Educación

Informe III Trimestre
Plan de Acción Sectorial 2026

Informe de Ejecución, Seguimiento y Evaluación

Subdirección de Desarrollo Organizacional

Octubre de 2026

Tabla de contenido

INTRODUCCION 4

1. Marco Legal y Normativo 6

2. Marco Metodológico e Instrumentos Técnicos de Evaluación Sectorial 10

3. Análisis De Resultados Consolidados Del Sector (Corte T3) 14

3.1. Panorama Sectorial: Cumplimiento de Metas 15

3.2. Comportamiento Institucional frente a la Meta Sectorial 16

3.3. Interpretación Técnica del Resultado Sectorial 17

3.4. Resultados Consolidados del Sector por Eje Estratégico 18

4. Análisis de Desempeño Institucional (Semaforización) 22

4.1. Ministerio de Educación Nacional (MEN) 24

4.2. Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar (UAPA) 25

4.3. Institución Universitaria de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (IUSAI) 27

4.4. UNIESPINAL 29

4.5. Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) 29

4.6. Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central (ETITC) 31

4.7. INFOTEP San Juan del Cesar 32

4.8. INTENALCO 33

4.9. Fondo de Desarrollo de la Educación Superior (FODESEP) 35

5. Hallazgos Técnicos y Justificación de Resultados 37

5.1. Cumplimiento frente a la Meta Sectorial Consolidada (Corte T3) 37

5.2. Hallazgo No. 1 Consolidación de los Modelos Operativos Flexibles como principal motor de avance sectorial 41

5.3. Hallazgo No. 2 La Voz de la Ciudadanía continúa siendo la principal brecha sectorial 42

5.4. Hallazgo No. 3 Cultura Organizacional presenta avances sostenidos, pero aún mantiene una brecha importante frente a la meta esperada 43

5.5. Hallazgo No. 4 Gestión del Conocimiento evidencia la mayor aproximación a la meta programada 44

5.6. Hallazgo No. 5 Persisten diferencias significativas entre entidades líderes y entidades en fortalecimiento 45

5.7. Hallazgo No. 6 La calidad de las evidencias continúa siendo un factor determinante en la calificación final 46

6. Análisis Detallado por Eje Estratégico y Desempeño Institucional 47

6.1. Eje de Acción 1: Tendencias de Talento Humano y Cultura Organizacional 47

6.2. Eje de Acción 2: Mejorar la Experiencia Ciudadana y la Relación con los Grupos de Valor 49

6.3. Eje de Acción 3: Dimensionamiento Organizacional (Modelos Operativos Flexibles) 51

6.4. Eje de Acción 4: Fortalecimiento a la Política de Gestión del Conocimiento 53

7. Resumen Institucional de Cumplimiento (vs. Meta 76%) 55

8. Hallazgos, Debilidades y Oportunidades de Mejora 58

8.1. Hallazgos Transversales del Sector 59

8.2. Debilidades Específicas por Entidad 61

8.3. Oportunidades de Mejora y Plan de Cierre T4 63

9. Conclusiones y Recomendaciones Finales 64

9.1. Conclusiones Técnicas del Desempeño T3 65

9.2. Recomendaciones Estratégicas para el Cuarto Trimestre (T4) 67

9.3. Compromiso Institucional y Seguimiento 68

INTRODUCCION

El Ministerio de Educación Nacional (MEN), en ejercicio de su función de dirección, coordinación y articulación del Sector Educación, presenta el Informe de Seguimiento, Ejecución y Evaluación del Plan de Acción Sectorial (PAS) 2026 correspondiente al Tercer Trimestre de la vigencia, con corte al 30 de septiembre de 2026. Este documento constituye el instrumento oficial mediante el cual se consolidan, analizan y evalúan los resultados obtenidos por el Ministerio y las entidades adscritas y vinculadas frente a los compromisos establecidos en el marco de la gestión institucional sectorial, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), las políticas de desarrollo administrativo y los lineamientos definidos por el Comité Sectorial de Gestión y Desempeño.

Más allá de representar un ejercicio periódico de seguimiento, el presente informe constituye una herramienta estratégica de evaluación que permite determinar el nivel de avance alcanzado por el sector durante los primeros nueve meses de la vigencia, identificar las brechas existentes frente a las metas programadas y establecer las prioridades institucionales requeridas para garantizar el cumplimiento de los objetivos definidos para el cierre del año. En este sentido, el análisis realizado durante el tercer trimestre permite valorar no solo el progreso de las actividades ejecutadas, sino también la capacidad de las entidades para transformar los ejercicios de planeación y fortalecimiento organizacional en resultados verificables, sostenibles y orientados a la generación de valor público.

El Plan de Acción Sectorial 2026 fue concebido como un mecanismo de articulación técnica que permite al Ministerio de Educación Nacional y a las entidades adscritas y vinculadas desarrollar acciones coordinadas de fortalecimiento institucional alrededor de cuatro ejes estratégicos comunes:

- **Cultura Organizacional.**
- **Modelo de Voz de la Ciudadanía.**
- **Modelos Operativos Flexibles.**
- **Gestión del Conocimiento y la Innovación.**

Estos ejes constituyen la base metodológica sobre la cual se estructuran las acciones de fortalecimiento institucional del sector, orientadas a consolidar organizaciones más eficientes, transparentes, innovadoras y centradas en el ciudadano. Asimismo, permiten promover la mejora continua de los procesos, fortalecer las capacidades institucionales, consolidar mecanismos de

participación efectiva y garantizar la adecuada gestión del conocimiento como activo estratégico para la sostenibilidad organizacional.

A diferencia de los periodos anteriores, el tercer trimestre representa una fase de consolidación de la ejecución institucional. Durante este periodo, las entidades debieron avanzar en la implementación de las acciones priorizadas en los planes de trabajo formulados durante el primer semestre, atender las recomendaciones derivadas de los ejercicios de seguimiento anteriores y fortalecer la calidad de las evidencias que respaldan los resultados reportados. En consecuencia, los resultados alcanzados permiten evaluar de manera más precisa la efectividad de las estrategias implementadas, el nivel de apropiación de la metodología sectorial y la capacidad institucional para generar transformaciones medibles en cada uno de los ejes estratégicos.

Los resultados consolidados que se presentan en este informe son producto de un proceso riguroso de seguimiento técnico liderado por la Subdirección de Desarrollo Organizacional del Ministerio de Educación Nacional, basado en la revisión de evidencias documentales, el análisis de productos e indicadores, la validación de resultados institucionales y la aplicación de los criterios de evaluación definidos para el seguimiento sectorial. Esta metodología permite garantizar la trazabilidad, objetividad y consistencia de la información reportada, asegurando que los porcentajes de avance reflejen resultados verificables y no exclusivamente el cumplimiento formal de actividades programadas.

El informe incorpora el análisis de los avances alcanzados por el Ministerio de Educación Nacional y las entidades adscritas y vinculadas que participan en el ejercicio sectorial: Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES), Fondo de Desarrollo de la Educación Superior (FODESEP), UNIESPINAL, Institución Universitaria de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (IUSAI), Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar (INFOTEP San Juan), Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central (ETITC), Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia – INTENALCO Educación Superior y la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar (UAPA). Asimismo, presenta una visión integral del comportamiento sectorial, identificando tendencias, fortalezas, riesgos, factores críticos de éxito, avances significativos, alertas de gestión y oportunidades de mejora orientadas a fortalecer el desempeño institucional durante el último trimestre de la vigencia.

De igual manera, este documento responde a los principios de transparencia, acceso a la información pública, rendición de cuentas y mejora continua que orientan la gestión pública colombiana. Su publicación permite a la ciudadanía, los organismos de control, los grupos de valor y demás actores interesados

conocer el estado de avance de las acciones desarrolladas para fortalecer la gestión institucional del Sector Educación y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados para la vigencia 2026.

En consecuencia, el presente Informe de Seguimiento, Ejecución y Evaluación del Plan de Acción Sectorial (PAS) 2026 – Tercer Trimestre constituye una herramienta de análisis estratégico para valorar el desempeño alcanzado durante los primeros tres trimestres del año, establecer el nivel de avance frente a las metas programadas, identificar los retos que persisten para el cierre de la vigencia y orientar la toma de decisiones necesarias para consolidar una gestión pública moderna, eficiente, articulada y orientada al servicio de la ciudadanía y al fortalecimiento institucional del Sector Educación.

1. Marco Legal y Normativo

El seguimiento, evaluación y consolidación de resultados del Plan de Acción Sectorial (PAS) 2026, correspondiente al tercer trimestre de la vigencia, se desarrolla dentro del marco constitucional, legal y reglamentario que orienta la gestión pública en Colombia, garantizando que las actuaciones del Ministerio de Educación Nacional y de las entidades adscritas y vinculadas se encuentren alineadas con los principios de legalidad, transparencia, eficiencia, eficacia, control, participación ciudadana, articulación institucional y mejoramiento continuo.

La ejecución del PAS constituye un instrumento estratégico para la implementación de las políticas de gestión y desempeño institucional, permitiendo materializar los objetivos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), fortalecer las capacidades organizacionales del Sector Educación y promover la generación de valor público mediante el mejoramiento permanente de la gestión institucional.

Durante el tercer trimestre de 2026, las entidades del sector avanzaron en la consolidación de las acciones formuladas en los periodos anteriores, fortaleciendo la implementación de los planes de trabajo, la apropiación de los instrumentos de seguimiento y la gestión orientada a resultados. En este contexto, las actividades, indicadores, mecanismos de seguimiento y criterios de evaluación utilizados para la elaboración del presente informe encuentran sustento en la siguiente arquitectura normativa:

- **Constitución Política de Colombia**

El artículo 209 de la Constitución Política establece que la función administrativa está al servicio de los intereses generales y debe desarrollarse con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad.

Estos principios orientan la gestión institucional de las entidades que conforman el Sector Educación y constituyen el marco superior para la formulación, implementación, seguimiento y evaluación del Plan de Acción Sectorial.

De igual manera, la Constitución consagra la obligación de las autoridades públicas de promover la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas, elementos que sustentan el presente ejercicio de seguimiento sectorial.

- **Ley 489 de 1998**

La Ley 489 de 1998 establece las normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, definiendo los principios que orientan la función administrativa y las responsabilidades de los organismos de la Rama Ejecutiva.

Esta norma otorga a los ministerios la responsabilidad de orientar, coordinar y articular las entidades que conforman su respectivo sector administrativo, facultad que sustenta el liderazgo ejercido por el Ministerio de Educación Nacional en la formulación, seguimiento y evaluación de las estrategias de fortalecimiento institucional implementadas de manera sectorial.

- **Decreto 1083 de 2015**

El Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública compila las disposiciones relacionadas con la gestión pública, el empleo público y el fortalecimiento institucional.

Dentro de este marco normativo se establecen lineamientos relacionados con la gestión estratégica del talento humano, la evaluación del desempeño institucional, la planeación organizacional, la gestión del conocimiento, la innovación pública y el servicio al ciudadano, componentes que constituyen la base conceptual y metodológica de los cuatro ejes estratégicos del Plan de Acción Sectorial 2026.

- **Decreto 1499 de 2017**

Mediante este decreto se actualiza el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), consolidándolo como el principal marco de referencia para la gestión institucional de las entidades públicas colombianas.

El MIPG promueve la integración de la planeación, la ejecución, el seguimiento, la evaluación y la mejora continua, orientando la gestión pública hacia la generación de valor para la ciudadanía.

Los ejes estratégicos del Plan de Acción Sectorial 2026 guardan correspondencia directa con las dimensiones y políticas de gestión y desempeño institucional establecidas por MIPG, particularmente en los siguientes componentes:

- ✓ Talento Humano.
- ✓ Participación Ciudadana y Servicio al Ciudadano.
- ✓ Direccionamiento Estratégico y Planeación.
- ✓ Gestión del Conocimiento y la Innovación.
- ✓ Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional.
- ✓ Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos.

- **Resolución No. 003518 del 22 de marzo de 2024**

La Resolución 003518 de 2024 constituye el principal instrumento sectorial que reglamenta la articulación institucional para la gestión y seguimiento de las estrategias de fortalecimiento organizacional en el Sector Educación.

Mediante esta resolución se actualiza el Comité Sectorial de Gestión y Desempeño del Sector Educación, se definen las instancias de coordinación entre el Ministerio y las entidades adscritas y vinculadas, y se establecen las responsabilidades asociadas a la formulación, seguimiento y evaluación de las acciones orientadas al mejoramiento institucional.

Asimismo, la resolución asigna a la Subdirección de Desarrollo Organizacional del Ministerio de Educación Nacional la responsabilidad de orientar técnicamente, acompañar y consolidar la información derivada de los ejercicios sectoriales de seguimiento y fortalecimiento institucional.

- **Política de Gobierno Digital y Transformación Institucional**

Las actividades desarrolladas en los ejes de Modelos Operativos Flexibles, Gestión del Conocimiento y Modelo de Voz de la Ciudadanía incorporan elementos asociados a transformación digital, innovación pública, fortalecimiento de capacidades institucionales y aprovechamiento estratégico de la información.

Estas acciones se encuentran alineadas con los lineamientos de Gobierno Digital y con los principios de una administración pública que incorpora herramientas

tecnológicas para mejorar la prestación de servicios, fortalecer la toma de decisiones y optimizar la gestión institucional.

- **Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación**

Dado que uno de los ejes centrales del Plan de Acción Sectorial corresponde al fortalecimiento de la gestión del conocimiento, el presente ejercicio se articula igualmente con los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública para la implementación de la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación, orientada a promover la generación, captura, transferencia, uso y preservación del conocimiento institucional como activo estratégico para la administración pública.

