

Plan Estratégico Entidades Adscritas y Vinculadas al Ministerio de Educación

2019-2022

Versión 1.0



La educación
es de todos

Mineducación

Plan Estratégico Entidades Adscritas y Vinculadas al Ministerio de Educación 2019-2022

INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico para las diez Entidades Adscritas y Vinculadas al Ministerio de Educación Nacional tiene carácter indicativo y es producto del análisis del contexto, las mediciones de desempeño del sector, el diálogo con los actores del ecosistema y la reflexión conjunta sobre la manera en que las mejoras asociadas a la implementación de las siete dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) pueden impulsar las metas de corto, mediano y largo plazo del sector.

Con base en este documento, las entidades podrán alinear sus acciones institucionales con las líneas estratégicas del sector y desarrollar las iniciativas que mejor se ajusten a sus características particulares, según su oferta de valor, su realidad organizacional y las necesidades de sus partes interesadas.

En la primera parte del plan se presentan los retos que tiene el sector en los diferentes horizontes de tiempo, el marco de las relaciones con sus grupos de valor, las principales características de las entidades adscritas y vinculadas, los resultados de las mediciones de desempeño sectorial - disponibles a la fecha de elaboración del documento¹- y las reflexiones realizadas en el último Comité Sectorial de Gestión y Desempeño 2018, con relación a las dimensiones de MIPG.

En la segunda parte, a partir de las conclusiones que se desprenden del análisis de la información precedente, se explica el marco de transformación cultural propuesto para las entidades adscritas y vinculadas al Ministerio de Educación Nacional para los años 2019-2022, los objetivos estratégicos que encausarán el proceso, las metas con relación a cada una de las dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y la manera en la que se espera impactar en los resultados.

En la parte final se recogen los conceptos básicos para el tejido de significados compartidos entorno a los cuales se espera construir maneras más ecológicas de entender y asumir las emociones, las conversaciones, los símbolos, los vínculos y los relatos frente al

¹ Documento elaborado en enero de 2019, con resultados de las mediciones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y de la Encuesta de Desempeño Institucional (EDI) correspondientes a la vigencia 2017.

**“La
planificación a
largo plazo no
es pensar en
decisiones
futuras, sino en
el futuro de las
decisiones
presentes”**

Peter Drucker

desempeño, al desarrollo y a las relaciones de servicio basadas en el liderazgo, la transparencia y la comunicación, que sumados constituyen el círculo de la confianza que da legitimidad y sostenibilidad al ecosistema.

BORRADOR

CONTENIDO

PRIMERA PARTE	5
1. MARCO ESTRATÉGICO SECTORIAL E INSTITUCIONAL	5
1.1. PLAN MARCO DE IMPLEMENTACIÓN	5
1.2. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	7
1.3. PLAN NACIONAL DECENAL DE EDUCACIÓN	10
1.4. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2018 – 2022	11
1.5. METAS EDUCATIVAS 2021: LA EDUCACIÓN QUE QUEREMOS PARA LA GENERACIÓN DE LOS BICENTENARIOS	13
1.6. MISIÓN (EN CONSTRUCCIÓN)	15
1.7. VISIÓN (EN CONSTRUCCIÓN)	15
1.8. MARCO DE LA RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE VALOR	15
1.9. ANÁLISIS DOFA DEL CONTEXTO SECTORIAL	20
2. PERFIL DE LAS ENTIDADES ADSCRITAS Y VINCULADAS	23
2.1. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (MEN)	24
2.2. INSTITUTO NACIONAL PARA CIEGOS (INCI)	25
2.3. INSTITUTO NACIONAL PARA SORDOS (INSOR)	26
2.4. ESCUELA TECNOLÓGICA INSTITUTO TÉCNICO CENTRAL (ETITC)	27
2.5. INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL DE SAN ANDRÉS Y PROVIDENCIA – (INFOTEP SAI)	28
2.6. INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL DE SAN JUAN DEL CESAR (INFOTEP SAN JUAN)	29
2.7. INSTITUTO TOLIMENSE DE FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL (ITFIP)	29
2.8. INSTITUTO TÉCNICO NACIONAL DE COMERCIO SIMÓN RODRÍGUEZ (INTENALCO)	30
2.9. INSTITUTO COLOMBIANO DE CRÉDITO EDUCATIVO Y ESTUDIOS TÉCNICOS EN EL EXTERIOR (ICETEX)	31
2.10. INSTITUTO COLOMBIANO PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN (ICFES)	32
3. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS ENTIDADES ADSCRITAS Y VINCULADAS	33
3.1. MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN -MIPG	33
3.1.1. DIMENSIÓN DE TALENTO HUMANO	33

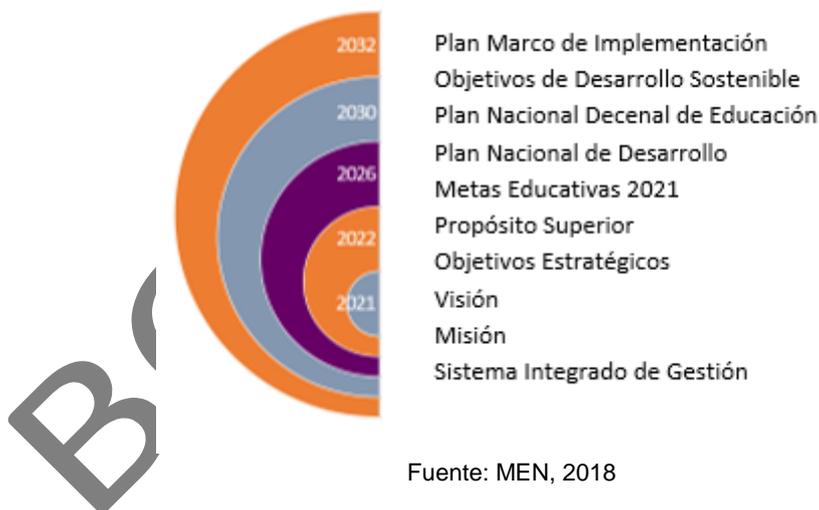
3.1.2. DIMENSIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN	34
3.1.3. DIMENSIÓN DE GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	35
3.1.4. DIMENSIÓN DE EVALUACIÓN POR RESULTADOS	36
3.1.5. DIMENSIÓN DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	36
3.1.6. DIMENSIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN	37
3.1.7. DIMENSIÓN DE CONTROL INTERNO	38
3.1.8. AGRUPACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE DESEMPEÑO SEGÚN LOS RESULTADOS EN FURAG	39
3.2. ENCUESTA DE AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL (EDI)	42
<u>4. REFLEXIONES COMITÉ DE DESEMPEÑO SECTORIAL 2018</u>	45
<u>SEGUNDA PARTE</u>	48
<u>5. TRANSFORMACIÓN CULTURAL ENTIDADES ADSCRITAS Y VINCULADAS</u>	48
<u>6. OBJETIVOS Y METAS CON LAS ENTIDADES ADSCRITAS Y VINCULADAS 2019-2022</u>	49
<u>TERCERA PARTE</u>	50

PRIMERA PARTE

1. MARCO ESTRATÉGICO SECTORIAL E INSTITUCIONAL

El marco estratégico del Ministerio de Educación Nacional –MEN- se construye a partir de los lineamientos sectoriales e institucionales que demarcan la gestión educativa y dan respuesta a las necesidades de los grupos de valor. Dentro de los lineamientos sectoriales se encuentran los compromisos adquiridos en agendas internacionales educativas (los objetivos de desarrollo sostenible y las metas educativas 2021) y los lineamientos sectoriales nacionales (Plan Marco de Implementación, Plan Nacional Decenal de Educación y el Plan Nacional de Desarrollo). Por su parte, la misión y la visión sirven de faro y de ancla para que las acciones estratégicas que formulan las entidades adscritas y vinculadas se acompañen con el propósito sectorial. La siguiente figura agrupa los lineamientos estratégicos a partir del horizonte de tiempo proyectado para cada uno ellos.

Figura 1. Marco estratégico institucional



Fuente: MEN, 2018

1.1. Plan Marco de Implementación

En cumplimiento de las disposiciones del Punto 6.1.1 del “Acuerdo Final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera”, suscrito entre el Gobierno y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC- EP) el 24 de noviembre de 2016, y refrendado por el Congreso de la República el 2 de

diciembre del mismo año, se elaboró el Plan Marco de Implementación (PMI), el cual orienta las políticas públicas para el cumplimiento del Acuerdo Final durante los próximos 15 años, y facilitará su seguimiento por parte de las diferentes instancias dispuestas para este fin.

Este documento contiene el conjunto de pilares, estrategias, productos, metas e indicadores necesarios para la implementación del Acuerdo Final, desde los diferentes frentes que deben ser abordados para el cumplimiento de las metas. Las siguientes figuras presentan los desafíos contenidos en el PMI en materia de educación.

Figura 2. Desafíos del Plan Marco de Implementación para educación preescolar, básica y media.



Fuente: MEN, 2018

Figura 3. Desafíos del Plan Marco de Implementación para educación superior



Fuente: MEN, 2018

1.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), son un conjunto de acuerdos a nivel mundial para la adopción de medidas tendientes a poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar la vida de manera sostenible, para las generaciones futuras. Los ODS formularon 17 objetivos que proporcionan orientaciones y metas claras para su adopción por todos los países en conformidad con sus propias prioridades y los desafíos del mundo en general.

El objetivo ODS 4, pretende lograr una educación inclusiva y de calidad para todos, entendiendo que la educación es uno de los motores más poderosos y probados para garantizar el desarrollo sostenible. De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se “busca asegurar que todas las niñas y niños completen su educación primaria y secundaria gratuita para 2030. También aspira a proporcionar acceso igualitario a formación técnica asequible y eliminar las disparidades de género e ingresos, además de lograr el acceso universal a educación superior de calidad”. Para lograrlo, se establecieron las siguientes 10 metas a nivel internacional:

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

- Meta 4.2 De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y educación preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la enseñanza primaria.
- Meta 4.3 De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.
- Meta 4.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.
- Meta 4.5 De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situación de vulnerabilidad.
- Meta 4.6 De aquí a 2030, asegurar que todos los jóvenes y una proporción considerable de los adultos, tanto hombres como mujeres, estén alfabetizados y tengan nociones elementales de aritmética.
- Meta 4.7 De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible.
- Meta 4.a De aquí a 2030, construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos.
- Meta 4.b De aquí a 2020, aumentar considerablemente a nivel mundial el número de becas disponibles para los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países africanos, a fin de que sus estudiantes puedan matricularse en programas de enseñanza superior, incluidos programas de formación profesional y programas técnicos, científicos, de ingeniería y de tecnología de

la información y las comunicaciones, de países desarrollados y otros países en desarrollo.

