.

Adicionalmente, mediante el Decreto 1276 de 1962, se crearon los primeros 6 jardines nacionales en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Cartagena y posteriormente, a través del Decreto 1576 de 1971 se crearon 18 jardines nacionales adicionales en los municipios de Tunja, Manizales, Popayán, Valledupar, Montería, Quibdó, Riohacha, Neiva, Santa Marta, Villavicencio, Pamplona, Pereira, Sincelejo e Ibagué; dichos decretos asignaron recursos para la fundación y mantenimiento de los jardines, pero no profundizaron en las condiciones mínimas de calidad relacionadas con el tema de espacios y ambientes educativos de calidad.

Por otra parte, en 1968 se crea el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar⁸¹, y en 1976, a partir del Decreto 088 del Ministerio de Educación Nacional, se incorpora la modalidad del preescolar al sistema educativo colombiano y se crea la División de Educación Preescolar y Educación Especial, la cual fiscalizaba los pocos Jardines Nacionales que aún existían en esta época.

Fue hasta el año de 1984 y durante la década de los 90, que la normatividad se centró en establecer y revisar los planes de estudio, la orientación del proceso educativo y pedagógico y la protección de los niños y niñas y sus familias. Así mismo, ayudados por el proceso de descentralización (reglamentado por la Ley 60 de 1993 y Ley 714 de 2001), los 44 jardines nacionales existentes, que dependían del MEN, fueron fusionados a Instituciones Educativas según la decisión de la respectiva secretaría de educación certificada y sin ninguna expectativa de ampliación de cobertura, ni revisión de las necesidades particulares para el tema de infraestructura.

Como puede observarse, durante cuatro décadas, el tema de la integralidad de la atención y de las necesidades específicas de los espacios educativos para la garantía de la calidad en la prestación del servicio, no estuvo en la agenda legislativa del país, y tuvo que esperar hasta la aprobación de la Ley 1098 de 2006, para que en su artículo 29 se reconociera el derecho al desarrollo integral de los niños y niñas durante la primera infancia. A partir de este momento, el Gobierno Nacional emprende el camino para diseñar e implementar una política que dé garantía a la satisfacción de este derecho.

Es así como a través del Documento CONPES 109 de 2007, se da el primer paso en la definición de responsables y fuentes de recursos, para la implementación de una política que garantice el derecho al desarrollo integral de los niños y las niñas durante su primera infancia. En este orden de ideas, se crea el Programa de Atención Integral para la Primera Infancia (PAIPI), mediante la asociación estratégica del Ministerio de Educación Nacional y el ICBF en el año 2007, el cual inició la prestación del servicio para la atención integral, con la finalidad de llegar a atender integralmente 400 mil niños y niñas menores de 5 años de población vulnerable hasta 2010.

Adicionalmente, conscientes de que el mejoramiento de las condiciones de los espacios educativos beneficia el desarrollo de los niños y niñas menores de cinco años y fortalece sus capacidades para enfrentar las demandas del entorno⁸², se creó el proyecto de construcción de centros de atención integral para la primera infancia y para la atención de niños y niñas menores de cinco años y sus familias, que se encuentren en situación de vulnerabilidad, en el cual se han gestionado recursos del Presupuesto Nacional, el ICBF y las entidades territoriales⁸³.

81 Ley 75 de 1968, Capítulo III, Artículo 53. Con el fin de "proveer a la protección del menor y, en general, al mejoramiento de la estabilidad y del bienestar de las familias colombianas".

82 Véase, Informe de seguimiento de la Educación Para Todos (EPT) en el mundo 2010. América Latina y el Caribe. UNESCO.

83 Mediante los Conpes 115, en el año 2008 y 123 del año 2009, se asignaron recursos a los municipios para la inver-

En cumplimiento de lo anterior se realizó la contratación de varios operadores que darían atención a los niños y niñas de diversos municipios del país y a medida que el programa se iba extendiendo, se constató que entre los principales problemas para la ampliación de cobertura en las zonas más deprimidas del territorio nacional, estaba la carencia de infraestructuras apropiadas para atender adecuadamente a esta población.

En ese sentido, el Ministerio de Educación Nacional decidió presentar explícitamente el proyecto de construcción de una infraestructura para la Atención Integral a la Primera Infancia, con el componente del subsidio directo y con el fin de poder ampliar la cobertura y cualificar el servicio garantizando espacios físicos de calidad. Para su desarrollo realizó alianzas con entidades públicas y privadas.

En el 2009 el MEN suscribió convenios de asociación con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (FONADE), la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y 44 municipios a nivel nacional, con el fin de llevar a buen término los proyectos.

Etapas del proceso

- **Entrada:**

Definición y coordinación de actores y recursos

Realización de la coordinación para definir los actores del proyecto y establecer la responsabilidad de cada una de las partes en el mismo, estableciendo procedimientos, acciones, insumos y recursos.

En regla general el Ministerio de Educación define los recursos a aportar como contrapartida, los municipios aportan el predio para la construcción de la infraestructura y los recursos asignados por el CONPES 115 y dependiendo de la necesidad, se puede involucrar los recursos de otros cooperantes como el ICBF, OIM, etc. Adicionalmente en algunos de los casos se involucran administradores, para gerenciar el desarrollo del proyecto (FONADE, OIM, etc.).