- **Transparencia, Acceso a la Información Pública y Rendición de Cuentas**

El presente informe se encuentra alineado con los principios y disposiciones que regulan la transparencia institucional, el acceso a la información pública y el control social, garantizando que la información relacionada con la ejecución del Plan de Acción Sectorial sea verificable, objetiva, trazable y accesible para la ciudadanía, los organismos de control, los grupos de valor y demás actores interesados.

Asimismo, los resultados aquí presentados constituyen un insumo para los ejercicios de rendición de cuentas, fortaleciendo la cultura de seguimiento, evaluación y mejora continua dentro del Sector Educación.

- **Consideración Técnica para el Seguimiento del Tercer Trimestre**

El marco normativo anteriormente descrito proporciona el soporte jurídico, metodológico e institucional que sustenta el proceso de seguimiento y evaluación del Plan de Acción Sectorial 2026. Su aplicación garantiza que los resultados reportados por las entidades sean analizados bajo criterios homogéneos, verificables y orientados al fortalecimiento de la gestión pública.

En consecuencia, el presente informe no solo constituye un ejercicio de reporte de avances, sino un mecanismo de evaluación estratégica que permite identificar brechas, valorar resultados, orientar la toma de decisiones y fortalecer la capacidad institucional del Sector Educación para el cumplimiento de sus objetivos misionales y de las metas proyectadas para el cierre de la vigencia 2026.

2. Marco Metodológico e Instrumentos Técnicos de Evaluación Sectorial

El seguimiento, evaluación y consolidación de resultados del Plan de Acción Sectorial (PAS) 2026 se fundamenta en un conjunto de instrumentos metodológicos diseñados para garantizar la objetividad, comparabilidad, trazabilidad y transparencia de la gestión sectorial. Estos instrumentos permiten homologar los criterios de evaluación entre el Ministerio de Educación Nacional y las entidades adscritas y vinculadas, asegurando que los resultados reportados respondan a una metodología común basada en evidencia verificable y en la gestión por resultados.

Para la vigencia 2026, el principal referente técnico corresponde al DOCUMENTO SECTORIAL 2026, construido como instrumento rector para la formulación, seguimiento, evaluación y mejora continua del Plan de Acción Sectorial. Dicho documento establece las reglas metodológicas, los criterios de medición, los mecanismos de seguimiento y las herramientas de evaluación aplicables a todas las entidades participantes.

- **Documento Maestro Sectorial 2026**

El Documento Maestro Sectorial constituye la arquitectura técnica y metodológica del Plan de Acción Sectorial, razón por la cual puede considerarse la "Constitución Técnica" que orienta la operación del Comité Sectorial durante la vigencia 2026. Su finalidad es estandarizar los procesos de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación, garantizando que todas las entidades del sector sean valoradas bajo criterios homogéneos y comparables.

Este instrumento adopta como marco metodológico el Modelo de Gestión por Resultados Sectoriales (MGRS), un enfoque que articula la planeación estratégica, la gestión basada en evidencia, el cierre de brechas institucionales identificadas en el FURAG, el seguimiento periódico y la mejora continua, promoviendo una cultura de gestión pública orientada a resultados.

La metodología establece que todas las actividades desarrolladas por las entidades deben estar alineadas con los cuatro ejes estratégicos sectoriales:

- ✓ Tendencias de Talento Humano y Cultura Organizacional.
- ✓ Mejorar la Experiencia Ciudadana y la Relación con los Grupos de Valor.
- ✓ Dimensionamiento Organizacional (Modelos Operativos Flexibles).
- ✓ Fortalecimiento a la Política de Gestión del Conocimiento.

Asimismo, determina la estructura obligatoria para la formulación de actividades, la construcción de indicadores, la definición de metas trimestrales,

la programación de pesos porcentuales y la identificación de evidencias que soportan el cumplimiento de los compromisos sectoriales.

- **Metodología de Seguimiento y Evaluación**

El seguimiento sectorial se desarrolla mediante un esquema de evaluación por resultados que considera tres niveles complementarios de análisis:

✓ Nivel 1. Evaluación de actividades

Cada actividad del Plan de Trabajo Sectorial es formulada con indicadores, metas y pesos específicos distribuidos entre los cuatro trimestres de la vigencia. La metodología exige que las entidades reporten periódicamente el avance alcanzado, acompañándolo con evidencias verificables y soportes documentales.

✓ Nivel 2. Evaluación por eje estratégico

Los resultados individuales de las actividades son agregados para determinar el desempeño de cada entidad en los cuatro ejes estratégicos definidos para el sector. Este análisis permite identificar fortalezas, brechas y oportunidades de mejora específicas para cada componente de gestión.

✓ Nivel 3. Evaluación institucional y sectorial

Los puntajes obtenidos en cada eje son consolidados para generar la calificación institucional de cada entidad y posteriormente el resultado sectorial acumulado, el cual sirve como principal referencia para la toma de decisiones del Comité Sectorial y para la formulación de acciones de mejora.

- **La Rúbrica Sectorial de Evaluación**

Uno de los principales mecanismos de aseguramiento de calidad definidos en el Documento Maestro corresponde a la Rúbrica Sectorial de Evaluación, instrumento diseñado para valorar de forma objetiva el grado de cumplimiento de las actividades reportadas por las entidades.

La rúbrica evita que la evaluación se limite a verificar la existencia de una actividad o producto y, en cambio, valora la calidad técnica del resultado obtenido, la solidez metodológica de los indicadores y la consistencia de las evidencias aportadas.

La evaluación se estructura sobre siete dimensiones fundamentales:

Criterio de Evaluación	Propósito
Alineación al objetivo del eje	Verificar la contribución real de la actividad al eje estratégico correspondiente
Claridad del alcance y entregables	Validar que los productos sean verificables y técnicamente definidos
Ficha técnica del indicador	Revisar la completitud metodológica de los indicadores
Cumplimiento de hitos y cronograma	Valorar la ejecución efectiva frente a la programación establecida
Evidencias pertinentes y suficientes	Verificar la calidad, trazabilidad y auditabilidad de los soportes
Cumplimiento de meta trimestral	Determinar el nivel real de avance frente a lo programado
Sostenibilidad y mejora continua	Identificar mecanismos de retroalimentación y fortalecimiento institucional

Cada criterio es valorado en una escala de 0 a 5 puntos, permitiendo obtener un puntaje máximo de 35 puntos por actividad. Posteriormente, el resultado se transforma a una escala porcentual de 0 a 100 y se pondera conforme al peso asignado a la actividad dentro de cada eje estratégico.

- **Evidencias Aceptadas para la Evaluación**

El Ministerio de Educación Nacional, a través de la Subdirección de Desarrollo Organizacional, estableció criterios específicos para la validación de evidencias, con el propósito de asegurar que los avances reportados sean verificables y auditables.

Entre las evidencias aceptadas se encuentran:

- ✓ Actas de reuniones y sesiones institucionales.
- ✓ Informes técnicos y de gestión.
- ✓ Productos entregables derivados de las actividades.
- ✓ Registros de sistemas institucionales.
- ✓ Capturas de tableros de control.

- ✓ Publicaciones oficiales.
- ✓ Repositorios documentales.
- ✓ Bases de datos y reportes de indicadores.
- ✓ Evidencias de divulgación o interacción con grupos de valor.

Para ser válidas, las evidencias deben cumplir simultáneamente con los criterios de:

- ✓ Pertinencia.
- ✓ Suficiencia.
- ✓ Auditabilidad.
- ✓ Trazabilidad.

La ausencia de cualquiera de estos elementos puede afectar la calificación final obtenida por la actividad evaluada, aun cuando la entidad haya ejecutado acciones relacionadas con el compromiso reportado.

- **Sistema de Semaforización y Análisis de Desempeño**

Con el fin de facilitar la interpretación de resultados y la priorización de acciones de mejora, el Documento Maestro establece un modelo de semaforización sectorial basado en la calificación final obtenida por cada entidad, eje o actividad.

Rango de Calificación	Nivel de Desempeño	Interpretación
90 – 100	Alto	Cumplimiento sobresaliente y resultados consistentes
70 – 89	Medio	Cumplimiento aceptable con oportunidades de mejora
0 – 69	Bajo	Desempeño insuficiente y necesidad de intervención prioritaria

Este esquema constituye una herramienta de gestión que orienta la formulación de acciones correctivas, la priorización del acompañamiento técnico y la adopción de decisiones estratégicas por parte del Comité Sectorial.

- **Consideración Metodológica**

En consecuencia, el presente informe utiliza como fundamento técnico el Modelo de Gestión por Resultados Sectoriales (MGRS), la Rúbrica Sectorial de Evaluación, el Tablero de Seguimiento Sectorial y los procedimientos establecidos por el Comité Sectorial de Gestión y Desempeño del Sector

Educación. La aplicación de estos instrumentos garantiza que los resultados presentados reflejen no solo el nivel de ejecución de las actividades programadas, sino también la calidad, consistencia y verificabilidad de los productos, indicadores y evidencias reportadas por las entidades participantes.

3. Análisis De Resultados Consolidados Del Sector (Corte T3)

El presente capítulo expone el comportamiento consolidado del **Plan de Acción Sectorial (PAS) 2026** con corte al 30 de septiembre de 2026, integrando los resultados reportados por el Ministerio de Educación Nacional y las entidades adscritas y vinculadas que conforman el Sector Educación. La información analizada corresponde a los avances acumulados durante los tres primeros trimestres de la vigencia y constituye el principal insumo para evaluar la evolución institucional del sector frente a las metas establecidas para 2026.

El análisis se fundamenta en los resultados registrados en el Tablero de Seguimiento Sectorial, las evidencias reportadas por las entidades participantes y el proceso de validación técnica adelantado por la Subdirección de Desarrollo Organizacional, conforme a los lineamientos metodológicos definidos en el Documento Maestro Sectorial 2026.

A diferencia de los periodos anteriores, el tercer trimestre representa una etapa de consolidación de la ejecución institucional. Mientras que el primer trimestre estuvo orientado principalmente a los procesos de diagnóstico, caracterización y formulación de planes de trabajo, y el segundo trimestre marcó el inicio de la implementación de las estrategias institucionales, el tercer trimestre permite evaluar la capacidad real de las entidades para sostener la ejecución, generar resultados verificables y demostrar avances efectivos en el fortalecimiento de sus capacidades organizacionales.

Los resultados obtenidos evidencian una evolución favorable en la mayoría de los ejes estratégicos, particularmente en Modelos Operativos Flexibles y Cultura Organizacional, los cuales presentan los mayores niveles de avance sectorial. Asimismo, se observa una mejora generalizada en el desempeño institucional de varias entidades que lograron fortalecer sus mecanismos de seguimiento, consolidar sus evidencias y avanzar en la implementación de los planes de trabajo formulados durante el primer semestre.

No obstante, el análisis también identifica brechas persistentes en componentes relacionados con la apropiación de la voz de la ciudadanía y la consolidación de prácticas de gestión del conocimiento, aspectos que continúan demandando esfuerzos de fortalecimiento institucional para garantizar el cumplimiento integral de las metas proyectadas para el cierre de la vigencia.

En consecuencia, los resultados alcanzados durante el tercer trimestre permiten evidenciar una mayor madurez de la estrategia sectorial, así como una progresiva apropiación de los instrumentos de fortalecimiento organizacional implementados por el Ministerio de Educación Nacional y las entidades adscritas y vinculadas.

3.1. Panorama Sectorial: Cumplimiento de Metas

Al cierre del tercer trimestre de la vigencia 2026, el Plan de Acción Sectorial (PAS) registra un cumplimiento sectorial consolidado del 59%, resultado obtenido a partir de la agregación de los avances reportados y validados por las entidades participantes en los cuatro ejes estratégicos del seguimiento.

De acuerdo con la programación establecida, el nivel de cumplimiento esperado para este periodo correspondía al 76%, porcentaje que representa la trayectoria ideal de ejecución requerida para garantizar el cumplimiento de las metas institucionales al cierre de la vigencia. En consecuencia, el sector presenta una brecha consolidada de 17 puntos porcentuales frente al escenario proyectado.



Fuente: Tablero de Seguimiento PAS 2026. Corte a 30 de septiembre de 2026.

El resultado sectorial evidencia una evolución positiva respecto a los periodos anteriores y confirma que las entidades han fortalecido sus niveles de ejecución durante la vigencia. Sin embargo, el comportamiento observado también demuestra que el ritmo de avance aún resulta insuficiente para alcanzar plenamente la trayectoria de cumplimiento prevista para el tercer trimestre.

Desde una perspectiva técnica, la brecha identificada no implica necesariamente un incumplimiento de los objetivos sectoriales; no obstante, constituye una alerta de gestión que demanda intervenciones focalizadas durante el cuarto trimestre para acelerar la ejecución de las actividades pendientes, fortalecer la calidad de las evidencias y consolidar los resultados asociados a los compromisos institucionales.

El análisis de los resultados permite identificar que el comportamiento sectorial ha sido impulsado principalmente por los avances observados en los ejes de Modelos Operativos Flexibles (73%) y Cultura Organizacional (65%), componentes que superan el promedio sectorial y evidencian mayores niveles de madurez institucional. Por el contrario, los resultados obtenidos en Modelo de Voz de la Ciudadanía (44%) y Gestión del Conocimiento (53%) continúan generando presión sobre el desempeño agregado del sector, debido a que concentran las principales brechas de ejecución y cumplimiento.

3.2. Comportamiento Institucional frente a la Meta Sectorial

El análisis institucional muestra una distribución diferenciada de resultados:

Entidades que superan el promedio sectorial

- ✓ Ministerio de Educación Nacional (73%).
- ✓ Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar – UAPA (68%).
- ✓ Institución Universitaria de San Andrés, Providencia y Santa Catalina – IUSAI (65%).
- ✓ UNIESPINAL (61%).
- ✓ ICFES (60%).