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

Con el objetivo de establecer metas y estrategias específicas para Colombia, para el cumplimiento de la agenda 2030 y sus ODS, se elaboró el CONPES 3918 de 2018, el cual genera una hoja de ruta para cada una de las metas establecidas, incluyendo metas trazadoras, indicadores, entidades responsables y los recursos requeridos para llevarlas a buen término.

Para educación se definió como meta trazadora a 2030, la tasa de cobertura bruta en educación superior, partiendo en 2015 de una tasa de 49,4% y estableciendo como meta llegar al 80%.

Figura 4. Objetivos de Desarrollo Sostenible con impacto en el sector educación



Fuente, MEN

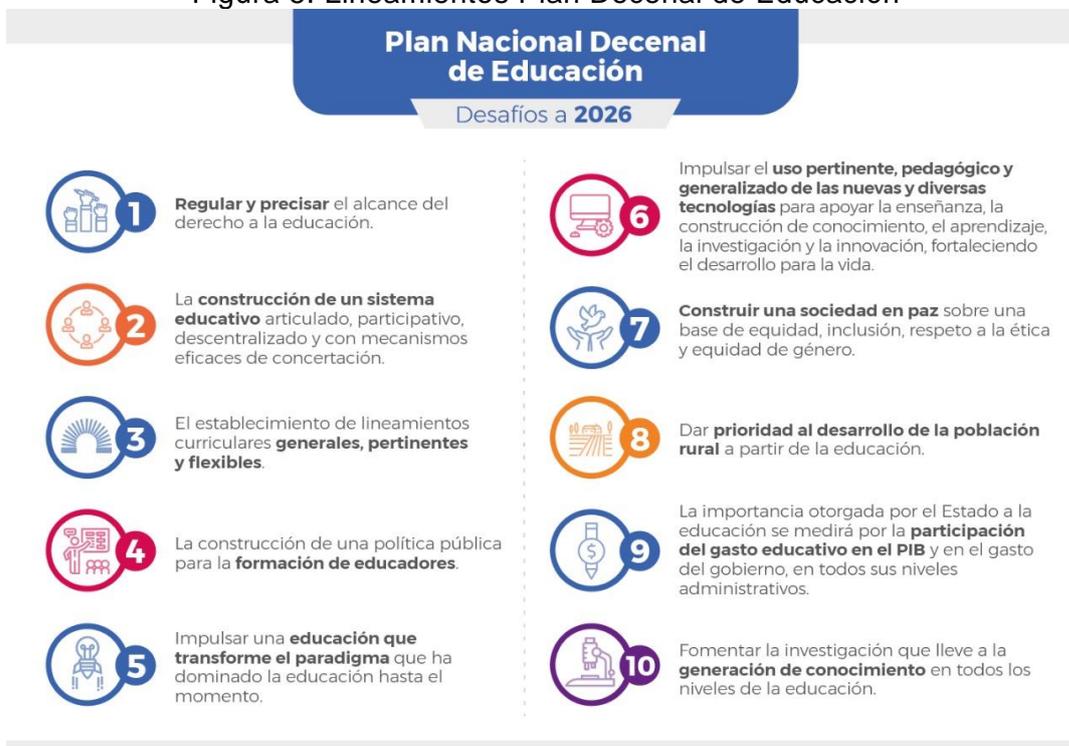
1.3. Plan Nacional Decenal de Educación

El Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026, PNDE 2016-2026 traza la ruta de Colombia en Educación en los próximos 10 años, hacia “un sistema educativo de calidad que promueva el desarrollo económico y social del país, y la construcción de una sociedad cuyos cimientos sean la justicia, el respeto y el reconocimiento de las diferencias”. Este documento surge de un proceso de construcción colectiva, con una amplia participación municipal, departamental, regional y nacional, de los colombianos de todas las ciudades y etnias.

Como resultado de este ejercicio, se definieron 10 lineamientos estratégicos que permitirán resolver los desafíos planteados a 2026, los cuales se mencionan a continuación:

1. Regular y precisar el alcance del derecho a la educación.
2. Construcción de un sistema educativo articulado, participativo, descentralizado y con mecanismos eficaces de concertación.
3. Establecimiento de lineamientos curriculares generales, pertinentes y flexibles.
4. Construcción de una política pública para la formación de educadores.
5. Impulsar una educación que transforme el paradigma que ha dominado hasta el momento.
6. Impulsar el uso pertinente, pedagógico y generalizado de las nuevas diversas tecnologías para apoyar la enseñanza, la construcción de conocimiento, el aprendizaje, la investigación y la innovación, fortaleciendo el desarrollo para la vida.
7. Construir una red sociedad en paz sobre una base de equidad, inclusión, respeto a la ética y equidad de género.
8. Dar prioridad al desarrollo de la población rural a partir de la educación.
9. La importancia otorgada por el estado a la educación se medirá por la participación del gasto educativo en el PIB y en el gasto del Gobierno, en todos sus niveles administrativos.
10. Fomentar la investigación que lleve a la generación de conocimiento en todos los niveles de la educación.

Figura 5. Lineamientos Plan Decenal de Educación



Fuente: MEN

1.4. Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022

El artículo 339 de la Constitución Política establece la elaboración de Planes Nacionales de Desarrollo, los cuales incluyen los propósitos y objetivos nacionales de largo plazo, así como las metas y prioridades de la acción estatal a mediano plazo y las estrategias y orientaciones generales de la política económica, social y ambiental que serán adoptadas por el Gobierno.

El Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022: pacto por Colombia, pacto por la equidad, en cabeza del presidente Iván Duque, está basado en una ecuación del B

ienestar: Legalidad + Emprendimiento = Equidad, con la cual se busca acelerar el crecimiento económico, la creación de empleo formal y la reducción de la pobreza.

El documento de Bases del Plan considera 15 pactos estructurantes y 9 pactos regionales. El Pacto por la equidad entiende a la equidad como la igualdad de oportunidades para la inclusión social y productiva de todos los colombianos. Dentro del grupo de oportunidades para la inclusión social se encuentra la línea de educación de calidad para un futuro con oportunidades para todos, cuya apuesta es avanzar hacia la universalización de la educación preescolar, mejorar el acceso,

permanencia y calidad de la educación básica y media, haciendo énfasis en la reducción de brechas entre zonas urbanas y rurales, implementar una agenda de impulso para la educación superior y la consolidación de una alianza que permita mejorar la calidad y pertinencia de la educación para el trabajo y el desarrollo humano. Esta apuesta se materializa a través de los siguientes objetivos estratégicos:

- Objetivo 1: Gradualidad en la gratuidad en el acceso a educación superior para población vulnerable.
- Objetivo 2: Reconocimiento de la excelencia académica.
- Objetivo 3: Fortalecimiento de la educación superior pública.
- Objetivo 4: Cierre de brechas regionales y urbano-rurales.
- Objetivo 5: Transformación del sistema de aseguramiento de la calidad.
- Objetivo 6: Solidaridad para el acceso de nuevos estudiantes
- Objetivo 7: Diversificación de fuentes y portafolio del ICETEX
- Objetivo 8: Formación de capital humano de alto nivel

A partir de esta definición, el Ministerio de Educación liderará la construcción del Plan Sectorial, para el cual se proponen inicialmente los siguientes ejes estratégicos:

1. Bienestar y equidad en el acceso a la educación.
2. Desarrollo integral de la primera infancia.
3. Todos por una educación de calidad
4. Más y mejor educación en la Colombia rural
5. Agenda de impulso a la educación superior
6. Entornos escolares para la Vida
7. Haciendo equipo para una mejor gestión educativa

Figura 6. Ejes Sector Educación Desafíos a 2022



Fuente: MEN

1.5. Metas Educativas 2021: La educación que queremos para la generación de los bicentenarios

Las metas educativas 2021 surgen en el año 2008, como un acuerdo de los ministros de Educación iberoamericanos por “mejorar la calidad y la equidad en la educación para hacer frente a la pobreza y a la desigualdad y, de esta forma, favorecer la inclusión social”. En ese sentido, se definieron un conjunto de 11 metas generales para el cumplimiento de este objetivo. Adicionalmente, se realizaron estimaciones de los costos asociados al cumplimiento de las metas y se evaluaron las posibles fuentes de financiación que podrían aprovechar los países para lograrlo. Por último, se establecieron alternativas de metodologías de medición y evaluación de las acciones que cada país emprendería en el marco de estas metas.

A continuación, se describen las metas definidas:

1. Reforzar y ampliar la participación de la sociedad en la acción educadora.
2. Lograr la igualdad educativa y superar toda forma de discriminación en la educación.

3. Aumentar la oferta de educación inicial y potenciar su carácter educativo.
4. Universalizar la educación primaria y la secundaria básica, y ampliar el acceso a la educación secundaria superior.
5. Mejorar la calidad de la educación y el currículo escolar.
6. Favorecer la conexión entre la educación y el empleo a través de la educación técnico-profesional (ETP).
7. Ofrecer a todas las personas oportunidades de educación a lo largo de toda la vida.
8. Fortalecer la profesión docente.
9. Ampliar el espacio iberoamericano del conocimiento y fortalecer la investigación científica.
10. Invertir más e invertir mejor.
11. Evaluar el funcionamiento de los sistemas educativos y del proyecto «metas educativas 2021»

Figura 7. Metas Iberoamericanas 2021



Fuente, MEN

1.6. Misión (en construcción)

Lideramos la formulación e implementación de la política educativa para que todo el sector se articule al servicio de trayectorias educativas completas y de calidad, apoyadas en el reconocimiento de las particularidades del territorio, el valor de la diversidad étnica, el patrimonio cultural y la participación social.



1.7. Visión (en construcción)

En 2022 el Ministerio de Educación Nacional habrá liderado las transformaciones estructurales, responsables financiera y socialmente, para el cierre de brechas de acceso, permanencia y calidad y para la consolidación de un sector educativo vigoroso, con capacidad de generar oportunidades reales de movilidad social, a partir del gran pacto de país, en el que se reconocen los contextos regionales, se convoca, se escucha, se articula y se genera corresponsabilidad para avanzar hacia una educación con enfoque integral desde la primera infancia hasta la educación superior.

1.8. Marco de la relación con los grupos de valor

A continuación, se sintetizan los aspectos relevantes de los distintos frentes de acción del sector que facilitan la identificación de los actores del ecosistema y la comprensión de las metas que quedarán consignadas en el Decreto del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por la Equidad.

Educación inicial y Preescolar

Las acciones desarrolladas para la primera infancia y la educación inicial se enmarcan en la estrategia De Cero a Siempre, soportada en la ley 1804 de 2011, que dio origen a la Comisión Intersectorial para la Atención Integral de la Primera Infancia, que involucra a: Ministerio de Educación Nacional, Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerio de Cultura, Departamento para la Prosperidad Social (DPS) y la anterior Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE)² y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).