- **Proceso:**

Etapas 1: Análisis para establecer la ubicación de los centros (Focalizar)

Una vez se establezcan los actores que harán parte del proyecto, se determina la ubicación de los sitios a intervenir, teniendo en cuenta los siguientes criterios de focalización no excluyentes, con el fin de cubrir la demanda de una manera eficiente así:

Poblacional:

Jardín Social: Municipios de más de 100.000 habitantes.

Centros Infantiles 120 Niños: Municipios entre 100.000 y 15.000.

sión en infraestructura especializada para la Primera Infancia. Estos recursos corresponden a la liquidación del mayor valor del Sistema General de Participaciones por crecimiento real de la economía superior al 4% para las vigencias 2006 y 2007 respectivamente.

Centro de Infancia y Familia: Municipios de Menos de 15.000 habitantes, con altos porcentajes de población rural.

Pobreza y/o desplazamiento:
Índices NBI superiores a 50.
Alta concentración de población desplazada.

Atención:
Niños y niñas menores de cinco años no atendidos por algún programa de atención a la primera infancia.

Participación del municipio
Interés expreso de los municipios para participar en el proyecto, ofreciendo lote para adelantar la construcción y comprometiéndose a destinar recursos asignados por el CONPES 115 para la construcción.

Etapas 2: Legalización convenios y entrega predio por parte del municipio

Suscripción de Convenios Interadministrativos MEN-Cooperante-Municipio, con el fin de definir las obligaciones de cada una de las partes en el proyecto. En este mismo Convenio se establece que el municipio debe aportar el predio y este a su vez adquirirá la responsabilidad de cuidar y mantener el proyecto indefinidamente.

Etapas 3: Elaboración de diseños arquitectónicos y estudios técnicos

Una vez se cuente con el predio legalizado y entregado por parte del municipio, se dará inicio a la elaboración de los estudios de suelos, levantamiento topográfico, diseños arquitectónicos, cálculo estructural, diseños hidro- sanitarios, eléctricos y demás estudios que requiera cada proyecto.

Etapas 4: Ejecución de construcción y seguimiento obras y contratistas

Se realiza la ejecución de la construcción de los proyectos, teniendo en cuenta los diseños y estudios desarrollados en el punto anterior. Adicionalmente se realiza seguimiento a las obras anteriormente descritas, con el fin de garantizar una buena ejecución por parte de los contratistas de obra e interventoría.

- **Salidas**

Entrega final obras (Infraestructura física)

Se hace entrega de la infraestructura y dotación al municipio correspondiente, para que se prepare el inicio de operación.

Iniciar Operación

El ICBF y/o Municipios inician la operación, brindando atención de calidad a los niños y niñas menores de cinco años.

- **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

- Una buena coordinación y comunicación entre los actores involucrados en el proceso.

- Contar con un predio adecuado que cumpla con los requerimientos mínimos, el cual permita el ahorro de costos en su adecuación y el cumplimiento de los cronogramas contractuales.
- Cumplimiento de las responsabilidades de cada una de las partes en el proyecto y en los tiempos inicialmente previstos.
- Seguimiento permanente a cada una de las etapas del proceso.
- Contar con el personal idóneo, para garantizar los tiempos y calidad de cada uno de los proyectos.

Medios utilizados

Tiempo:

Una vez se tienen definidos los actores del proyecto (aliados, aportantes), el cronograma de ejecución del proyecto, se puede discriminar de la siguiente manera:

- - Focalización: dos meses.
- - Legalización convenios y entrega predio por parte del municipio: tres meses.
- - Elaboración de diseños arquitectónicos y estudios técnicos (incluidos procesos de contratación): entre cuatro y ocho meses.
- - Ejecución de construcción y seguimiento obras: entre cinco y ocho meses.
- - Hacer entrega final obras (Infraestructura Física): un día.
- - Operación: Tiempo indefinido.

• RECURSOS FINANCIEROS

Para el desarrollo de los 68 proyectos se utilizaron 77.417 millones de pesos, de los cuales 42.188 millones los aporta el Ministerio de Educación Nacional, 12.940 millones los aporta el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y 22.292 millones los aportan los municipios. El valor promedio de cada proyecto se puede discriminar así:

DESCRIPCIÓN	VALOR
JARDINES SOCIALES	2.300 millones de pesos
CENTROS INFANTILES	1.340 millones de pesos
CENTROS DE INFANCIA Y FAMILIA	650 millones (CIF Mediano) 180 millones (CIF Kiosco)

• RECURSO HUMANO

Para el desarrollo de este proyecto el MEN creó dentro de la Subdirección de Cobertura de Primera Infancia, la Coordinación de Infraestructura en la que se cuenta con dos profesionales (Arquitectos) responsables de realizar el seguimiento a estos proyectos en todas sus fases.

