



Cartagena de Indias D.T. y C., lunes, 10 de junio de 2019

Oficio **AMC-OFI-0068585-2019**

Doctor  
**CESAR PION GONZALEZ**  
Presidente (E) del Concejo Distrital de Cartagena  
Ciudad

**REFERENCIA: PROYECTO DE ACUERDO POR EL CUAL SE ADOPTA EL PLAN MAESTRO DE EDUCACIÓN - CARTAGENA 19 - 33 -.**

Honorables Concejales:

Se presenta a consideración del honorable Concejo Distrital de Cartagena de Indias, la presente iniciativa del ejecutivo distrital con el propósito de tramitar, debatir y adoptar el Plan Maestro de Educación - Cartagena 19 - 33 -, de conformidad con la Constitución y la ley, que viabilizan a las entidades territoriales para que cuenten con herramientas que orienten la gestión y visualicen el horizonte deseado en términos de los sectores del desarrollo social a cargo del Estado, como lo es la educación.

La iniciativa se fundamenta en la siguiente:

**EXPOSICIÓN DE MOTIVOS:**

**I. Antecedentes de la iniciativa.**

La educación es un derecho fundamental que debe ser garantizado por el Estado y acompañado bajo el principio de la corresponsabilidad, tanto por la familia como por la sociedad. La Constitución Política de Colombia en el artículo 67, establece: *“La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente”*. La educación debe ser abordada desde una mirada integral, lo cual implica comprender el funcionamiento del sistema educativo desde cada uno de sus niveles: inicial, preescolar, básico, medio y superior; los actores que intervienen en ese proceso, las relaciones que se establecen con el entorno de cara a reconocer que es este camino, la ruta más segura para que una persona alcance su pleno desarrollo y se constituya en un gestor de su propio plan de vida, garantizando mayores oportunidad y equidad para todos y todas.

Acorde con las exigencias de la Ley General de Educación (Ley 115/94), el Plan Maestro de Educación - Cartagena 19 - 33-, en adelante el Plan, es una apuesta y una oportunidad para trazar hasta el año 2033 los direccionamientos estratégicos educativos del Distrito, acorde con las políticas nacionales sobre el sector educativo que el Estado requiere cumplir según el mandato constitucional de atender las necesidades educativas, culturales, ambientales y económicas, generando condiciones que garanticen educación para el desarrollo sostenible de la población





y el territorio, articulando prospectivas educativas locales, regionales, nacionales y globales.

De igual forma, la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), en su artículo 1 expresa: "Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y en derechos..." y en su artículo 26 dice "Toda persona tiene derecho a la educación. La educación se dirigirá al pleno desarrollo de la personalidad humana y a fortalecer el respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales" (Naciones Unidas - UN, 2015); asimismo, en el documento, Marco de Acción para el desarrollo del objetivo 4 Educación de calidad, de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS, se establece: "El derecho a la educación comienza con el nacimiento y continúa a lo largo de la vida (...) Como complemento y suplemento de la enseñanza formal, deberán ofrecerse oportunidades amplias y flexibles de aprendizaje a lo largo de la vida por medios no formales, con recursos y mecanismos adecuados, y mediante un aprendizaje informal estimulante, aprovechando entre otras cosas las TIC" (UNESCO, 2016).

En Colombia, se cuenta con el Plan Nacional Decenal de Educación 2016 – 2026 "El camino hacia la calidad y la equidad", que se constituye en la hoja de ruta del sector en el país y referente para la construcción del Plan Estratégico Sectorial de Educación Cartagena 19-33; asimismo, se tuvo como referente el documento final del Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 "Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad", aprobado por el Congreso de la República, y sancionado por el Presidente el pasado 25 de mayo del presente año, del cual se destaca el "Pacto por la equidad", que cuenta con tres líneas claves: educación de calidad: un futuro con oportunidades para todos; primero los niños: por una atención integral desde la primera infancia hasta la adolescencia; y juventud naranja: todos los talentos cuentan para construir país.

A pesar de lo anterior y que, en los diversos planes de desarrollo del Distrito de Cartagena se contempla la educación como un pilar fundamental, los avances en esta materia no son suficientes, como se identificó en el proceso de análisis de la situación actual, mediante la metodología de árbol de problemas. Veamos cuál es la situación actual del sector:

#### *Calidad:*

En este componente se destaca la baja calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje reflejado en bajos resultados de indicadores en pruebas de evaluación externa y eficiencia interna; debilidad en la atención a la diversidad bajo un enfoque inclusivo, diferencial y territorial y altos niveles de vulnerabilidad de los establecimientos educativos (en adelante EE), ante situaciones de riesgo psicosocial y ambiental del contexto. A continuación se detallan los resultados:

#### **Resultados Índice Sintético de la Calidad Educativa (MEN, 2018):**

Esta herramienta de seguimiento al avance de la calidad educativa, tiene como propósito proporcionarle a los establecimientos educativos y entidades territoriales, elementos de análisis que les permita establecer una ruta de mejoramiento continuo de la calidad. Sin duda, el desafío del país es enorme comprendiendo que en una escala de medición de 1 a 10, donde 10 es la más alta calificación posible, los

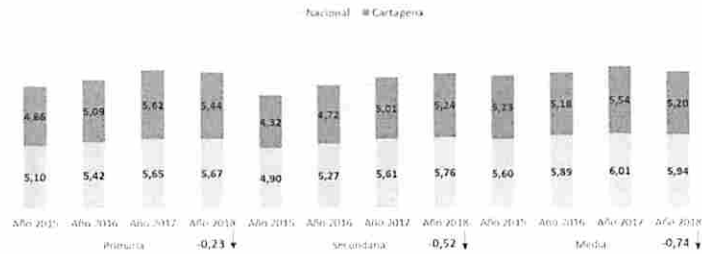




resultados correspondientes al año 2018<sup>1</sup>, por niveles son: 5,67 para primaria, 5,76 para secundaria y 5,94 para la media.

Al analizar los resultados de Cartagena, encontramos que están por debajo de estos promedios nacionales y aunque se evidencia una mejora en el periodo de medición 2015-2018, existe una brecha cuando se analizan estos resultados con ciudades de referencia como Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga y Bogotá.

Gráfico No 1: Índice Sintético de Calidad Educativa



Fuente: Diseñado por Equipo Técnico

Para comprender con mayor profundidad la medición y los desafíos para el Distrito, se presentan a continuación los resultados de Cartagena desagregados por niveles y componentes<sup>2</sup>.

Tabla No1: Índice Sintético de Calidad Educativa Cartagena

Básica - Primaria						
Año	Desempeño	Progreso	Eficiencia	Ambiente escolar	ICSE	MUSA
2018	2,42	1,34	0,93	0,75	5,44	5,36
2017	2,47	1,47	0,93	0,75	5,62	5,15
2016	2,32	1,10	0,93	0,74	5,09	4,99
2015	2,25	0,96	0,91	0,75	4,86	

Básica - Secundaria						
Año	Desempeño	Progreso	Eficiencia	Ambiente escolar	ICSE	MUSA
2018	2,36	1,25	0,88	0,75	5,24	4,98
2017	2,33	1,06	0,87	0,76	6,01	4,69
2016	2,18	0,93	0,86	0,74	4,72	4,47
2015	2,18	0,54	0,85	0,75	4,32	

Media						
Año	Desempeño	Progreso	Eficiencia	Ambiente escolar	ICSE	MUSA
2018	2,38	0,99	1,83		5,20	5,73
2017	2,39	1,32	1,82		5,54	5,58
2016	2,31	1,04	1,82		5,18	5,47
2015	2,31	1,15	1,77		5,23	

Fuente: Ministerio de Educación Nacional

Como se puede observar, los retos más importantes para la ciudad están relacionados con los componentes de desempeño y progreso.

El primero muestra que alcanzar los promedios nacionales en cuanto a pruebas saber sigue siendo distante, asunto que se analizará con profundidad más adelante. En cuanto a la segunda, el mejoramiento en comparación al año anterior solo se ve reflejado en básica secundaria, en los otros niveles disminuyó.

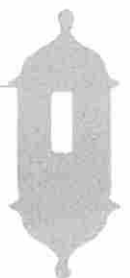
### Pruebas saber 3°, 5° y 9°:

“Esta evaluación se enfoca en las competencias básicas que han desarrollado los estudiantes acordes a los ciclos de 1° a 3°, 4° a 5° y 6° a 9°, en las áreas de: Competencias Ciudadanas, Lenguaje y Matemáticas”.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> El informe 2018, corresponde a resultados del año 2017 que se encuentra alojado en la plataforma Colombia aprende: <http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/siempreidae/86402>.

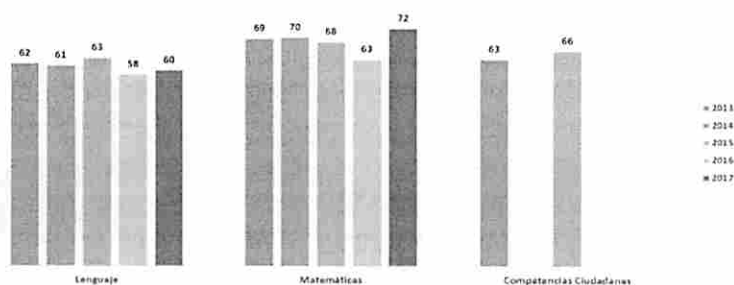
<sup>2</sup> Componentes del ICSE: *desempeño*, se refiere al análisis comparativo de los resultados de un colegio o entidad territorial frente a los resultados del país. *Progreso*, analiza que tanto mejora cada colegio o entidad territorial frente a sus resultados obtenidos el año anterior. *Eficiencia*, mide que tanto de los estudiantes aprueban el año escolar. *Ambiente*, da cuenta de cómo está el ambiente escolar en las aulas de clase. Para el nivel de media no se mide ambiente.

<sup>3</sup> ICSES: consultado en la web en información de la prueba saber. Link: <http://www.icfes.gov.co>



Al mirar la Calidad Educativa a través de los resultados de las Pruebas Saber de los ciclos mencionados en los estudiantes de Cartagena, se identifica que para el 2015, el 66%, en promedio, se ubican en los niveles insuficientes y mínimos en Competencias Ciudadanas<sup>4</sup>; en cuanto a Lenguaje y Matemáticas, para 2017, estos porcentajes son del 60% y 72% respectivamente.

Gráfico No2: % de estudiantes en nivel mínimo e insuficiente en pruebas saber 3°, 5° y 9°



Fuente: Diseñado por Equipo Técnico

Al analizar los resultados por niveles, existe una tendencia al incremento de estudiantes en los tránsitos de 3° a 9° en mínimo e insuficiente, principalmente en matemáticas, pasando de 57% en 3° a 83% en 9°. Así mismo, en 2017 se observa una brecha entre lo oficial y privado de más de 30 puntos porcentuales, y si se desagrega oficial entre urbano y rural, hay una brecha entre estas de más de 10 puntos, siendo la zona rural la que presenta los resultados más deficientes. En línea con lo anterior y tomando de referencia los datos descritos en el capítulo de presentación del Plan, es evidente los desafíos que se tiene en cuanto a los resultados de pruebas saber 3°, 5° y 9°.

Estos resultados son alarmantes dado que más de la mitad de los estudiantes que aplican a estas pruebas, están demostrando que no cuentan con el nivel de desempeño y competencia esperado para el grado que cursan. Esto implica enormes esfuerzos al interior de los establecimientos educativos en cuanto a la revisión de modelos y prácticas pedagógicas, currículos y sistemas de evaluación. Así como lineamientos y estrategias de acompañamiento desde la Secretaría de Educación Distrital que oriente los acuerdos para el mejoramiento continuo y garantía en el desarrollo de capacidades y competencias en los estudiantes.

### **Pruebas saber 11°:**

Las pruebas saber 11° evalúan el nivel de los estudiantes que finalizan la media en cuanto a lectura crítica, matemáticas, sociales y ciudadanas, ciencias naturales e inglés, acorde a los referentes de calidad del Ministerio de Educación Nacional y los requerimientos de formación en la Educación Superior<sup>5</sup>. Al analizar los resultados promedio de 2014 a 2018, en una escala de 1 a 100, el promedio de desempeño de estudiantes se encuentra en 52 puntos en lectura crítica, 50 para matemáticas y 49 para sociales y ciudadanas, por debajo del promedio nacional que se encuentra en 53, 52 y 51 respectivamente; y más distante de resultados de ciudades de referencia como Barranquilla, Bucaramanga, Medellín y Bogotá.

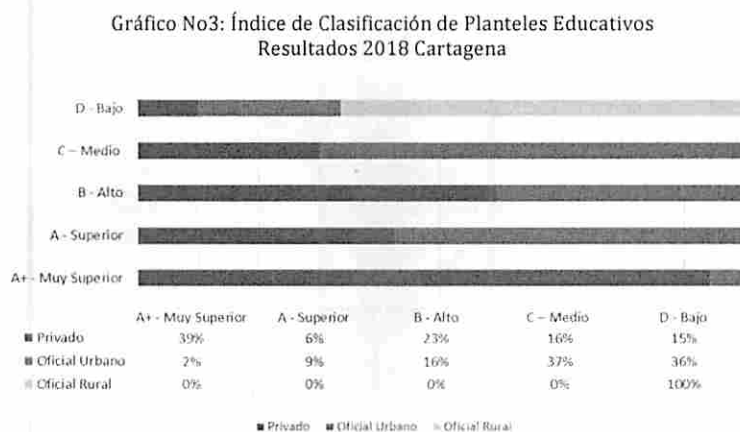
<sup>4</sup> ICFES: Las competencias ciudadanas se miden en los niveles de 5° y 9° cada dos años. El promedio presentado corresponde al cruce de estos dos niveles en las mediciones correspondientes a 2013 y 2015. en el caso de lectura y matemáticas, la medición es anual e incluye 3°. En este sentido el promedio presentado corresponde solo a la medición 2017. Cabe anotar que para 2018 no se realizaron estas pruebas.

<sup>5</sup> ICFES: consultado en la web en información de la prueba saber. Link: <http://www.icfes.gov.co>





Esta prueba permite clasificar el nivel de desempeño de los establecimientos educativos en una escala de A+ a D<sup>6</sup>, donde el último corresponde al nivel más bajo.



Fuente: Diseñado por Equipo Técnico

Según los resultados obtenidos en 2018, el 56% del total de colegios de Cartagena se ubican en la categoría C y D. Al desagregar los resultados entre lo oficial y privado la brecha es de 48 puntos porcentuales. Mientras el 79% de los primeros están en categoría C y D, en los privados este porcentaje es del 31%. Un agravante de la situación es que las

brechas con la zona rural siguen siendo críticas; el 100% de los establecimientos educativos rurales están en categoría D. (Ver gráfico No3)

Este panorama poco favorable, requiere una educación para el desarrollo humano sostenible de los estudiantes, para alcanzar el nivel de desempeño esperado; pasar de un aprendizaje de contenidos y de una formación memorística y enciclopédica, a una educación pertinente y conectada con el país y el mundo. Para ello se requiere que los establecimientos educativos oficiales y privados, cuenten, entre otros factores, con una planta de maestros formados en esa nueva concepción de la educación, que lideren el cambio en los lineamientos pedagógicos y curriculares que exige la formación integral, tal como se hizo referencia en el análisis anterior.

Un sistema educativo de calidad requiere maestros que ejerzan un liderazgo pedagógico efectivo, incorporando la evaluación en el aula como una herramienta de mejoramiento continuo y análisis para la toma de decisiones pertinentes y efectivas que conduzcan a los resultados que se esperan en cuanto a la formación de los estudiantes. Cabe anotar que estas pruebas solo se enfocan en competencias básicas, pero la realidad del contexto en la que están inmersos los estudiantes, demanda plantear propuestas educativas alternativas e integrales que formen ciudadanos críticos y propositivos frente a las transformaciones que demanda el territorio. "Es necesario establecer un conjunto de políticas fundamentales: implementar sólidos procesos de selección, formación y acompañamiento situado a los docentes, contar con programas de incentivos que motiven los procesos de cualificación e investigación en el aula y manejar cuidadosamente el status de la profesión. Los sistemas educativos con más alto desempeño en el mundo demuestran que una educación de calidad depende en última instancia de la calidad de sus docentes". (Arellano, 2012)

### **Formación a directivos docentes, maestros y administrativos:**

Según cifras y registros de la Secretaria de Educación Distrital, a corte de septiembre de 2017, se cuenta con un total de 405 directivos docentes, 4.852 maestros y aproximadamente 800 administrativos. En cuanto a distribución de los maestros ciclos educativos, se encuentra que el 6% están vinculados al preescolar,

<sup>6</sup> Índice de clasificación de planteles educativos según ICFES: A+ (Muy superior), A (superior), B (Alto), C (Medio) y D (Bajo)

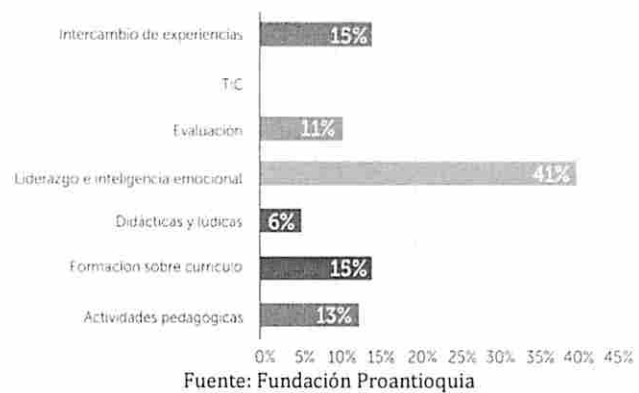


el 48% a la básica primaria y el 46% a la básica secundaria y media. (SED Cartagena, 2017)

Conforme a su vinculación, los maestros se agrupan en dos Decretos importantes, el 2277/79 (46,2%) y 1278/02 (53,8%). El 77% que pertenecen al Decreto 2277/79 se encuentran ubicados en el nivel más alto del escalafón (categoría 14), lo que significa que nuevos estudios pos graduales y de formación continua ya no son tan atractivos para algunos. Los pertenecientes al Decreto 1278/02 y provisionales en su mayoría (45%), se encuentran ubicados en la categoría 2A, considerada un nivel intermedio, siendo un grupo con mayor motivación e interés por formarse en niveles de posgrado. Aun así, es fundamental indagar y profundizar en torno a las motivaciones e intereses de formación de todo el colectivo de maestros de cara a desarrollar estrategias de formación a la medida.