² Con el Decreto 2559 del 30 de diciembre de 2015 se fusiona la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema ANSPE y la Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial (UACT) en el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (DPS). Dirección de Primera Infancia. MEN.

Bajo esta esfera se definieron las bases curriculares para la educación inicial y preescolar, los derechos básicos de aprendizaje en transición y el documento “Educación y Cuidado en los 1000 primeros días de vida”; así como la implementación del Modelo de Acompañamiento Pedagógico Situado (MAS+), para la transformación de las prácticas pedagógicas de los docentes en este ciclo de formación; para posicionar y fomentar el acceso universal a la transición armónica en la educación inicial y preescolar. Para el año 2018³ el grado de transición, primer grado obligatorio del preescolar e impartido por el sector educativo, registró una cobertura bruta de 84,86%, con una matrícula de 730.556 estudiantes.

La atención de los menores de cinco (5) años liderada por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) con el apoyo de sus regionales y operadores a lo largo del país, llegó en 2018 a 1.368.362 menores a través de las (3) modalidades: institucional, familiar y comunitaria.

Educación básica y media

Para garantizar el acceso, cobertura y permanencia en el sistema educativo oficial, las estrategias se han orientado a: gestionar la cobertura educativa a través del seguimiento y monitoreo a las metas de cobertura y a la búsqueda activa de población en edad escolar por fuera del sistema educativo; la contratación del servicio educativo en aquellos casos en que la capacidad del sector oficial no es suficiente para atender a toda la población que demanda el servicio educativo; la atención a la población analfabeta; así como estrategias para ampliar la cobertura a población en condición de discapacidad, reglamentando su atención en todos los niveles educativos con la expedición del Decreto 1421 de 2017 dando cumplimiento a la Ley 1618 de 2013.

En cuanto a las estrategias tendientes a garantizar la permanencia en el sistema educativo se destacan: el Programa de Alimentación Escolar (PAE); las acciones por parte de las Entidades Territoriales Certificadas para ofertar el servicio de transporte escolar; y, las acciones para garantizar la permanencia en el sistema educativo colombiano de la población venezolana.

Para que los establecimientos educativos (EE) estatales dispongan de infraestructura física adecuada para la implementación gradual de la jornada única (JU), se creó el Plan Nacional de Infraestructura Educativa (PNIE) con la expedición del Documento CONPES 3831 de 2015 y se instauró el Fondo de Financiamiento de Infraestructura Educativa (FFIE) para la ejecución de las diversas fuentes de financiación del PNIE.

³ Dato preliminar a octubre 2018. Dirección de Primera Infancia. MEN.

En lo atinente a calidad educativa, se orientaron acciones a: la implementación de la JU dando cumplimiento al mandato legal del artículo 85 de la Ley 115 de 1994 y a los lineamientos de los Planes Nacionales Decenales de Educación de 1995 y 2005; el diseño y publicación de los Derechos Básicos de Aprendizaje (DBA) y las mallas de aprendizaje articulados a los lineamientos curriculares y a los Estándares Básicos de Competencias (EBC); la creación del 'Día E', como una jornada de reflexión y planeación en la que los EE estudian las evaluaciones de los estudiantes y los resultados del Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE) basado en la información que genera el ICFES, para mejorar los aprendizajes y el desarrollo de competencias en los estudiantes; la estrategia de material educativo, que permitió elaborar, seleccionar y distribuir libros que cumplen referentes de calidad, reconocen el contexto del país e incluyen metodologías pedagógicas y didácticas pertinentes.

El programa Todos a Aprender, es una estrategia para fortalecer las competencias pedagógicas de los docentes, orientada a la formación en servicio con el acompañamiento de tutores en el aula de clase. Las Becas para la Excelencia Docente dirigidas a docentes de EE con bajo desempeño y a docentes de EE con JU para cursar estudios de maestría en las mejores universidades del país, son acciones desarrolladas para cerrar brechas en calidad.

En materia de formación para la ciudadanía existe el programa Gen Ciudadano que promueve el desarrollo de competencias ciudadanas para el ejercicio de los derechos humanos de los estudiantes a través de la transformación de la escuela, del entorno social y del contexto familiar; así como el desarrollo de competencias para la democracia, la convivencia pacífica y el respeto a la diversidad, a través de estrategias pedagógicas y de movilización que involucran a docentes, familias y a los estudiantes.

En el sistema, el servicio educativo se ofrece a través de 19.650 establecimientos educativos (EE) y 53.806 sedes, con una mayor oferta del sector oficial: 9.882 EE (50,30%) y 44.033 sedes (81,84%).

En 2018⁴ la cobertura bruta total fue de 96,40% con una matrícula total de 10.109.259 estudiantes, de los cuales el 80,78% (8.166.466) fueron atendidos por el sector oficial y el 19,22% (1.942.793) restante por el sector no oficial. La cobertura bruta de educación media al pasó de 77,31% en 2014 a 80,39% en 2018 y la matrícula de población en discapacidad pasó de 107.258 estudiantes en 2010 a 194.901 estudiantes en 2017.

⁴ Indicador preliminar, previo al descuento de auditorías. El dato definitivo oficial se publica en el primer trimestre de la vigencia 2019. Oficina Asesora de Planeación y Finanzas. MEN

En Educación Superior

Este nivel de formación es impartido por las Instituciones de Educación Superior que, en cumplimiento del artículo 69 de la Constitución política, gozan de autonomía universitaria. En este nivel se ofrecen los programas de pregrado (técnico, tecnológico y universitario) y posgrado (especializaciones, maestrías, doctorados y postdoctorados), orientados a la formación integral y desarrollo de competencias profesionales e investigativas de la población para atender los retos y necesidades actuales del país.

Como actores principales, está el Ministerio de Educación, como cabeza del sector y ente rector de la política pública, el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES), el Sistema Nacional de Acreditación (SNA), el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), los Centros Regionales de Educación Superior (CERES) y las instituciones de Educación Superior (IES), que pueden ser Instituciones Técnicas Profesionales, Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas o Universidades. Se destacan otros actores como Colciencias, la Comisión Nacional de Competitividad e Innovación y el Consejo Privado de Competitividad.

En el sistema operan 292 Instituciones de Educación Superior (IES) de las cuales 62 son oficiales (21,23%), 19 de régimen especial (6,51%) y 211 (72,26%) privadas; se atiende una matrícula de 2.446.314 estudiantes, con una cobertura de 52,8%.

Las estrategias para fomentar el acceso y la permanencia se orientan a incrementar la matrícula, disminuir la deserción y promover el acceso de población de niveles socioeconómicos bajos, a través de incentivos a la oferta y a la demanda.

A partir del Decreto 1246 de 2015, se amplían las líneas de inversión en infraestructura física y tecnológica; se crean y adecuan programas académicos, de investigación, de permanencia estudiantil, de cualificación docente y estrategias de regionalización en programas de alta calidad. Mediante la Ley 1697 de 2013 se crea el impuesto de la estampilla Pro-Universidad Nacional de Colombia y demás universidades estatales de Colombia, para la construcción, adecuación y modernización de la infraestructura universitaria, además de la dotación, modernización tecnológica, apoyo a la investigación, apoyo a programas de bienestar estudiantil, subsidios estudiantiles y desarrollo de nuevos campus universitarios de las universidades estatales del país.

Para la financiación de la demanda, se gestionan recursos a través de los fondos y alianzas que administra el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX), focalizando la población con mérito académico y

en condición de vulnerabilidad social y económica, otorgando créditos educativos en diferentes modalidades y subsidios para cubrir los costos de matrícula y gastos de sostenimiento.

La política de calidad de educación superior se basa en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad a través del cual se valora el cumplimiento de estándares mínimos y de estándares altos de calidad por parte de los programas académicos y de las IES del país, así como el monitoreo a través de procesos de fomento y de inspección y vigilancia.

En materia de investigación, se cuenta con el programa Colombia Científica, que tiene como objetivo consolidar un sistema de investigación e innovación científica articulada con el sector productivo y potenciar la calidad de la educación superior a través de la investigación, la docencia y la internacionalización.

Actualmente se cuenta con un Marco Nacional de Cualificaciones estructurado en ocho (8) niveles de aprendizaje, con descriptores compatibles con la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE) y la Clasificación Internacional Unificada de Ocupaciones (CIUO) y se avanzó en la construcción de la matriz de descriptores, el modelo de cualificación, la ruta metodológica para diseño de cualificaciones, la definición de 23 áreas de cualificación y el Catálogo Nacional de Cualificaciones (CNC).

En Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano

La Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ETDH), antes denominada educación no formal, tiene como objetivo preparar a las personas para adquirir y desarrollar competencias laborales, específicas o transversales, relacionadas con uno o varios campos de acción. Las Entidades Territoriales Certificadas son las encargadas de aprobar las licencias de las instituciones, así como los registros de los programas de ETDH. Adicionalmente, es competencia de las ETC ejercer las funciones de inspección y vigilancia de dichas las Instituciones.

Hoy se cuenta con 4.420 instituciones que ofertan 21.823 programas⁵, de los cuales, 495 instituciones y 2.224 programas cuentan con certificación de calidad.

⁵ Información con corte a 31 de mayo de 2018. Grupo de Formación para el Trabajo y Desarrollo Humano. MEN

1.9. Análisis DOFA del contexto Sectorial

Siendo conscientes de las externalidades que pueden poner en riesgo el cumplimiento del propósito superior, así como de los objetivos estratégicos en el desarrollo de los programas propuestos; se presenta a continuación la matriz de estrategias a partir del reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) en el marco del contexto sectorial:

Cuadro 1. Matriz DOFA Sectorial

Debilidades	Amenazas
<p>Articulación Complejidad en la gestión de los aspectos transversales de las políticas, programas, recursos y metas propuestas.</p> <p>Insuficiencia de recursos para la coordinación interinstitucional en el nivel táctico y para la comunicación en el nivel estratégico.</p> <p>Recursos Financieros y Físicos Imposibilidad de atender la totalidad de necesidades identificadas en las entidades territoriales certificadas debido a los problemas estructurales del Sistema General de Participación. Falta herramientas para el seguimiento e implementación de estrategias de choque en la ejecución presupuestal de los proyectos.</p> <p>Diálogo Social y Concertación Fragilidad en la integralidad de estrategias que fortalezcan mecanismos de concertación a través del diálogo y la corresponsabilidad</p> <p>Sistemas de Información para toma de decisiones Dispersión de la información en sistemas sin interoperabilidad Programas estratégicos que no cuentan con una identificación integral de sus riesgos Falta de oportunidad en la entrega de información estadística para la toma de decisiones.</p>	<p>Articulación Divergencia en los criterios de operación de entidades del orden nacional con las que el Ministerio de Educación comparte metas misionales del sector educativo (SENA, MHCP, DNP; ICBF, DPS, MINTIC), que ocasione la materialización de riesgos de alto impacto. Falta de articulación de los planes de desarrollo territoriales con el PND 2018-2022.</p> <p>Recursos Financieros y Físicos Disminución de los recursos del Presupuesto General de la Nación que afecten la proporción de recursos apropiados al sector educativo Embargos judiciales por requerimientos al Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio (FOMAG). Desastres naturales que pongan en riesgo la infraestructura educativa y la continuidad en la prestación del servicio educativo.</p> <p>Diálogo Social y Concertación Interrupción de la prestación del servicio como mecanismo de protesta de los actores sindicales con relación a sus reivindicaciones.</p> <p>Sistemas de Información para toma de decisiones Debilidad en la calidad e integralidad de los datos que los actores del sector registran en los sistemas de información (SIMAT, FUC, SNIES, SPI, etc.) por parte de las ETC, las IES y demás actores responsables del reporte de la información. Dispersión de información entre los distintos actores del sector</p>