Estas entidades presentan avances superiores al resultado sectorial consolidado y evidencian una mayor capacidad para traducir los procesos de planificación y fortalecimiento institucional en resultados verificables.

Entidades con desempeño cercano al promedio sectorial

- Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central – ETITC (59%).

La entidad registra un resultado equivalente al promedio sectorial, reflejando avances importantes durante el trimestre, aunque aún con oportunidades de fortalecimiento en algunos ejes estratégicos.

Entidades con brechas significativas frente a la meta

- ✓ INFOTEP San Juan (50%).
- ✓ INTENALCO (46%).
- ✓ FODESEP (44%).

Estas entidades continúan ubicándose por debajo del promedio sectorial y concentran los mayores desafíos para el cierre de la vigencia, particularmente en aspectos relacionados con fortalecimiento institucional, consolidación de evidencias y aceleración de la ejecución de actividades priorizadas.

3.3. Interpretación Técnica del Resultado Sectorial

El cumplimiento acumulado del 59% permite concluir que el sector mantiene una senda positiva de ejecución y que las acciones implementadas durante los primeros nueve meses de la vigencia han contribuido al fortalecimiento progresivo de las capacidades institucionales. No obstante, la diferencia de 17 puntos porcentuales frente al cumplimiento ideal evidencia que aún existen compromisos relevantes por ejecutar y productos por consolidar durante el cuarto trimestre.

En este sentido, el último periodo de la vigencia será determinante para cerrar las brechas acumuladas, fortalecer los componentes con menor desempeño relativo y garantizar que los resultados obtenidos se traduzcan en avances sostenibles frente a los objetivos estratégicos del Plan de Acción Sectorial 2026.

"La meta ideal del 76% corresponde a la trayectoria acumulada de cumplimiento prevista para el tercer trimestre según la programación sectorial definida en el Documento Maestro 2026. La brecha identificada se expresa en puntos porcentuales y constituye un indicador de gestión para orientar las acciones de fortalecimiento durante el cuarto trimestre; no debe interpretarse aisladamente como un indicador de incumplimiento definitivo de la vigencia."

3.4. Resultados Consolidados del Sector por Eje Estratégico

Los resultados permiten identificar que:

Eje Estratégico	Resultado Acumulado T3
Cultura Organizacional	**65%**
Modelo de Voz de la Ciudadanía	**44%**
Modelos Operativos Flexibles	**73%**
Gestión del Conocimiento	**53%**

Fuente: Tablero de Seguimiento PAS 2026. Corte a septiembre de 2026.

- **Modelos Operativos Flexibles (73%)**

Se consolida como el eje de mejor desempeño sectorial. Los avances observados evidencian que las entidades han fortalecido significativamente los procesos de análisis organizacional, implementación de acciones de mejoramiento institucional y desarrollo de capacidades para la gestión flexible de sus procesos.

La mayoría de las entidades logró avanzar en la implementación de los planes de trabajo, reduciendo progresivamente las brechas identificadas durante las fases diagnósticas.

- **Cultura Organizacional (65%)**

Presenta un comportamiento favorable y mantiene una tendencia de crecimiento sostenida respecto a los trimestres anteriores. Los resultados evidencian avances significativos en los ejercicios de fortalecimiento institucional, apropiación cultural, gestión del cambio y cierre de brechas identificadas en los diagnósticos organizacionales.

La consolidación de este eje demuestra una adecuada apropiación de las herramientas sectoriales y una mayor capacidad de las entidades para implementar acciones relacionadas con el fortalecimiento del talento humano y la cultura institucional.

- **Gestión del Conocimiento (53%)**

Registra avances importantes frente a los periodos anteriores, lo que evidencia una progresiva incorporación de actividades asociadas a la transferencia de conocimiento, organización documental, fortalecimiento de capacidades institucionales y desarrollo de mecanismos de aprendizaje organizacional.

Aunque el resultado continúa siendo inferior al observado en los ejes de Cultura Organizacional y Modelos Operativos Flexibles, se evidencia una mejora significativa que refleja una mayor comprensión y apropiación de esta política por parte de las entidades participantes.

- **Modelo de Voz de la Ciudadanía (44%)**

Continúa siendo el eje con menor nivel de avance relativo dentro del sector. Si bien se observan mejoras frente a los resultados obtenidos en el segundo trimestre, persisten desafíos relacionados con la implementación efectiva de acciones de mejora derivadas de los ejercicios de participación ciudadana, medición de satisfacción y relacionamiento con grupos de valor.

Los resultados indican que varias entidades aún se encuentran fortaleciendo los mecanismos de aprovechamiento de la información obtenida de la ciudadanía para la toma de decisiones y el mejoramiento institucional.

Tabla 1. Comparativo Sectorial de Ejecución por Ejes Estratégicos (Real vs. Ideal)

La presente tabla refleja la velocidad de ejecución institucional del Sector Educación frente al nivel de madurez esperado para el tercer trimestre de la vigencia 2026. La brecha se expresa en puntos porcentuales y permite identificar los componentes que requieren priorización durante el último periodo de seguimiento.

EJE Estratégico	Meta Ideal T3	Avance Real T3	Brecha de Ejecución	Análisis Técnico
Cultura Organizacional	90%	65%	-25 pp	Presenta un comportamiento favorable y sostenido. La mayoría de las entidades logró avanzar en la implementación de acciones derivadas de los diagnósticos organizacionales, fortaleciendo procesos asociados a liderazgo, cultura institucional y gestión del talento humano. Aunque persiste una brecha frente a la meta ideal, este eje evidencia uno de los mayores niveles de madurez sectorial.
Modelo de Voz de la Ciudadanía	70%	44%	-26 pp	Continúa siendo uno de los ejes con mayores desafíos de implementación. Si bien se identifican avances en caracterización de grupos de valor, medición de satisfacción y ejercicios participativos, aún existen dificultades para traducir dichos resultados en acciones de mejora institucional verificables y sostenibles.
Modelos Operativos Flexibles	87%	73%	-14 pp	Constituye el eje con mejor desempeño sectorial y el más cercano al cumplimiento de la meta proyectada. Los resultados evidencian avances significativos en fortalecimiento institucional, rediseño organizacional, formulación e implementación de planes de acción y mejora de capacidades operativas.

EJE Estratégico	Meta Ideal T3	Avance Real T3	Brecha de Ejecución	Análisis Técnico
Gestión del Conocimiento	58%	53%	-6 pp	Aunque registra mejoras frente a los trimestres anteriores, continúa presentando rezagos importantes relacionados con transferencia de conocimiento, sistematización de experiencias, comunidades de práctica y aprovechamiento institucional de lecciones aprendidas. La brecha evidencia la necesidad de acelerar acciones durante el cuarto trimestre.
Total Sectorial Consolidado	**76%**	**59%**	**-17 pp**	El sector presenta una evolución favorable respecto a los periodos anteriores; sin embargo, aún se encuentra por debajo de la trayectoria ideal prevista para el tercer trimestre. El mayor aporte al cumplimiento proviene de Cultura Organizacional y Modelos Operativos Flexibles, mientras que las principales brechas continúan concentrándose en Voz de la Ciudadanía y Gestión del Conocimiento.

Fuente: Tablero de Seguimiento del Plan de Acción Sectorial 2026. Corte a 30 de septiembre de 2026.

- **Análisis General de la Tabla**

Los resultados evidencian que el sector ha alcanzado un **cumplimiento real consolidado del 59%**, frente a un escenario ideal acumulado del **76%**, lo que representa una **brecha sectorial de 17 puntos porcentuales**. Desde una perspectiva de gestión, el comportamiento observado permite concluir que las entidades han logrado consolidar la fase de implementación de buena parte de las acciones programadas; no obstante, el ritmo de ejecución no ha sido homogéneo entre los diferentes ejes estratégicos.

El análisis comparativo confirma que **Modelos Operativos Flexibles** se encuentra prácticamente alineado con la meta esperada, mientras que **Cultura Organizacional** muestra un nivel de avance adecuado y consistente con el proceso de fortalecimiento institucional desarrollado durante la vigencia. Por el

contrario, **Modelo de Voz de la Ciudadanía** y **Gestión del Conocimiento** mantienen brechas relevantes que deberán ser objeto de intervención prioritaria durante el cuarto trimestre, dado que su desempeño podría afectar el cumplimiento integral de los objetivos sectoriales al cierre de 2026.

En términos generales, la tabla muestra que el sector se encuentra en una fase de consolidación institucional favorable, aunque el cierre exitoso de la vigencia dependerá de la capacidad de las entidades para acelerar la ejecución de actividades pendientes, fortalecer la calidad de las evidencias aportadas y cerrar las brechas identificadas en los ejes que presentan menor nivel de madurez relativa.

4. Análisis de Desempeño Institucional (Semaforización)

Con el propósito de evaluar el nivel de avance alcanzado por las entidades que conforman el Sector Educación, se realizó el análisis institucional tomando como referencia los resultados acumulados al cierre del tercer trimestre, la validación técnica de evidencias, el comportamiento por eje estratégico y la brecha existente frente al cumplimiento esperado para este periodo de la vigencia.

La semaforización constituye una herramienta de análisis que permite identificar el estado de avance de cada entidad frente a los objetivos sectoriales, facilitando la priorización de acciones de acompañamiento técnico, fortalecimiento institucional y seguimiento diferencial para el cierre de la vigencia.

- **Criterios de Semaforización**

Para el presente informe se mantienen los criterios utilizados en los ejercicios anteriores de seguimiento:

Rango de Cumplimiento	Clasificación	Interpretación
Igual o superior al 70%	🟢 Verde	Nivel de cumplimiento favorable y trayectoria adecuada para el cierre de la vigencia.
Entre 50% y 69%	🟡 Amarillo	Cumplimiento intermedio; requiere fortalecimiento focalizado para alcanzar las metas previstas.
Inferior al 50%	🔴 Rojo	Riesgo de incumplimiento; requiere intervención prioritaria y seguimiento intensivo.

Tabla 2. Semaforización Institucional Consolidada – Corte T3

Entidad	Resultado Acumulado T3	Semáforo	Nivel de Riesgo
MEN	73%	🟢	Bajo
UAPA	68%	🟡	Medio
IUSAI	65%	🟡	Medio
UNIESPINAL	61%	🟡	Medio
ICFES	60%	🟡	Medio
ETITC	59%	🟡	Medio
INFOTEP San Juan	50%	🟡	Medio
INTENALCO	46%	🔴	Alto
FODESEP	44%	🔴	Alto

Fuente: Tablero de Seguimiento PAS 2026. Corte a 30 de septiembre de 2026.

- **Lectura Ejecutiva de la Semaforización**

Los resultados evidencian una mejora general del desempeño institucional respecto a los periodos anteriores. Mientras que en el segundo trimestre únicamente una entidad se acercaba al nivel esperado de cumplimiento, al cierre del tercer trimestre se observa una consolidación progresiva de los resultados institucionales y una reducción de las brechas existentes.

Del total de entidades evaluadas:

- ✓ **1 entidad (11%)** se ubica en nivel verde.
- ✓ **6 entidades (67%)** se ubican en nivel amarillo.
- ✓ **2 entidades (22%)** permanecen en nivel rojo.

Este comportamiento indica que el sector avanza hacia escenarios de mayor estabilidad institucional, aunque persisten diferencias significativas entre entidades que podrían afectar el cumplimiento integral de la vigencia.

4.1. Ministerio de Educación Nacional (MEN)

Resultado Consolidado T3: 73%

Semaforización: 🟢 Verde

El Ministerio de Educación Nacional continúa liderando el desempeño sectorial y presenta el mayor nivel de avance acumulado al cierre del tercer trimestre. Los resultados obtenidos reflejan una adecuada apropiación de la metodología sectorial, un alto nivel de ejecución de los compromisos programados y una gestión consistente de evidencias e indicadores.

Fortalezas Identificadas

El Ministerio de Educación Nacional continúa liderando el desempeño sectorial y evidencia una evolución positiva respecto al segundo trimestre, pasando de un resultado consolidado del 62% a un 73%, lo que representa un incremento de 11 puntos porcentuales.

Los avances más significativos se observan en:

- **Cultura Organizacional (90%)**, donde se consolidó la ejecución de las acciones derivadas de los diagnósticos institucionales y los planes de fortalecimiento cultural.
- **Modelo de Voz de la Ciudadanía (70%)**, registrando uno de los mayores crecimientos del sector, lo que evidencia una mayor capacidad para convertir los ejercicios de participación y medición de satisfacción en acciones concretas de mejora.
- **Modelos Operativos Flexibles (87%)**, consolidando la implementación de iniciativas orientadas al fortalecimiento organizacional, optimización de procesos y mejora institucional.

La entidad mantiene además una adecuada calidad en las evidencias reportadas, mostrando coherencia entre actividades ejecutadas, productos entregados e indicadores de resultado.

Aspectos de Mejora

Aunque el comportamiento institucional es favorable, el eje de **Gestión del Conocimiento (44%)** continúa presentando el menor desempeño relativo de la entidad.

Se identifican oportunidades para fortalecer:

- ✓ Transferencia efectiva de conocimiento institucional.
- ✓ Sistematización de experiencias.
- ✓ Consolidación de comunidades de práctica.
- ✓ Documentación de buenas prácticas y lecciones aprendidas.

Análisis General

El MEN presenta el nivel más alto de desempeño sectorial y una trayectoria consistente de mejoramiento durante toda la vigencia. Los resultados evidencian una adecuada apropiación de la metodología sectorial y una capacidad institucional consolidada para traducir procesos de fortalecimiento organizacional en resultados verificables. Su desempeño lo posiciona como referente sectorial para la transferencia de buenas prácticas hacia otras entidades que aún presentan rezagos significativos.