Anualmente la SED formula un plan de formación para los maestros, pero con un énfasis más en la oferta que en la demanda. Para definir las líneas se toma en cuenta las necesidades de formación identificadas en los Planes de Mejoramiento Institucional (PMI), los resultados de las pruebas SABER, con la evaluación y diseño de modelos pedagógicos, convivencia escolar, manejo de conflictos, acompañamiento en la gestión de aula, la apropiación de las TIC como mediador de la práctica pedagógica. Aun así, el alcance en cuanto a maestros formados es limitado. En algunas ocasiones los maestros toman la iniciativa para adelantar formación posgradual con sus propios recursos, pero los énfasis no necesariamente impactan positivamente los aprendizajes de los estudiantes en tanto no están referidas a prácticas de aula, educación socioemocional y nuevas didácticas; además, encuentran dificultades para obtener las comisiones de estudios correspondientes y esto causa desmotivación, lo que requiere reglamentación vía acuerdo Distrital. De otro lado, un estudio adelantado en 3 colegios de Cartagena<sup>7</sup>, los maestros consideran importante recibir acompañamiento y formación en liderazgo e inteligencia emocional asociado al desempeño como prioridad, independientemente de su perfil (Ver Gráfico No4). (Fundación Proantioquia, 2016)

Gráfico No4: Necesidades de formación independiente del perfil del maestro



Con relación a los Directivos docentes, en las últimas décadas se ha insistido en el fortalecimiento del liderazgo directivo escolar, el cual se constituye en un eje estratégico para la implementación de políticas educativas, considerándolo un factor relevante para el éxito escolar, de la mano del buen desempeño de los maestros, el compromiso de los estudiantes, el acompañamiento de las familias y el apoyo de las comunidades. Por ello, en Cartagena se ha adelantado en los últimos años, un

<sup>7</sup> Fundación Proantioquia (Medellín, diciembre de 2016). "Caracterización general de los maestros de Cartagena" realizada con maestros en formación del programa Ser+Maestro desarrollado en Cartagena, en alianza con Fundación Mamonal. (Fundación Proantioquia, 2016)



programa de formación en alta dirección en los Establecimientos Educativos<sup>8</sup>, pero no ha tenido la suficiente cobertura y continuidad, lo cual es relevante para el fortalecimiento de la gestión escolar en razón a que la mayoría de rectores y coordinadores llegan a estos cargos después de un largo periodo de ejercer como maestros y por consiguiente necesitan formación y acompañamiento para el óptimo desempeño de su nuevo rol.

Pese a lo anterior, los resultados obtenidos evidencian el impacto que este tipo de



Fuente: Fundación Mamonal

programas tiene en el desarrollo de competencias de los directivos (Ver Gráfico No5). De 10 competencias que tiene el modelo, 4 tuvieron un buen desarrollo, el liderazgo, por ejemplo, en el nivel

alto se encontraban en línea de entrada 60 personas, y al finalizar la ruta de formación este número pasó a 68. (Fundación Mamonal, 2016)

En lo que respecta a los administrativos, brilla por su ausencia un programa de capacitación y formación para su desarrollo personal y profesional, enfocado en el ser, en mejorar sus competencias específicas, pero también para una mejor comprensión de los procesos y objetivos del Establecimiento Educativo<sup>9</sup>. Para ellos las capacitaciones han tenido que ver con cursos cortos y en la mayoría de las ocasiones basados en la oferta, no en sus necesidades reales. Así mismo es evidente que en muchos colegios hay insuficiencia en cuanto número y perfil de equipos administrativos, a tal punto que algunos directivos docentes tengan que invertir el tiempo en esta gestión en detrimento del liderazgo pedagógico. Esto se amplía en la caracterización del programa No4 "Gestión educativa, estratégica y efectiva".

Otro aspecto importante es el acompañamiento psicosocial a los estudiantes para lograr un mejor clima escolar, promover la sana convivencia, la permanencia y trabajo conjunto con los acudientes. Al respecto, la SED cuenta con un total de 95 profesionales para el liderazgo de procesos asociados a este acompañamiento en relación con la gestión escolar (SED Cartagena, 2017). De estos, 20 son psicólogos, 40 trabajadores sociales y 35 son maestros con funciones de orientador. La ubicación actual de estos profesionales está distribuida entre el nivel central (2%), las UNALDES (4%) y establecimientos educativos (94%).

Al analizar la distribución de profesionales dispuestos para hacer presencia directa en establecimientos educativos, se encontró que la cobertura alcanza solo el 51%, es decir, del total de 105 instituciones, solo 54 tienen este acompañamiento. Al detallar estas cifras por perfiles, se identificó que, en el caso de maestros con funciones de orientador, solo el 46% (25) cuentan con este apoyo; de estos, el 52%

<sup>8</sup> Escuela de Alta Dirección Educativa – EADE: Una iniciativa de Fundación Mamonal que se implementó en Cartagena con el apoyo de la empresa privada en el año 2011 y 2014. Además, se desarrolló en cinco territorios del país en convenio con Ministerio de Educación Nacional en 2015 y 2016 (Barranquilla, Sucre, Córdoba, Santander y Chocó). Actualmente se viene implementando en Arauca en convenio con la Fundación Oleoducto Bicentenario.

<sup>9</sup> En adelante EE.





(18) tienen asignado uno y el 48% restante (7) tienen entre 2 y 4. En el caso de psicólogos, de las 54 instituciones, solo está asignado uno por colegio en 20 de estas; y de trabajadores sociales, solo existe 32 instituciones de las cuales 30 cuentan con un solo profesional. Finalmente, si se pensara en equipos interdisciplinarios de apoyo, solo 21 de las instituciones cuentan con más de un perfil.

En este tipo de procesos, se hace relevante tomar diferentes referentes para comparar los parámetros; al respecto, el Ministerio de Educación Nacional establece que, por cada 500 estudiantes en un establecimiento educativo, debe existir 1 orientador (Borja, 2015); mientras que a nivel internacional (Caso España, Finlandia) por cada 250 estudiantes debe haber un profesional psicosocial<sup>10</sup>(COPOE, 2015). Al tomar de referencia ambos casos, encontramos que Cartagena está lejos de alcanzar estas proporciones, ya que para responder a la matrícula oficial registrada en 2016 (168.487), sería necesario tener al menos 337 profesionales, es decir, solo se cuenta con una base de 95 profesionales contratados que corresponde al 28% del total esperado para llegar al parámetro nacional.

Si además de las proporciones establecidas se tiene en cuenta los retos que enfrenta el país con relación a la atención de población diversa, especialmente asociadas al marco del posconflicto y el tendiente crecimiento de población procedente de Venezuela, es claro que el fortalecimiento de estos equipos sigue siendo un llamado a la acción, considerando que es uno de los recursos más valiosos en los que el Distrito debe hacer mayores esfuerzos pensando en una propuesta de acompañamiento social pedagógico que permee las dinámicas al interior de los establecimientos educativos y en general toda la gestión escolar.

### **Inclusión de las TIC:**

La inclusión de las TIC como herramienta pedagógica efectiva en la gestión de aula y la gestión escolar, es otro de los retos que se prioriza en el Plan. En el Distrito no se ha logrado transitar de salas de informática o sistemas, a la construcción de una cultura digital que conlleve a una apropiación y uso pedagógico de las TIC. De igual manera se destaca la importancia de evolucionar hacia una nueva estrategia que conlleve al uso y apropiación pedagógica de las TIC y medir sus impactos, superando el indicador vigente que establece la relación de estudiantes por computador.

---

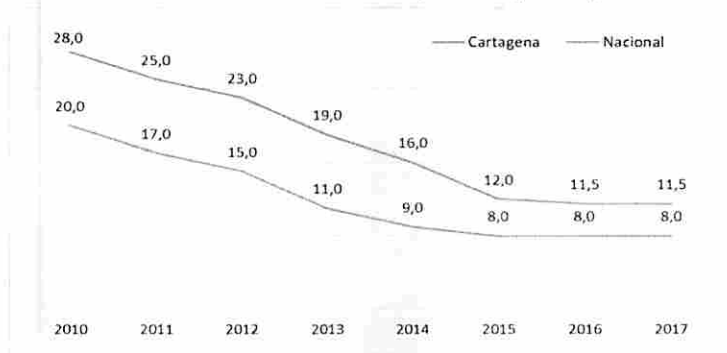
<sup>10</sup>Comunicado de COPOE sobre la recomendación de ratio de alumnado por profesional de la orientación. "Para alcanzar una efectividad máxima en los programas, ASCA recomienda una ratio de un orientador escolar por cada 250 alumnos y que los profesionales de la orientación escolar dediquen al menos un 80% de su tiempo a la atención directa e indirecta a los alumnos".





En Cartagena, durante el periodo 2010 – 2015 se logró disminuir esta relación de

Gráfico No6: Relación de estudiantes promedio por computador



Fuente: Diseñado por Equipo Técnico

28 a 12; sin embargo, no hay evidencia de que el avance en este indicador haya significado una mejora en los aprendizajes de los estudiantes como se mostró en los resultados de pruebas saber en todos sus niveles. En la siguiente gráfica se puede observar el compartimiento de este indicador en los últimos años en comparación con el nivel

nacional. (SED Cartagena, 2017)

Por otro lado, el seguimiento que realiza el Ministerio de Educación Nacional a través del programa conexión total, reporta que, para julio de 2017 el 96,9% de la población matriculada en Cartagena cuenta con acceso a internet. Sin embargo, este servicio generalmente sigue funcionando exclusivamente en las salas de sistema o informática y no al servicio de la gestión escolar. Lo anterior sin contar con la inestabilidad en el acceso que se presenta por asuntos relacionados con la contratación efectiva del servicio que no garantiza la prestación de este de manera permanente durante todo el año lectivo. En este sentido, no se constituye en una herramienta pedagógica que pueda permear todas las áreas de gestión escolar y en especial la formación integral de los estudiantes. (MEN, 2017)

### **Aseguramiento de la calidad:**

El sistema de aseguramiento de la calidad -SAC- no está lo suficientemente desarrollado y articulado y esto tiene que ver en buena parte con el deficiente desarrollo institucional tanto en la SED, como en las UNALDES y los EE; además de la falta de liderazgo, formación y acompañamiento, específicamente de algunos Directivos docentes y maestros, como también la ausencia de la familia en el involucramiento de los procesos de gestión escolar y seguimiento específico a sus hijos.

Un elemento principal del SAC, es el hilo conductor de la gestión escolar que debe incorporar y articular el Proyecto Educativo Institucional<sup>11</sup>, los procesos de autoevaluación institucional, así como la definición precisa de Planes de Mejoramiento Institucional (PMI). Lo anterior, respetando la autonomía de los colegios y teniendo en cuenta los *referentes de calidad*, como son los lineamientos curriculares, los estándares básicos de competencias y los derechos básicos de aprendizaje, que se requiere que estén plenamente apropiados por la comunidad educativa, especialmente directivos y maestros, para que se constituyan en una orientación del diseño y *desarrollo del currículo*, el cual también es necesario re-conceptualizar y adaptar a la luz de los nuevos contextos locales, nacionales e internacionales y retos de la educación para la ciudad.

Es importante resaltar dentro de estos elementos, el *sistema institucional de*

<sup>11</sup> El proyecto educativo institucional se conoce como PEI, incluyendo currículo y sistema de evaluación. En algunos casos se adopta como PER (Rural) o PEC (comunitario) según el énfasis asociado a las características y condiciones de contexto.





*evaluación de los estudiantes – SIEE* con que debe contar cada colegio, el cual debe dar cuenta *del desarrollo y los aprendizajes de los estudiantes*; es necesario realizar análisis y actualización de los mismos, en razón a que algunos no están funcionando en la práctica, mediante la evaluación formativa y como insumo clave para la toma de decisiones y desarrollo de planes de mejoramiento. Además, este sistema debe estar alineado con las pruebas de evaluación externa, como las pruebas SABER, que se constituyen en referente frente al desempeño que deben alcanzar los estudiantes, acordes a la edad y grado en que se encuentren.

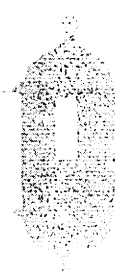
Asimismo, se debe considerar *la evaluación de los maestros y directivos docentes* como un ejercicio de rigor que proporciona información clave para mejorar el desempeño de los mismos, vía programas de formación a la medida que son el insumo de referencia para que las SED pueda estructurar sus Planes de Acompañamiento a la Mejora.

El tercer elemento a resaltar es la *evaluación institucional* que encuentra su principal herramienta en el ejercicio de Autoevaluación Institucional que debe hacerse anualmente, con la participación de la comunidad educativa<sup>12</sup> y que presenta serias debilidades conforme a los resultados que arroja. Por ejemplo, en muchas EE Oficiales, la gestión académica se califica entre 1 y 2, donde el primero corresponde al estado de Existencia, lo que significa que “la institución se caracteriza por un desarrollo parcial, desordenado, incipiente o desarticulado”; y 2, que los ubica en “el estado de Pertinencia, es decir, que la institución responde a dos condiciones básicas: los retos institucionales (articulación al PEI y a las necesidades de los usuarios) y las demandas externas (normatividad vigente y contexto)”. El estado ideal apropiado para este proceso sería el 3 y 4 que en su orden son los niveles de apropiación y mejoramiento continuo. Este último significa que la institución ha alcanzado un nivel de desarrollo que ya involucra la lógica del mejoramiento continuo, puesto que evalúa sus procesos y, en consecuencia, los ajusta y mejora permanentemente.

Finalmente, los *Planes de Mejoramiento Institucional y Planes de Apoyo al Mejoramiento*, son aspectos fundamentales del SAC y en estos también hay muchas oportunidades de mejora, en el entendido que algunos no se realizan con suficiente rigor y se les hace poco seguimiento y en algunos casos se toman como una tarea más, lo cual implica que no sean útiles como herramientas de gestión y control. Como se puede observar, son grandes los retos para los comités de gestión de la calidad.

Esta concepción de SAC encuentra mayores oportunidades de desarrollo en los extremos del sistema educativo, como son la *educación inicial y la educación terciaria*. Especialmente en la primera se requieren innovaciones en cuanto a la medición del desarrollo infantil y el desarrollo de currículos armonizados con los referentes de calidad. En cuanto a la segunda, es necesario profundizar los análisis de las pruebas saber pro y T&T para los planes de mejoramiento. En general, es importante construir como ciudad, orientaciones frente los proyectos educativos que garanticen el desarrollo pleno de las capacidades de los estudiantes, enfocado en el desarrollo humano sostenible y ubiquen a Cartagena como una ciudad en donde la educación ha dejado de ser el problema, para convertirse en buena parte de la solución de los mismos.

<sup>12</sup> Comunidad Educativa: integrada por estudiantes, padres de familia, maestros, directivos docentes, administrativos.





#### Cobertura:

Los principales hallazgos del análisis determinan que existe “insuficiente oferta del ente territorial para la prestación del servicio educativo” y la “poca o débil oferta de programas y metodologías que mitiguen la deserción, la extra-edad y riesgo de abandono en el sistema educativo”, tal como lo evidencian las cifras que a continuación se exponen:

#### Tasa de cobertura educativa:

La cobertura educativa neta sin extra-edad históricamente en Cartagena ha sido deficiente. En los últimos 8 años (2010-2017), el promedio global es de 78,35%. Al desagregarla por niveles, se observa que las tasas más críticas en el 2017 son el preescolar, con el 71,53% y la media, con el 50,54%. (SED Cartagena, 2018)

En cuanto a la atención de niños y niñas menores de 4 años y 11 meses, la cobertura global en 2016 fue de 69,91%. De estos, 39.904 fueron atendidos por el ICBF, en todas sus modalidades y 5.957 por EE privados en niveles de pre jardín y jardín. (ICBF Regional Bolívar, 2017)

Se destaca que el 15% de la matrícula oficial 2017, lo que equivale a 18.301 estudiantes, fueron atendidos por terceros, lo cual se constituye en una oportunidad de mejora del sistema, en tanto la atención directa de EE oficiales, fortalece la capacidad de respuesta del ente territorial, en la búsqueda de mayor calidad educativa.

#### Tasa de aprobación anual y reprobación<sup>13</sup>:

La tasa promedio global de aprobación en los últimos 8 años (2010-2017) es de 85,77%. Se destaca que para el nivel de secundaria es del 82,19%. Es decir que, para este nivel, 18 de cada 100 estudiantes reprueban el año (18%). En el periodo 2016-2017, de 7.958 jóvenes que reprobaron en básica secundaria y media, no regresaron 1.871. De ahí la importancia, de desarrollar estrategias que mitiguen la reprobación como factor asociado a la deserción.