Fortalezas	Oportunidades
<p>Competencia técnica El sector cuenta con equipos técnicos con amplio conocimiento y experiencia del sector.</p> <p>Planeación Estratégica El equipo directivo realiza planeaciones estratégicas para proyectar los planes y lineamientos del sector en el corto, mediano y largo plazo</p> <p>Auditorías del Sector El Ministerio cuenta con mecanismos como la auditoría de matrícula en educación básica y en educación superior como fuente de información que favorece la transparencia y eficiencia en la asignación de recursos.</p> <p>Articulación Se ha profundizado la estrategia de relacionamiento con los actores del sector.</p> <p>Recursos El Ministerio cuenta con múltiples fuentes de financiación (PGN, Regalías, Crédito Externo, recursos de recaudo, recursos público-privado, entre otras fuentes). El Ministerio se destaca por su ejecución presupuestal</p>	<p>Importancia de la Educación Posicionamiento de la Educación en la agenda nacional. Aumento de recursos al sector educativo Posicionamiento de la educación como sector estratégico para el cierre de brechas y para alcanzar una mayor equidad.</p> <p>Ingreso de Colombia a la OCDE Colombia es el tercer miembro de Latinoamérica en hacer parte de la OCDE después de Chile y México. Esto implica un mayor esfuerzo para cumplir los estándares internacionales en calidad educativa.</p> <p>Avance en las metas ODS Se ha logrado avanzar en pocos años en el indicador de cobertura de educación superior</p> <p>Globalización El Ministerio de Educación hace parte de redes internacionales que permiten la transferencia de conocimiento.</p> <p>Escenarios de paz El momento histórico del país representa un punto de inflexión para los procesos formativos en todos los niveles.</p> <p>Democratización del acceso a la información El desarrollo de las TIC's favorece la comunicación bidireccional y multimodal de la gestión institucional y sectorial de la ciudadanía.</p>

Fuente: Elaboración propia. Oficina Asesora de Planeación y Finanzas

Cuadro 2. Matriz de Estrategias Contexto Sectorial

Estrategias de Desarrollo (Fortalezas y Oportunidades)	Estrategias de Crecimiento (Debilidades y Oportunidades)
<p>Mantener el posicionamiento de la educación en la agenda de Gobierno a través del trabajo político y técnico del Ministerio de Educación Nacional.</p> <p>Optimizar la asignación presupuestal del sector realizando una adecuada ejecución orientada a resultados.</p> <p>Avanzar en el cumplimiento de las metas ODS a través de una adecuada planeación estratégica.</p> <p>Continuar con el desarrollo de auditorías para la asignación eficiente de los recursos, que promueva la mayor asignación presupuestal.</p> <p>Aprovechar el tecnicismo institucional para avanzar en el cumplimiento de los estándares en la OCDE.</p>	<p>Mejorar la oportunidad de la información estadística para continuar visibilizando al sector educativo como uno de los más estratégicos.</p> <p>Articular las políticas, programas, recursos y metas para avanzar en la consecución de los estándares de calidad educativa de la OCDE.</p> <p>Aprovechar el mayor monto de recursos asignados al sector para mejorar la infraestructura educativa del país.</p> <p>Implementar planes de seguimiento y mitigación de riesgos a los programas que se desarrollen para avanzar en las metas ODS.</p>
Estrategias de Mantenimiento (Fortalezas y Amenazas)	Estrategias de Supervivencia (Debilidades y Amenazas)
<p>Continuar con una eficiente ejecución presupuestal orientada a resultados, para disminuir la probabilidad de recortes presupuestales en el sector educativo.</p> <p>Incorporar en la planeación estratégica acciones para fortalecer la articulación intersectorial.</p> <p>Fortalecer las estrategias y competencias para prevenir interrupciones en la prestación del servicio asociadas inconformidades de los grupos de valor.</p> <p>Avanzar en la descentralización del sector que permita fortalecer el reporte oportuno y de calidad de la información en los sistemas de información.</p>	<p>Mejorar los tiempos de entrega de la información estadística y el reporte en los sistemas de información.</p> <p>Promover una mayor articulación inter e intrainstitucional.</p> <p>Mejorar los tiempos en la transferencia de recursos a las ETC.</p> <p>Promover acciones de articulación interinstitucional para el logro de los objetivos propuestos y replicar las acciones a nivel territorial.</p>

Fuente: Elaboración Propia. Oficina Asesora de Planeación y Finanzas

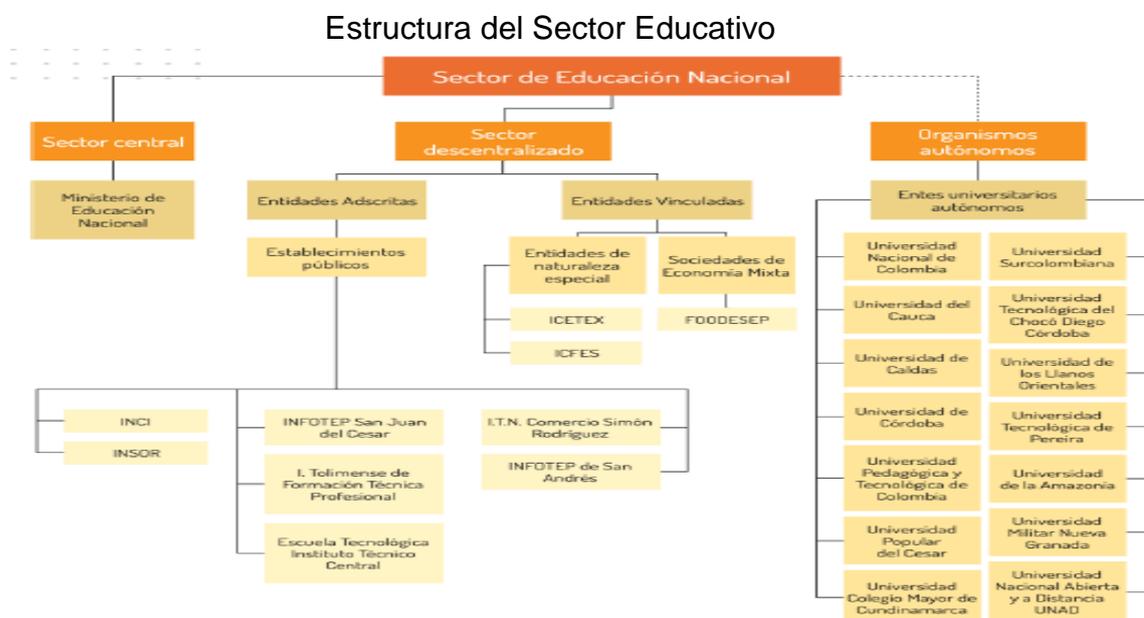
2. PERFIL DE LAS ENTIDADES ADSCRITAS Y VINCULADAS

La educación está consagrada como un derecho fundamental en Colombia. El artículo 67 de la Constitución Política la define como un servicio público que tiene una función social, que busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura.

El nivel nacional del sector administrativo de la educación está compuesto por el Ministerio de Educación Nacional y sus entidades adscritas y vinculadas.

ENTIDADES ADSCRITAS
Instituto Nacional para Ciegos -INCI
Instituto Nacional para Sordos - INSOR
Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central - ETITC
Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Andrés y Providencia – INFOTEP SAI
Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar – INFOTEP SAN JUAN
Instituto Tolimense de Formación Técnica Profesional – ITFIP
Instituto Técnico Nacional de Comercio Simón Rodríguez - INTENALCO

ENTIDADES VINCULADAS
Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior - ICETEX
Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación - ICFES
Fondo de Desarrollo de la Educación Superior - FODESEP



Fuente: Ministerio de Educación Nacional – 2018.

2.1. Ministerio de Educación Nacional (MEN)

El Ministerio de Educación Nacional fue creado mediante la ley 7ª de agosto 25 de 1886. A partir del Decreto 5012 de 2019, tiene los siguientes objetivos:

1. Establecer las políticas y los lineamientos para dotar al sector educativo de un servicio de calidad con acceso equitativo y con permanencia en el sistema.
2. Diseñar estándares que definan el nivel fundamental de calidad de la educación que garantice la formación de las personas en convivencia pacífica, participación y responsabilidad democrática, así como en valoración e integración de las diferencias para una cultura de derechos humanos y ciudadanía en la práctica del trabajo y la recreación para lograr el mejoramiento social, cultural, científico y la protección del ambiente.
3. Garantizar y promover, por parte del Estado, a través de políticas públicas, el derecho y el acceso a un sistema educativo público sostenible que asegure la calidad y la pertinencia en condiciones de inclusión, así como la permanencia en el mismo, tanto en la atención integral de calidad para la primera infancia como en todos los niveles: preescolar, básica, media y superior.
4. Generar directrices, efectuar seguimiento y apoyar a las Entidades Territoriales para una adecuada gestión de los recursos humanos del

sector educativo, en función de las políticas nacionales de ampliación de cobertura, mejoramiento de la calidad y la eficiencia del servicio educativo y la pertinencia.

5. Orientar la educación superior en el marco de la autonomía universitaria, garantizando el acceso con equidad a los ciudadanos colombianos, fomentando la calidad académica, la operación del sistema de aseguramiento de la calidad, la pertinencia de los programas, la evaluación permanente y sistemática, la eficiencia y transparencia de la gestión para facilitar la modernización de las Instituciones de Educación Superior e implementar un modelo administrativo por resultados y la asignación de recursos con racionalidad de los mismos.
6. Velar por la calidad de la educación, mediante el ejercicio de las funciones de regulación, inspección, vigilancia y evaluación, con el fin de lograr la formación moral, espiritual, afectiva, intelectual y física de los colombianos.
7. Implementar mecanismos de descentralización, dotando el sector de los elementos que apoyen la ejecución de las estrategias y metas de cobertura, calidad, pertinencia y eficiencia.
8. Propiciar el uso pedagógico de medios de comunicación como por ejemplo radio, televisión e impresos, nuevas tecnologías de la información y la comunicación, en las instituciones educativas para mejorar la calidad del sistema educativo y la competitividad de los estudiantes del país.
9. Establecer e implementar el Sistema Integrado de Gestión de Calidad–SIG, articulando los procesos y servicios del Ministerio de Educación Nacional, de manera armónica y complementaria a los distintos componentes de los sistemas de gestión de la calidad, de control interno y de desarrollo administrativo, con el fin de garantizar la eficiencia, eficacia, transparencia y efectividad en el cumplimiento de los objetivos y fines sociales de la educación.
10. Establecer en coordinación con el Ministerio de Protección Social los lineamientos de política, así como regular y acreditar entidades y programas de formación para el trabajo en aras de fortalecer el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, SNFT.