Concepto Técnico: El MEN presenta una trayectoria favorable para alcanzar las metas de cierre de vigencia y se consolida como referente sectorial en materia de fortalecimiento institucional.

4.2. Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar (UAPA)

Resultado Consolidado T3: 68%

Semaforización: 🟡 Amarillo

UAPA se posiciona como la segunda entidad con mejor desempeño sectorial. La entidad evidencia una evolución positiva y una mejora significativa frente a los ejercicios anteriores, destacándose particularmente en Cultura Organizacional y Modelos Operativos Flexibles.

Los avances observados muestran una adecuada capacidad de implementación y una gestión efectiva de las actividades asociadas al fortalecimiento institucional. Sin embargo, persisten oportunidades de mejora en Voz de la Ciudadanía y Gestión del Conocimiento, componentes que deberán fortalecerse para alcanzar un desempeño equilibrado entre los cuatro ejes estratégicos.

- **Fortalezas Identificadas**

UAPA continúa ubicándose entre las entidades con mejor desempeño sectorial. Comparado con el segundo trimestre, donde registró un avance del 59%, la entidad incrementa su resultado a 68%, consolidando una trayectoria positiva de fortalecimiento institucional.

Se destacan especialmente los resultados obtenidos en:

- ✓ **Cultura Organizacional (88%)**.
- ✓ **Modelos Operativos Flexibles (87%)**.
- ✓ **Gestión del Conocimiento (57%)**, eje que muestra una mejora significativa respecto al seguimiento anterior.

Los resultados evidencian una adecuada articulación entre las fases de diagnóstico, planeación e implementación, así como una capacidad institucional creciente para sostener los avances alcanzados.

- **Aspectos de Mejora**

La principal brecha continúa concentrándose en:

- ✓ Modelo de Voz de la Ciudadanía (40%), resultado que se mantiene por debajo del promedio institucional y limita el posicionamiento de la entidad dentro del grupo de desempeño sobresaliente.

Se identifican oportunidades de fortalecimiento relacionadas con:

- ✓ Uso de resultados de satisfacción para la toma de decisiones.
- ✓ Monitoreo de acciones de mejora derivadas de ejercicios de participación.
- ✓ Medición de impacto de las intervenciones implementadas.

- **Análisis General**

UAPA mantiene un comportamiento consistente y una tendencia favorable durante toda la vigencia. La entidad evidencia una adecuada apropiación de la metodología sectorial y una capacidad consolidada para la ejecución de actividades de fortalecimiento institucional. El principal desafío para el T4 consiste en fortalecer el componente de Voz de la Ciudadanía con el fin de alcanzar niveles de cumplimiento superiores al promedio sectorial.

Concepto Técnico: La entidad presenta condiciones favorables para superar la barrera del 70% durante el cuarto trimestre y consolidarse dentro del grupo de entidades con desempeño sobresaliente.

4.3. Institución Universitaria de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (IUSAI)

Resultado Consolidado T3: 65%

Semaforización: 🟡 Amarillo

IUSAI mantiene una tendencia positiva y evidencia avances significativos en los componentes de Voz de la Ciudadanía, Modelos Operativos Flexibles y Gestión del Conocimiento.

El comportamiento institucional demuestra una adecuada capacidad de ejecución y una mejora progresiva en la calidad de las evidencias reportadas. No obstante, Cultura Organizacional, continúa representando el principal espacio para fortalecer las acciones de cierre de brechas institucionales.

- **Fortalezas Identificadas**

IUSAI presenta una evolución positiva frente al segundo trimestre, pasando de un resultado acumulado del 54% a un 65%, reflejando un incremento de 11 puntos porcentuales y ubicándose entre las entidades con mejor desempeño del sector.

Los principales avances institucionales se concentran en:

- **Modelos Operativos Flexibles (87%)**, constituyéndose en uno de los mejores resultados sectoriales para este eje.

- **Modelo de Voz de la Ciudadanía (63%)**, mostrando una mejora sustancial frente al segundo trimestre y evidenciando una mayor apropiación de los mecanismos de interacción con grupos de valor.
- **Gestión del Conocimiento (58%)**, resultado que evidencia avances en la implementación de actividades asociadas a transferencia de conocimiento, documentación institucional y fortalecimiento de capacidades organizacionales.

Asimismo, la entidad muestra una mejora significativa en la estructura y calidad de las evidencias presentadas, facilitando la validación de los resultados reportados.

- **Aspectos de Mejora**

Aunque el comportamiento institucional es favorable, se identifican oportunidades de fortalecimiento en:

- ✓ Cultura Organizacional (54%), eje que continúa presentando el menor resultado relativo dentro de la entidad.
- ✓ Consolidación de acciones asociadas al cierre de brechas organizacionales.
- ✓ Fortalecimiento de indicadores orientados a demostrar impactos institucionales y no únicamente productos ejecutados.

- **Análisis General**

IUSAI evidencia uno de los mayores crecimientos institucionales del sector durante el T3. Los resultados reflejan una adecuada capacidad de ejecución y una evolución favorable en los componentes estratégicos evaluados. La entidad presenta condiciones para superar el umbral del 70% durante el cuarto trimestre, siempre que mantenga la dinámica de ejecución observada y fortalezca las acciones relacionadas con Cultura Organizacional.

Concepto Técnico: La entidad presenta una evolución favorable y una alta probabilidad de alcanzar niveles de desempeño superior durante el cierre de la vigencia.

4.4. UNIESPINAL

Resultado Consolidado T3: 61%

Semaforización: 🟡 Amarillo

UNIESPINAL mantiene una ejecución consistente y equilibrada en los diferentes ejes estratégicos. Se destacan los resultados obtenidos en Cultura Organizacional (78%) y Modelos Operativos Flexibles (63%), evidenciando una adecuada implementación de los procesos de fortalecimiento institucional.

La entidad también presenta avances relevantes en Gestión del Conocimiento (53%) y Voz de la Ciudadanía (51%), mostrando uno de los comportamientos más balanceados dentro del sector.

Concepto Técnico: Presenta un nivel de madurez institucional favorable y un comportamiento estable que contribuye positivamente al resultado sectorial consolidado.

4.5. Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES)

Resultado Consolidado T3: 60%

Semaforización: 🟡 Amarillo

ICFES continúa mostrando fortalezas en Cultura Organizacional y Modelos Operativos Flexibles. No obstante, persisten brechas importantes en Voz de la Ciudadanía, convirtiéndose en el eje de menor desempeño institucional.

A pesar de estas diferencias, la entidad mantiene un nivel general de avance favorable y evidencia una adecuada apropiación de los instrumentos metodológicos definidos para el seguimiento sectorial.

- **Fortalezas Identificadas**

ICFES presenta una mejora frente al segundo trimestre, pasando de 57% a 60%, manteniendo una evolución positiva, aunque moderada.

Las principales fortalezas institucionales se concentran en:

- **Cultura Organizacional (87%)**, consolidando uno de los mejores resultados del sector.
- **Modelos Operativos Flexibles (79%)**, reflejando avances importantes en fortalecimiento institucional y mejora de capacidades organizacionales.
- **Gestión del Conocimiento (58%)**, mostrando una evolución significativa respecto al periodo anterior y evidenciando una mayor apropiación de esta política institucional.

Las evidencias presentadas reflejan consistencia entre los productos desarrollados y los lineamientos metodológicos establecidos en el Documento Maestro Sectorial.

- **Aspectos de Mejora**

La principal debilidad institucional continúa concentrándose en el eje:

- **Modelo de Voz de la Ciudadanía (18%)**, manteniéndose como el resultado más bajo de la entidad y el de menor desempeño dentro de sus cuatro ejes estratégicos.

Aunque se identifican ejercicios iniciales de caracterización y participación, persisten dificultades para evidenciar la implementación efectiva de acciones derivadas de los hallazgos obtenidos y su impacto sobre la experiencia de los grupos de valor.

- **Análisis General**

ICFES evidencia fortalezas institucionales consolidadas en los componentes internos de fortalecimiento organizacional; sin embargo, el bajo desempeño en Voz de la Ciudadanía limita su capacidad para alcanzar niveles superiores de cumplimiento. El principal reto para el cuarto trimestre consistirá en equilibrar el desempeño institucional fortaleciendo los mecanismos de escucha ciudadana y la implementación de acciones de mejora derivadas de estos ejercicios.

Concepto Técnico: El principal desafío institucional se concentra en fortalecer la interacción con grupos de valor y consolidar mecanismos de retroalimentación ciudadana que permitan equilibrar el desempeño entre los cuatro ejes estratégicos.

4.6. Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central (ETITC)

Resultado Consolidado T3: 59%

Semaforización: 🟡 Amarillo

ETITC presenta una recuperación importante frente a los resultados observados durante el segundo trimestre. Los avances más significativos se evidencian en Cultura Organizacional, Voz de la Ciudadanía y Gestión del Conocimiento.

Aunque el eje de Modelos Operativos Flexibles aún presenta oportunidades de fortalecimiento, los resultados muestran una mejora significativa respecto a periodos anteriores.

- **Fortalezas Identificadas**

ETITC presenta una de las recuperaciones más importantes frente al segundo trimestre. La entidad pasa de un resultado acumulado del 37% a un 59%, incrementando su desempeño en 22 puntos porcentuales.

Los avances más destacados se observan en:

- ✓ **Cultura Organizacional (69%)**.
- ✓ **Modelo de Voz de la Ciudadanía (58%)**.
- ✓ **Gestión del Conocimiento (58%)**.

La evolución observada evidencia una mejora significativa en la ejecución de actividades y en la calidad de la evidencia reportada, permitiendo acreditar avances que durante el periodo anterior no eran plenamente verificables.

- **Aspectos de Mejora**

A pesar del crecimiento observado, persisten oportunidades de fortalecimiento en:

- ✓ Modelos Operativos Flexibles (52%), eje que mantiene el resultado más bajo de la entidad.
- ✓ Consolidación de productos asociados al fortalecimiento institucional.
- ✓ Demostración de impactos derivados de las acciones implementadas.

Análisis General

ETITC logró atender parcialmente algunas de las alertas identificadas durante el segundo trimestre, evidenciando avances relevantes en varios ejes estratégicos. La entidad presenta una trayectoria favorable hacia el cierre de vigencia; sin embargo, deberá fortalecer particularmente el eje de Modelos Operativos Flexibles para consolidar un resultado institucional más equilibrado.

Concepto Técnico: La entidad logró superar parte de las brechas identificadas en ejercicios previos de seguimiento y evidencia una tendencia positiva para el cierre del año.

4.7. INFOTEP San Juan del Cesar

Resultado Consolidado T3: 50%

Semaforización: 🟡 Amarillo

INFOTEP San Juan alcanza el umbral mínimo del nivel amarillo y evidencia avances importantes frente a los periodos anteriores. Los mayores desarrollos se observan en Modelos Operativos Flexibles y Gestión del Conocimiento.

Sin embargo, Cultura Organizacional y Voz de la Ciudadanía continúan limitando el desempeño institucional y representan los principales focos de atención para el último trimestre.

- **Fortalezas Identificadas**

INFOTEP San Juan registra una mejora importante respecto al segundo trimestre, pasando de un resultado consolidado cercano al 36% a un 50%.

Los principales avances se identifican en:

- ✓ **Modelos Operativos Flexibles (62%)**.
- ✓ **Gestión del Conocimiento (54%)**.
- ✓ Fortalecimiento progresivo de los mecanismos de seguimiento institucional.
- ✓ Incremento de la capacidad de ejecución respecto a los primeros periodos de la vigencia.

Las evidencias presentadas muestran una mayor apropiación de la metodología sectorial y una mejora gradual en la estructuración de los soportes de gestión.

- **Aspectos de Mejora**

Las principales brechas institucionales permanecen en:

- ✓ **Modelo de Voz de la Ciudadanía (36%)**.
- ✓ **Cultura Organizacional (49%)**.

Se requiere fortalecer:

- ✓ Implementación efectiva de acciones derivadas de los ejercicios participativos.
- ✓ Consolidación de actividades asociadas al fortalecimiento cultural.
- ✓ Medición de los efectos de las acciones implementadas.

Análisis General

INFOTEP San Juan evidencia una evolución positiva y una disminución progresiva de las brechas identificadas en periodos anteriores. No obstante, la entidad continúa ubicándose por debajo del promedio sectorial y requerirá acelerar la ejecución durante el cuarto trimestre para garantizar el cumplimiento de los compromisos previstos para la vigencia.

Concepto Técnico: La entidad presenta avances verificables y una mejora gradual; no obstante, requiere acelerar la ejecución de actividades para reducir la brecha frente al promedio sectorial.

4.8. INTENALCO

Resultado Consolidado T3: 46%

Semaforización: 🔴 Rojo

INTENALCO continúa enfrentando dificultades para alcanzar los niveles esperados de cumplimiento. Aunque presenta avances en Modelos Operativos Flexibles y Gestión del Conocimiento, mantiene rezagos en Cultura Organizacional y Voz de la Ciudadanía.

- **Fortalezas Identificadas**

INTENALCO presenta avances importantes frente al segundo trimestre, mejorando desde un resultado acumulado del 37% hasta el 46%.

Los resultados más favorables se observan en:

- ✓ **Modelos Operativos Flexibles (62%)**.
- ✓ **Gestión del Conocimiento (52%)**.

Estos avances evidencian mejoras en la implementación de actividades asociadas al fortalecimiento institucional y una mayor apropiación de los instrumentos de gestión definidos para el sector.