“En el nivel de preescolar no se reprueban grados ni actividades, los educandos avanzarán en el proceso educativo, según sus capacidades y actitudes personales”<sup>14</sup>, por lo cual llama la atención que la tasa de aprobación promedio para este nivel en los últimos 8 años, sea del 90,84%. (SED Cartagena, 2018)

#### Tasa de deserción escolar<sup>15</sup>:

La deserción se ha identificado como uno de los grandes problemas de la educación, por cuanto denota ineficiencias del sistema y además se constituye en una trampa de la pobreza. En Cartagena, en los últimos 8 años (2010-2017), la tasa de deserción inter – anual promedio es del 4,12%, por encima del promedio nacional. Para los niveles de preescolar y básica secundaria es del 5,18% y 4,60% respectivamente, sin incluir la nocturna. (SED Cartagena, 2018)

13 Tasa de aprobación anual (TAA) y reprobación (TR): la aprobación se refiere a los estudiantes que, durante el año escolar, cumplen con los requisitos académicos y aspiran a ingresar al grado siguiente, como proporción de los alumnos matriculados durante el año lectivo. La reprobación corresponde al número de alumnos que no aprobaron el nivel educativo en el cual se encontraban matriculados, con respecto al total de alumnos matriculados en ese grado escolar. (MEN, consultado en la página Web oficial)

14 Normas relativas a la prestación del servicio educativo del nivel preescolar, Decreto 2247/97. (MEN, 1997)

15 Tasa de Deserción: de acuerdo a MEN, existen dos tasas asociadas a deserción, inter-anual e inter-anual. La tasa de Deserción intra-anual (TDT) da cuenta de la proporción de estudiantes que abandonan el sistema escolar antes de que finalice el año lectivo, como proporción de los alumnos matriculados. La Tasa de Deserción Inter-anual (TDI) corresponde a la proporción de alumnos que culminan el año lectivo pero que no ingresan al grado siguiente, como proporción del total de alumnos matriculados. (MEN, consultado en la página Web oficial)





### **Educación de jóvenes y adultos:**

Debido a la deserción, ha ido creciendo el número de jóvenes y adultos que están por fuera del sistema educativo, especialmente de sectores de la ciudad caracterizados por condiciones socioeconómicas menos favorables. Para 2017, el 14,5% de jóvenes entre 18 y 24 años de edad no estudiaban y no obtuvieron el título de bachiller. (Fundación Corona, 2019)

Es importante reconocer el crecimiento de la población adulta en Cartagena, para atender las nuevas demandas educativas de este tipo de población, garantizando un acceso con calidad y pertinencia, en el marco del Decreto 3011/97. (MEN, 2015)

Esta problemática implica para el Distrito, la destinación de recursos permanentes que mantengan la ciudad libre de analfabetismo; así como la definición de estrategias pedagógicas diferenciales que permitan la inclusión de esta población al sistema y su culminación a satisfacción del proceso educativo, revisión de estrategias actuales como es el caso de la oferta nocturna, educación a distancia y modelos flexibles dirigidos a jóvenes y adultos que sin duda ameritan ajustes. Si bien se señala este aspecto desde el punto de vista de cobertura, está directamente relacionado con la pertinencia, y su desarrollo se amplía en el programa 3 "Pertinencia, educación a lo largo de la vida, la competitividad y la productividad" de este Plan.

### **Inclusión a población diversa:**

**Discapacidad:** Específicamente en Cartagena, de acuerdo al plan de desarrollo "Primero la Gente", existe un registro de 14.402 personas con discapacidad<sup>16</sup>. Para el año 2016, el total de población matriculada fue de 4.171 personas, de las cuales la mayor proporción cursaban la básica primaria (53%) y la básica secundaria (26%). El 21% restante corresponde a preescolar, media y ciclos nocturnos con el 8%, 7% y 6% respectivamente. En cuanto a los tipos de discapacidad, para este mismo año, el 76,5% aproximadamente, corresponde a deficiencia cognitiva y el 23,5% a diversos tipos de discapacidad tanto física como mental. (SED Cartagena, 2017)

Cabe señalar, que no existen establecimientos educativos oficiales en el Distrito que reúnan las condiciones plenas de infraestructura, ambientes propicios para el aprendizaje y la enseñanza, el personal, los recursos educativos y las estrategias pedagógicas apropiadas para la inclusión plena de la población escolar con discapacidades múltiples.

**Población víctima:** Cartagena ha sido una de las ciudades más receptoras de desplazados del país, la mayoría de ellos víctimas de conflicto armado. En la actualidad se cuenta con un registro de 89.135 personas (Unidad de Víctimas, 2019). En promedio anual (2010-2016), el sistema educativo registra una matrícula de 4.494 estudiantes víctimas, lo cual demuestra una baja cobertura y/o un subregistro que afecta la toma de decisiones para garantizar una atención de calidad y con pertinencia. Igualmente existe otras poblaciones víctimas que merecen especial atención, es el caso de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en condición de riesgo y/o vulneración de derechos (en medidas de protección), donde se incluye víctimas de todas las formas de violencia, de la migración, estados de abandono y/o abuso e infractores, entre otros.

<sup>16</sup> Plan de Desarrollo Primero la Gente (Pág. 34. Consultado 30.08.2017)

[http://www.cartagena.gov.co/Documentos/2016/Transparencia\\_y\\_aip/Plan\\_de\\_Desarrollo/2016/ACUERDO-006-2016-PLAN-DE-DESARROLLO.pdf](http://www.cartagena.gov.co/Documentos/2016/Transparencia_y_aip/Plan_de_Desarrollo/2016/ACUERDO-006-2016-PLAN-DE-DESARROLLO.pdf)





**Población perteneciente a grupos culturalmente diversos:** De acuerdo al censo población 2005 del DANE, el 36% de la población cartagenera se auto reconoce como población negra, afro, palenquera y raizal, lo que equivale en 2017, a 368.958 personas. De estas, de acuerdo al reporte de matrícula de la Secretaría de Educación, en promedio anual en los últimos dos años se registra 14.341 estudiantes, de los cuales el 91% corresponde a los grupos mencionados. El 9% restante hace referencia a población indígena y Rom. Sigue siendo evidente un subregistro en el número de estudiantes matriculados, pertenecientes a las categorías de población diversa, por tanto, es necesario mayor rigor en la administración de los sistemas de información y estrategias de focalización. (SED Cartagena, 2017)

### **Ambientes para los procesos de enseñanza y aprendizaje:**

La ciudad tiene una brecha enorme por superar en materia de ambientes, se destacan, entre otros, la carencia de predios para nuevas construcciones; legalización de predios existentes, para posibles inversiones; la falta de información actualizada y detallada, así como estudios técnicos estructurales del estado de la infraestructura actual en materia de mantenimiento, adecuación, dotación y transformación de ambientes y situación de terceras personas ocupantes de EE; y la real capacidad de implementar en un periodo de tiempo determinado, la jornada única como un llamado a la urgencia en la garantía de procesos educativos de mayor tiempo y calidad para sus estudiantes. Tomar decisiones de inversión en infraestructura educativa, sin la suficiente información y análisis, se constituye en un enorme riesgo de inversión para el Distrito.

Para el año 2018, la prestación del servicio educativo en Cartagena está distribuida en 353 establecimientos, 105 oficiales y 248 privados. En materia de infraestructura, los oficiales representan 203 sedes educativas, incluyendo la principal. La distribución de estas sedes no corresponde a la distribución de la población en el territorio, lo que incide probablemente en que algunas tengan baja cobertura y otras superen la capacidad. Así mismo, los proyectos de vivienda de interés social que se han venido impulsando en los últimos años, han ido creciendo sin garantizar el equipamiento educativo requerido para atender a la población. Esto último es un llamado a que, en la actualización del plan de ordenamiento territorial, sea una condición innegociable, que el Estado garantice la capacidad para prestar el servicio educativo. (SED Cartagena, 2018)

Por otro lado, aunque la ciudad cuenta con al menos 17 EE focalizadas con matrícula de población con discapacidad, ninguna cuenta con ambientes especializados propicios para los procesos de enseñanza y aprendizaje que requieren. Así mismo, dada las condiciones bioclimáticas propias de Cartagena, sumado a características del entorno asociadas al deficiente acceso a servicios básicos y riesgos por desastres naturales, incide en que muchas instituciones presentan deterioro permanente que demandan reparaciones y mantenimiento continuo. En este sentido el Distrito requiere pensar soluciones integrales, sostenibles, de bajo costo, corto tiempo de instalación y amigables con el ambiente.

Se destaca también que en una entrevista realizada a 69 establecimientos educativos con matrícula oficial del distrito, el 58% manifestó que la dotación se encontraba incompleta. La mayoría coincide en que adolecen de tableros, escritorios, sillas tanto para maestros como para estudiantes, actualización de





materiales lúdicos pedagógicos; algunos manifestaban que lo que tienen además de estar incompleto, se encuentra en mal estado.

Es relevante destacar las falencias de ambientes de aprendizaje para la educación inicial en el marco de una atención integral a la primera infancia. La cobertura en este nivel, incluyendo todas las modalidades públicas y privadas, solo alcanza el 69,91% en 2016, y de estos, apenas el 9% es atendido en centros de desarrollo infantil acorde a la política de atención integral a la primera infancia establecida en Colombia. (ICBF Regional Bolívar, 2017) (SED Cartagena, 2017)

La demanda educativa se estima por la población en edad escolar - PEE entre 5 y 16 años de edad, la cual se distribuye en los niveles de preescolar, básica y media, acorde a lo establecido en la Resolución 2022/10, expedida por el Ministerio de Educación Nacional (SED Cartagena, 2017). De acuerdo con las cifras registradas entre el periodo 2010-2017, la PEE proyectada en Cartagena ha mostrado un decrecimiento sostenido, pasando de 215.010 en 2010 a 210.840 en 2017, una caída del 1.9% aproximadamente; esta tendencia negativa coincide con la tendencia nacional. Al contrastar con la población adulta, el crecimiento es inverso, evidenciando un incremento de la población que ha sido notoria en los últimos 7 años con una variación de 13,3%, pasando de 679.354 en 2010 a 769.485 en 2017.

Aunque es evidente un decrecimiento en la PEE, cabe señalar que estos datos corresponden a las estimaciones y proyecciones basadas en el censo poblacional DANE (2005), lo cual se validará, una vez se publiquen los resultados del censo población 2018. Así mismo, se realizarán los ajustes a los que haya lugar teniendo en cuenta el comportamiento demográfico actual del territorio, más aún con el incremento de poblaciones provenientes de otras zonas que se han desplazado por diversas condiciones como es el caso de Venezuela y otros lugares del país por asuntos de posconflicto, entre otros.

En lo que respecta a la matrícula oficial y privada en Cartagena, el 75% corresponde a la oferta cubierta por el sistema educativo oficial. Es de resaltar que la matrícula global, en el periodo comprendido entre 2010-2017, pasó de 268.266 a 224.365, lo que equivale a una disminución del 16% aproximadamente. Esta diferencia es evidente en la oferta oficial que cayó en aproximadamente 20%, mientras que la matrícula privada se mantuvo. Esta tendencia negativa de crecimiento en la matrícula oficial, no solo refleja una disminución en el indicador de cobertura educativa a nivel Distrital, sino que también representa un menor flujo de recursos para atender las necesidades de la prestación del servicio educativo.

En cuanto al comportamiento de la matrícula oficial, se destaca que el 95,7% está dirigida a la población en edad escolar, mientras que el 4,3% restante está dirigida a población adulta. Si bien existe un decrecimiento en la matrícula entre el periodo 2010-2017, pasando de 211.878 a 170.352 (19,6%); la mayor población matriculada que decreció fue la de población adulta que pasó de 40.661 en 2010 a 7.307 en 2017 (82%), lo cual se contrasta con el crecimiento de la población adulta al que se ha hecho referencia en párrafos anteriores. (SED Cartagena, 2018)

El crecimiento negativo de la matrícula oficial en Cartagena en los últimos 8 años, se refleja claramente en la tendencia negativa de los indicadores de cobertura





educativa; tanto es así, que la cobertura bruta<sup>17</sup> y la cobertura neta<sup>18</sup> (sin extra-edad) del Distrito, registraron significativas disminuciones entre 2010 y 2017. La cobertura bruta pasó de 124,77% a 106,4% en el periodo en mención. Para 2017 la tasa de cobertura neta sin extra-edad es de 80,61% lo que se constituye en una deficiencia del sistema. Si se cruza con cobertura neta con extra-edad, se evidencia una diferencia de cerca de 15 puntos porcentuales, lo cual indica que un número importante de estudiantes están al menos dos grados por debajo del nivel educativo esperado para su edad.

De todo lo anterior se puede concluir que uno de los mayores desafíos en Cartagena, es la capacidad de ingresar y mantener a niños, niñas, jóvenes y adultos en el sistema educativo, especialmente en los grados escolares correspondientes a su edad cronológica, con un enfoque de inclusión y equidad materializando así el goce efectivo del derecho a la educación.

#### *Pertinencia:*

Tal como se podrá observar con los siguientes indicadores, el Distrito cuenta con una débil oferta educativa que no garantiza una educación a lo largo de la vida, el desarrollo integral del ser, la productividad y la competitividad. Recordemos que la cobertura neta con extra edad en el nivel de la media, para 2017, sólo fue del 56,88%, la neta sin extra-edad del 50,54%.

A continuación, se presenta el panorama de la ciudad:

#### **Educación media:**

En un estudio de la Universidad de los Andes referido a la Educación Media se destacan los objetivos que debe cumplir este nivel, a saber: 1) la importancia de sentar las bases para dar continuidad a la educación superior, 2) preparar a los jóvenes para el ingreso al mercado laboral, 3) descubrir los talentos y fortalecer las capacidades para alcanzar sus planes de vida. Una política pública para este ciclo debe necesariamente partir de estos postulados, más aún cuando en este estudio, citando a Cunningham y Villaseñor (2014), se encontró que “los empresarios tienden a darles más valor a las habilidades socioemocionales<sup>19</sup> y a las habilidades cognitivas de orden superior que a las habilidades técnicas básicas”. (Acosta, García, & Maldonado, 2016)

En el periodo 2011 – 2016, el promedio anual aproximado de bachilleres de matrícula oficial es de 9.628. Específicamente en el año 2016, recibieron el título de bachiller 9.794 estudiantes, de los cuales 7.784 cursaban grado 11° y 2010 ciclo complementario 26.

Cabe destacar que, de los colegios privados, egresaron para esta misma vigencia, 3.753 bachilleres. Según el censo poblacional del DANE, se estima que, para este mismo año, Cartagena contaba con una población de 16 años equivalente a 18.522 jóvenes (DANE, s.f.). Al cruzar esta cifra con bachilleres tanto de matrícula oficial como privada, cerca de 5.023 potenciales bachilleres no lo alcanzaron, bien sea

<sup>17</sup> Tasa de cobertura bruta corresponde a la relación porcentual entre los alumnos matriculados en un nivel de enseñanza específico (independiente de la edad que tengan) y la población escolar que tiene la edad apropiada para cursar dicho nivel. (MEN)

<sup>18</sup> Tasa de cobertura neta sin extra-edad es la relación entre estudiantes matriculados en un nivel educativo que tienen la edad adecuada para cursarlo y el total de la población en el rango de edad apropiado para dicho nivel. (MEN)

<sup>19</sup> “las competencias socioemocionales también han sido definidas por CASEL (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning) como aquellos conocimientos, actitudes y habilidades necesarios para entender y manejar las emociones; establecer y lograr metas positivas; sentir y mostrar empatía por los demás; y establecer y mantener relaciones positivas y tomar decisiones responsables frente a sí mismo, frente a las personas que lo rodean y frente al contexto en el que se vive. El desarrollo de estas competencias proporciona una base para un mejor rendimiento académico y unas relaciones sociales positivas”.





porque están en extra-edad o porque están fuera del sistema. Esto es un reflejo de la ineficiencia del sistema y se corrobora con el indicador de supervivencia que para este mismo año fue de 53,41%. (SED Cartagena, 2018)

El nivel educativo de la media incluye los grados 10 y 11, para 2016, el 54,47 de los EE oficiales otorgaron título de bachilleres académicos y el 45,3% restante, título de bachillerato técnico, aportando a la formación y proyección ocupacional de los estudiantes a través de 5 nodos que atienden los siguientes sectores: Petroquímico Plástico, Logística y Puertos, Telemática Y Teleinformática, Turismo, Agroindustrial y Biocombustible, en correspondencia con la agenda de competitividad regional. De los 8.202 jóvenes que recibieron formación en 10 y 11 en media técnica, el 50% eligieron especialidades asociadas al nodo petroquímico plástico, seguido de turismo con el 28%, logístico y puerto con el 15%, y en menor proporción agroindustria y telemática con el 5% y 3% respectivamente.

Así mismo, los establecimientos educativos San Francisco de Asís, Inem, Técnica de Pasacaballos, San Jose de Caño del Oro, La Boquilla, Santa Ana, Luis Carlos López y San Felipe Neri, contaron con una oferta de media técnica diversa, atendiendo en 2016 un total de 1.381 estudiantes. Las instituciones de educación superior articuladas con la Secretaría de Educación, que han venido impartiendo o apoyando los procesos de formación de media técnica son el Sena, Tecnológico Comfenalco y el Colegio Mayor.

Al ahondar en la estructura de operación de los nodos, se identifica la necesidad de fortalecer el esquema de formación y modelo de funcionamiento, debido a que no cuentan con auto sostenibilidad, en razón a que carecen de una estructura organizacional adecuada para su efectiva operación y gestión, convirtiéndose en una "carga" adicional para rectores y coordinadores, quienes, en su mayoría no cuentan con el perfil ni los recursos que requiere un centro de formación especializado. Al revisar otros modelos similares de educación, surge la necesidad de pensar la designación de directores de nodos idóneos y, en una gran alianza con empresas, gremios del correspondiente sector, e instituciones de educación terciaria, pública y privada.