2.2. Instituto Nacional para Ciegos (INCI)

El INCI fue creado mediante el Decreto 1955 del 15 de Julio de 1955. Trabaja para garantizar los derechos de los colombianos ciegos y con baja visión en términos de inclusión social, educativa, económica, política y cultural.

Actualmente el INCI está regido por el Decreto 1006 de 2004 que modificó su estructura institucional situándolo como un establecimiento público del orden nacional con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y patrimonio independiente.

Brinda servicios de asistencia técnica y asesoría a las demás entidades que a nivel nacional, territorial y local tienen a cargo la atención de las personas con discapacidad visual en el país.

Misión

Orientar la planeación y ejecución de políticas públicas nacionales y territoriales para garantizar la educación inclusiva de las personas con discapacidad visual; promover su movilización y participación para el ejercicio efectivo de sus derechos.

Objetivo Estratégico

Coordinar acciones con los Ministerios de Educación Nacional, de la Protección Social y de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las áreas de su competencia para supervisar a las entidades de y para ciegos, sean éstas públicas o privadas, de acuerdo con las políticas trazadas por el Ministerio de Educación Nacional.

2.3. Instituto Nacional para Sordos (INSOR)

El INSOR es un establecimiento público del orden nacional, adscrito al Ministerio de Educación Nacional mediante Decreto 1823/72, y reestructurado con Decreto 2106 del 27 de septiembre de 2013; entre sus funciones se destaca asesorar a los entes del Gobierno Nacional y Territorial y al sector privado en la formulación de planes, programas y proyectos para el desarrollo integral de la población sorda colombiana.

Misión

Orientar y promover el establecimiento de entornos sociales y educativos pertinentes para el goce efectivo de los derechos de la población sorda de Colombia.

Objetivo Estratégico

El INSOR, tiene como objeto fundamental promover, desde el sector educativo, el desarrollo e implementación de política pública para la inclusión social de la población sorda. En desarrollo de su objeto, el INSOR coordinara acciones con todos los entes de sector público y privado en las áreas de competencia.

2.4. Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central (ETITC)

El Instituto Técnico Central fue fundado por los Hermanos de La Salle el 19 de marzo de 1904 y creado mediante el Decreto No. 146 del 9 de febrero de 1905, y reestructurado por el Decreto 758 del 26 de abril de 1988, es un establecimiento público de educación superior, de carácter académico, del orden nacional, con personería Jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, adscrito al Ministerio de Educación Nacional, código SNIES 4108, con domicilio principal en la ciudad de Bogotá, Distrito Capital de Colombia.

Mediante la Resolución No. 7772 del 1 de diciembre de 2006, el Ministerio de Educación Nacional cambio el carácter académico, de Institución Técnica Profesional a Institución Universitaria o Escuela Tecnológica.

Misión

La Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central forma personas creativas y competentes en las áreas técnicas, tecnológicas e ingenierías capaces de solucionar problemas a través de la investigación aplicada.

Objetivo Estratégico

Contribuir a la formación ciudadana mediante una educación por la ética, la paz, la democracia y la práctica de los derechos humanos. Propiciar el desarrollo científico, técnico y tecnológico en todas las áreas del conocimiento, la técnica, la ciencia, la tecnología, las humanidades, el arte y la filosofía. Desarrollar programas académicos de formación profesional en los niveles técnico profesional, tecnológico, profesional y posgrado.

2.5. Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Andrés y Providencia – (INFOTEP SAI)

Nació como producto de la necesidad de la región, de tener una Institución de educación superior que pudiera ser alternativa para quienes desean ingresar a la universidad y no cuentan con los recursos económicos necesarios, para desplazarse a la Colombia continental o al exterior.

A partir de la dinámica económica y turística que se venía presentando en las islas desde su creación como puerto libre y de la evolución de las matrículas de los estudiantes en el nivel de educación básica, surgió la necesidad de pensar en una institución que formara un recurso humano capaz de satisfacer las necesidades de esos sectores: turístico, comercial, financiero y educativo. Mediante el Decreto 176 de 1980 se creó el Instituto.

Misión

El INFOTEP es una Institución de Educación Superior que ofrece formación técnica profesional, programas académicos en extensión orientados bajo los principios y valores institucionales, hacia la formación integral para toda la población del departamento insular y el caribe, buscando el desarrollo social, económico, científico, cultural, tecnológico y ambiental a través de la investigación; generando proyectos en alianza con el estado, sector productivo, los gremios, y otras instituciones, con talento humano idóneo, dando como resultado profesionales integrales, pensantes, emprendedores y formadores de una mejor calidad de vida con el trilingüismo como identidad cultural y proyección social para el Archipiélago.

Objetivo Estratégico

Impartir educación superior como medio eficaz para la realización plena del hombre, con miras a configurar una sociedad justa y equilibrada. Adelantar programas que propicien la incorporación al sistema de aspirantes provenientes de las zonas urbanas y rurales marginadas del desarrollo económico y social

2.6. Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar (INFOTEP SAN JUAN)

La Institución fue creada por el gobierno nacional mediante decreto No. 1098 del día 7 de mayo de 1979, con el nombre de Instituto de Carreras Intermedias Profesionales INCIP de San Juan del Cesar, La Guajira, facultado para abrir tres programas académicos: administración de la producción agrícola, administración de la producción pecuaria y minería.

Misión

Infotep San Juan es una Institución de Educación Superior del nivel técnico profesional, que desarrolla su actividad académica, investigativa y de proyección social con criterios de excelencia en la formación de profesionales integrales, generando impacto favorable en el contexto regional, nacional e internacional, comprometidos con la satisfacción de nuestros grupos de interés en los servicios ofertados.

Objetivo Estratégico

Consolidarse como la Institución de Educación Superior que lidere el proceso de formación técnica y tecnológica del talento humano necesario en el desarrollo socioeconómico de la región Caribe colombiana y sus municipios de influencia.

2.7. Instituto Tolimense de Formación Técnica Profesional (ITFIP)

El Instituto Tolimense de Formación Técnica Profesional ITFIP fue creado mediante el Decreto No. 3462 de diciembre 24 de 1.980 expedido por el Ministerio de Educación Nacional.

En cumplimiento de la Ley 24 de 1.988 se organiza como un establecimiento público del orden nacional denominado: Instituto Tolimense de Formación Técnica Profesional "ITFIP" adscrito al Ministerio de Educación Nacional como Establecimiento de Educación Superior de carácter Técnico Profesional.

Misión

El Instituto Tolimense de Formación Técnica Profesional - ITFIP, forma profesionales íntegros, líderes transformadores del entorno regional y nacional con criterio global, tecnológico, ambiental para el desarrollo social, económico y cultural en el marco de la convivencia y la paz.

Objetivo Estratégico

Incrementar la cobertura académica a través de la ampliación de la oferta de programas académicos pertinentes, currículos dinámicos y mejoramiento de las competencias de docentes, con el fin de fortalecer la autoevaluación como proceso inherente a la acreditación institucional y aseguramiento de la calidad. Consolidar el proceso de investigación en docentes y estudiantes a través de estrategias que permitan la creación, difusión y aplicación de conocimiento en las diferentes áreas del saber; con el objeto de aplicar los resultados en la dinámica académica, regional y diferentes grupos de interés gubernamental y privado.

2.8. Instituto Técnico Nacional de Comercio Simón Rodríguez (INTENALCO)

Institución Educativa de carácter oficial nacional, técnica profesional, aprobada por el ICFES y el Ministerio de Educación Nacional (MEN) mediante Resolución No. 2903 del 17 de noviembre de 1992. Orienta su filosofía al fortalecimiento de los valores que conducen a la formación del ser integral, que ejerce un liderazgo, compromiso y desarrollo con la región del Valle del Cauca.

Misión

INTENALCO forma profesionales con excelentes bases técnicas, tecnológicas y científicas, generadores de procesos de cambio, con visión futurista, con valores éticos, autónomos y perseverantes, capaces de asumir riesgos, defender derechos, respetar los de los demás y fomentar la conservación del medio ambiente.

Objetivo Estratégico

Ampliar las oportunidades de acceso a la educación superior para que todos los colombianos que cumplen con los requisitos exigidos puedan ingresar a ella y beneficiarse de sus programas.

Promover la formación científica y pedagógica del personal docente e investigativo, que garantice la calidad de la educación en sus diferentes niveles y modalidades

2.9. Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX)

El ICETEX es una entidad del Estado que promueve la educación superior a través del otorgamiento de créditos educativos y su recaudo, con recursos propios o de terceros, a la población con menores posibilidades económicas y buen desempeño académico. Igualmente, facilita el acceso a las oportunidades educativas que brinda la comunidad internacional para elevar la calidad de vida de los colombianos y así contribuir al desarrollo económico y social del país. Su creación fue a través del Decreto 2586 de 1950. Misión

Misión

Contribuir a la prosperidad del país y al propósito de alcanzar los sueños de los colombianos y sus familias, acompañando su educación en Colombia y en el mundo, con equidad y calidad.

Objetivo Estratégico

De conformidad con la Ley 1002 del 30 de diciembre de 2005, el ICETEX tiene por objeto el fomento social de la educación superior, priorizando la población de bajos recursos económicos y aquella con mérito académico en todos los estratos a través de mecanismos financieros que hagan posible el acceso y la permanencia de las personas a la educación superior, la canalización y administración de recursos, becas y otros apoyos de carácter nacional e internacional, con recursos propios o de terceros. El ICETEX cumplirá su objeto con criterios de cobertura, calidad y pertinencia educativa, en condiciones de equidad territorial. Igualmente otorgará subsidios para el acceso y permanencia en la educación superior de los estudiantes de estratos 1, 2 y 3.

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

Mediante el Decreto 3156 del 26 de diciembre de 1968, se creó el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, como entidad adscrita al Ministerio de Educación Nacional. Mediante la Ley 1324 de 2009 pasó a ser una empresa estatal de carácter social del sector educación nacional, de naturaleza especial, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, vinculada al Ministerio de Educación Nacional.

Misión

Ofrecer el servicio de evaluación de la educación en todos sus niveles y adelantar investigaciones sobre factores que inciden en la calidad educativa, con la finalidad de ofrecer información para mejorarla.