ACTORES INVOLUCRADOS

ÍTEM	MEN	MUNICIPIOS	COOPERANTES
Focalización	X		X
Legalización convenios	X	X	X
Entrega predio por parte del municipio		X	
Elaboración de diseños arquitectónicos y estudios técnicos	X		X
Ejecución de construcción y seguimiento obras	X		X
Hacer entrega final obras	X		X
Operación		X	X

Resultados logrados:

- Mejora de las condiciones físicoespaciales de los niños y niñas menores de 5 años.
- El proyecto permite el uso eficiente de los recursos asignados a los municipios por el CONPES 115 y 123, a través de convenios realizados con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y FONADE, en los que el MEN y el ICBF complementarán los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos de infraestructura.
- La Dirección de Primera Infancia adelanta la construcción de 68 proyectos en 44 municipios, a través de cuatro tipos de infraestructura, para la atención integral a la primera infancia, logrando la ampliación de cobertura con la atención integral para 12.580 niños y niñas menores de cinco años y sus familias así:

A. Jardines sociales:

Se están construyendo 16 Jardines Sociales con las siguientes características específicas:

- Capacidad atención: 300 niños y niñas directamente.
- Área construida: 1.300 - 1.500 m²
- Costo aproximado.: 2.300 millones
- Propósito: brindar atención integral a niños y niñas de cero a cinco años, durante cinco días a la semana, ocho horas al día.
- Funcionamiento: Son operados por Cajas de Compensación Familiar, allí se trasladan niños de madres comunitarias a quienes se les cualifica la atención con recursos Foniñez. Las madres siguen vinculadas al Jardín y el ICBF le gira a la Caja de Compensación los recursos que antes trasladaba a los Hogares Comunitarios de Bienestar (HBC) beneficiados. Es equiparable a una Modalidad Institucional.
- Proyectos financiados por MEN: 16
- Total niños Beneficiados: 4.800

B. Centros infantiles:

Se están construyendo 15 Centros Infantiles con las siguientes características específicas:

- Capacidad atención: 120 niños y niñas directamente.
- Área construida: 700 - 800 m²
- Costo aproximado: 1.340 millones
- Propósito: brindar atención integral a niños y niñas de cero a cinco años, durante cinco días a la semana, ocho horas al día.
- Funcionamiento: Funcionan como los Hogares Múltiples del ICBF, allí se trasladan las madres comunitarias con sus niños. El ICBF continúa pagando a la madre comunitaria, la alcaldía debe aportar recursos para un coordinador. Es equiparable a una Modalidad Institucional.
- Proyectos financiados por MEN: 15
- Total niños Beneficiados: 1.800

Se están construyendo 35 Centros de Infancia y Familia en áreas urbanas y rurales de 12 municipios del departamento de Chocó, con las siguientes características específicas:

CIF mediano

- Capacidad atención: hasta 242 niños y niñas directamente
- Área construida: 525 m²
- Costo aproximado: 650 millones
- Proyectos financiados por MEN: 13

CIF kiosco

- Capacidad atención: hasta 142 niños y niñas directamente
- Área construida: 185 m²
- Costo aproximado: 180 millones
- Proyectos financiados por MEN: 22
- Propósito: brindar atención integral a la primera infancia y su familia, así como a madres gestantes y lactantes y cualificación del componente educativo de docentes y cuidadores.
- Funcionamiento: Convenio MEN-ICBF-OIM No. 306 Chocó. Se atienden niños con horarios flexibles en el Entorno Comunitario y el Entorno Familiar.
- Total niños Beneficiados: 5.231

C. Casa del Taita Payán:

Se diseñaron, construyeron y dotaron dos Centros Infantiles, denominados Casas del Taita Payán, dentro de dos cabildos indígenas Guambianos, en el departamento del Cauca, con una inversión total para el proyecto que realizará el MEN por valor de \$550 millones de pesos. Estas construcciones, que adoptan todas las características propias de esta cultura, se desarrollaron a través de un convenio suscrito entre el MEN y la Corporación para la Reconstrucción de la Cuenca del Río Paez y Zonas Aledañas Nasa Kiwe, en donde además cada uno de los cabildos aportó los respectivos terrenos para la ejecución de los proyectos. Las características del proyecto son:

- Capacidad atención: hasta 450 niños y niñas directamente.
- Área construida: 250 m²
- Costo aproximado: 275 millones
- Propósito: brindar atención integral a niños y niñas de cero a cinco años, con horarios flexibles.
- Funcionamiento: Mingas de pensamiento organizadas por las Comunidades Indígenas Guambianos.
- Proyectos financiados por MEN: dos
- Total niños Beneficiados: 750



www.imprenta.gov.co
PBX (0571) 457 80 00
Carrera 66 No. 24 - 09
Bogotá, D.C., Colombia

**Gestión del Conocimiento Institucional.
Construcción de Buenas Prácticas Plan de Incentivos 2010**

Ministerio de Educación Nacional
Calle 43 No. 57-14
Centro Administrativo Nacional, CAN
Bogotá, D.C., Colombia
Conmutador: (+ 571) 222 2800
Fax: (+ 571) 222 4953

Línea gratuita nacional
01 8000 910122
Línea gratuita Bogotá
(+ 571) 222 0206

www.mineduccion.gov.co