De igual manera, se requiere que los nodos que son receptores de estudiantes matriculados en otros EE, cuenten con una fuente de financiación adecuada y permanente, por tal razón se debe establecer que el valor diferencial de la tipología por gratuidad que reconoce el Ministerio de Educación Nacional, sea recibido por el nodo. Actualmente ese diferencial llega al establecimiento educativo donde el estudiante recibe su formación académica.

Otro aspecto fundamental es revisar la pertinencia y calidad de los programas ofertados y su encadenamiento con los niveles técnico profesional, tecnológico y profesional universitario. En un estudio realizado para la inspección de las condiciones de la prestación del servicio educativo del nodo petroquímico – plástico (CASD Manuela Beltrán) en el año 2014, y las tres Instituciones Educativas que también imparten formación de media técnica (San francisco de Asís, INEM y Técnica de Pasacaballos), con base en la norma internacional NCCER<sup>20</sup>, se ratificó

<sup>20</sup> Este referente internacional contiene la mayoría de las especialidades que se imparten en el marco de la formación del nodo petroquímico plástico. Sus siglas NCCER en inglés, corresponden al "Centro Nacional para la Educación e Investigación en Construcción. Ver: <https://www.nccer.org/>







que “los recursos asociados a talento humano y condiciones de ambientes de aprendizaje eran limitados, los currículos no se encuentran actualizados y las prácticas pedagógicas mostraron serios errores. Los artefactos producidos por los estudiantes se limitaron a las competencias básicas, a la introducción de las herramientas de mano y la atención se centró en el desarrollo de la destreza manual en temas prácticos. La inspección de los recursos y la ejecución de los programas actuales demostraron una alineación muy baja con los programas de la NCCER.

Por lo anterior, se necesita un programa de formación para que el recurso humano cuente con las certificaciones necesarias, las cualificaciones y la experiencia industrial en las ocupaciones que podrían formar la base para cualquier acreditación del NCCER. (...). En general, ninguno de los colegios tiene experiencia o conocimiento de los programas que se ofrecen actualmente a través de esta acreditación. Por lo tanto, es necesario desarrollar un programa progresivo de conocimiento para introducir eficazmente la NCCER. Esto permitiría que el personal implementara un plan de acción y realizara cualquier proceso de transición de cara al mejoramiento y eficiencia en la oferta educativa”<sup>21</sup>. (Pearson, 2014)

En algo se ha avanzado de 2016 a 2018 a través de alianzas con el sector privado, 30 maestros y 100 estudiantes de grado 10° de la media técnica del nodo petroquímico plástico realizaron su formación en el nivel básico de la NCCER, constituyéndose en el primer grupo que accedió a esta oferta en la región caribe, a través del SENA. De estos, más del 50% han recibido su certificación que acredita el nivel de competencias que se requiere. Así mismo, se realizó la actualización del estudio de pertinencia del Nodo, logrando la definición de 10 perfiles ocupacionales, el ajuste curricular de 7 programas y el diseño con presupuesto detallado de los ambientes de aprendizaje (aula- taller) priorizados en 4 establecimientos educativos. Aun así, los retos siguen siendo enormes para cerrar las brechas existentes en cuanto al nivel de especialización de los maestros, la actualización de currículos y la adecuación de los ambientes, dispuestos como escenarios de laboratorio y prácticas de las especialidades asociadas a todos los nodos con que cuenta la ciudad.

### **Educación Superior:**

#### **Indicadores de eficiencia interna:**

El acceso a la educación superior debe ser un derecho de todas y todos; sin embargo, muchos de los jóvenes que logran egresar como bachilleres de los establecimientos educativos oficiales, no creen posible acceder a procesos de formación superior, otros lo intentan, pero no alcanzan los resultados mínimos requeridos para acceder a las universidades públicas, otros logran entrar a la educación superior, pero desertan debido, principalmente, a las necesidades económicas que apremian a sus familias y los llevan a buscar trabajos, en su mayoría informales.

Otro aspecto sobre el que hay que trabajar, es contar con un sistema de seguimiento y monitoreo de egresados del sistema educativo a nivel de la media, que permita conocer cuántos jóvenes efectivamente continúan su ciclo al nivel de formación superior y/o cuántos logran acceder a una oferta laboral o iniciar su propio negocio.

<sup>21</sup> Convenio Reficar – Fundación Mamonal 2014-2018: por medio del cual se aunaron esfuerzos y recursos técnicos y financieros para el fortalecimiento del Nodo Petroquímico Plástico de Cartagena. Producto: Caracterización de 4 establecimientos educativos adscritos al Nodo Petroquímico Plástico de Cartagena acorde a la norma internacional NCCER, realizado por Pearson.





La falta de información, deja muchos interrogantes, lo cual no permite tomar decisiones efectivas para fortalecer los procesos que dan continuidad en la cadena formativa.

En cuanto a cobertura hay grandes retos. Como se observa en la tabla No2, al comparar la tasa de cobertura en educación superior en los últimos seis años, entre los principales departamentos del país, Bolívar ocupa el último lugar e incluso por debajo de la media nacional en 15,7 puntos porcentuales. Otro hecho a destacar es la dinámica de crecimiento de Bolívar, que entre 2010 y 2017 subió 9 puntos, mientras que los demás territorios muestran crecimientos superiores, lo que hace que la brecha siga creciendo. En 2016, la tasa de absorción de Bolívar fue de 36,6%, mientras que el promedio nacional es del 38%, el cual solo es superado por Bogotá D.C. y Santander que registran una tasa de 45,7% cada uno. (MEN, 2019)

Tabla No2: Tasa de cobertura de educación superior (%)

REGIONES	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
BOGOTA D.C.	73,6	81,5	85,6	92,1	98,0	101,3	108,4	112,0
SANTANDER	47,9	53,8	54,1	58,9	60,9	63,2	63,8	64,8
ATLANTICO	37,9	40,2	42,0	49,5	56,8	58,4	59,6	59,5
ANTIOQUIA	41,0	44,4	45,4	48,8	51,0	52,8	55,0	57,1
VALLE DEL CAUCA	31,8	34,7	34,4	37,2	39,1	41,0	42,7	43,9
BOLIVAR	28,0	32,5	32,9	35,7	35,6	37,2	38,4	37,1
NACIONAL	37,1	40,4	41,7	45,2	47,8	49,4	51,5	52,8

Fuente: Diseñado por Equipo Técnico

Así mismo, el estudio de Jhorland Ayala Garcia y Adolfo Meisel Roca, titulado: Cartagena libre de pobreza extrema en el 2033, presenta lo siguiente: "... la ciudad tiene una población con años de educación promedio similares a las trece ciudades principales, incluso, por encima del promedio. Sin embargo, cuando se analiza el porcentaje de esta población con educación universitaria o posgrado se encuentra que Cartagena solo tiene un 18,3% de su población (jefes de hogar) en este grupo, comparado con un promedio de las trece principales ciudades de 20,5%. Pasto es la ciudad con la mayor proporción de población con educación avanzada, con un 24,1% (...).

Según este estudio, el promedio de años de educación de Cartagena es cerca del 9. "Si se descompone el indicador de años de educación promedio por barrios, se observa que la población menos educada se concentra en los barrios alrededor de la Ciénaga de la Virgen, faldas de la Popa, Nelson Mandela, el Bosque y Pasacaballos, donde está la población de menores recursos económicos. El promedio de años de educación en el Barrio El Pozón, por ejemplo, es de 6,4 años, mientras que en el barrio Crespo alcanza los 9,2 años, es decir, cerca de tres años de diferencia en promedio". (Ayala & Meisel, 2017)

Al revisar la tasa de deserción en 2016, Bolívar reportó el 9,5%, cerca del promedio nacional que fue de 9,0%. De los seis territorios de referencia, Antioquia refleja la tasa de deserción más alta con el 9,7%. El reto en esta materia es grande porque es muestra de ineficiencia del sistema y los sueños truncados de miles de jóvenes. (MEN, 2019)

#### Indicadores de calidad:

En educación superior, los indicadores de calidad están medidos a través de las Pruebas Saber Pro, que permiten analizar competencias genéricas y específicas de estudiantes en el nivel técnico profesional, tecnológico y profesional universitario, en una escalada de 0 a 300 puntos. Las competencias genéricas, se refieren a aquellas que todo profesional debe tener, independiente del programa que curse;





mientras que las específicas, hacen referencia a las áreas del saber que corresponda. (ICFES, 2019)

Al analizar y comparar los resultados 2018 en el país, en cuanto a competencias genéricas para los grupos de referencia de ingeniería, administración y afines, ciencias naturales y exactas, ciencias sociales y educación, los profesionales de ésta última, ocupan el último lugar en cuanto a promedios en competencias ciudadanas, lectura crítica y razonamiento cuantitativo; y

Tabla No3: Nivel de competencias genéricas por grupos de referencia  
Pruebas Saber PRO 2018 en Cartagena

Grupo de referencia	Competencias Ciudadanas	Comunicación Escrita	Inglés	Lectura Crítica	Razonamiento Cuantitativo
Ingeniería	142	149	164	153	167
Administración y afines	132	146	151	140	140
Ciencias naturales y exactas	139	138	144	154	166
Ciencias Sociales	142	149	141	152	131
Educación	120	139	146	135	121

Fuente: Diseñado por Equipo Técnico

en los dos restantes, comunicación escrita e inglés, ocupa el antepenúltimo y penúltimo lugar respectivamente. Al revisar estos resultados para Cartagena, se evidencia que el grupo de referencia "Educación" compuesto por diversas licenciaturas, obtiene los menores puntajes en las competencias que se evalúan con el agravante que las tres de más bajo desempeño son las más relevantes en la etapa escolar. (Ver Tabla No3).

Continuando con el análisis desagregado de las Pruebas Saber Pro, Cartagena se encuentra por debajo de los promedios nacionales en todas las competencias genéricas. Al hacer un comparativo con ciudades de referencia, es evidente que la brecha es mayor que frente a los promedios nacionales. De las cinco competencias que mide la prueba, en tres, Cartagena se ubica en el último lugar, con excepción de comunicación escrita y lectura crítica en donde el último lugar lo ocupa Barranquilla.

Tabla No4: Comparativo de resultados de competencias genéricas con ciudades de referencias 2018

Entidad Territorial	Competencias Ciudadanas	Comunicación Escrita	Inglés	Lectura Crítica	Razonamiento Cuantitativo
Barranquilla	137	146	153	146	146
Bogotá D.C.	146	152	157	154	154
Bucaramanga	144	149	156	154	155
Cali	149	153	159	160	158
Cartagena	136	146	152	148	144
Medellín	149	153	161	161	158
Nacional	146	151	157	155	154

Fuente: Diseñado por Equipo Técnico

Otro aspecto importante a tener en cuenta es la acreditación institucional de alta calidad en educación superior. A febrero de 2019, existen 5 instituciones de educación superior con esta certificación, la Universidad Tecnológica de Bolívar, la Universidad de Cartagena, la Universidad de San Buenaventura, la Escuela Naval Almirante Padilla y la Universidad Jorge Tadeo Lozano sede caribe, lo cual representa un 38% del total de instituciones de la ciudad, siendo el porcentaje más alto al compararlo con ciudades de referencia como son Bogotá, Barranquilla, Cali, Medellín y Bucaramanga y más del doble del promedio nacional que representa el 18%.

### Índice de Ciudades Universitarias (ICU):

Un indicador clave para este Plan, es ICU, que calcula la Red de Ciudades Cómo Vamos y Fundación Luker, en el que se analiza las condiciones que ofrecen las ciudades colombianas a los estudiantes de educación superior, a partir de cinco componentes: el ambiente universitario, la calidad de la educación superior, el costo de vida, la empleabilidad de los egresados y la calidad de vida en las ciudades. Estos componentes incorporan 19 variables que afectan directamente el bienestar





de las personas que adelantan estudios universitarios en 9 ciudades del país. (Cartagena Cómo Vamos, 2017)

Para la construcción del Índice se incluyeron datos de los años 2012, 2013, 2014 y 2015 en Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Manizales, Medellín y Pereira, encontrando que

Tabla No 5: Índice de Ciudades Universitarias – ICU (2015)

CIUDAD	Calidad de las IES	Ambiente Universitario	Costo de Vida	Calidad de Vida	Empleabilidad de los Egresados	ICU*
Manizales	57	72	57	76	61	63
Bucaramanga	46	73	68	57	69	63
Medellín	64	65	45	61	66	60
Cali	47	43	72	44	60	54
Bogotá	66	46	35	21	77	54
Pereira	33	46	68	68	51	50
Ibagué	21	35	74	52	46	44
Cúcuta	8	42	88	44	41	42
Cartagena	21	29	31	10	60	33

Fuente: Cartagena Cómo Vamos

Cartagena se ubica en el último lugar durante cada uno de los años, con un puntaje de 33,10 en 2015, inferior al registrado en 2014 que fue de 36,92. Cabe señalar que este índice se mide en una escala de 1 a 100. A continuación, se presenta la tabla No6 que registra los resultados 2015 por ciudades y dimensiones.

La principal razón de los resultados de Cartagena es que 3 de las 5 dimensiones están en desventaja en comparación con las otras ciudades analizadas. En la dimensión de calidad de vida, Cartagena obtuvo el puntaje más bajo (10,5), la cual mide la satisfacción con la ciudad como un lugar para vivir, sostenibilidad de los ecosistemas, ciudadanos satisfechos con el medio de transporte y percepción de seguridad (15%), siendo esta última el componente más bajo de esta dimensión, comparado con ciudades como Pereira y Manizales donde la percepción de seguridad es de 51% y 57% respectivamente.

### **Formación para el trabajo y el desarrollo humano:**

En un estudio reciente acerca de “La Educación Orientada al Trabajo en 5 ciudades colombianas – Caso Cartagena”, se plantea que “la pertinencia de la educación no depende exclusivamente del sector educativo y tampoco de un sub-sistema o de un nivel de formación particular”. “La iniciación al mundo del trabajo y la tecnología no debería limitarse a programas de enseñanza técnica y profesional concretos, sino entenderse como componente de la enseñanza general (Comité DESC, 1999)”. En este mismo estudio, se refieren a un análisis de la experiencia de la ciudad asociada a la organización de la oferta de la educación media técnica a través de Nodos ya mencionados anteriormente, que concluyó que “el éxito dependió de las alianzas que les daban sustento; aquellas con logros limitados se caracterizaban por la falta de estabilidad y liderazgo de los directivos docentes, la ausencia de compromiso por parte de las instituciones de educación superior participantes y la carencia de espacios de práctica y pasantías para los estudiantes (Casas, Barrera, Caro, & Villa, 2011)”. (Fundación Corona, 2017)

Así mismo, concluyen a través de un análisis de la ejecución de los últimos planes de desarrollo, que “no hay una propuesta específica sobre formación para el trabajo dirigida a jóvenes desescolarizados y no escolarizados ni un diagnóstico que contribuya a la formulación de una política en tal sentido. La estrategia de Nodos tiene gran potencial y podría aprovecharse para llegar a otros públicos objetivo y en jornadas diferentes a las escolares. No existe tampoco una propuesta sobre aseguramiento de la calidad de la formación, especialmente de instituciones de formación para el trabajo, un tema que resulta bastante sensible a la hora de facilitar la movilidad de los estudiantes en el sistema y de los jóvenes y adultos en el desarrollo de sus carreras”.





Lo anterior significa que, desde el Plan, es necesario definir una estrategia que apunte a garantizar desde todos los ciclos educativos, el desarrollo de competencias generalizadas, en donde el pensamiento crítico, científico, el liderazgo y la innovación son necesarias.

### **Índice de Progreso Social (IPS):**

“El IPS define el progreso social como la capacidad de una sociedad para satisfacer las necesidades humanas básicas de sus ciudadanos, establecer las bases que permiten a los ciudadanos y las comunidades mejorar y sostener su calidad de vida, y crear las condiciones para que todos los individuos puedan alcanzar su verdadero potencial. El Índice combina tres dimensiones –necesidades humanas básicas, bienestar fundamental, y oportunidades de progreso. Cada dimensión está conformada por cuatro componentes, los cuales se contienen de tres a cinco indicadores de resultados concretos. Está basado en los conceptos de Amartya Sen, Douglass North, y Joseph Stiglitz”<sup>22</sup>. (Cartagena Cómo Vamos, 2016)

Para efectos de las metas del Plan, se tienen en cuenta las dimensiones de fundamentos de bienestar y oportunidades de progreso, en razón a que están asociados directamente a indicadores de educación. Los resultados se pueden observar en la tabla No7 que a continuación se presenta.

Como se observa, durante el periodo analizado, Cartagena ocupa el último lugar, con excepción de 2014, en donde este lugar lo ocupa Valledupar. Para 2015,

Tabla No5: Resultados IPS en el periodo 2009 - 2015

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Manizales	64	63	65	68	71	76	75
Bucaramanga	63	64	64	66	67	73	70
Medellín	58	60	64	67	70	73	70
Bogotá	63	64	65	68	71	70	69
Pereira	58	60	63	61	61	67	66
Ibagué	53	53	52	51	58	62	62
Barranquilla	52	51	58	57	58	60	59
Cali	46	49	50	49	55	54	59
Cúcuta	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	57
Cartagena	41	44	50	49	51	54	51
Valledupar	49	49	51	52	55	52	n.a

Fuente: Cartagena Cómo Vamos

Cartagena obtuvo un puntaje 51, siendo superada por ciudades intermedias como Cúcuta, Pereira e Ibagué. Se destaca Manizales que ocupa el primer lugar con 75 puntos sobre 100. Al desglosar el IPS de Cartagena por dimensiones, y considerando las dos relacionadas con educación señaladas anteriormente, se obtiene un promedio de 47,3, el cual se

considera línea de base para la proyección de las metas a 2033.