Objetivo Estratégico

Ofrecer el servicio de evaluación de la educación en todos sus niveles y adelantar investigación sobre los factores que inciden en la calidad educativa.

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

Organización de economía mixta vinculada al Ministerio de Educación Nacional de Colombia, de derecho privado, sin fines de lucro, de interés social, organizada bajo los principios de economía solidaria, creada por la Ley 30 de 28 de diciembre de 1992 y regulada por el Decreto 2905 de 31 de diciembre de 1994.

Misión

Financiar y cofinanciar planes, proyectos y programas, contribuyendo al desarrollo de las Instituciones de Educación Superior IES

Objetivo Estratégico

Promover el financiamiento de proyectos específicos de las instituciones y plantear y promover programas y proyectos económicos para beneficio de las instituciones de educación superior en concordancia con su desarrollo académico.

3. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS ENTIDADES ADSCRITAS Y VINCULADAS

3.1. Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG

A continuación, se presenta una síntesis de los resultados más relevantes del sector en las diecisiete (17) políticas de gestión y desempeño que contempla el Modelo Integrado de Planeación y Gestión

3.1.1. Dimensión de Talento Humano

El MIPG concibe al talento humano como el activo más importante con el que cuentan las entidades (el corazón del modelo); involucra a todas las personas que laboran en la administración pública, en el marco de los valores del servicio público, contribuyendo con su trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión estatal, garantizando los derechos y a responder las demandas de los ciudadanos. En consecuencia, son el gran factor crítico de éxito que les facilita a las entidades, la gestión y el logro de sus objetivos y resultados.

En esta dimensión se desarrolla el ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro) a través de las siguientes políticas de gestión y desempeño Institucional:

- Gestión estratégica de talento humano.
- Integridad.

En la medición del año 2017, el sector obtuvo una calificación promedio de **78,6** en la dimensión de talento humano.

Durante la vigencia 2018 en el marco de implementación del MIPG, se tomaron como base las acciones propuestas en los autodiagnósticos

formulados por las entidades líderes de política. Como resultado del trabajo realizado el sector finaliza con siguientes resultados:

Política de Gestión y Desempeño Institucional			Puntaje
Gestión Humano	Estratégica	de Talento	81.31
Integridad			73,17

3.1.2. Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación

El propósito de esta dimensión es que las entidades definan la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, con miras a garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de los ciudadanos destinatarios de sus productos y servicios, así como fortalecer la confianza ciudadana y la legitimidad.

Para su cumplimiento es necesario que las entidades tengan claro el propósito fundamental que enmarca lo que debe o tiene que hacer; a quién dirigir sus servicios o productos; cuáles son las prioridades identificadas por la entidad, las propuestas de la ciudadanía y grupos de valor y fijadas en los planes de desarrollo, presupuesto general asignado y, en general, el marco normativo que rige su actuación.

En esta dimensión se desarrollan las siguientes políticas de gestión y desempeño Institucional:

- Planeación institucional.
- Política de gestión presupuestal y eficiencia del gasto público.

En la medición del año 2017, el sector obtuvo una calificación promedio de **82,10** en la dimensión de direccionamiento estratégico.

Durante la vigencia 2018 en el marco de implementación del MIPG, se tomaron como base las acciones propuestas en los autodiagnósticos

formulados por las entidades líderes de política. Como resultado del trabajo realizado el sector finaliza con siguientes resultados:

Política de Gestión y Desempeño Institucional	Puntaje
Planeación Institucional	93.61
Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público	96.61
Plan Anticorrupción	92.60

3.1.3. Dimensión de Gestión con Valores para Resultados

En esta dimensión se implementan las metas y acciones formuladas en la dimensión de planeación estratégica desde dos (2) perspectivas:

PERSPECTIVA 1: De la ventanilla hacia adentro:

- Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos.
- Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público (ejecución).
- Gobierno digital.
- Seguridad digital.
- Defensa jurídica.
- Mejora normativa.

PERSPECTIVA 2: Relación Estado Ciudadano:

- Racionalización de Trámites.
- Participación ciudadana en la gestión pública.
- Servicio al ciudadano.
- Gobierno digital.
- Integridad.

En la medición del año 2017, el sector obtuvo una calificación promedio de **79,05** en la dimensión de gestión con valores para resultados.

Durante la vigencia 2018 en el marco de implementación del MIPG, se tomaron como base las acciones propuestas en los autodiagnósticos

formulados por las entidades líderes de política. Como resultado del trabajo realizado el sector finaliza con los siguientes resultados:

Política de Gestión y Desempeño Institucional	Puntaje
Racionalización de trámites	91.71
Servicio al ciudadano	89.79
Rendición de cuentas	87.24
Participación ciudadana	83.03
Gobierno digital	72.48
Defensa Jurídica	91.80

3.1.4. Dimensión de Evaluación por Resultados

Las entidades para tomar una adecuada toma de decisiones deben monitorear, realizar seguimiento a la gestión institucional/sectorial y la evaluación de los resultados obtenidos.

Lo anterior se realiza a través de la política de seguimiento y evaluación del desempeño institucional.

En la medición del año 2017, el sector obtuvo una calificación promedio de **79,9** en la dimensión de evaluación por resultados.

Durante la vigencia 2018 en el marco de implementación del MIPG, se tomaron como base las acciones propuestas en los autodiagnósticos formulados por las entidades líderes de política. Como resultado del trabajo realizado el sector finaliza con los siguientes resultados:

Política de Gestión y Desempeño Institucional	Puntaje
Seguimiento y evaluación del desempeño institucional	92.83

3.1.5. Dimensión de Información y Comunicaciones

Esta dimensión articula las entidades con su entorno, garantizando que el flujo de la información tanto interna, como externa se difunda y transmita con

calidad, de acuerdo con lo previsto en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información.

El desarrollo de esta dimensión se hace a través de las políticas de gestión y desempeño institucional:

- Gestión documental
- Transparencia y acceso a la información pública y lucha contra la corrupción.

En la medición del año 2017, el sector obtuvo una calificación promedio de **80.8** en la dimensión de información y comunicación.

Durante la vigencia 2018 en el marco de implementación del MIPG, se tomaron como base las acciones propuestas en los autodiagnósticos formulados por las entidades líderes de política. Como resultado del trabajo realizado el sector finaliza con los siguientes resultados:

Política de Gestión y Desempeño Institucional	Puntaje
Gestión Documental	86.08
Transparencia y Acceso a la Información pública y lucha contra la corrupción	90.53

3.1.6. Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación

Esta dimensión cumple un papel esencial en el fortalecimiento de las demás dimensiones del MIPG a través de la generación, captura, evaluación, distribución y aplicación del conocimiento; propicia el desarrollo de acciones para compartir el conocimiento entre los servidores públicos, con el objeto de garantizar su apropiación y aprovechamiento, así mismo, promueve la construcción de una cultura de análisis y retroalimentación para el mejoramiento continuo.

El conocimiento en nuestras entidades se presenta de manera intangible en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y su habilidad para proponer soluciones. Adicionalmente, se materializa de manera explícita en los documentos, piezas audiovisuales, publicaciones en redes

sociales o grabaciones. El conocimiento está soportado por las personas, los procesos y la tecnología.

El desarrollo de esta dimensión se hace a través de la política de gestión del conocimiento y la innovación.

En la medición del año 2017, el sector obtuvo una calificación promedio de **77,88** en la dimensión de gestión de conocimiento y la innovación.

Durante la vigencia 2018, se propusieron acciones en el plan sectorial para la implementación de la política. A continuación, el porcentaje de avance alcanzado:

Acción propuesta	Promedio de cumplimiento del sector
Definición de metodología / procedimiento(s) y la estrategia para la gestión del conocimiento como parte de la implementación del MIPG V2	84
Plan de trabajo para desarrollo de una estrategia de aprendizaje organizacional en la que se incorporen los ejes de: generación y producción del conocimiento, cultura de compartir y difundir, herramientas para uso y apropiación, analítica institucional	74

3.1.7. Dimensión de Control Interno

El objeto de esta dimensión es el mejoramiento continuo de las entidades, por medio de acciones, métodos y procedimientos de control y de gestión del riesgo, así como mecanismos para la prevención y evaluación.

Esta dimensión se desarrolla a través del Modelo Estándar de Control Interno -MECI, por medio de los siguientes componentes:

- Ambiente de control
- Administración del riesgo

- Actividades de control
- Información y comunicaciones y
- Actividades de monitoreo

En la medición del año 2017, el sector obtuvo una calificación promedio de **79,33** en la dimensión de control interno.

Durante la vigencia 2018 en el marco de implementación del MIPG, se tomaron como base las acciones propuestas en los autodiagnósticos formulados por las entidades líderes de política. Como resultado del trabajo realizado el sector finaliza con siguientes resultados:

Política de Gestión y Desempeño Institucional	Puntaje
Control Interno	85.35

3.1.8. Mapa de las políticas de desempeño según los resultados en FURAG

Los resultados de la medición 2017 y la experiencia con los ejercicios de autodiagnóstico y los planes cierre de brechas desarrollados durante el 2018, fueron la base para priorizar la intervención del cuatrienio en cada política, estableciendo cuatro grupos:

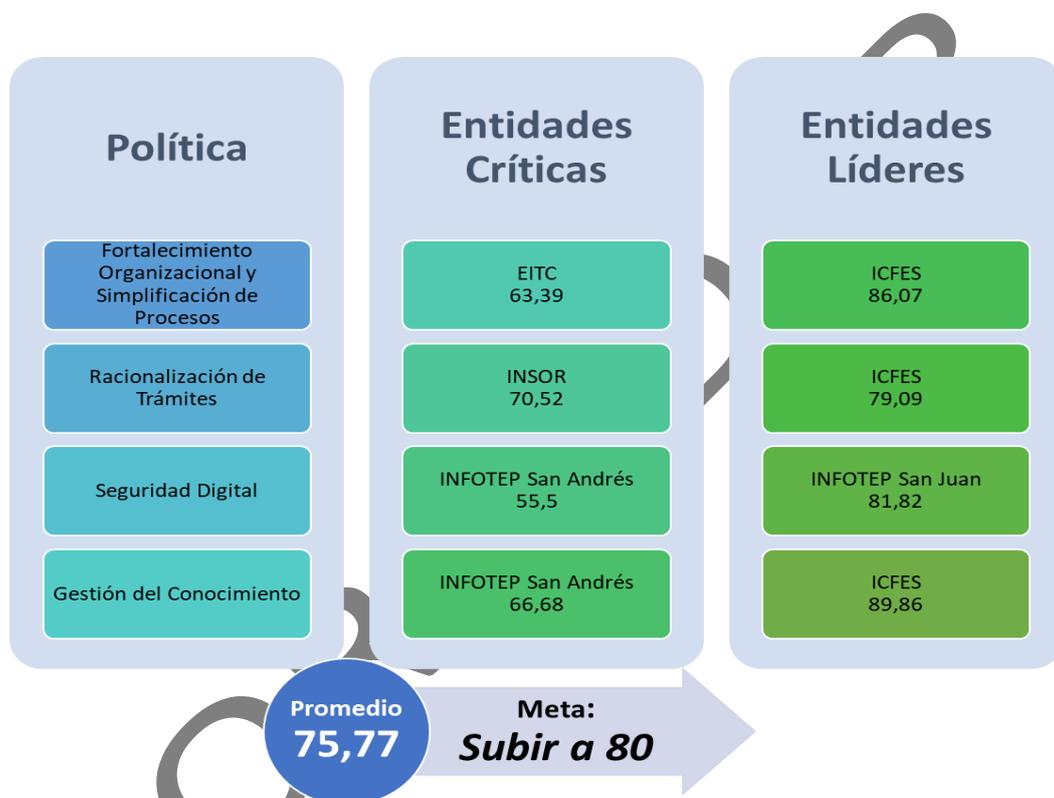
Grupo 1: Políticas de desempeño que requieren intervención, es decir, que deben tener una planeación, seguimiento y evaluación extraordinario desde el Comité de Gestión y Desempeño Sectorial. Su puntaje es menor a 75 puntos.