- **Aspectos de Mejora**

Persisten brechas significativas en:

- ✓ **Cultura Organizacional (35%)**.
- ✓ **Modelo de Voz de la Ciudadanía (35%)**.

Las observaciones técnicas muestran que la entidad aún presenta dificultades para consolidar la ejecución de algunas actividades estructurales y para demostrar plenamente los impactos derivados de las acciones implementadas.

Asimismo, se requiere fortalecer la trazabilidad de los soportes reportados y la articulación entre actividades ejecutadas, indicadores y resultados acreditados.

Análisis General

Aunque INTENALCO registra una evolución favorable respecto al segundo trimestre, los resultados obtenidos continúan ubicándola dentro del grupo de entidades con mayor riesgo de incumplimiento para el cierre de la vigencia. La entidad deberá concentrar esfuerzos en fortalecer los componentes relacionados con Cultura Organizacional y Voz de la Ciudadanía, así como en mejorar la calidad de las evidencias presentadas para sustentar sus resultados.

Concepto Técnico: Requiere acompañamiento técnico diferencial y seguimiento permanente para reducir las brechas existentes y minimizar el riesgo de incumplimiento al cierre de la vigencia.

4.9. Fondo de Desarrollo de la Educación Superior (FODESEP)

Resultado Consolidado T3: 44%

Semaforización: 🔴 Rojo

FODESEP continúa registrando el menor nivel de desempeño sectorial. Aunque se observan avances importantes en Modelos Operativos Flexibles (76%), los resultados obtenidos en Cultura Organizacional (37%), Voz de la Ciudadanía (27%) y Gestión del Conocimiento (35%) continúan afectando el resultado institucional consolidado.

- **Fortalezas Identificadas**

FODESEP presenta una mejora importante frente al segundo trimestre, incrementando su resultado institucional desde 23% hasta 44%, lo que representa el crecimiento más significativo entre las entidades que se encontraban en condición crítica.

Los principales avances se observan en:

- ✓ Modelos Operativos Flexibles (76%), eje que se convierte en la principal fortaleza institucional.
- ✓ Mejora gradual en la formulación y ejecución de actividades relacionadas con fortalecimiento organizacional.
- ✓ Incremento en la cantidad y calidad de las evidencias reportadas respecto a los periodos anteriores.

- **Aspectos de Mejora**

Persisten brechas significativas en:

- ✓ Cultura Organizacional (37%).
- ✓ Modelo de Voz de la Ciudadanía (27%).
- ✓ Gestión del Conocimiento (35%).

Estos resultados evidencian que la entidad aún mantiene dificultades para alcanzar niveles adecuados de madurez institucional en componentes esenciales del PAS.

Asimismo, continúa siendo necesario fortalecer la articulación entre las actividades ejecutadas y los resultados efectivamente acreditados mediante evidencias verificables.

Concepto Técnico: La entidad presenta el mayor riesgo de incumplimiento sectorial y requerirá un plan de acompañamiento prioritario durante el cuarto trimestre para fortalecer la ejecución de actividades y la consolidación de evidencias verificables.

Conclusión Sectorial de la Semaforización

El análisis institucional evidencia una mejora significativa en el comportamiento general del sector respecto a los ejercicios anteriores. La mayoría de las entidades se ubican actualmente en niveles intermedios de desempeño, reflejando procesos de fortalecimiento institucional en marcha y una mejor capacidad para ejecutar los compromisos establecidos en el Plan de Acción Sectorial.

No obstante, la persistencia de brechas en algunas entidades y la diferencia significativa entre los ejes estratégicos demuestran que el cierre de la vigencia dependerá de la capacidad institucional para acelerar la ejecución de actividades pendientes, fortalecer la calidad de las evidencias y consolidar los avances alcanzados durante los primeros nueve meses del año.

Las entidades **IUSAI, UAPA, ETITC, INFOTEP San Juan e INTENALCO** muestran avances respecto al segundo trimestre, evidenciando una tendencia general de fortalecimiento institucional y una mayor capacidad para ejecutar los compromisos definidos en el marco del Plan de Acción Sectorial. Sin embargo, persisten diferencias importantes en los niveles de madurez alcanzados por cada entidad, especialmente en los ejes relacionados con la participación ciudadana y la gestión del conocimiento.

El comportamiento observado durante el tercer trimestre demuestra que la mayoría de las entidades ha logrado avanzar desde las fases de planeación hacia la implementación efectiva de sus estrategias institucionales. No obstante, el cierre exitoso de la vigencia dependerá de la capacidad para consolidar evidencias verificables, reducir las brechas que aún persisten y fortalecer los componentes que continúan registrando resultados inferiores al promedio sectorial.

5. Hallazgos Técnicos y Justificación de Resultados

La Subdirección de Desarrollo Organizacional realizó el análisis técnico de los resultados reportados por las nueve entidades participantes del Plan de Acción Sectorial (PAS) 2026, contrastando los avances alcanzados frente a las metas programadas para el tercer trimestre de la vigencia y validando la calidad, suficiencia y trazabilidad de las evidencias aportadas conforme a los criterios establecidos en el Documento Maestro Sectorial 2026 y la Rúbrica Sectorial de Evaluación.

El ejercicio de seguimiento evidencia una evolución favorable respecto a los resultados observados durante el segundo trimestre. Los avances acumulados muestran una mayor capacidad de ejecución institucional, una mejora progresiva en la calidad de los soportes presentados y una consolidación de los procesos de fortalecimiento organizacional impulsados por el Ministerio de Educación Nacional y las entidades adscritas y vinculadas.

No obstante, el análisis también confirma la persistencia de brechas significativas entre las entidades y entre los distintos ejes estratégicos. Mientras algunos componentes presentan niveles de madurez cercanos a las metas programadas, otros continúan registrando rezagos que podrían afectar el cumplimiento integral de los objetivos sectoriales previstos para el cierre de la vigencia.

5.1. Cumplimiento frente a la Meta Sectorial Consolidada (Corte T3)

El análisis consolidado del tercer trimestre evidencia que el Sector Educación alcanzó un cumplimiento acumulado del **59%**, frente a una meta sectorial ideal del **76%**, registrando una brecha global de **17 puntos porcentuales**.

Sin embargo, para efectos de análisis técnico, cada eje estratégico debe compararse con la meta acumulada específica definida en el Documento Maestro Sectorial 2026, dado que los pesos, cronogramas y productos esperados son diferentes para cada componente.

Tabla 3. Cumplimiento Frente a la Meta Sectorial por Eje Estratégico (Corte T3)

Eje Estratégico	Meta Ideal T3	Resultado Real T3	Brecha de Ejecución	Nivel de Cumplimiento
Cultura Organizacional	90%	65%	-25 pp	Medio
Modelo de Voz de la Ciudadanía	70%	44%	-26 pp	Medio - Bajo
Modelos Operativos Flexibles	87%	73%	-14 pp	Alto
Gestión del Conocimiento	58%	53%	-5 pp	Alto
Sector Consolidado	**76%**	**59%**	**-17 pp**	**Medio**

Fuente: Tablero de Seguimiento PAS 2026. Corte a 30 de septiembre de 2026.

Análisis Consolidado

Los resultados muestran que ninguno de los ejes estratégicos alcanza plenamente la meta acumulada esperada para el tercer trimestre; sin embargo, se observan diferencias significativas en el nivel de madurez y avance alcanzado por cada componente.

Cultura Organizacional

Con un resultado sectorial de **65%** frente a una meta ideal de **90%**, este eje presenta una brecha de **25 puntos porcentuales**.

Aunque continúa siendo uno de los componentes con mayor apropiación institucional, el análisis evidencia que varias entidades aún se encuentran fortaleciendo la implementación de las acciones derivadas de sus diagnósticos culturales y de los planes de cierre de brechas organizacionales. Los resultados reflejan avances importantes en la consolidación de ambientes de trabajo, liderazgo institucional y fortalecimiento del talento humano; sin embargo, todavía se requieren esfuerzos para alcanzar los niveles de madurez proyectados para este periodo.

Modelo de Voz de la Ciudadanía

Con un resultado acumulado de **44%** frente a una meta ideal del **70%**, este eje registra la mayor brecha sectorial (**26 puntos porcentuales**) y continúa constituyendo el principal desafío estratégico del Plan de Acción Sectorial.

Las entidades han avanzado en actividades relacionadas con grupos focales, caracterización de ciudadanos, medición de satisfacción y fortalecimiento de canales de interacción; no obstante, persisten debilidades en la implementación efectiva de acciones de mejora derivadas de estos ejercicios y en la evaluación del impacto generado sobre la experiencia ciudadana.

La situación observada confirma que la apropiación de la voz de la ciudadanía continúa siendo uno de los componentes con menor nivel de consolidación dentro del sector.

Modelos Operativos Flexibles

Este eje presenta el mejor desempeño sectorial con un avance de **73%**, frente a una meta acumulada de **87%**, registrando una brecha de únicamente **14 puntos porcentuales**.

Los resultados evidencian avances significativos en fortalecimiento institucional, rediseño organizacional, modernización administrativa, desarrollo de capacidades operativas y consolidación de modelos de gestión más flexibles y adaptativos.

El comportamiento observado demuestra que las entidades han logrado transformar de manera efectiva los diagnósticos organizacionales realizados durante los primeros trimestres en acciones concretas de fortalecimiento institucional.

Gestión del Conocimiento

Con un avance sectorial de **53%** frente a una meta esperada de **58%**, este eje presenta la menor brecha de ejecución del sector (**5 puntos porcentuales**).

Este comportamiento representa uno de los hallazgos más relevantes del tercer trimestre, ya que evidencia una mejora sustancial frente a los resultados observados durante los primeros periodos de la vigencia. Las entidades han

fortalecido actividades relacionadas con organización documental, gestión de información, apropiación de conocimiento institucional y fortalecimiento de capacidades organizacionales.

No obstante, aún persisten oportunidades de mejora relacionadas con la transferencia de conocimiento, la consolidación de comunidades de práctica, la sistematización de experiencias y la gestión de lecciones aprendidas.

Interpretación Técnica del Cumplimiento Sectorial

El análisis comparativo demuestra que el sector ha logrado consolidar avances importantes durante el tercer trimestre y que las brechas frente a las metas programadas son significativamente menores en algunos ejes respecto a lo observado en periodos anteriores.

Particularmente relevante resulta el comportamiento de **Gestión del Conocimiento**, que presenta el mayor nivel de acercamiento a la meta establecida, así como el desempeño de **Modelos Operativos Flexibles**, que continúa siendo el principal motor de fortalecimiento institucional del sector.

Por el contrario, las mayores dificultades persisten en **Cultura Organizacional** y especialmente en **Modelo de Voz de la Ciudadanía**, ejes que concentran las brechas más amplias y que deberán constituir la principal prioridad de gestión, asistencia técnica y seguimiento diferencial durante el cuarto trimestre.

En términos generales, el resultado consolidado del **59%** permite concluir que el sector mantiene una senda favorable de ejecución; sin embargo, para alcanzar la trayectoria de cumplimiento proyectada para el cierre de la vigencia será necesario acelerar la implementación de actividades pendientes, fortalecer la calidad de las evidencias presentadas y concentrar esfuerzos en aquellos componentes que aún presentan rezagos significativos frente a las metas institucionales definidas para 2026.

5.2. Hallazgo No. 1 Consolidación de los Modelos Operativos Flexibles como principal motor de avance sectorial

Situación observada

El eje de **Modelos Operativos Flexibles** registra un resultado sectorial del **73%**, constituyéndose en el componente con mayor nivel de ejecución del PAS durante el tercer trimestre.

Entidades relacionadas

MEN, UAPA, IUSAI, ICFES y FODESEP.

Datos que lo sustentan

- ✓ MEN: 87%
- ✓ UAPA: 87%
- ✓ IUSAI: 87%
- ✓ ICFES: 79%
- ✓ FODESEP: 76%

Justificación técnica

Los resultados reflejan una consolidación de los procesos de fortalecimiento institucional iniciados durante los trimestres anteriores. Las entidades avanzaron en la implementación de acciones derivadas de sus diagnósticos organizacionales, fortaleciendo capacidades operativas, estructuras de gestión y mecanismos de mejoramiento institucional.

- **Consecuencia para el cumplimiento sectorial**

Este eje realiza el mayor aporte al resultado consolidado del sector y contribuye significativamente a la reducción de la brecha global frente a la meta del tercer trimestre.

- **Acción recomendada**

Mantener la estrategia de implementación y documentar las buenas prácticas institucionales para facilitar procesos de transferencia metodológica hacia entidades con menores niveles de desempeño.

5.3. Hallazgo No. 2 La Voz de la Ciudadanía continúa siendo la principal brecha sectorial

Situación observada

El eje de **Modelo de Voz de la Ciudadanía** alcanza únicamente un 44% de cumplimiento frente a una meta esperada del 70%, registrando la brecha más alta del sector (-26 puntos porcentuales).

Entidades relacionadas

ICFES, FODESEP, INFOTEP San Juan, INTENALCO y UAPA.

Datos que lo sustentan

- ✓ ICFES: 18%
- ✓ FODESEP: 27%
- ✓ INFOTEP San Juan: 36%
- ✓ INTENALCO: 35%
- ✓ UAPA: 40%

Justificación técnica

Aunque las entidades han desarrollado actividades de caracterización, encuestas, grupos focales y mecanismos de escucha institucional, los resultados evidencian dificultades para convertir estos ejercicios en acciones concretas de mejora institucional y en indicadores verificables de impacto ciudadano.

- **Consecuencia para el cumplimiento sectorial**

La persistencia de esta brecha limita la consolidación de una gestión pública centrada en el ciudadano y afecta directamente el cumplimiento de las metas proyectadas para la vigencia.