Con base en lo anterior, es imperioso trabajar para mejorar este indicador que es reflejo del desarrollo social de una comunidad y desde la educación se puede influenciar en razón a que contiene variables educativas importantes, sobre las cuales el Plan presenta grandes apuestas. A continuación, se describen algunas de estas:

- *Acceso a Conocimientos Básicos:* tasa de alfabetización, cobertura en educación primaria, cobertura en educación secundaria, cobertura en educación media, calidad de la educación básica.
- *Acceso a Educación Superior:* porcentaje de adultos con posgrado, porcentaje de adultos con pregrado completo, calidad de la educación media (saber 11), tasa de estudiantes con pregrado, tasa de estudiantes con

22 La medición del IPS es liderada por la Red de progreso Social Colombia, integrada por Fundación Corona, Compartamos con Colombia, Deloitte, Fundación Avina, Red Colombiana de Ciudades Cómo Vamos y Social Progress Imperative. “Esta medición es mundial y se estima en cerca de 128 países. Se destaca que, en lugar de hacer énfasis en medidas tradicionales de éxito como los ingresos o la inversión, mide 50 indicadores de resultados sociales y ambientales para crear una imagen más clara de la realidad de las vidas de las personas”.





posgrado.

- *Tolerancia e inclusión:* tolerancia hacia los homosexuales, inclusión de población con discapacidad, tolerancia hacia los desmovilizados, inclusión de población desplazada, respeto por normas básicas de convivencia.

*Gestión educativa:*

De otra parte, la gestión educativa y la gestión escolar son determinantes en el éxito de la implementación de la política educativa, la primera referida al contexto de la Secretaría de educación y la segunda, al contexto de los EE. En ambos casos, la gestión debe contar con una adecuada estructura organizacional, planta de personal idónea, procesos alineados con la misión y visión, herramientas técnicas y tecnológicas, que posibiliten una gestión estratégica para el logro de los objetivos y metas, especialmente en el marco del desarrollo de una política pública de educación como lo es el Plan Maestro de Educación para Cartagena.

Al realizar un análisis de los diversos niveles del sistema educativo, se encontraron las siguientes situaciones:

### **Secretaría de Educación Distrital:**

Los procesos de modernización, se constituyen en una oportunidad de adaptar el sistema a nuevas realidades, para conservar su efectividad en el marco de una cultura organizacional proactiva, flexible, innovadora y de mejoramiento continuo. Aun así, ha transcurrido más de una década desde la última reestructuración de la Secretaría de Educación Distrital, y han aparecido nuevas realidades que exigen implementar un nuevo proceso de modernización. Algunos de estos desafíos se describen a continuación:

- *Atender prioritariamente la educación inicial en el marco de una atención integral:* Como se ha planteado en el P2.1 Educación Inicial y preescolar, es fundamental mejorar la cobertura y la calidad de la educación para el segmento de la población de 0 a 6 años y la SED debe ejercer un gran liderazgo en ello, especialmente garantizando una educación de calidad, como lo establece la recién sancionada política pública en la materia (Ley 1804/16); además se requiere un trabajo interinstitucional efectivo con la Secretaría de Participación, el ICBF, el Sistema Nacional de Bienestar Familiar -SNBF y demás integrantes de la mesa de primera infancia del Distrito, instancia técnica en la que se establecen las orientaciones para la toma de decisiones en el Consejo de Política Social. Aun así, no se cuenta con un equipo que lo haga posible, sólo existe un cargo de profesional.
- *Educación inclusiva:* tal como se describió en el proyecto 2.2 "Cobertura Inclusiva", existe un marco de referencia ampliado en materia de atención a población diversa, temas asociados a población con discapacidad, población culturalmente diversa, población víctima de conflicto armado, diversidad sexual, entre otras. Recientemente fue expedido el Decreto 1421/17 y firmado el Acuerdo de Paz. Sin duda toca avanzar aceleradamente en lograr mayor inclusión en la educación del Distrito, en una concepción amplia y eso implica reforzar los equipos técnicos de la Secretaría de Educación, UNALDES y Establecimientos Educativos.
- *Fortalecimiento de la educación terciaria:* Éste es un asunto que cada día reviste mayor importancia en el enfoque de una educación para toda la vida, en el marco de un concepto de cadena de formación, como se ha planteado en el P3.3, pero la Secretaria no cuenta con una capacidad de respuesta acorde a los retos. Es necesario reforzar la estructura organizacional para la





- atención y articulación de la media técnica, la formación para el trabajo y el desarrollo humano y la educación superior.
- *Bienestar al Trabajador:* Para una organización tan compleja como es el sistema educativo, en cuanto a fines, procesos y metas, es imprescindible contar con un robusto programa de bienestar al trabajador. De acuerdo a la información suministrada por la SED, el 10,5% de días de incapacidad recibidas por los maestros corresponde a trastornos psiquiátricos, siendo esta la tercera causa más frecuente. Así mismo, el 60,9% de las incapacidades en general, tiene una duración de más de 16 días. La estructura organizacional actual no contempla ésta área y las acciones de bienestar laboral son limitadas en cuanto a dimensiones y beneficiarios. (SED Cartagena, 2017)
  - *Investigación e innovación educativa:* Estar en la era de la sociedad del conocimiento, pero además tener la misión de impulsarlo y no contar con los equipos y herramientas para liderarlo, es una paradoja de enormes proporciones e implicaciones y eso es lo que sucede en la actualidad en el ente rector de la educación de Cartagena. Por ello los 14 sistemas de información con que cuenta el sector educativo están en buena parte subutilizados o inutilizados y no se conectan entre sí. No se cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación para la toma de decisiones fundamentada y anticipada, que dé cuenta de los indicadores de eficiencia interna y evaluación externa de los establecimientos educativos, que pueda medir el nivel de competencias que se desarrolla en los estudiantes desde todas sus dimensiones, saber, ser, estar y convivir. Así mismo, la primera medición estándar del desarrollo de competencias que se da en el país, son las Pruebas Saber en el grado 3, lo que requiere una efectiva articulación con los sistemas de evaluación del desarrollo infantil y calidad que se dan desde la política de cero a Siempre.

Otro elemento importante es el papel de la investigación como insumo para implementar soluciones a medida de los problemas que enfrenta el sistema educativo y propiciar la innovación en todas las áreas de gestión, principalmente la académica y pedagógica. Estas acciones deben desarrollarse colaborativamente con las instituciones de educación superior para lograr sinergias y mayor impacto, en la medida en que se incentivará la investigación aplicada, puesto que históricamente no se ha dado una articulación entre los actores que intervienen en la materia.

### **Unidades Administrativas Locales de Educación-UNALDES:**

En una acertada visión por acercar los procesos a las comunidades y acompañar los establecimientos educativos, se proyectó una descentralización de la SED, mediante la creación de cinco UNALDES, a saber: Country, de la Virgen y Turística, Industrial y de la Bahía, Rural y Santa Rita; a las cuales se les asignaron las siguientes funciones, mediante el Decreto 1165/06: “ofrecer orientación y asesoría a las Instituciones Educativas para lograr mejores resultados en la gestión escolar, promover la cultura de planeación al interior de las Instituciones educativas, apoyar los proyectos de investigación formulados por la SED para identificar las necesidades del sector educativo de la localidad, apoyar en la puesta en marcha de los programas adoptados para desarrollar políticas de calidad, cobertura y eficiencia de la Secretaría de Educación y velar por el cumplimiento de las normas legales que



regulan la prestación del servicio educativo y la ejecución de las políticas, planes y programas del sector”, entre otras. (Alcaldía Mayor de Cartagena, 2006)

Diversas circunstancias han dificultado que estas funciones tengan pleno desarrollo y por tanto se requiere una revisión y estrategia de fortalecimiento, dada la importancia que estas unidades tienen para coadyuvar a la efectividad de la gestión educativa y escolar. La apuesta es que las UNALDES sean unos equipos de alto nivel, que además de ejercer la labor de inspección y vigilancia, realicen un acompañamiento situado a los Establecimientos Educativos para la búsqueda del mejoramiento continuo y presten un servicio de calidad a la comunidad.

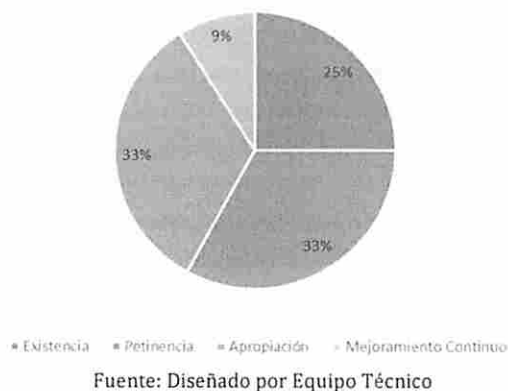
### **Establecimientos Educativos:**

La educación, como ya se ha señalado, enfrenta nuevos retos dados los cambios que experimentan las economías y sociedades contemporáneas en varios aspectos. Los más significativos tienen que ver con el tránsito de la industrialización, a la sociedad del conocimiento, como también el fenómeno de resquebrajamiento del tejido familiar.

Por ello, se requieren grandes transformaciones en las escuelas, las que, por supuesto deben fundamentarse en nuevas políticas públicas educativas y nuevos modelos de gestión, con enfoques de innovación, ciencia y tecnología, y soportadas por estructuras organizacionales articuladas, incluyentes, desburocratizadas, flexibles, que faciliten el trabajo colaborativo, la investigación y la gestión estratégica con enfoque de resultados y liderazgo pedagógico. Al analizar el funcionamiento de los Establecimientos Educativos Oficiales, se evidencia lentas y repetitivas dinámicas de gestión, direccionamiento vertical, cerradas hasta en su estructura física, reactivas, no conectadas suficientemente con el entorno y con órganos de gobierno escolar débiles. Esto último se pudo evidenciar en una revisión realizada a la gestión escolar, con base en los resultados de la autoevaluación institucional de cerca de 30 colegios en 2016, encontrándose que el 66% de estos, se ubican en los niveles de existencia y pertinencia, en la escala de desarrollo institucional<sup>23</sup>.

En este orden de ideas, las oportunidades de mejora en cuanto a la gestión escolar son evidentes, y es necesario implementar estrategias para evolucionar esta gestión hacia los niveles 3 y 4, en su orden apropiación y mejoramiento continuo. El punto de partida de estas estrategias es el proceso de autoevaluación, el cual debe ser consciente, participativo y riguroso, más aún cuando es la base para que cada establecimiento educativo construya anualmente el PMI, en el marco del proyecto

Gráfico No7: % de establecimientos educativos según escala de desarrollo Institucional en 2016



<sup>23</sup> Escala de Desarrollo Institucional (Guía 34, MEN): hace parte de los instrumentos de autoevaluación institucional, donde se establece una escala de 1 a 4, donde 1, es el nivel más incipiente del desarrollo, denominado, estado de Existencia; lo cual significa que “la institución se caracteriza por un desarrollo parcial, desordenado, incipiente o desarticulado”. El nivel 2, se denomina pertinencia y se refiere a que “la institución responde a dos condiciones básicas: los retos institucionales (articulación al PEI y a las necesidades de los usuarios) y las demandas externas (normatividad vigente y contexto)”. El nivel 3 y 4, apropiación y mejoramiento continuo, indica que “la institución ha alcanzado un nivel de desarrollo que ya involucra la lógica del mejoramiento continuo, puesto que evalúa sus procesos y, en consecuencia, los ajusta y mejora.

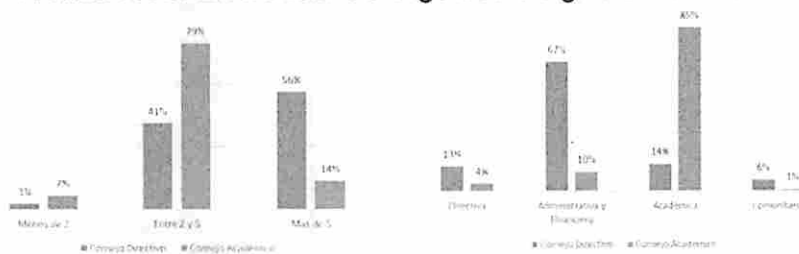




educativo y bajo la autonomía que concede la Ley general de educación (Ley 115/94).

Lo anterior requiere que los órganos de gobierno escolar, con el liderazgo de los rectores, replanteen la forma de abordar estos procesos, para que pasen de ser meras “tareas” repetitivas a ser ejercicios profundos de participación y gestión, en la búsqueda de la excelencia. Una mirada a cómo están operando los consejos directivos y consejos académicos sugiere que es necesario replantear la dinámica de los mismos, en razón a que el 44% y 86%, respectivamente, se reúne al año menos de cinco veces. Adicionalmente, las áreas de gestión priorizadas por el consejo directivo son en su orden, la administrativa y directiva, y en el caso de consejos académicos, las áreas académica y administrativa (Ver gráfico No19). Es necesario realizar un estudio más detallado del funcionamiento de los órganos de gobierno para establecer las estrategias que conlleven a su fortalecimiento y efectividad.

Gráfico No8: Eficiencia de órganos de gobierno escolar



Fuente: Diseñado por Equipo Técnico

Es importante destacar, que los **Planes de Mejoramiento Institucional**, deben ser el principal insumo para que, desde la Secretaría de Educación Distrital, se construya el Plan de Acompañamiento al Mejoramiento (PAM), que debe tomarse como criterio fundamental, para la toma de decisiones de inversiones y despliegue de estrategias que respondan a las necesidades más apremiantes.

Otro factor preocupante, por la corresponsabilidad que le incumbe, es el ausentismo de la familia en el proceso de formación de los estudiantes, lo que se evidencia en el poco acompañamiento a tareas, escaso relacionamiento con el colegio y a veces actitudes hostiles con los maestros, frente a situaciones comportamentales de los estudiantes. Es muy bajo el porcentaje de acudientes que asiste a las reuniones de rendición de informes y en general a las invitaciones que provienen del colegio. En muchos casos el nivel de asistencia de los acudientes no llega al 40%. Los consejos de padres y otras organizaciones de este estamento no funcionan lo suficientemente bien, por lo cual carecen en muchos casos de efectividad, afectando por consiguiente la gestión y democracia escolar. Esto puede estar correlacionado en parte, con la baja priorización de la gestión comunitaria, que marcan las agendas de los consejos, directivo y académico. Algo similar ocurre con los consejos de estudiantes y la figura del personero, por lo que es urgente establecer estrategias que revitalicen estos estamentos.

Es importante también referirse a los comités de convivencia escolar creados por la Ley 1620/13 y su Decreto reglamentario 1965/13. Esta Ley busca poner en funcionamiento mecanismos de prevención, protección, detección temprana y de denuncia ante las autoridades competentes, de situaciones que ponen en riesgo la convivencia escolar, la ciudadanía y el ejercicio de los derechos humanos, sexuales





y reproductivos de los estudiantes dentro y fuera de los establecimientos educativos. Sin embargo, el contexto psicosocial en el que está inmersa la escuela, supera su capacidad de respuesta y accionar pedagógico, principalmente ante situaciones en la que es necesaria una fuerte articulación entre instituciones que integran el Comité Distrital de Convivencia Escolar, en el marco del SNBF, principalmente en lo que respecta a restablecimiento de derechos y activación de sistema de responsabilidad penal adolescente. (MEN, 2013)

Adicionalmente, al interior de los establecimientos educativos, se observa que los comités de convivencia escolar no están funcionando debidamente, en algunos casos porque no cuentan con la reglamentación requerida, porque no se reúnen con rigurosa frecuencia y en otros porque en la práctica no existen. Es muy importante determinar causas de esta situación e implementar una estrategia de acompañamiento.

Estas y otras situaciones permiten concluir que la actual estructura organizacional de la SED, incluidas las UNALDES y los EE, sus procesos y perfiles de cargos, no se corresponde con los retos que hay que afrontar si se quiere lograr una **gestión estratégica y efectiva**, dejando atrás la gestión reactiva, de tensiones permanentes entre los agentes y niveles de la educación y lo más importante, los bajos resultados en los indicadores de calidad, cobertura y pertinencia.

## II. Fundamento Técnico y Metodológico:

**El Plan Maestro de Educación - Cartagena 19-33** -, como ya lo hemos señalado, es el resultado de un proceso de construcción participativa en el que se reúnen diversos saberes, trayectorias, experiencias y visiones sobre la educación en la ciudad. Se constituye en una herramienta de gestión pública que pretende trazar una hoja de ruta como referencia para la administración distrital, con una visión de proceso a mediano y largo plazo que permita la sostenibilidad, evaluación, toma de decisiones oportunas y despliegue de estrategias y acciones orientadas al mejoramiento continuo de la calidad y pertinencia de la educación.