Grupo 2: Políticas de desempeño que requieren apalancamiento, es decir, políticas que deben movilizarse a través de acciones que se formulen y articulen desde las políticas de desempeño con mejores resultados en la medición, con el apoyo focalizado de las entidades líderes y con el soporte de estrategias sectoriales. Su puntaje está entre 76 y 79 puntos.

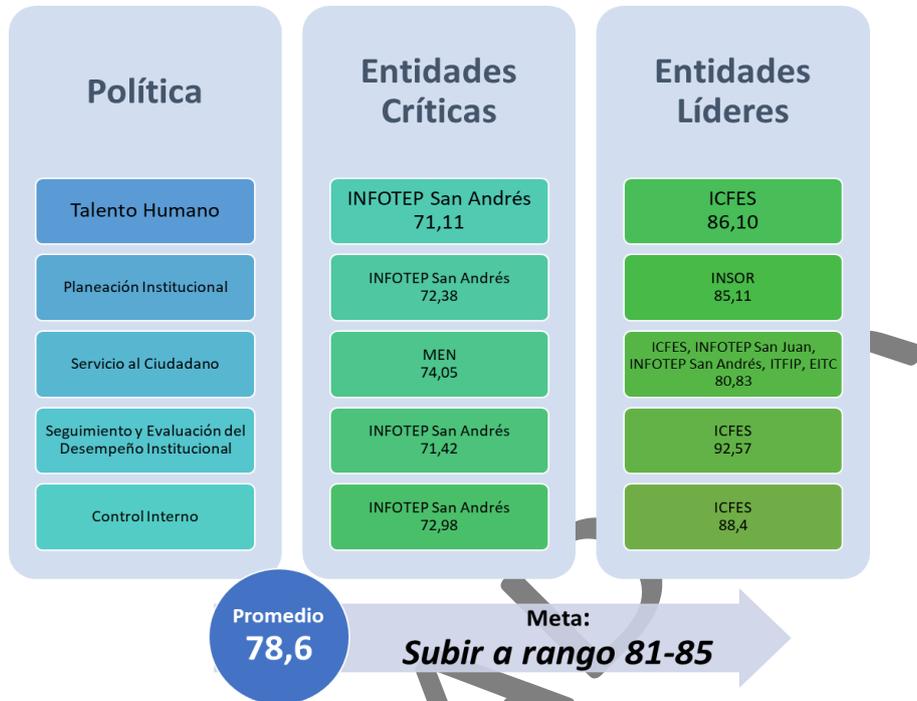
Grupo 3: Políticas de desempeño que deben apalancar a las demás, es decir, políticas que por los resultados de las mediciones evidencian buenas prácticas que pueden transferirse y/o articularse con otras políticas más rezagadas de la misma dimensión o de dimensiones afines, para impulsar su desarrollo. Su puntaje está entre 80 y 90 puntos.

Grupo 4: Políticas de desempeño maduras, es decir, políticas que han sostenido resultados en mínimo tres mediciones por encima de 90 puntos o que en alguna de las mediciones del cuatrienio 2018-2022 obtenga un puntaje superior a 95.

Grupo 1: Políticas de desempeño que requieren intervención



Grupo 2: Políticas de desempeño que requieren apalancamiento



Grupo 3: Políticas de desempeño que deben apalancar a las demás



El mapa políticas de gestión y desempeño de cada entidad será la expresión gráfica de la distribución de cada una de las políticas de gestión y desempeño en uno de los cuatro grupos, según los puntajes alcanzados en las mediciones.

El mapeo permitirá el diseño de rutas diferenciadas para cada entidad, considerando sus realidades particulares y potenciando sus fortalezas. En ese sentido, se dinamiza la planeación anual, según los resultados de cada vigencia, manteniendo como principio de acción, lograr que cada política desarrolle el mayor nivel de madurez posible. En otras palabras, las metas del plan de acción sectorial anual no serán iguales para todas las EAV, sino que variarán de acuerdo con el mapa de cada entidad. Aquellas entidades que no tengan políticas en el grupo 1, por ejemplo, no tendrán compromisos asociados a la movilización hacia el grupo 2. De esta manera se atiende el llamado hecho por las EAV de valorar la capacidad de respuesta de cada una, según las condiciones objetivas que les impiden tener un nivel de avance homogéneo.

3.2. Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional (EDI)

La Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Nacional es una medición que realiza anualmente el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, a través de un instrumento que consolida información sobre las distintas variables que impactan la percepción de los servidores públicos, de los todos los niveles que trabajan entidades del orden nacional del poder ejecutivo, judicial y legislativo, organismos de control, organización electoral, corporaciones autónomas regionales e instituciones de investigación científica y ambiental.

La siguiente tabla relaciona los resultados EDI 2016 - 2017 (últimos disponibles) para el Ministerio de Educación y cuatro de las EAV.

Resultados EDI 2016-2017 por componente MEN

COMPONENTES	MEN	
	2016	2017
Ambiente Institucional	74,0%	72,7%
Credibilidad en las Reglas	71,6%	73,6%
Credibilidad en las Políticas	76,0%	70,6%
Suficiencia de Recursos y Previsibilidad	78,9%	72,3%
Desempeño Institucional	73,5%	67,9%
Gestión de Resultados	73,4%	72,8%
Rendición de Cuentas	79,1%	78,9%
Bienestar Laboral	74,3%	72,8%
Prevención de Prácticas Irregulares	71,2%	58,1%

Fuente: DANE, 2018

Resultados EDI 2016-2017 por componente EAV

COMPONENTES	INSOR		ICFES		INCI		ICETEX	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Ambiente Institucional	78%	84%	70%	76%	65%	66%	71%	66%
Credibilidad en las Reglas	77%	85%	69%	75%	64%	65%	69%	64%
Credibilidad en las Políticas	82%	82%	70%	74%	62%	65%	75%	67%
Suficiencia Recursos/Previsibilidad	81%	86%	74%	78%	71%	72%	79%	70%
Desempeño Institucional	80%	82%	71%	70%	70%	66%	73%	64%
Gestión de Resultados	78%	89%	69%	74%	63%	70%	70%	69%
Rendición de Cuentas	90%	95%	76%	82%	74%	75%	80%	76%
Bienestar Laboral	77%	82%	73%	78%	65%	65%	71%	67%
Prevención de Prácticas Irregulares	77%	69%	70%	61%	76%	60%	73%	54%

Fuente: DANE, 2018

En 2017 el resultado del componente **Prevención de Prácticas irregulares** presenta el resultado más bajo tanto institucional como sectorial, reflejando, especialmente, un nivel de confianza inferior al 34% en la efectividad de los mecanismos previstos prevenir la incidencia de prácticas irregulares:

- Fortalecimiento de control interno.
- Racionalización de trámites..
- Promoción de veedurías ciudadanas.

- Proceso de rendición de cuentas al ciudadano.
- Herramientas de medición y monitoreo del cumplimiento de normas anticorrupción.
- Difusión de los procedimientos y requisitos para acceder a la oferta institucional.
- Fortalecimiento de la estrategia para la atención de peticiones, quejas y denuncias.
- Difusión de los procedimientos y requisitos para acceder a la oferta institucional.
- Implementación de la Ley de transparencia y acceso a la información.
- Publicación del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.

El análisis de las preguntas asociadas al componente, también permite concluir que los servidores consideran que la ausencia de valores éticos es el factor que los servidores más identifican como causa de prácticas irregulares.

BORRADOR

4. REFLEXIONES COMITÉ DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO SECTORIAL 2018

En el marco del Comité de Gestión y Desempeño Sectorial realizado el 29 de noviembre de 2018, con presencia de todas las entidades adscritas y vinculadas, se desarrolló un taller previo a la planeación estratégica, con dos objetivos:

1. Sensibilizar a los participantes sobre la comprensión de la gestión de conocimiento como la habilidad para organizar, cambiar, configurar y disponer activos de conocimiento para alcanzar las metas y generar valor.
2. Identificar algunas de las barreras que se generan desde la cultura organizacional frente a la gestión pública transparente.

El ejercicio planteaba como reto, proponer, desde diferentes grupos, una solución innovadora para disminuir el nivel de riesgo de corrupción en una entidad con características organizacionales similares a las de varias EAV. La elección del tema obedeció a que las mediciones externas (ver apartado 3.2) muestran la transparencia como un aspecto crítico en el sector.

En la plenaria de cierre de la dinámica, los participantes dialogaron sobre la importancia del talento humano de la organización y sus relaciones para lograr la articulación y la mejora de la gestión de la entidad. Igualmente, identificaron como una gran barrera para la transparencia, las micro-culturas que existen en las instituciones, por cuanto ralentizan la transferencia de información y de conocimiento, no promueven la apertura a la crítica constructiva, ni la sinergia para encontrar soluciones usando los recursos existentes, tampoco facilitan el aprendizaje a partir de lecciones aprendidas. También se identificó, como una barrera, la creencia de que la exposición pública de información sobre la gestión personal e institucional es una forma de ceder control sobre la misma y una posible causal de conflicto.

A partir de allí, y después de revisar los indicadores de avance en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, MIPG, los miembros del Comité pasaron a identificar, a través de un ejercicio de construcción colaborativa, las creencias organizacionales que sobresalen en la cultura de sus entidades y que consideran limitantes para la implementación de cada una de las dimensiones del modelo, así como las creencias que ayudan a movilizarlo.