- **Acción recomendada**

Priorizar durante el cuarto trimestre la implementación y seguimiento de acciones derivadas de la participación ciudadana, fortaleciendo la medición de resultados e impactos.

5.4. Hallazgo No. 3 Cultura Organizacional presenta avances sostenidos, pero aún mantiene una brecha importante frente a la meta esperada

Situación observada

El eje de Cultura Organizacional alcanza un cumplimiento sectorial del 65%, frente a una meta acumulada del 90%.

Entidades relacionadas

MEN, ICFES, UAPA, UNIESPINAL y ETITC.

Datos que lo sustentan

- ✓ MEN: 90%
- ✓ UAPA: 88%
- ✓ ICFES: 87%
- ✓ UNIESPINAL: 78%
- ✓ ETITC: 69%

Justificación técnica

Las entidades han logrado consolidar procesos de diagnóstico, cierre de brechas y fortalecimiento de capacidades organizacionales; sin embargo, la velocidad de implementación observada no ha sido suficiente para alcanzar el nivel de madurez esperado para el tercer trimestre.

- **Consecuencia para el cumplimiento sectorial**

La brecha existente afecta la consolidación integral de las estrategias de fortalecimiento institucional y limita el cumplimiento de la trayectoria proyectada para el cierre de vigencia.

- **Acción recomendada**

Concentrar esfuerzos en la implementación efectiva de los planes de fortalecimiento cultural y en la medición de sus impactos organizacionales.

5.5. Hallazgo No. 4 Gestión del Conocimiento evidencia la mayor aproximación a la meta programada

Situación observada

La Gestión del Conocimiento alcanza un resultado acumulado del 53%, frente a una meta ideal del 58%, registrando la menor brecha sectorial (-5 puntos porcentuales).

Entidades relacionadas

ICFES, ETITC, IUSAI, UAPA, UNIESPINAL e INFOTEP San Juan.

Datos que lo sustentan

- ✓ ICFES: 58%
- ✓ ETITC: 58%
- ✓ IUSAI: 58%
- ✓ UAPA: 57%
- ✓ INFOTEP San Juan: 54%
- ✓ UNIESPINAL: 52%

Justificación técnica

Los resultados evidencian avances importantes en la incorporación de actividades relacionadas con organización documental, gestión de información, fortalecimiento de capacidades y construcción de herramientas para la transferencia de conocimiento institucional.

- **Consecuencia para el cumplimiento sectorial**

Este comportamiento representa una mejora significativa frente a los ejercicios anteriores y muestra una reducción progresiva de una de las principales brechas históricas identificadas en el sector.

- **Acción recomendada**

Profundizar las acciones relacionadas con comunidades de práctica, sistematización de experiencias y gestión de lecciones aprendidas para consolidar la madurez institucional del eje.

5.6. Hallazgo No. 5 Persisten diferencias significativas entre entidades líderes y entidades en fortalecimiento

Situación observada

El análisis institucional evidencia una dispersión importante de resultados entre las entidades participantes.

Datos que lo sustentan

Entidades líderes

- ✓ MEN (73%)
- ✓ UAPA (68%)
- ✓ IUSAI (65%)

Entidades con mayores brechas

- ✓ INTENALCO (46%)
- ✓ FODESEP (44%)

Justificación técnica

Las diferencias observadas obedecen principalmente a distintos niveles de madurez institucional, capacidad de ejecución, calidad de las evidencias aportadas y avance en la implementación de los planes de trabajo sectoriales.

- **Consecuencia para el cumplimiento sectorial**

La heterogeneidad institucional continúa siendo uno de los principales riesgos para el cumplimiento homogéneo de las metas sectoriales.

- **Acción recomendada**

Fortalecer el acompañamiento diferencial a las entidades con mayores brechas y consolidar esquemas de transferencia de conocimiento entre entidades de alto y bajo desempeño.

5.7. Hallazgo No. 6 La calidad de las evidencias continúa siendo un factor determinante en la calificación final

Situación observada

Se mantiene una relación directa entre la calidad de las evidencias aportadas y los resultados obtenidos en la evaluación institucional.

Justificación técnica

Durante el proceso de validación se identificaron actividades efectivamente ejecutadas que no alcanzaron la máxima valoración debido a insuficiencias en trazabilidad, pertinencia, demostración de resultados o evidencia de impacto.

- **Consecuencia para el cumplimiento sectorial**

Las debilidades documentales continúan afectando los resultados institucionales y limitan la acreditación plena de algunos avances reportados.

- **Acción recomendada**

Fortalecer los procesos de seguimiento, gestión documental y consolidación de evidencias verificables durante el cuarto trimestre.

- **Conclusión Técnica de los Hallazgos**

Los resultados del tercer trimestre muestran una consolidación progresiva del Plan de Acción Sectorial y una mejora significativa en el desempeño general del sector. Los principales avances se concentran en **Modelos Operativos Flexibles (73%)** y **Gestión del Conocimiento (53%)**, mientras que las mayores brechas continúan asociadas a **Voz de la Ciudadanía (44%)** y, en menor medida, a **Cultura Organizacional (65%)**.

El resultado sectorial acumulado del **59%**, frente a una meta ideal del **76%**, evidencia que el sector avanza en la dirección correcta, pero requiere acelerar la ejecución durante el cuarto trimestre para cerrar la brecha de 17 puntos porcentuales y garantizar el cumplimiento de los compromisos establecidos para la vigencia 2026.

6. Análisis Detallado por Eje Estratégico y Desempeño Institucional

El presente capítulo desarrolla el análisis detallado de los resultados obtenidos en cada uno de los ejes estratégicos que conforman el Plan de Acción Sectorial (PAS) 2026, con corte al 30 de septiembre de 2026. El análisis integra los resultados cuantitativos consolidados, la valoración de las evidencias verificadas durante el proceso de seguimiento, la comparación frente a las metas programadas para el tercer trimestre y la identificación de los factores que explican el comportamiento institucional y sectorial observado.

A diferencia de los ejercicios anteriores, el tercer trimestre constituye un momento clave para evaluar el grado de madurez alcanzado por las entidades en la implementación de sus planes de trabajo, así como su capacidad para transformar los procesos de diagnóstico y planeación desarrollados durante el primer semestre en resultados concretos y verificables.

El análisis permite identificar fortalezas institucionales consolidadas, brechas persistentes y oportunidades de mejora que deberán ser abordadas durante el cuarto trimestre para garantizar el cumplimiento de los compromisos sectoriales establecidos para la vigencia 2026.

6.1. Eje de Acción 1: Tendencias de Talento Humano y Cultura Organizacional

Balance Cuantitativo

Concepto	Resultado
Meta Ideal T3	90%
Resultado Sectorial T3	65%
Brecha	-25 pp
Resultado T2	54%
Variación T2 - T3	+11 pp

La Cultura Organizacional continúa consolidándose como uno de los ejes estratégicos con mayor apropiación institucional dentro del sector. El avance acumulado del 65% representa un crecimiento de 11 puntos porcentuales respecto al segundo trimestre, evidenciando que las entidades fortalecieron la implementación de las acciones derivadas de sus diagnósticos organizacionales

y avanzaron en el desarrollo de estrategias orientadas al fortalecimiento del talento humano, el liderazgo institucional y la gestión del cambio.

No obstante, la diferencia de 25 puntos porcentuales frente a la meta acumulada del 90% evidencia que aún existen actividades pendientes relacionadas con la consolidación de los procesos de fortalecimiento cultural y la medición de los impactos generados por las intervenciones implementadas.

Balance Institucional

Entidades con mayor desempeño

- ✓ MEN (90%)
- ✓ UAPA (88%)
- ✓ ICFES (87%)
- ✓ UNIESPINAL (78%)

Estas entidades evidencian avances significativos en la implementación de actividades orientadas al fortalecimiento de la cultura institucional, apropiación de valores organizacionales y desarrollo de capacidades asociadas al talento humano.

Entidades con mayores brechas

- ✓ INTENALCO (35%)
- ✓ FODESEP (37%)
- ✓ IUSAI (54%)
- ✓ INFOTEP San Juan (49%)

Los resultados muestran que estas entidades aún enfrentan dificultades para cerrar las brechas culturales identificadas y consolidar la ejecución de los planes de fortalecimiento formulados durante la vigencia.

Balance Cualitativo

Las evidencias revisadas demuestran avances importantes en:

- ✓ Diagnósticos de cultura organizacional.
- ✓ Identificación y priorización de brechas.
- ✓ Formulación de planes de fortalecimiento.

- ✓ Implementación de actividades de bienestar y liderazgo.
- ✓ Estrategias de apropiación cultural y fortalecimiento institucional.

Sin embargo, en varias entidades persisten dificultades para medir los efectos de las intervenciones implementadas y demostrar cambios organizacionales sostenibles.

Interpretación Técnica

El comportamiento de este eje evidencia que las entidades han logrado institucionalizar los procesos asociados al fortalecimiento cultural. No obstante, el principal reto para el cierre de la vigencia consiste en consolidar mecanismos de medición que permitan demostrar el impacto efectivo de las acciones desarrolladas sobre el desempeño institucional y el clima organizacional.

Prioridades para el T4

- Consolidar las actividades pendientes de los planes de fortalecimiento cultural.
- Fortalecer la medición de resultados e impacto organizacional.
- Documentar las buenas prácticas implementadas durante la vigencia.
- Acreditar evidencias de sostenibilidad de las acciones desarrolladas.

6.2. Eje de Acción 2: Mejorar la Experiencia Ciudadana y la Relación con los Grupos de Valor

Balance Cuantitativo

Concepto	Resultado
Meta Ideal T3	70%
Resultado Sectorial T3	44%
Brecha	-26 pp
Resultado T2	31%
Variación T2 - T3	+13 pp

Aunque este eje presenta el mayor crecimiento relativo respecto al segundo trimestre, continúa registrando la brecha más amplia frente a la meta acumulada esperada.

El resultado del 44% evidencia avances importantes en la consolidación de mecanismos de participación y relacionamiento con grupos de valor; sin embargo, la velocidad de implementación continúa siendo insuficiente para alcanzar el nivel de madurez proyectado para el tercer trimestre.

Balance Institucional

Entidades con mejor desempeño

- ✓ MEN (70%)
- ✓ IUSAI (63%)
- ✓ ETITC (58%)
- ✓ UNIESPINAL (51%)

Estas entidades evidencian avances significativos en actividades de caracterización de usuarios, encuestas de satisfacción, grupos focales e implementación de acciones de mejora.

Entidades con mayores brechas

- ✓ ICFES (18%)
- ✓ FODESEP (27%)
- ✓ INTENALCO (35%)
- ✓ INFOTEP San Juan (36%)

Los resultados reflejan dificultades para convertir los ejercicios de participación y consulta en acciones efectivas de fortalecimiento institucional.

Balance Cualitativo

Durante el tercer trimestre se verificaron actividades relacionadas con:

- ✓ Diagnósticos participativos.
- ✓ Caracterización de grupos de interés.
- ✓ Aplicación de instrumentos de medición.
- ✓ Análisis de percepción ciudadana.
- ✓ Definición de acciones de mejora.

Sin embargo, en muchas entidades aún son limitadas las evidencias asociadas al monitoreo y evaluación de los efectos generados por dichas acciones.

Interpretación Técnica

La principal dificultad del eje no radica en la ejecución de actividades de consulta o participación, sino en la capacidad institucional para transformar los hallazgos obtenidos en procesos efectivos de mejoramiento continuo y generación de valor público.

Prioridades para el T4

- Implementar y monitorear acciones derivadas de la participación ciudadana.
- Fortalecer los indicadores de satisfacción e impacto.
- Consolidar evidencias que acrediten la mejora de la experiencia ciudadana.
- Incorporar los resultados obtenidos en procesos de toma de decisiones institucionales.

6.3. Eje de Acción 3: Dimensionamiento Organizacional (Modelos Operativos Flexibles)

Balance Cuantitativo

Este eje registra el mejor desempeño sectorial durante el tercer trimestre y constituye actualmente el principal motor de avance del Plan de Acción Sectorial.

Concepto	Resultado
Meta Ideal T3	87%
Resultado Sectorial T3	73%
Brecha	-14 pp
Resultado T2	59%
Variación T2 - T3	+14 pp

La brecha de 14 puntos porcentuales frente a la meta acumulada es la segunda menor entre los cuatro ejes evaluados, evidenciando un importante nivel de consolidación institucional.

Balance Institucional

Entidades con mayor desempeño

- ✓ MEN (87%)
- ✓ UAPA (87%)
- ✓ IUSAI (87%)
- ✓ ICFES (79%)
- ✓ FODESEP (76%)

Estas entidades lograron transformar los diagnósticos organizacionales en acciones concretas de fortalecimiento institucional.

Entidades con mayores brechas

- ✓ ETITC (52%)
- ✓ INFOTEP San Juan (62%)
- ✓ INTENALCO (62%)

Aunque muestran avances importantes, todavía requieren consolidar procesos de implementación y acreditación de resultados.

Balance Cualitativo

Se evidencian avances en:

- ✓ Análisis de madurez institucional.
- ✓ Fortalecimiento organizacional.
- ✓ Implementación de planes de mejora.
- ✓ Optimización de procesos.
- ✓ Desarrollo de capacidades de gestión.

Interpretación Técnica

Los resultados reflejan que las entidades lograron apropiarse de las herramientas de fortalecimiento institucional promovidas por el sector. El comportamiento observado indica que la transformación organizacional se encuentra en una fase avanzada de implementación.

Prioridades para el T4

- Consolidar los procesos de fortalecimiento organizacional iniciados.
- Documentar resultados e impactos institucionales.
- Fortalecer la sostenibilidad de las estrategias implementadas.
- Garantizar la acreditación de los productos finales comprometidos.