La participación de la comunidad educativa, funcionarios de la Secretaría de Educación, representantes de los sectores productivos, y otros miembros de la sociedad civil, fue fundamental para la construcción del presente Plan, para lo cual se llevó a cabo un proceso de mesas de trabajo donde se revisaron por ejes temáticos, las diferentes problemáticas y posibles soluciones que aportaron sustancialmente a la construcción de este documento. Fueron encuentros de auto-reflexión y co-construcción donde los participantes intercambiaron ideas en torno a lo que se sueñan y se requiere en educación para el Distrito de Cartagena, y con la claridad que el conocimiento se construye de manera permanente. "Se trata de promover transformaciones sociales, dando respuestas a problemas específicos presentes en el seno de las comunidades, pero con la participación de sus miembros" (Justo Arnal, 1992), lo cual se constituye en la base del desarrollo de un pensamiento crítico. De igual manera, se tomaron como referentes de consulta, la normatividad vigente, los planes nacionales de desarrollo, plan decenal de educación, planes de gobierno local y documentos guías de la UNESCO en materia de educación, Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS, entre otros.

Los principios que orientaron el proceso de construcción participativa del Plan fueron:





Gana  
**Cartagena y**  
el mundo con nosotros

El **compromiso**, entendido como el esfuerzo conjunto por alcanzar acuerdos en el presente Plan;

El **respeto**, considerando como válidas las ideas de los participantes para la construcción de un consenso a través de un diálogo constructivo;

La **transparencia**, para hacer partícipes a actores involucrados en el proceso educativo, la comunidad;

La **diversidad**, reconociendo la riqueza existente en los saberes, experiencias y visiones de los participantes sobre la educación.

De igual manera, es necesario recordar que, en Colombia, el goce efectivo al derecho a una educación de calidad, reconoce dos escenarios, la educación formal y la educación para el trabajo y el desarrollo humano. La educación formal es secuencial y está estructurada por niveles: Inicial, preescolar, básica, media y superior. En cuanto a la educación inicial, la prestación del servicio es liderada por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar bajo un enfoque de cuidado y protección, en pro de la garantía del desarrollo integral de niñas y niños menores de 5 años, reglamentada recientemente en la Ley 1804/16. Por su parte, la Ley 115/94 establece que la prestación del servicio público de educación es de obligatorio cumplimiento y debe garantizarse el tránsito de los estudiantes desde el nivel de preescolar (transición), hasta los niveles de básica (primaria y secundaria), y media (académica o técnica). Con relación a la educación superior, reglamentada por la Ley 30/92, se incluyen los niveles de pregrado y postgrado, dentro del pregrado están las carreras técnicas profesionales, tecnológicas y universitarias; y en postgrados los niveles de especialización, maestría y doctorado.

Otro elemento clave para el análisis y alcance del Plan es la demografía de la ciudad. De acuerdo al DANE, para el 2018, Cartagena cuenta con una población de 1.036.134 habitantes. De estos, 209.645 (20%) se encuentran entre los 5 y 16 años, etapa definida por el Ministerio de Educación Nacional como Población en Edad Escolar. En primera infancia (menor de cinco años) se estima una población de 97.685 (9%), y por encima de 16 años, 745.277 (72%).

La metodología diseñada para la construcción del Plan, se basó en los principios del marco lógico como herramienta de análisis para la definición de estrategias orientadas a partir de objetivos, resultantes de la comprensión de una problemática específica. Para lograrlo, se definió una ruta en tres momentos claves:

**Primer momento:** ¿De dónde venimos y dónde estamos?: Revisión y análisis de la información existente tanto cuantitativa (análisis de la tendencia de datos estadísticos) como cualitativos de la Educación en Cartagena. Se analizó la información en términos de lo que quedó por hacer, lo que fue exitoso, pero requiere de continuidad, lo que no resultó, pero necesita ser atendido, problemáticas nuevas que han resultado de la dinámica socio cultural, económica y política de la Ciudad y que deben ser atendidas, tendencias, entre otros. Se priorizaron las problemáticas del sector educativo de Cartagena, identificando en ellas sus relaciones de interdependencia o incidencia mutua: "¿Cuáles de estos problemas, al ser resueltos, incide positivamente en la solución de otros?", problemas que fueran claves, importantes, urgentes o estuvieran pendientes porque no se han abordado. Así mismo, marcos de referencia legal y normativo, así como tendencias de orden local, nacional e internacional.





**Segundo momento:** ¿Hacia dónde vamos?, a partir de aquí y tomando de base el resultado anterior, se categorizaron las problemáticas de manera que dieron lugar a la definición de las líneas estratégicas del Plan, cada una de las cuales cubre o contiene cierto tipo de problemáticas a modo de programas y proyectos donde se plantean metas a corto, mediano y largo plazo. Como resultado se consolidó la estructura del Plan en cuatro ejes estratégicos con sus correspondientes programas: 1. Calidad, mejores aprendizajes con inclusión, equidad y pertinencia; 2. Cobertura, del acceso a la permanencia con aprendizaje; 3. Pertinencia, aprendizajes a lo largo de la vida, la competitividad y la productividad; 4. Gestión Educativa, estratégica y efectiva.

**Tercer momento:** ¿Cómo llegamos?, Una vez realizada la caracterización por cada eje temático, se definieron los hitos relevantes para su cumplimiento y una matriz que contiene los programas y proyectos, con sus correspondientes estrategias, objetivos, productos sugeridos, indicadores, metas y presupuesto anualizado con inicio en el año 2019 hasta el 2033, posibles fuentes de financiación, involucrados y responsables como indicativo del Plan. La definición de la línea de tiempo a 2033 se relaciona con dos enfoques claves acordados por los participantes; primero el cumplimiento a los desafíos enmarcados en los objetivos de desarrollo sostenibles a 2030 (ODS), y segundo, porque en el 2033 Cartagena cumple 500 años de su fundación española.

Para efectos de proyección poblacional, se tomó la realizada por el DANE hasta el año 2020, y a partir del año 2021 se calculó con base en el promedio de crecimiento de los últimos 10 años (2011-2020). La proyección presupuestal se indexó calculando el promedio del IPC de los últimos 10 años (2009-2018).

Por lo anterior, los esfuerzos que deben darse para garantizar una educación con calidad, inclusión, igualdad, equidad y pertinencia; de acceso y permanencia para todos y todas; enfocada en el *desarrollo humano sostenible*; son retos mayúsculos para la nación y los entes territoriales. Para alcanzarlo se requieren políticas públicas de largo plazo que definan las rutas que son necesarias para superar la realidad del panorama educativo actual. La construcción de esta política debe estar enfocada en el cierre de brechas de inequidad; garantizar las transiciones que deben darse de ciclo a ciclo, comprendiendo que la educación debe ser abordada como la oportunidad de generar capacidades desde el ser, el saber, el hacer y el convivir, bajo un modelo educativo que forma para toda la vida, la creatividad, la innovación, la competitividad y la productividad; una educación que promueve los talentos, una pedagogía diferencial que responda a las necesidades particulares de cada contexto y su cultura.

En consecuencia, la gestión educativa debe estar encaminada a hacer posible lo anterior; para lograrlo es necesario que los entes territoriales las formulen y desarrollen, garantizando un direccionamiento estratégico, continuo, flexible y adaptativo para la garantía del goce efectivo del derecho a la educación, mediante la prestación de un servicio de calidad. Esta política debe ser participativa, generando movilización social y sumando esfuerzos entre actores para materializar el principio de la *corresponsabilidad*.

Justamente por lo anterior, de manera participativa, como un ejercicio de movilización social, invitando a múltiples actores de la ciudad y del sector educativo, se inició un proceso con la participación de más de 2.500 personas, 60 encuentros,



mesas técnicas y de socialización, bajo un enfoque de desarrollo humano sostenible y superación de pobreza, que arroja como resultado **El Plan Maestro de Educación - Cartagena 19-33 -**, una ruta estratégica de la educación en la ciudad para los próximos años. Se destaca especialmente la participación de maestros, directivos docentes, administrativos, equipos de apoyo, padres de familia, estudiantes, integrantes de las UNALDES, representantes de organizaciones relacionadas con el sector educativo, públicas y privadas, gremios, empresarios y comunidad en general, a quienes se les agradece sus valiosos aportes e interés manifiesto en construir esta iniciativa. Lo anterior fue posible por el liderazgo de la Secretaría de Educación y la Fundación Mamonal en alianza con actores importantes del sector público y privados, como Comfenalco Cartagena, Universidad Tecnológica de Bolívar, Observatorio de la Educación, PNUD y Argos.

A continuación, se presenta un resumen de los eventos de participación realizados para la construcción, socialización y validación del Plan:

Tabla No6: Eventos de participación para la construcción, socialización y validación del Plan

Eventos de participación (Grupo Focal)	Fecha	Lugar
Ponle Foco a la Educación	5/09/2014	Hotel Corales de Indias
Los jóvenes le ponen foco a la educación	28/10/2014	IE República de Argentina
Los jóvenes le ponen foco a la educación	30/10/2014	IE Ambientalista de Cartagena
Los rectores le ponen foco a la educación	5/11/2014	IE Soledad Acosta de Samper
Los jóvenes le ponen foco a la educación	21/11/2014	IE San Francisco de Asís
Los aspirantes a la personería le ponen el foco a la educación	17/02/2015	IE Soledad Acosta de Samper
UNALDES	29/05/2015	Hotel Dann Cartagena
Tú le sumas a la educación: Educación Inclusiva	16/03/2016	Hotel Estelar Cartagena
Tú le sumas a la educación: Educación rural e insular	16/03/2016	Hotel Estelar Cartagena
Tú le sumas a la educación: Educación Inicial	16/03/2016	Hotel Estelar Cartagena
Tú le sumas a la educación: Educación Media	16/03/2016	Hotel Estelar Cartagena
Mesa de expertos en educación	4/10/2016	Auditorio SED
Desarrollo de mesas técnicas para construcción del Plan	21 Durante 2015 y 2016	PNUD, SED, Fundación Mamonal, UTB, Hotel Dann
Equipos SED: Cobertura	17/10/2017	Auditorio SED
Equipos SED: Calidad	17/10/2017	Auditorio SED
Equipos SED: Educación Superior	18/10/2017	Auditorio SED
Equipos SED: Administrativos	18/10/2017	Auditorio SED
Equipos SED: UNALDES	19/10/2017	Auditorio SED
SINTRENAL	19/10/2017	Auditorio SED
Integrantes consejos directivos IE: Docentes, Estudiantes, Padres	20/10/2017	IE Soledad Acosta de Samper
Rectores de EE Oficiales	23/10/2017	IE Soledad Acosta de Samper
SUDEB	23/10/2017	Auditorio SED
JUDI	24/10/2017	IE Soledad Acosta de Samper
Junta directiva Fundación Mamonal	31/10/2017	Reficar
Maestros IE Luis Calos López	6/11/2017	IE Luis Calos López
ASETCOAFRO	16/11/2017	Sala de juntas SED



Eventos de participación (Grupo Focal)	Fecha	Lugar
CONACED	16/11/2017	Escuelas Salesianas
Equipo directivo Universidad de Cartagena	20/11/2017	Universidad de Cartagena
Comité Técnico Consultivo	7/12/2017	Casa Surtigas
Secretaría de Planeación Distrital	7/12/2017	Alcaldía Distrital
Consejo de Gobierno	11/12/2017	Alcaldía Distrital
Consejo de Política Social	13/12/2017	Alcaldía Distrital
Secretaría de Hacienda Distrital	13/12/2017	Fundación Mamonal
Foro Educativo Distrital	15/12/2017	Universidad Libre
Consejo Consultivo	15/12/2017	Alcaldía Distrital
Mesa con Candidatos a la Alcaldía de Cartagena	20/02/2018	Fundación Mamonal
Consejo Territorial de Planeación	26/02/2018	Fundación Mamonal
Consejos Locales de Planeación	06/03/2018	Fundación Mamonal
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar	12/03/2018	ICBF, Regional Bolívar



### III. Componente Técnico:

Teniendo en cuenta la priorización de las problemáticas identificadas en el ejercicio participativo adelantado, se tiene el Documento Técnico de Soporte con una caracterización del sector educativo, la definición de ejes y programas estratégicos, con sus correspondientes subprogramas y proyectos, los cuales no tienen ningún orden jerárquico para su cumplimiento y toma de decisiones, pero sí están totalmente articulados y sus acciones tienen total interdependencia. Lo anterior sirve de fundamento para la formulación del presente proyecto de acuerdo. (Ver anexo 1 - Documento Técnico Plan Maestro de Educación).

Los proyectos son la unidad de gestión, ejecución y seguimiento del Plan, y se perfilan en el presente documento, requiriendo un desarrollo de "ingeniería de detalle" bajo la "Metodología General para la Formulación y Evaluación de





Proyectos de Inversión Pública (MGA)”, en consecuencia, forman parte esencial del Plan, conforme a la dinámica de implementación del mismo. Otro aspecto a destacar es que el Plan tiene implícito su monitoreo, seguimiento y evaluación de impacto, a través de sus programas y proyectos, siendo uno de sus principios orientadores.

#### IV. Fundamentos constitucionales y legales:

**La Constitución Política de Colombia, establece en los artículos 2, 44, 45, 67 y 366, lo siguiente:**

Artículo 2º: “**FINES ESENCIALES DEL ESTADO**”, consagra que “...son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución...”.

Artículo 44: establece la educación como uno de los derechos fundamentales de los niños.

Artículo 67: señala que la educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social, regulado por el Estado y sometido a su suprema inspección y vigilancia con el fin de velar por su calidad.

Artículo 366: reza que, “*El bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población son finalidades sociales del Estado. Será objetivo fundamental de su actividad la solución de las necesidades insatisfechas de salud, de educación, de saneamiento ambiental y de agua potable. Para tales efectos, en los planes y presupuestos de la Nación y de las entidades territoriales, el gasto público social tendrá prioridad sobre cualquier otra asignación”.*

La Ley 115 de 1994 o Ley General de Educación, define el servicio educativo y asigna al Estado el deber de atender en forma permanente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación.

En concordancia con la Constitución de 1991, la Ley general de educación, Ley 115 de 1994, en su artículo 72 expresa: “*Plan Nacional de Desarrollo Educativo. El Ministerio de Educación Nacional, en coordinación con las entidades territoriales, preparará por lo menos cada diez (10) años el Plan Nacional de Desarrollo Educativo que incluirá las acciones correspondientes para dar cumplimiento a los mandatos constitucionales y legales sobre la prestación del servicio educativo. Este Plan tendrá carácter indicativo, será evaluado, revisado permanentemente y considerado en los planes nacionales y territoriales de desarrollo”.*

La Ley 715 de 2001, por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001), de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros, en su artículo 7º determina las competencias de los distritos y municipios certificados, señalando entre estas la de: “7.1. Dirigir, planificar y prestar el servicio educativo en los niveles de preescolar, básica y media, en condiciones de equidad, eficiencia y calidad, en los términos definidos en la presente ley”.

La Ley 136 de 1994 establece, en su artículo 1º que la finalidad del municipio es lograr el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población





en su respectivo territorio. Así mismo, en su artículo 3º modificado por el artículo 6º, numeral 7, de la Ley 1551 de 2012, manifiesta lo siguiente:

**“Artículo 3º. Funciones de los municipios.** *Corresponde al municipio: (...) 7. Procurar la solución de las necesidades básicas insatisfechas de los habitantes del municipio, en lo que sea de su competencia, con especial énfasis en los niños, las niñas, los adolescentes, las mujeres cabeza de familia, las personas de la tercera edad, las personas en condición de discapacidad y los demás sujetos de especial protección constitucional”.*

**Por otra parte, sobre las competencias del Concejo, el artículo 313 constitucional, establece: “Corresponde a los concejos:**

*“1. Reglamentar las funciones y la eficiente prestación de los servicios a cargo del municipio (...) 2. Adoptar los correspondientes planes y programas de desarrollo económico y social y de obras públicas”.*

De igual forma la Ley 1617 de 2013, consagra en el artículo 26, que los concejos distritales ejercerán las atribuciones que la Constitución y las leyes atribuyen a los concejos municipales.

#### **V. Anexos.**

1. Anexo 1: Documento técnico del Plan Maestro de Educación – Cartagena 19-33-

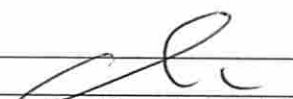
Esperamos por tanto se imparta aprobación a la presente iniciativa, atendiendo su trascendental importancia para alcanzar las metas de cobertura, calidad, pertinencia y efectividad en la prestación del servicio educativo del Distrito de Cartagena de Indias.

Atentamente;

**PEDRITO PEREIRA CABALLERO**  
Alcalde (E) de Cartagena de Indias.

**CLAUDIA ALMEIDA CASTILLO**  
Secretaria de Educación Distrital

*AK*

Revisó:   
Jorge Carrillo Padrón  
Jefe de la Oficina Asesora Jurídica

*AK*







## PROYECTO DE ACUERDO

No \_\_\_\_\_ de 2019

Por medio del cual se adopta **El Plan Maestro de Educación - Cartagena 19-33 - EL HONORABLE CONCEJO DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS**

*En uso de facultades Constitucionales y, en especial, las conferidas en los numerales 1 y 2 del artículo 313, además de las establecidas en las Leyes 136 de 1994, Ley 115 de 1994, 715 de 2001 y 1551 de 2012.*

ACUERDA:

ARTÍCULO 1. Adopción. Adóptese el **Plan Maestro de Educación - Cartagena 19-33 -**, como instrumento que orientará la gestión del sector educativo distrital y en el cual se enmarcarán los planes de desarrollo durante su vigencia, sin perjuicio de los ajustes necesarios productos del seguimiento y evaluación del mismo.