Dimensión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión	Principal creencia limitante	Principal creencia movilizadora
Talento Humano	Las políticas de talento humano e integridad van por un lado y la vida real y cotidiana por otro. No se aplica lo que se predica.	El talento humano es la esencia de las organizaciones.
Direccionamiento Estratégico	La flexibilidad de la planeación permite modificar al final de la vigencia, las metas según haya sido el resultado.	Facilitar la participación de varios actores en la construcción de los planes facilita la pertinencia, apropiación y efectividad de las acciones.
Gestión con valores para resultados	Las capacidades institucionales para desarrollar las políticas de desempeño no son suficientes.	El apoyo del líder es determinante para conseguir las metas.
Evaluación por resultados	Los directivos son los responsables de evaluar y tomar decisiones con los resultados.	Los resultados de la gestión tienen un impacto en la evaluación de desempeño individual.
Información y Comunicación	La recolección y procesamiento y reporte de información es un desgaste, no agrega valor y quita demasiado tiempo. Los problemas de comunicación se solucionan con campañas en medios internos y externos.	Trabajar en educación es motivo de orgullo.
Gestión del Conocimiento y la innovación	Las herramientas de gestión del conocimiento son complejas y requieren muchos recursos presupuestales.	La información facilita la gestión.
Control Interno	El área control interno es ajena a las realidades y necesidades de los procesos y tiende a ser punitiva, su	Las auditorías internas son ineludibles.

Dimensión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión	Principal creencia limitante	Principal creencia movilizadora
	estilo es aburrido, no emociona.	

Peter Senge define los modelos mentales como supuestos, generalizaciones e imágenes hondamente arraigadas que influyen sobre la manera la manera en la que los individuos observan el mundo y actúan sobre él. Desde las creencias y modelos mentales se construye la predisposición para las conversaciones, las relaciones y las acciones, por esta razón, el ejercicio de identificación de creencias realizado por los representantes de las EAV agrega mucho valor a la planeación estratégica sectorial, a la luz del Modelo Integrado de Gestión y Desempeño –MIPG.

La perspectiva de gestión integral que se maneja en MIPG requiere reconocer que existen tres condiciones esenciales para alcanzar resultados: **el saber** (nuevos conocimientos necesarios), **el querer** (conexión emocional y sentido de visión compartida) y **el poder** (empoderamiento y herramientas para usar el nuevo conocimiento). Las creencias instaladas en torno a aspectos concretos de tales condiciones activan o inhiben comportamientos individuales, grupales y organizacionales. Si la creencia arraigada es que las herramientas de gestión de conocimiento son demasiado complejas, el comportamiento derivado será evitar su uso.

Para MIPG, una política de desempeño alcanza un nivel de consolidación óptimo cuando se incorpora en la cultura organizacional, es decir, cuando las creencias, preferencias y expectativas que emergen de la interacción de las personas, guían el desempeño organizacional en la dirección trazada por la política.

El documento *Cambio cultural en la gestión pública de Colombia*, publicado en agosto de 2018 por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), hace referencia a la encuesta mundial de valores, creada y liderada por el politólogo Ronald Inglehart hace más de 30 años para medir componentes culturales en más de 80 países, señalando que un factor fundamental para que suceda el cambio cultural son las creencias de las personas, lo cual, a su vez, incide en el desarrollo de los países.

En ese orden, la definición de metas para el desarrollo de las políticas de desempeño no puede hacerse sin identificar previamente las creencias instaladas que validan, justifican y apoyan comportamientos contrarios a los

deseados, debilitando la energía requerida por las entidades para cumplir sus compromisos. Contar con esta información facilita la formulación y priorización de estrategias de intervención que incluyan no solo los aspectos procedimentales sino también las características culturales y socioemocionales de las personas y de los grupos objetivo, es decir, que tengan el “enfoque cultural” que se explica en el segundo apartado de este documento.

SEGUNDA PARTE

5. TRANSFORMACIÓN CULTURAL

El documento del DAFP sobre cambio cultural, anteriormente citado, llama la atención sobre la necesidad de superar la tendencia del Estado y sus servidores de pensar que las normas formales e instrumentos asociados como manuales, códigos, modelos o decretos son en sí mismos una solución a los problemas o retos que se enfrentan en la gestión pública.

Propone, entonces, complementar lo procedimental, con un enfoque cultural que permita: a) la implementación de políticas con herramientas más precisas y efectivas, que respondan a las influencias psicológicas y culturales que motivan el comportamiento y b) la reducción de gastos innecesarios en intervenciones que no han funcionado como se esperaba.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG- entiende la cultura como un conjunto de costumbres, creencias, suposiciones, tradiciones, actitudes, normas sociales y conocimientos socialmente construidos y compartidos, que orientan el comportamiento y otorgan sentido al mundo entre las personas de una sociedad o un grupo social. En esa línea, plantea el “cambio cultural” como la modificación de comportamientos a través de la generación de hábitos distintos, con la mediación de diferentes tipos de intervenciones que buscan interiorizar en los individuos nuevas percepciones y actitudes frente a una dinámica en particular.

El Ministerio de Educación Nacional comparte este enfoque y durante el cuatrienio 2019-2022 profundizará en su desarrollo, involucrando a las EAV y a todos los actores del ecosistema que estén interesados en conocer y compartir las estrategias de transformación cultural implementadas para que la confianza en el sector se construya sobre la calidad de los procesos y de las relaciones de servicio basadas en el liderazgo, la transparencia y la comunicación. En la tercera parte de este documento se ampliará la descripción de la cultura deseada.

6. OBJETIVOS Y METAS CON LAS ENTIDADES ADSCRITAS Y VINCULADAS 2019-2022

El Ministerio de Educación Nacional como cabeza de sector, considerando el análisis del contexto estratégico, los resultados de las mediciones externas sobre el desempeño del sector, el trabajo colaborativo con las Entidades Adscritas y Vinculadas y las recomendaciones del Comité Sectorial de Gestión y Desempeño, ha formulado el Plan Estratégico Sectorial 2019-2022, cuyo propósito principal es contribuir a las metas de corto, mediano y largo plazo del sector, a través del fortalecimiento de las políticas de gestión y desempeño.

OBJETIVO TRANSFORMACIONAL

Mejorar la gestión y el desempeño del Ecosistema Sectorial en **calidad del servicio y transparencia**, con un proceso de **transformación cultural** que articule las dimensiones y los componentes de la **gestión estratégica y operativa**.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Ubicar al sector entre los tres primeros lugares en los resultados de la evaluación del desempeño institucional y sectorial que el Departamento Administrativo de la Función Pública mide anualmente, a través del Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG), con base en el Modelo Integrado de Gestión y planeación MIPG

META 2019	META 2020	META 2021	META 2022
Posición 7	Posición 5	Posición 3	Posición 3

OBJETIVOS TÁCTICOS

1. Movilizar las políticas de gestión y desempeño clasificadas en el grupo 1 según sus resultados, al grupo 2 mediante procesos de intervención integral.
2. Diseñar estrategias transversales para el sector que apalanquen el proceso de transformación cultural.
3. Movilizar las políticas de gestión y desempeño clasificadas en el grupo 3 según sus resultados, al grupo 4 aplicando el ciclo completo de la gestión de conocimiento.

7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

A partir de los objetivos tácticos del plan estratégico sectorial, se formulan los planes sectoriales anuales que recogen las actividades con las que el Ministerio de Educación Nacional y las entidades adscritas y vinculadas se comprometen para avanzar en cada vigencia hacia el logro de los objetivos estratégicos y transformacionales.

El Comité Sectorial de Gestión y Desempeño será el responsable de realizar los seguimientos correspondientes.

TERCERA PARTE

8. LA CULTURA ORGANIZACIONAL DESEADA

La cultura organizacional ha sido analizada desde diversas aristas debido a su implicación desde la teoría y la práctica. Actualmente su estudio gira principalmente en torno a lo social y lo humano para explicar cómo se logran los resultados esperados a través de las relaciones, el liderazgo y la identidad de la organización.

Las diferentes definiciones de cultura tienen elementos comunes como: símbolos, significados, ideologías, normas, valores, creencias, costumbres, entre otros. Según Edgar Schein (1985) la cultura organizacional “se asocia a comportamientos observados en forma regular en la relación entre individuos, como son el lenguaje y los rituales, las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, los valores dominantes y las reglas de juego aceptados por una organización, el ambiente o clima que se establece en la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con terceros”.

Para Horacio Andrade (1996) la cultura es la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad que tiene su origen en un grupo de creencias y valores compartidos. La cultura de una organización es fuerte cuando los valores están claramente definidos y difundidos, rigen la conducta, y están jerarquizados en función de su importancia. Y es funcional cuando permite a la organización alcanzar su función, motiva y compromete a sus integrantes y fomenta la integración y el ambiente sano de trabajo.

Como se indicó en el segundo apartado de este documento, durante el

cuatrienio 2019-2022 el Ministerio de Educación le dará carácter estratégico al proceso de transformación de la cultura organizacional y compartirá con las entidades adscritas y vinculadas que deseen sumarse, todo el conocimiento necesario para que también sean parte del reto de convertir las microculturas en una sola cultura fuerte y funcional que construye confianza sobre la calidad de los procesos y de las relaciones de servicio basadas en el liderazgo, la transparencia y la comunicación.

Dada la importancia que el desarrollo de las competencias socio-emocionales tiene en el proceso educativo y en línea con las acciones que el plan nacional de desarrollo señala en ese frente, la estrategia de transformación cultural que se adelantará a nivel institucional estará basada en la gestión ecológica de las emociones como punto de partida para reemplazar los comportamientos tóxicos, por comportamientos creativos, autónomos, proactivos, afectivos que mejoren la prestación del servicio y la percepción de los grupos de valor.

La ecología emocional que apalancará la transformación cultural, comprende la calidad como el bien-estar, el bien-ser y el bien-hacer; invierte la ruta de la motivación y del afán de mejora para que surja de adentro hacia afuera y no al revés; acciona desde el mundo de las emociones y los sentimientos, los componentes culturales y multidimensionales que se requieren para afrontar los retos del ecosistema organizacional; genera cohesión desde metáforas comprensibles y a la vez profundas; valora la diversidad, reconoce el aprendizaje a lo largo de la vida y los ambientes de confianza como su principal detonante.

La cultura organizacional que el Ministerio de Educación desea alcanzar e irradiar al sector será reconocida porque integra objetivos individuales y organizacionales, construye relaciones de largo plazo, genera cambios en lugar de esperar que los cambios le lleguen, cuida el clima emocional, educa habilidades y sensibilidades, gestiona la información y el conocimiento y presta servicios de calidad.

Para el despliegue de las acciones de intervención, el Ministerio de Educación Nacional creará rutas metodológicas para cada grupo objetivo, formará influenciadores e intencionará las actividades de inducción, reinducción, bienestar, formación y comunicación para favorecer la toma de conciencia sobre el valor de cada persona, el trabajo en equipo y la responsabilidad, racionalidad y transparencia en el uso de los recursos emocionales, físicos, financieros y naturales.