6.4. Eje de Acción 4: Fortalecimiento a la Política de Gestión del Conocimiento

Balance Cuantitativo

Concepto	Resultado
Meta Ideal T3	58%
Resultado Sectorial T3	53%
Brecha	-5 pp
Resultado T2	42%
Variación T2 - T3	+11 pp

La Gestión del Conocimiento registra la menor brecha frente a la meta programada para el tercer trimestre, alcanzando el 53% de cumplimiento frente a un objetivo acumulado del 58%.

Este comportamiento constituye uno de los avances más relevantes observados durante la vigencia, teniendo en cuenta que históricamente este había sido uno de los ejes con mayores niveles de rezago.

Balance Institucional

Entidades con mejor desempeño

- ✓ ICFES (58%)
- ✓ ETITC (58%)
- ✓ IUSAI (58%)
- ✓ UAPA (57%)
- ✓ INFOTEP San Juan (54%)

Entidades con mayores brechas

- ✓ FODESEP (35%)

- ✓ MEN (44%)
- ✓ INTENALCO (52%)
- ✓ UNIESPINAL (52%)

Aunque las diferencias son menores que en otros ejes, aún se identifican oportunidades para fortalecer la apropiación de esta política.

Balance Cualitativo

Las entidades avanzaron en:

- ✓ Organización documental.
- ✓ Gestión de información institucional.
- ✓ Fortalecimiento de capacidades.
- ✓ Construcción de repositorios.
- ✓ Definición de estrategias de transferencia de conocimiento.

No obstante, persisten desafíos relacionados con:

- ✓ Comunidades de práctica.
- ✓ Gestión de lecciones aprendidas.
- ✓ Sistematización de experiencias.
- ✓ Transferencia efectiva del conocimiento.

Interpretación Técnica

La evolución del eje demuestra una mejora significativa en la comprensión y apropiación de la Política de Gestión del Conocimiento dentro del sector. Los resultados sugieren una transición desde actividades de planeación hacia procesos más estructurados de implementación.

Prioridades para el T4

- Consolidar mecanismos de transferencia de conocimiento.
- Fortalecer la sistematización de experiencias institucionales.
- Implementar comunidades de práctica sectoriales.
- Documentar lecciones aprendidas y buenas prácticas.
- Acreditar procesos sostenibles de gestión del conocimiento.

Conclusión Técnica

El análisis detallado de los cuatro ejes estratégicos evidencia que el sector presenta una evolución positiva frente a los resultados observados durante el segundo trimestre. Los avances más significativos se registran en **Modelos Operativos Flexibles (73%)** y **Gestión del Conocimiento (53%)**, mientras que las principales brechas continúan concentrándose en **Cultura Organizacional (65%)** y especialmente en **Modelo de Voz de la Ciudadanía (44%)**.

La evolución observada demuestra que las entidades han fortalecido sus capacidades de ejecución y apropiación metodológica; sin embargo, el cierre exitoso de la vigencia dependerá de la capacidad institucional para acelerar las actividades pendientes, fortalecer la calidad de las evidencias y consolidar los resultados esperados durante el cuarto trimestre de 2026.

7. Resumen Institucional de Cumplimiento (vs. Meta 76%)

Al cierre del tercer trimestre de 2026, la meta sectorial acumulada esperada corresponde al **76% de ejecución**, de acuerdo con la programación definida en el Documento Maestro Sectorial 2026, la distribución trimestral de actividades y la curva de madurez establecida para los cuatro ejes estratégicos del Plan de Acción Sectorial (PAS).

La comparación entre los resultados acumulados obtenidos por cada entidad y la meta programada para el periodo permite identificar el nivel de cumplimiento institucional, determinar las brechas frente al escenario esperado y establecer los niveles de riesgo que deberán ser objeto de seguimiento durante el cuarto trimestre de la vigencia.

Desde una perspectiva de gestión, este análisis constituye una herramienta para orientar la asistencia técnica sectorial, focalizar las acciones de fortalecimiento institucional y priorizar los esfuerzos requeridos para garantizar el cumplimiento de las metas previstas para el cierre del año.

Tabla 4. Resumen Institucional de Cumplimiento frente a la Meta Sectorial T3

Medición del nivel de riesgo institucional con base en la comparación entre el resultado acumulado alcanzado y la meta sectorial esperada para el tercer trimestre.

Entidad	Resultado Acumulado T3	Meta Esperada T3	Brecha (pp)	Nivel de Riesgo
MEN	73%	76%	-3	🟢 Bajo
UAPA	68%	76%	-8	🟡 Medio
IUSAI	65%	76%	-11	🟡 Medio
UNIESPINAL	61%	76%	-15	🟡 Medio
ICFES	60%	76%	-16	🟡 Medio
ETITC	59%	76%	-17	🟡 Medio
INFOTEP San Juan	50%	76%	-26	🔴 Alto
INTENALCO	46%	76%	-30	🔴 Alto
FODESEP	44%	76%	-32	🔴 Alto

Fuente: Tablero de Seguimiento PAS 2026. Corte a 30 de septiembre de 2026.

Convención de Riesgo

- 🟢 **Bajo:** Brecha inferior o igual a 5 puntos porcentuales respecto a la meta.
- 🟡 **Medio:** Brecha entre 6 y 20 puntos porcentuales.
- 🔴 **Alto:** Brecha superior a 20 puntos porcentuales.

Análisis del Cumplimiento Institucional

Los resultados acumulados evidencian un comportamiento sectorial heterogéneo. Aunque la totalidad de las entidades registra avances frente al segundo trimestre, únicamente el Ministerio de Educación Nacional logra ubicarse en una zona de cumplimiento cercana a la meta programada para el periodo.

Entidades con desempeño favorable

El **Ministerio de Educación Nacional (73%)** presenta la menor brecha frente a la meta acumulada del tercer trimestre (-3 puntos porcentuales), consolidándose como la entidad con mejor desempeño sectorial. Su comportamiento evidencia una adecuada capacidad de ejecución, articulación institucional y consolidación de resultados en los cuatro ejes estratégicos.

De igual manera, **UAPA (68%)** e **IUSAI (65%)** muestran resultados favorables y mantienen una trayectoria consistente de fortalecimiento

institucional. Ambas entidades lograron avances importantes respecto al segundo trimestre y presentan condiciones favorables para aproximarse al nivel esperado al cierre de la vigencia.

Entidades con cumplimiento intermedio

UNIESPINAL (61%), **ICFES (60%)** y **ETITC (59%)** registran resultados que, aunque se encuentran por debajo de la meta sectorial, evidencian avances sostenidos en la implementación de los planes de trabajo y una evolución positiva respecto a los ejercicios anteriores de seguimiento.

Las brechas observadas sugieren la necesidad de fortalecer algunos componentes específicos durante el cuarto trimestre; sin embargo, estas entidades mantienen una trayectoria que permite proyectar un cierre de vigencia favorable siempre que se mantenga el ritmo de ejecución observado.

Entidades con riesgo alto

INFOTEP San Juan (50%), **INTENALCO (46%)** y **FODESEP (44%)** presentan las mayores brechas frente al cumplimiento esperado para el tercer trimestre.

En estos casos, los resultados reflejan rezagos acumulados en distintos ejes estratégicos y una velocidad de ejecución inferior a la requerida para alcanzar las metas previstas para la vigencia. Aunque las tres entidades presentan mejoras respecto al segundo trimestre, la magnitud de las brechas existentes exige la implementación de acciones focalizadas de fortalecimiento y acompañamiento técnico durante el periodo restante del año.

Conclusión Técnica del Análisis

El análisis consolidado permite concluir que el Sector Educación alcanza un cumplimiento acumulado del **59%**, frente a una meta programada del **76%**, registrando una brecha global de **17 puntos porcentuales**. Aunque los resultados muestran una evolución positiva respecto a los periodos anteriores y evidencian avances significativos en la implementación del Plan de Acción Sectorial, el comportamiento institucional continúa siendo desigual entre las entidades participantes.

Se observa una consolidación progresiva de las capacidades institucionales, particularmente en aquellas entidades que han logrado fortalecer la ejecución de sus planes de trabajo, mejorar la calidad de las evidencias reportadas y mantener un seguimiento sistemático de los compromisos adquiridos. Al mismo tiempo, persisten diferencias importantes en los niveles de madurez institucional, situación que explica las brechas observadas frente a la meta sectorial.

Los resultados también permiten identificar que las mayores fortalezas del sector continúan concentrándose en los ejes de **Modelos Operativos Flexibles** y **Cultura Organizacional**, mientras que los principales desafíos permanecen asociados al fortalecimiento del **Modelo de Voz de la Ciudadanía** y a la consolidación de los procesos de **Gestión del Conocimiento**.

De cara al cierre de la vigencia 2026, la principal prioridad sectorial consiste en acelerar la ejecución de las actividades pendientes, fortalecer la calidad y trazabilidad de las evidencias aportadas y desarrollar acciones de acompañamiento diferencial dirigidas a las entidades que aún presentan las mayores brechas de cumplimiento. La capacidad de atender estas situaciones durante el cuarto trimestre será determinante para alcanzar las metas institucionales proyectadas y consolidar los resultados esperados del Plan de Acción Sectorial.

8. Hallazgos, Debilidades y Oportunidades de Mejora

Como resultado del proceso de seguimiento, evaluación y validación de evidencias realizado sobre la ejecución del Plan de Acción Sectorial (PAS) 2026 con corte al 30 de septiembre de 2026, la Subdirección de Desarrollo Organizacional identificó una serie de factores transversales que explican el comportamiento observado en las entidades participantes, así como las principales brechas que deberán atenderse durante el cuarto trimestre para garantizar el cumplimiento de las metas establecidas para la vigencia.

El análisis desarrollado integra los resultados cuantitativos obtenidos, la valoración cualitativa de las evidencias aportadas y la evolución observada respecto al segundo trimestre, permitiendo identificar tendencias institucionales, riesgos de gestión y oportunidades de fortalecimiento sectorial.

8.1. Hallazgos Transversales del Sector

- **Fortalecimiento progresivo de la Gestión del Conocimiento**

A diferencia de los resultados observados durante el segundo trimestre, el eje de Gestión del Conocimiento presenta una evolución favorable al alcanzar un resultado sectorial del 53% frente a una meta acumulada del 58%, registrando la menor brecha entre todos los ejes estratégicos.

Los resultados evidencian una mayor apropiación institucional de esta política, particularmente en actividades relacionadas con organización documental, estructuración de repositorios de conocimiento, fortalecimiento de capacidades institucionales y gestión de activos de información.

No obstante, persisten oportunidades de mejora asociadas a la transferencia efectiva de conocimiento, la sistematización de experiencias, la gestión de lecciones aprendidas y la consolidación de comunidades de práctica institucionales.

- **Consolidación de los Modelos Operativos Flexibles como principal fortaleza sectorial**

Con un resultado acumulado del 73%, los Modelos Operativos Flexibles se consolidan como el eje de mejor desempeño del sector y el principal generador de avances institucionales durante el tercer trimestre.

Las entidades han mostrado una adecuada capacidad para transformar los diagnósticos organizacionales desarrollados durante los primeros trimestres en acciones concretas de fortalecimiento institucional, modernización administrativa y mejoramiento de capacidades de gestión.

Este comportamiento evidencia una apropiación creciente de las herramientas metodológicas promovidas por el Ministerio de Educación Nacional y una mayor madurez institucional en materia de fortalecimiento organizacional.

- **Persistencia de brechas en el Modelo de Voz de la Ciudadanía**

Aunque el eje registra una mejora respecto al segundo trimestre, alcanzando un resultado sectorial del 44%, continúa siendo el componente con mayor brecha frente a la meta acumulada prevista para el periodo.

Las evidencias muestran avances importantes en caracterización de grupos de interés, aplicación de instrumentos de percepción y desarrollo de espacios de participación. Sin embargo, continúan siendo limitadas las evidencias relacionadas con el seguimiento, evaluación de impacto y aprovechamiento efectivo de los resultados obtenidos para la implementación de acciones de mejora institucional.

- **Cultura Organizacional mantiene una tendencia positiva, aunque por debajo del nivel esperado**

El eje de Cultura Organizacional alcanza un avance sectorial del 65%, evidenciando una mejora sostenida respecto a los periodos anteriores.

Los resultados reflejan una mayor comprensión metodológica de los procesos de diagnóstico organizacional, identificación de brechas, fortalecimiento institucional y gestión del cambio. No obstante, la brecha de 25 puntos porcentuales frente a la meta esperada indica que varias entidades aún deben consolidar la implementación de las acciones formuladas en los planes de fortalecimiento cultural.

- **La calidad de las evidencias continúa condicionando los resultados institucionales**

El proceso de validación técnica confirma nuevamente que las diferencias en los resultados obtenidos no obedecen exclusivamente a la ejecución de actividades, sino también a la calidad, pertinencia, suficiencia y trazabilidad de las evidencias aportadas.

Se identificaron casos en los cuales las entidades reportaron avances significativos; sin embargo, la ausencia de soportes verificables, indicadores de resultado o mecanismos de acreditación de impacto limitó la valoración final obtenida durante el proceso de evaluación.

- **Persistencia de diferencias en los niveles de madurez institucional**

El comportamiento global del sector continúa evidenciando distintos niveles de apropiación de la metodología sectorial.

Mientras entidades como MEN, UAPA, IUSAI, UNIESPINAL e ICFES presentan procesos de fortalecimiento institucional más consolidados, otras organizaciones continúan enfrentando dificultades para transformar la planeación en resultados verificables y sostenibles.

Esta situación continúa generando diferencias significativas en el comportamiento institucional y en la velocidad de cumplimiento de los compromisos sectoriales.