ARTÍCULO 2. Visión. En el 2033, Cartagena contará con una educación para el desarrollo humano sostenible orientada a la superación de la pobreza, propiciando el desarrollo integral de los habitantes, para mejorar la equidad e inclusión social, logrando altos niveles de competitividad, superando la pobreza y generando un clima de sana convivencia, con la educación de calidad y pertinencia como eje central y, en consonancia con lo contemplado en el Marco de Acción de la UNESCO (2016), se fundamenta "(...) en los derechos fundamentales y aplica un enfoque humanista de la educación y el desarrollo, basado en los principios de los derechos humanos y la dignidad, la justicia social, la paz, la inclusión y la protección, así como de diversidad cultural, lingüística y étnica; y de responsabilidad, evaluación y rendición de cuentas".

### I PARTE: PARTE GENERAL

#### TITULO I: PRINCIPIOS

ARTÍCULO 3. Objetivo General. Contar con un Plan Maestro de Educación - Cartagena 19-33-, como herramienta de gestión que orientará el accionar de los gobiernos comprendidos en su periodo de vigencia, en la prestación del servicio educativo a su cargo.

ARTÍCULO 4. Principios. Son principios orientadores de este Plan los siguientes:

1. **Desarrollo humano sostenible**, entendido como el desarrollo centrado en la persona, en todas sus dimensiones: Físico / biológica, psicosocial y emocional, cultural, ambiental, ética, política, espiritual, económica, entre otras, con el propósito de alcanzar su máximo potencial y calidad de vida, en armonía con la naturaleza.
2. **Enfoque de derechos y diferencial**, para que todas las personas gocen plenamente del derecho a la educación a lo largo de la vida, potenciando sus talentos y sin ningún tipo de exclusión.
3. **Educación digna**, como complemento para el goce pleno del derecho a la educación, bajo condiciones de respeto y valoración positiva de lo humano en la singularidad de su ser.



4. **Universalidad**, como principio que facilita la relación con los otros en un contexto global.
5. **Nueva ciudadanía**, basada en la ética del cuidado.
6. **Corresponsabilidad**, entre familia, estado y sociedad.
7. **Autosostenibilidad, medición, evaluación y transparencia.**

ARTÍCULO 5. Objetivos estratégicos. El Plan contempla los siguientes:

1. Mejorar los aprendizajes de los estudiantes para garantizar una educación pertinente, inclusiva y de calidad.
2. Mejorar la capacidad de respuesta del Distrito mediante programas, proyectos y metodologías que garanticen la cobertura, el acceso y la permanencia con inclusión, y mitiguen la deserción y la extra-edad.
3. Garantizar una formación integral para la vida, la competitividad y la productividad.
4. Fortalecer la gestión educativa del Distrito para mejorar los indicadores de calidad, cobertura y efectividad.

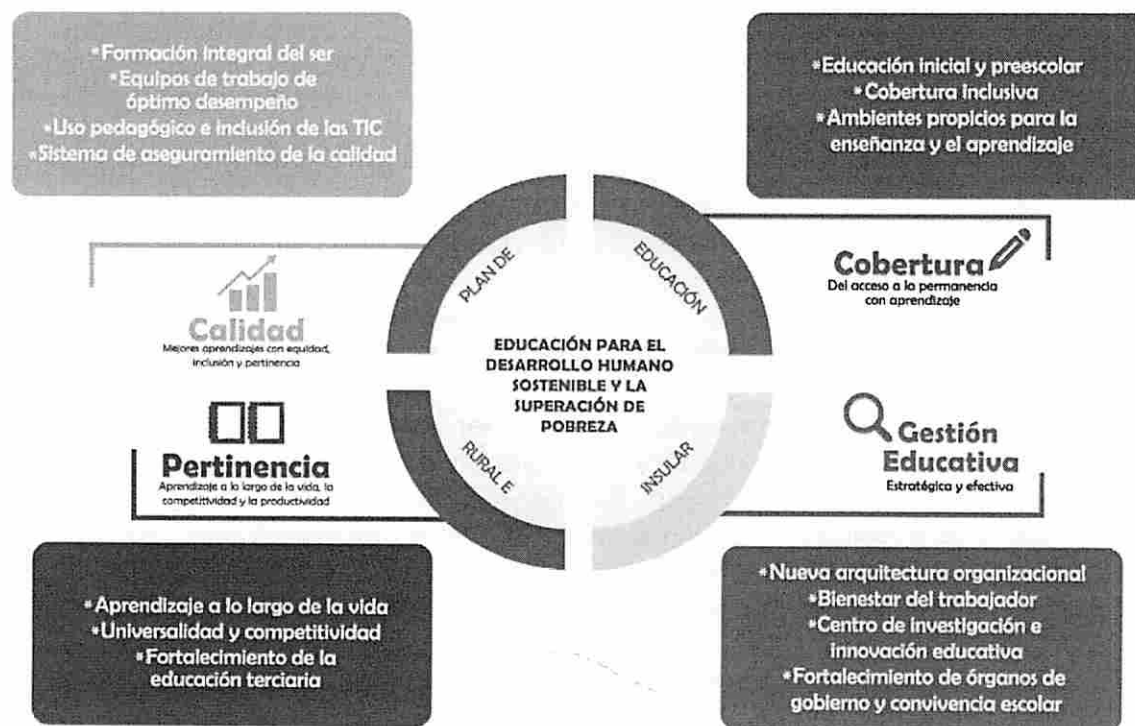
## TITULO II

### PROGRAMAS, SUBPROGRAMAS, PROYECTOS Y METAS

ARTÍCULO 6. Estructura del Plan. A partir del proceso de co-creación del Plan, tomando como referencia las políticas educativas internacionales, nacionales, regionales y locales, así como el análisis de la situación de la educación en Cartagena, se diseña su estructura, compuesta por 4 ejes, desarrollados en 4 programas, 14 subprogramas y 30 proyectos.

Parágrafo: Para el caso de la educación rural e insular, se establece un énfasis específico desde cada proyecto, para cerrar las brechas de este territorio con el urbano.

Gráfico No 4: Estructura General del Plan



Fuente: Diseñado por Equipo Técnico





ARTÍCULO 7. Programas. Para el logro de los objetivos estratégicos se implementarán los siguientes Programas:

1. Calidad: Mejores aprendizajes, con inclusión, equidad y pertinencia.
2. Cobertura: Del acceso a la permanencia con aprendizaje.
3. Pertinencia: Formación durante toda la vida, la competitividad y la productividad.
4. Gestión Educativa: Estratégica y efectiva.

ARTÍCULO 8. Programa de Calidad: Mejores aprendizajes, con inclusión, equidad y pertinencia.

La educación transforma al ser humano y esto es vital para consolidar la paz, erradicar la pobreza e impulsar el desarrollo sostenible. La UNESCO considera que la educación es un derecho humano para todos, a lo largo de toda la vida, y que el acceso a ella, debe ir acompañado de la calidad. (UNESCO, 2011)

En la agenda 2030 para el desarrollo sostenible, se reconoce la necesidad de establecer un compromiso intergubernamental para “garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida para todos”, asimismo, la educación se constituye en una herramienta fundamental para enfrentar los desafíos que requiere el mundo en el marco de un contexto de globalización y desarrollo. En palabras de Rendón (2007) “se trata de reivindicar lo humano como la razón de ser del desarrollo, lo humano que es imposible imaginarlo en condiciones distintas a las que han posibilitado la existencia. Se trata del desarrollo como objetivo de ciencia y de política, del Desarrollo Humano Sostenible, para que la vida en el planeta sea digna, para que haya futuro, para que, por lo menos, no desfallezca la esperanza”. (Rendón Acevedo, 2007)

Lo anterior implica comprender lo humano desde sus múltiples y variadas dimensiones, en respuesta a la necesidad de acompañar y potenciar sus capacidades como individuo desde el ser, el saber, el hacer y el convivir, al servicio de lo colectivo y el bien común. En este sentido, una educación de calidad tiene que ver con la posibilidad siempre latente de establecer la relación entre la cultura y la educación, la diversidad y la riqueza de los contextos donde se presta el servicio educativo; requiere el diseño de estrategias que acompañen el crecimiento de los estudiantes, desarrollando competencias en pensamiento crítico, lógico matemático e investigativo, creatividad e innovación.

Así mismo, incorporando las nuevas tecnologías como una plataforma que potencia la gestión escolar, fortalece la colaboración, facilita el trabajo en red y el intercambio de saberes y experiencias; fomentando la permanencia en el sistema educativo y estableciendo las conexiones entre el arte, la música, el deporte y la danza como mecanismos que potencian los aprendizajes básicos y el desarrollo integral; con la participación activa de la familia, la escuela y la comunidad como entornos protectores; promoviendo ambientes propicios para el aprendizaje.

Este programa contiene los siguientes Subprogramas (SP) y proyectos (P):

**SP1.1 Formación Integral del Ser:** la educación del Siglo XXI debe estar orientada al desarrollo humano sostenible y esto implica una formación integral del ser, por consiguiente, debe propender por un equilibrio en el desarrollo de la mente, el cuerpo y la emoción, contrario a lo que ha venido predominando, en donde el mayor





peso lo tiene lo cognitivo. Esto implica una transformación profunda del modelo y prácticas pedagógicas, del currículo y del sistema de evaluación, en donde el estudiante sea el centro del proceso, con un desarrollo y balance de importantes dimensiones como el ser, saber, hacer y convivir, para formar ciudadanos integrales que promuevan una nueva civilidad, un desarrollo sostenible, un comportamiento basado en la ética del cuidado y una democracia plena.

Como bien lo anota José M. Toro (2009), "En las escuelas hay mucha más cabeza que corazón, mucha más mente que cuerpo, mucha más ciencia que arte, mucho más trabajo que vida, muchos más ejercicios que experiencia, mucha más pesadumbre y aburrimiento que alegría y entusiasmo". En este orden de ideas, es condición sine qua non garantizar el máximo potencial y desarrollo de las capacidades de los estudiantes relacionados con las competencias socioemocionales, lenguaje, matemáticas y ciencia, incidiendo positivamente en la definición y ejecución de sus planes de vida. Lo anterior bajo un enfoque que desarrolle el espíritu investigativo, innovador y emprendedor, incorporando las artes, la cultura, el deporte y la recreación como elementos sustanciales de la formación integral.

Con este marco orientador se ha formulado este subprograma para garantizar el máximo potencial y desarrollo de las capacidades de los estudiantes, relacionados con las competencias socioemocionales, lenguaje, matemáticas y ciencias, bajo un enfoque diferencial. Para su operacionalización se definieron cuatro proyectos que se describen a continuación:

**P1.1.1 Estrategia para la formación en competencias socioemocionales y plan de vida en la etapa escolar:** Se trata del desarrollo de actitudes y valores que coadyuven en el crecimiento personal y social de los estudiantes desde el nivel inicial, para que sean ciudadanos responsables, respetuosos y promotores de los derechos humanos, reconociendo su papel como agente de cambio para lograr el progreso y sana convivencia de las personas, la familia y la sociedad en general.

Dentro de los alcances de este proyecto se han definido el diseño participativo de lineamientos para el desarrollo de competencias socioemocionales y plan de vida <sup>24</sup> a lo largo del ciclo educativo, el acompañamiento para la revisión, ajuste e implementación de contenidos asociados en el currículo, estrategia para la construcción de planes de vida de los estudiantes y material educativo de apoyo. En este propósito es relevante trabajar con los padres y acudientes de los estudiantes, por eso se crearán y/o reforzarán las escuelas de familia<sup>25</sup>. Estas estrategias se abordan desde el SP4.4 Fortalecimiento de los órganos de gobierno y convivencia escolar.

Los temas curriculares tanto para diseño como para acompañamiento en su implementación, se articulan con el SP1.4 Sistema de Aseguramiento de la Calidad. En el caso de los procesos asociados a acompañamiento al desarrollo de planes de vida de los estudiantes, se contempla la consolidación de equipos profesionales de

<sup>24</sup> El Plan de vida se constituye en la herramienta para que toda persona pueda explorar y desarrollar sus talentos, definir sus vocaciones y trazar su hoja de ruta para alcanzar sus propósitos de vida. Por eso es fundamental, iniciar desde los primeros años, ya que contar con metas desde la infancia forma adultos seguros, autónomos, sociales y felices.

<sup>25</sup> El Plan Maestro de Educación, propone transitar del concepto tradicional de escuelas de padres al de "Familia". Lo anterior en razón a que, en la actualidad, los padres no necesariamente son quienes responden de manera directa por la crianza de los hijos. De esta manera, se hace posible que las escuelas se constituyen en escenarios de encuentro con quienes rodean de manera directa la vida de los estudiantes, fomentando la crianza positiva y favoreciendo el desarrollo integral.





apoyo especializados en una proporción de un profesional por al menos cada cinco establecimientos educativos. En cuanto a materiales educativos, se prevé la adquisición de libros para todos los establecimientos educativos en una relación de uno por cada cinco estudiantes del mismo nivel y con una renovación cada tres años, en concordancia con el artículo 102, de la Ley 115/94.

El desarrollo de este proyecto, toma como fundamento el modelo del Programa Todos a Aprender (PTA2.0), con una ampliación desde el preescolar hasta la media.

**P1.1.2 Estrategia de acompañamiento situado para el nivel de la básica primaria y secundaria:** Está demostrado que con acciones como las que ejecuta el Programa Todos a Aprender, para las áreas de lenguaje y matemáticas, los aprendizajes de los estudiantes mejoran a través de los procesos de formación y acompañamiento situado, que favorecen el mejoramiento continuo de las prácticas pedagógicas de los maestros. En este sentido este proyecto está orientado al fortalecimiento y ampliación hasta básica secundaria de este programa.

Para lograrlo se contempla mantener la proporción de tutores de uno por cada EE para el nivel de básica primaria y ampliar este equipo para atender el nivel de básica secundaria hasta lograr una relación de un tutor por cada dos EE.

De igual manera se garantizará formación avanzada y en servicio a los docentes y directivos docentes, en desarrollo del SP1.2 que más adelante se explica.

**P1.1.3 Estrategia de profundización y fortalecimiento de la media académica:** El nivel de la media también será objeto de una revisión a fondo de su plan de estudio, para que sea pertinente, realizando de manera permanente acciones de profundización en lectura y escritura y en lógica-matemática, lo que requiere reforzar las alianzas con universidades locales para el diseño, implementación y evaluación de estrategias a la medida, que potencien las capacidades de los estudiantes, involucrando a los maestros de los colegios en todo el proceso, generando de esta manera, capacidad instalada. Lo anterior en concordancia con el parágrafo del artículo 31 de la Ley 115/94

**P1.1.4 Superando la extra-edad en la básica:** Como es sabido la extra-edad genera problemas relacionados con el aprendizaje, la convivencia y la deserción. Esto último lo confirma un estudio de la Universidad de los Andes en el que establece que "Un factor que se relaciona con la probabilidad de deserción del sistema educativo es la extra-edad de los estudiantes. El Ministerio de Educación define que un estudiante se encuentra en extra-edad cuando tiene tres años o más de la edad que debería tener para su grado. Los resultados de Sánchez, Velasco et al. (2016), sugieren que la probabilidad de llegar a undécimo grado para los estudiantes que no están en extra-edad es de 71 %, mientras que esta probabilidad disminuye a 32 % para los que tienen extra edad de 3 años, a 16 % para los que tienen extra-edad de 4 a 6 años, y es a tan solo de 9 % para los que tienen extra-edad de 7 años o más". (Acosta, García, & Maldonado, 2016)

Según los datos de cobertura neta con extra-edad en Cartagena, en 2017 cerca de 27.600 estudiantes de básica primaria y secundaria están en grados que no corresponden con su edad, por lo cual el Plan propone desarrollar un programa para disminuirlo en un 50%, a través de organizaciones especializadas en esta materia





y que incorporen una estrategia de formación a maestros para generar capacidad instalada.

**SP1.2 Equipos de trabajo de óptimo desempeño en los EE:** Los directivos docentes, maestros, administrativos y equipos de apoyo son agentes de cambio y transformación de la gestión escolar.

Diversos estudios han demostrado que la idoneidad de los maestros y de los directivos son variables determinantes en la calidad de la educación. Esto está relacionado con la formación inicial, continua y posgradual que reciben, por lo que es relevante ocuparse de que estas sean de alta calidad. Sin embargo, en lo que concierne a la primera, al analizar los resultados de pruebas saber pro, en cuanto a competencias genéricas por grupos de referencia<sup>26</sup>, se encuentra que las licenciaturas y los normalistas superiores obtienen los menores puntajes, como se analiza en la caracterización del Programa de Pertinencia. Así mismo, existen carencias en la política pública de formación continua tanto de maestros, como de directivos y administrativos. Con relación a formación posgradual el alcance ha sido mínimo.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE; el “liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambientes escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación” (Pont, Nusche, & Moorman, 2009).

Es importante tener en cuenta que los directivos docentes, particularmente los rectores, son actores estratégicos para el liderazgo de acciones de impacto colectivo en los EE. Es urgente reconocer y estimular su rol protagónico como corresponsables y líderes en la prestación del servicio educativo, que representan al Estado en la garantía del goce efectivo del derecho a una educación con calidad, equitativa e incluyente, que forme para toda la vida y desarrolle capacidades en los estudiantes para vivir en sociedad.

De otra parte, el sistema educativo debe operar de una manera sistémica y orgánica, especialmente los EE para lograr una efectiva gestión escolar. Para que esto suceda es vital que se generen ambientes de trabajo colaborativos, en donde los principios de cooperación y pensamiento estratégico sean un factor común. En esta materia, al igual que en la formación de maestros, directivos docentes y administrativos hay grandes retos, en razón a que el clima laboral está cargado de tensiones, desacuerdos, individualidades, poca orientación a resultados, deficiente comunicación asertiva y pensamiento innovador. Superar lo anterior requiere fortalecer las competencias de liderazgo distribuido y transformador a todos los niveles, especialmente de directivos docentes y maestros en el campo de la pedagogía.