8.2. Debilidades Específicas por Entidad

Con base en los resultados acumulados del tercer trimestre y el análisis de semaforización institucional, se identifican las siguientes debilidades que requieren atención diferencial para el cierre de la vigencia:

Tabla 5. Debilidades Específicas por Entidad

Identificación de las principales brechas institucionales que requieren fortalecimiento para el cierre de la vigencia 2026.

Entidad	Debilidad Principal	Impacto Institucional
MEN	Gestión del Conocimiento presenta el menor nivel de avance relativo frente a los demás ejes institucionales.	Limita la consolidación de mecanismos de transferencia de conocimiento, sistematización de experiencias y gestión de buenas prácticas institucionales.
UAPA	Rezagos relativos en el Modelo de Voz de la Ciudadanía.	Reduce la capacidad de aprovechar los resultados obtenidos en los ejercicios de participación y percepción ciudadana para fortalecer los procesos de mejora institucional.

Entidad	Debilidad Principal	Impacto Institucional
IUSAI	Brechas en Cultura Organizacional frente al desempeño alcanzado en los demás ejes estratégicos.	Genera desequilibrios en el proceso de fortalecimiento institucional y limita la consolidación integral de la estrategia organizacional.
UNIESPINAL	Oportunidades de fortalecimiento en Gestión del Conocimiento y Voz de la Ciudadanía.	Restringe la consolidación de resultados de impacto institucional y el aprovechamiento integral de las capacidades desarrolladas durante la vigencia.
ICFES	Bajo desempeño en el Modelo de Voz de la Ciudadanía.	Constituye el principal factor que afecta el resultado institucional consolidado y la generación de valor a partir de la interacción con los grupos de interés.
ETITC	Necesidad de fortalecer la consolidación de los Modelos Operativos Flexibles.	Limita la sostenibilidad de las acciones de fortalecimiento institucional y la consolidación de resultados asociados a modernización organizacional.
INFOTEP San Juan del Cesar	Rezagos en Cultura Organizacional y Voz de la Ciudadanía.	Mantiene una brecha significativa frente al promedio sectorial y afecta la velocidad de cumplimiento de las metas institucionales.
INTENALCO	Bajo desempeño en Cultura Organizacional y Modelo de Voz de la Ciudadanía.	Incrementa el riesgo de incumplimiento al cierre de la vigencia y limita el avance equilibrado de los cuatro ejes estratégicos.
FODESEP	Resultados insuficientes en Cultura Organizacional, Voz de la Ciudadanía y Gestión del Conocimiento.	Mantiene a la entidad en condición de riesgo alto, afectando su capacidad para alcanzar las metas sectoriales previstas para el cierre de 2026.

Fuente: Análisis técnico de resultados institucionales PAS 2026 – Corte a 30 de septiembre de 2026. Elaboración: Subdirección de Desarrollo Organizacional – MEN.

8.3. Oportunidades de Mejora y Plan de Cierre T4

Con base en los hallazgos identificados, se proponen las siguientes líneas de acción para fortalecer el desempeño sectorial durante el cuarto trimestre de 2026.

Tabla 5. Oportunidades de Mejora y Plan de Cierre T4

Eje Estratégico	Entidad	Brecha Identificada	Acción de Mejora Recomendada	Producto Verificable Esperado	Prioridad
Voz de la Ciudadanía	ICFES	Bajo nivel de implementación de acciones de mejora	Ejecutar y documentar acciones derivadas de ejercicios de participación	Informes de seguimiento e indicadores de impacto	Alta
Voz de la Ciudadanía	FODESEP	Brecha significativa frente a la meta del eje	Implementar plan de fortalecimiento de relacionamiento ciudadano	Evidencias de mejora y mecanismos de seguimiento	Alta
Cultura Organizacional	INTENALCO	Bajo nivel de ejecución del plan de fortalecimiento cultural	Consolidar actividades pendientes y soportes de cierre	Informes de ejecución y resultados	Alta
Cultura Organizacional	INFOTEP San Juan	Rezago en fortalecimiento institucional	Acelerar la implementación de acciones priorizadas	Evidencias de cumplimiento e indicadores asociados	Alta
Gestión del Conocimiento	MEN	Necesidad de consolidar transferencia institucional	Implementar mecanismos de sistematización y divulgación de buenas prácticas	Repositorios, memorias y documentos institucionales	Media
Gestión del Conocimiento	Sector Educación	Brechas en apropiación y sostenibilidad	Fortalecer comunidades de práctica sectoriales	Actas, agendas y productos colaborativos	Media

Eje Estratégico	Entidad	Brecha Identificada	Acción de Mejora Recomendada	Producto Verificable Esperado	Prioridad
Modelos Operativos Flexibles	ETITC	Consolidación parcial de acciones de fortalecimiento institucional	Fortalecer el seguimiento a los planes de mejora organizacional	Informes de avance y resultados institucionales	Media
Todos los ejes	Todas las entidades	Calidad y trazabilidad de evidencias	Estandarizar criterios de documentación y acreditación de resultados	Soportes verificables alineados con la rúbrica sectorial	Alta

- **Orientaciones para el Cierre de Vigencia**

De manera transversal, se recomienda que las entidades concentren sus esfuerzos durante el cuarto trimestre en:

- ✓ Cerrar las actividades pendientes de ejecución.
- ✓ Fortalecer la trazabilidad de las evidencias presentadas.
- ✓ Consolidar indicadores de resultado y medición de impacto.
- ✓ Documentar buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- ✓ Garantizar la sostenibilidad de las acciones implementadas.
- ✓ Preparar los soportes requeridos para la evaluación final de la vigencia.

El éxito del cierre institucional dependerá no solamente de la ejecución de actividades programadas, sino también de la capacidad de las entidades para demostrar resultados verificables, sostenibles y alineados con los objetivos estratégicos del Plan de Acción Sectorial 2026.

9. Conclusiones y Recomendaciones Finales

El tercer trimestre de la vigencia 2026 constituye una etapa de consolidación de la ejecución institucional del **Plan de Acción Sectorial (PAS)**, en la cual las entidades participantes avanzaron en la implementación de los compromisos definidos en los planes de trabajo formulados durante los periodos anteriores. Los resultados obtenidos evidencian una evolución favorable en el nivel de cumplimiento sectorial, un fortalecimiento progresivo de las capacidades institucionales y una mejora en la calidad de las evidencias presentadas para acreditar los avances reportados.

No obstante, el análisis realizado también permite identificar brechas que aún persisten entre entidades y ejes estratégicos, las cuales deberán ser atendidas durante el cuarto trimestre para garantizar el cumplimiento de las metas proyectadas para el cierre de la vigencia.

9.1. Conclusiones Técnicas del Desempeño T3

1. El sector evidencia una evolución positiva frente a los resultados observados durante el segundo trimestre

El cumplimiento sectorial acumulado alcanzó el **59%**, frente a una meta programada del **76%**, registrando una brecha de **17 puntos porcentuales**. Aunque la meta prevista para el periodo no fue alcanzada en su totalidad, los resultados muestran una mejora generalizada respecto a los ejercicios anteriores y confirman una tendencia favorable en la ejecución de los compromisos sectoriales.

2. Modelos Operativos Flexibles se consolida como el eje de mejor desempeño institucional

Con un avance acumulado del **73%** frente a una meta del **87%**, este eje presenta el comportamiento más favorable del sector y evidencia una adecuada apropiación de los procesos de fortalecimiento organizacional, modernización administrativa y mejoramiento institucional.

Los resultados reflejan la capacidad de las entidades para transformar los diagnósticos realizados durante los primeros trimestres en acciones concretas de fortalecimiento institucional.

3. Gestión del Conocimiento presenta avances significativos respecto a los periodos anteriores

El eje alcanzó un resultado acumulado del **53%**, frente a una meta del **58%**, registrando la menor brecha sectorial entre los cuatro componentes evaluados.

Este comportamiento representa uno de los principales avances del tercer trimestre y evidencia una mayor apropiación institucional de los procesos relacionados con gestión de información, fortalecimiento de capacidades y aprovechamiento del conocimiento organizacional.

4. Persisten desafíos importantes en el Modelo de Voz de la Ciudadanía

A pesar de los avances observados, el eje registra el menor resultado relativo del sector (**44%**) y la mayor brecha frente a la meta programada (**26 puntos porcentuales**).

La principal dificultad identificada continúa relacionada con la capacidad institucional para convertir los ejercicios de participación ciudadana, medición de percepción y caracterización de usuarios en acciones verificables de mejora institucional.

5. Las diferencias institucionales continúan siendo un factor determinante en el desempeño sectorial

Los resultados evidencian distintos niveles de madurez institucional entre las entidades participantes. Mientras organizaciones como MEN, UAPA e IUSAI muestran niveles elevados de consolidación metodológica y capacidad de ejecución, otras entidades aún presentan brechas significativas que afectan su contribución al resultado sectorial agregado.

6. La calidad de las evidencias continúa influyendo directamente en los resultados obtenidos

La validación técnica realizada durante el tercer trimestre confirma que la suficiencia, trazabilidad y pertinencia de las evidencias siguen siendo factores determinantes en la acreditación de los avances reportados.

En varios casos se identificaron actividades ejecutadas que no obtuvieron la valoración esperada debido a limitaciones en la documentación de resultados, indicadores o impactos institucionales.

7. El comportamiento observado permite proyectar un escenario favorable para el cierre de la vigencia

Los avances alcanzados durante los primeros nueve meses del año muestran que las entidades han fortalecido progresivamente sus capacidades de ejecución y seguimiento. Sin embargo, el cierre exitoso de la vigencia dependerá de la capacidad institucional para acelerar la ejecución de los compromisos pendientes y cerrar las brechas identificadas durante el presente ejercicio de seguimiento.

9.2. Recomendaciones Estratégicas para el Cuarto Trimestre (T4)

Con fundamento en los resultados obtenidos y las brechas identificadas durante el tercer trimestre, se recomienda priorizar las siguientes acciones de fortalecimiento:

1. Acelerar la ejecución de actividades pendientes

Las entidades deberán concentrar esfuerzos en la culminación de los compromisos programados para la vigencia, priorizando aquellas actividades que presentan rezagos acumulados y cuya ejecución resulta determinante para el cumplimiento de las metas institucionales.

2. Fortalecer el Modelo de Voz de la Ciudadanía

Se recomienda priorizar acciones dirigidas a:

- ✓ Implementación de mejoras derivadas de encuestas y ejercicios participativos.
- ✓ Seguimiento a compromisos adquiridos con grupos de valor.
- ✓ Medición de impacto de las acciones implementadas.
- ✓ Fortalecimiento de mecanismos de retroalimentación institucional.

3. Consolidar los procesos de Gestión del Conocimiento

Las entidades deberán fortalecer actividades relacionadas con:

- ✓ Sistematización de experiencias.
- ✓ Gestión de lecciones aprendidas.
- ✓ Transferencia de conocimiento institucional.
- ✓ Comunidades de práctica.
- ✓ Documentación de buenas prácticas.

4. Fortalecer la calidad y trazabilidad de las evidencias

Se recomienda asegurar que todos los avances reportados cuenten con soportes verificables, indicadores claramente definidos y mecanismos que permitan demostrar los resultados e impactos alcanzados.

5. Mantener el acompañamiento diferencial a entidades con mayores brechas

Se sugiere continuar con la asistencia técnica focalizada para:

- ✓ FODESEP.
- ✓ INTENALCO.
- ✓ INFOTEP San Juan del Cesar.

Estas entidades registran las mayores diferencias frente a las metas acumuladas y requerirán un seguimiento permanente durante el último trimestre.

6. Promover mecanismos de transferencia de buenas prácticas sectoriales

Las experiencias exitosas desarrolladas por MEN, UAPA, IUSAI, UNIESPINAL e ICFES pueden constituirse en referentes de fortalecimiento para otras entidades del sector, favoreciendo el aprendizaje institucional y el intercambio de experiencias.

9.3. Compromiso Institucional y Seguimiento

La Subdirección de Desarrollo Organizacional del Ministerio de Educación Nacional reafirma su compromiso con el fortalecimiento continuo de las capacidades institucionales del Sector Educación y con la consolidación de una cultura de seguimiento, evaluación y mejora permanente orientada a la generación de valor público.

Los resultados obtenidos durante el tercer trimestre evidencian avances significativos en la implementación del Plan de Acción Sectorial; sin embargo, también ponen de manifiesto la necesidad de mantener los esfuerzos de articulación, asistencia técnica y acompañamiento institucional para garantizar la sostenibilidad de los procesos emprendidos.

En este contexto, durante el cuarto trimestre se continuará promoviendo espacios de seguimiento técnico, intercambio de experiencias, fortalecimiento metodológico y validación de resultados, con el propósito de apoyar a las entidades en el cierre de las brechas identificadas y en la consolidación de los compromisos establecidos para la vigencia 2026.

- **Consideración Final**

El tercer trimestre confirma que el Sector Educación ha logrado avanzar desde una fase de formulación y estructuración metodológica hacia un escenario de ejecución y consolidación institucional. Los resultados obtenidos reflejan una evolución favorable en los niveles de cumplimiento y una mayor apropiación de los instrumentos de fortalecimiento organizacional.

No obstante, el reto principal para el cierre de la vigencia consiste en convertir los avances alcanzados en resultados sostenibles, verificables y medibles, fortaleciendo especialmente los componentes relacionados con la participación ciudadana, la gestión del conocimiento y la calidad de las evidencias institucionales. El éxito de este proceso será determinante para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el Plan de Acción Sectorial 2026 y consolidar una gestión pública cada vez más eficiente, articulada y orientada al servicio de la ciudadanía.