En este orden de ideas, se requiere que los actores de la educación desarrollen una cultura orientada a la consolidación de comunidades de aprendizaje para construir saberes colectivos, intercambio de experiencias, trabajo colaborativo, mejores prácticas de enseñanza y aprendizaje, entre otras, en clave con el SP4.3

<sup>26</sup> Las competencias genéricas hacen referencia: competencias ciudadanas, comunicación escrita, inglés, lectura crítica y razonamiento cuantitativo. Los grupos de referencia que se tuvieron en cuenta para el análisis son: ingeniería, administración y afines, ciencias naturales y exactas, ciencias sociales, educación y normal superior. Fuente: ICFES



Investigación e innovación educativa. Esto requiere pasar de un liderazgo individual a un liderazgo colectivo, distribuido y transformacional, bajo el entendido que el resultado será superior a la sumatoria de las partes.

Tomando de referencia lo anterior, se ha formulado este subprograma para *garantizar estrategias de formación de calidad y a la medida que incidan en el desempeño óptimo de los equipos de trabajo*, el cual se describe a continuación:

**P1.2.1 Plan de formación y acompañamiento a maestros, administrativos y directivos docentes:** Este proyecto se enfoca en el diseño participativo e implementación de un plan de formación integral dirigido a maestros, administrativos y directivos docentes. Para el caso de la formación inicial de maestros se propone liderar una mesa de trabajo con las instituciones de educación superior que ofrecen programas de licenciatura con el propósito de concertar un plan de acción interinstitucional que propenda por una formación inicial de calidad y pertinente. En cuanto a la formación continua, se hará énfasis en programas de formación y acompañamiento situado a la medida, para ello se tendrán como referentes el “Programa Todos Aprender - PTA” y otras experiencias de nivel local y nacional. Referente a la formación posgradual se contempla apoyar programas de especialización, maestrías y doctorado, con la intencionalidad de mejorar las competencias pedagógicas y disciplinares.

Los alcances definidos para este proyecto son:

- **Formulación del Plan de Formación y Acompañamiento:** El diseño de este plan de formación debe incluir la caracterización de la planta de maestros, administrativos y directivos docentes, la identificación de necesidades de formación y acompañamiento, el diseño participativo de lineamientos para su implementación y el diseño de perfiles de maestros, administrativos y directivos docentes, así como herramientas para el seguimiento, monitoreo y evaluación diagnóstica-formativa. Su construcción debe estar en línea con los requerimientos de formación específica de los programas incluidos en este Plan.
- **Implementación del Plan de Formación y Acompañamiento:** La implementación hace referencia a la puesta en marcha del Plan de formación definido, la cual se desarrollará con importantes aliados como instituciones de educación superior, el Ministerio de Educación Nacional, Organizaciones no gubernamentales, entre otros. Dentro de sus alcances deben contener lo siguiente:

*Formación continua con énfasis en liderazgo pedagógico y gestión educativa:* En el marco de la formación en servicio, se adelantarán acciones de formación en liderazgo pedagógico a maestros, para una mayor fundamentación en pedagogía, elemento fundamental para un efectivo proceso de enseñanza-aprendizaje. En cuanto a directivos docentes el énfasis se hará en liderazgo y gestión educativa, para que cuenten con capacidades para una visión estratégica orientada a resultados teniendo como centro la formación integral de los estudiantes. Todo esto no tendría el impacto que se requiere, si no se incluye la formación de los administrativos, por lo cual el plan contempla que se ejecuten acciones de capacitación pertinentes y sostenibles a este grupo, para consolidar gestión sistémica y holística. Este componente de formación continua está dirigido al 100% de directivos docentes, maestros y administrativos en el transcurso de la vigencia del Plan, con énfasis en formación a la medida y acompañamiento situado.





### *Formación avanzada dirigida a docentes, directivos*

*docentes y administrativos:* Mediante la formación posgradual, los actores de la educación profundizan, amplían y actualizan sus conocimientos, por lo que se adelantarán acciones a los niveles de especialización, maestría y doctorado para docentes, administrativos y directivos docentes, del cual se beneficiarán cerca de 2.650 personas durante la vigencia del Plan. Es importante tener en cuenta que, de acuerdo a estudios realizados por Felipe Barrera, la formación posgradual genera mayor impacto positivo en el desempeño de los maestros, cuando su énfasis está orientado al fortalecimiento de competencias socioemocionales, gestión de aula y nuevas didácticas.

**SP1.3 Uso pedagógico e inclusión de las TIC:** No se puede concebir la educación del Siglo XXI al margen de las tecnologías de la información y las comunicaciones – TIC por el impacto que éstas tienen en los aprendizajes, siempre y cuando estas cumplan un papel mediador en la pedagogía y estén apropiadas debidamente por los maestros y estudiantes.

Las TIC facilitan el acceso a la información y median la consolidación de redes y comunidades de aprendizaje. Para ello se requiere generar una cultura digital que trasciende la sola conectividad y disposición de equipos, a la incorporación y generación de contenidos digitales en la práctica pedagógica, que desarrollen capacidades técnicas, mentales y sociales en los estudiantes para la resolución de problemas reales que respondan a las características y condiciones del contexto y permitan la aplicación de los conocimientos y el desarrollo de la creatividad y la innovación, siendo usuarios responsables y buenos ciudadanos. Así mismo, las TIC deben jugar un papel fundamental para una efectiva gestión educativa.

En este sentido, es importante reconocer que “el medio digital es un medio imprescindible para trabajar, buscar información, difundir eventos y noticias, enviar y recibir información, así como crear, trabajar colaborativamente, guardar, etc... sin olvidar las actividades lúdicas que se pueden llevar a cabo... El profesorado debe ser, en primera estancia, quien acompañe al alumnado en este proceso de adquisición de competencias digitales y, por tanto, debe ser el primero en adquirir esas habilidades y, sobre todo, utilizarlas de forma eficiente y con las herramientas adecuadas”. (ScolarTIC, 2017). Así mismo, es importante contar con plataformas tecnológicas para que los estudiantes, maestros, padres de familia, entre otros, participen en foros, desarrollen blog y realicen ejercicios académicos culturales, generando de esta manera dinámicas relacionadas con actividades curriculares y extracurriculares.

Para hacer posible lo descrito se ha formulado este proyecto para *mejorar los aprendizajes de los estudiantes y la gestión escolar*, el cual se describe a continuación:

**P1.3.1 Plan de gestión TIC (orientado a las 4 áreas de gestión escolar):** El verdadero valor de las TIC en educación, se determina cuando estas son mediadoras del proceso pedagógico y soportan las áreas de gestión escolar<sup>27</sup> del EE. En este sentido, se propone que cada colegio cuente con un plan de gestión de

<sup>27</sup> Gestión escolar: según la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, incorpora las áreas directiva, administrativa y financiera, académica (pedagógica) y comunitaria.







TIC que fomente una cultura digital que favorezca la formación integral de los estudiantes.

Los alcances definidos para este proyecto son:

- **Formulación del Plan:** Para esto se requiere un diagnóstico institucional que dé cuenta de las necesidades específicas de cada EE, la definición de orientaciones y acompañamiento para la formulación de los planes. Para lograrlo se consolidará un equipo de apoyo, quienes acompañaran el proceso involucrando la participación de toda la comunidad educativa.
- **Implementación, seguimiento y evaluación del Plan:** A partir de la formulación de los planes de gestión TIC por cada EE, es necesario garantizar que estos queden dotados con plataforma tecnológica, terminales (Recursos tecnológicos), Software para la gestión escolar, acceso a conectividad completo y la velocidad suficiente y mantenimiento, conforme a lo establecido en el SP2.3 Ambientes propicios para la enseñanza y el aprendizaje. Así mismo, se debe adelantar un plan de formación situada, que incluya acompañamiento en el uso pedagógico de las TIC. Todo lo anterior en concordancia con los referentes de calidad del Ministerio de Educación nacional, lineamientos, estándares básicos de competencias y derechos básicos de aprendizaje.

**SP1.4 Sistema de aseguramiento de la calidad:** Como todo sistema, el sistema educativo debe incorporar mecanismos oportunos para el aseguramiento de la calidad, en el entendido del desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo que garantice el cumplimiento de los fines de la educación. En consecuencia, el punto de partida tiene que ver con el logro de los referentes de calidad establecidos para nivel de formación, teniendo en cuenta los estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes y en el marco de la autonomía de los EE; un sistema de evaluación que permita medir y comparar el alcance de esos referentes bajo el entendido del logro de competencias para la vida; un proceso de mejoramiento que incorpore el fortalecimiento de la gestión institucional, el desarrollo profesional de maestros, directivos y administrativo, así como el fortalecimiento de programas.

Para lograrlo, es necesario que el sistema de evaluación permita monitorear los resultados de manera periódica y continua, para la detección de alarmas tempranas y la toma de decisiones oportuna. Este sistema debe incorporar mecanismos de referencia de evaluación interna y externa. En el caso de estudiantes, se cuenta con la evaluación diagnóstica de aula, las pruebas saber que se aplican en diferentes niveles y las pruebas internacionales tales como PISA; PIRLS y TERCE, entre otras. Respecto a los maestros y directivos, se cuenta con pruebas actitudinales y de competencias básicas, de periodo de prueba, de desempeño y evaluación con carácter diagnóstico formativa. Así mismo, los establecimientos educativos deben adelantar un proceso de cumplimiento de requisitos mínimos, evaluación y mejoramiento, certificación y acreditación.

En este orden de ideas, es importante que exista una alineación efectiva en todos los componentes del ciclo de la calidad, cobrando importancia un currículo pertinente frente a los referentes de calidad, que responda a una educación enfocada en el desarrollo humano sostenible y superación de la pobreza, lo cual implica una orientación hacia el desarrollo integral del ser y la formación de una nueva ciudadanía. De igual manera es fundamental contar con un sistema de evaluación tanto de estudiantes, como de maestros y de la institución alineado con





estos propósitos, bajo una visión estratégica, con el fin de *garantizar que los establecimientos educativos incorporen en su gestión, un sistema de aseguramiento de la calidad*. A continuación, se presenta el esquema general del subprograma que se compone de 4 proyectos:

**P1.4.1 Currículo pertinente y dinámico:** Para avanzar en calidad es urgente e importante realizar una revisión a fondo del currículo caracterizado por su contextualización, flexibilidad y armonía con el foco que ha definido el Plan Maestro de Educación de Cartagena, el cual se centra en una educación para el desarrollo humano sostenible y la superación de la pobreza. En este orden de ideas se debe repensar el modelo pedagógico teniendo en cuenta que la educación del Siglo XXI está centrada en el estudiante, en una pedagogía interactiva que promueve un aprendizaje colaborativo e inclusivo, que brinda oportunidades para desarrollar plenamente las capacidades y talentos de las personas, en el entendido que, "el niño al igual que el adulto, siempre es un ser inconcluso, pero completo". (Toro, 2009)

Este nuevo currículo también debe posibilitar a los estudiantes el desarrollo de un pensamiento crítico, lógico, investigativo, innovador y emprendedor. Llegar a él debe ser a través de un proceso de co-construcción en el que participen todos los actores que integran la comunidad educativa, en especial escuchar las voces de los estudiantes en todos los ciclos educativos, manteniendo siempre el respeto por la autonomía de los EE y, procurando el diseño participativo de lineamientos básicos para la modernización de currículos y el acompañamiento para su revisión, ajuste e implementación.

**P1.4.2 Sistema institucional de evaluación de estudiantes – SIEE - pertinente y dinámico:** Como se ha venido mencionando, la evaluación es un componente del ciclo de la calidad educativa, por lo tanto, tener buenas prácticas en esta materia se convierte en un factor clave de éxito para los aprendizajes de los estudiantes y de sus maestros. El marco de referencia en Colombia para la evaluación de los aprendizajes es el Decreto 1290/09, expedido por el Ministerio de Educación Nacional. El concepto de evaluación ha venido evolucionando del plano de lo calificativo a lo formativo, razón por la cual se requiere que sea un proceso permanente, flexible, adaptativo, que se articule a unos estándares y a unos fines definidos con la participación de la comunidad educativa, partiendo de una evaluación diagnóstica que sirva de línea de base para desarrollar un currículo pertinente que permita avanzar frente a unos objetivos planteados en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Así mismo debe incorporar evaluaciones periódicas que dé cuenta de los avances y permita tomar las decisiones de orden curricular y metodológico para potenciar las capacidades de los estudiantes, conforme a los estilos y ritmos de aprendizaje de estos.

Para alcanzar lo anterior, se requiere que los EE cuenten con un sistema de evaluación de estudiantes (SIEE) pertinente y dinámico, el diseño participativo de lineamientos básicos, así como el acompañamiento para la revisión, ajuste, implementación y uso pedagógico de resultados, pensado desde la educación inicial. Es importante la participación activa de la familia en estos procesos de evaluación, lo cual requiere que la escuela forme a los acudientes en esta materia.

**P1.4.3 Gestión estratégica y mejoramiento continuo de EE:** Tal como lo señala la Guía 34 "La autonomía escolar y la integración institucional traen consigo la



necesidad de organizar muy bien las actividades, de manera que se cumplan todos los objetivos y las metas establecidas. Por ello, la planeación, el seguimiento y la evaluación se convierten en herramientas básicas para garantizar que lo que haga cada integrante de la institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto común. En otras palabras, es fundamental lograr que todos “remen hacia el mismo lado”, bajo el liderazgo del rector o director y su equipo”. (MEN, 2008)

En este sentido, se requiere formular una planeación estratégica que sugiera una reconceptualización de los Proyectos Educativos-PEI (PER-PEC) y mayor rigor y seguimiento en los procesos de autoevaluación institucional, planes de mejoramiento institucional y planes de apoyo al mejoramiento, lo cual conlleva a una gestión más efectiva que sin duda se traduciría en desarrollos de capacidades de los estudiantes, al igual que facilitarían la práctica docente, la convivencia escolar, fomentando una cohesión de toda la comunidad educativa e impactando los entornos en los que están inmersas.

El desarrollo de este proyecto, implica la revisión y adaptación de los proyectos educativos institucionales para que sean pertinentes, apropiados y dinámicos, siendo de esta manera, verdaderos marcos de acción de la gestión escolar en todos sus componentes. De igual manera se debe revisar y ajustar con rigor los procesos de autoevaluación institucional, como herramienta de análisis que dé cuenta de los avances en el cumplimiento de metas propuestas, para la toma de decisiones e implementación de planes de mejoramiento que garanticen la calidad de la educación y la gestión. En un mundo de permanente cambio, es importante contar con una gestión dinámica, lo cual implica la revisión periódica de la vigencia y pertinencia de las herramientas de gestión con que se cuenta, por lo tanto, nunca este ejercicio podrá ser mecánico, so pena de que la escuela pierda relevancia.

#### Indicadores y metas del Subprograma de Calidad: Mejores aprendizajes, con equidad, inclusión y pertinencia

Programa/ Subprograma	Objetivos estratégicos / Proyecto	Indicador	Línea Base	Meta
1. Calidad, mejores aprendizajes, con equidad, inclusión y pertinencia	Mejorar los aprendizajes de los estudiantes para garantizar una educación pertinente, inclusiva y de calidad	# de EE en niveles alto, superior y muy superior / Total de EE	21%	80%
1.1 Formación integral del ser	Garantizar el máximo potencial y desarrollo de las capacidades de los estudiantes relacionados con las competencias socioemocionales, lenguaje, matemáticas y ciencia	ISCE: Desempeño Primaria	2,42	3,25
		ISCE: Desempeño Secundaria	2,36	3,04
		ISCE: Desempeño Media	2,38	3,17
	1.1.1 Estrategia para la formación en competencias socioemocionales y	% de estudiantes en avanzado y satisfactorio en pruebas Saber 3°, 5°,	36	59





Programa/ Subprograma	Objetivos estratégicos / Proyecto	Indicador	Línea Base	Meta
	plan de vida en la etapa escolar	9° Pensamiento ciudadano (Promediado tres niveles)		
		Puntaje promedio en pruebas Saber 11° Sociales y ciudadanas	48	58
	1.1.2 Estrategia de acompañamiento situado para el nivel de la básica primaria y secundaria	% de estudiantes en avanzado y satisfactorio en pruebas Saber 3°, 5°, 9° Lenguaje (Promediado tres niveles)	39	58
		% de estudiantes en avanzado y satisfactorio en pruebas Saber 3°, 5°, 9° Matemáticas (Promediado tres niveles)	32	57
	1.1.3 Estrategia de profundización y fortalecimiento de la media académica	% de estudiantes en avanzado y satisfactorio en pruebas Saber 11° Matemáticas y Lectura crítica (Promediado dos áreas)	52	58
1.1.4 Superando la extraedad en la básica	# de estudiantes con extraedad en la básica/ Total de estudiantes de la básica	27.600	13.800	
1.2 Equipos de trabajo de óptimo desempeño en los EE	Garantizar programas de formación de calidad y a la medida que incidan en el desempeño óptimo de los equipos de trabajo	ISCE: global Primaria	5,44	8,08
		ISCE: global Secundaria	5,24	8,03
		ISCE: global Media	5,20	8,18
	1.2.1 Plan de formación y acompañamiento a maestros, administrativos y directivos docentes	Plan de formación y acompañamiento formulado	ND	100%
	1.2.2 Implementación del Plan	Plan en ejecución acorde a ruta establecida	0	100%





Programa/ Subprograma	Objetivos estratégicos / Proyecto	Indicador	Línea Base	Meta
1.3 Uso pedagógico e inclusión de las TIC como herramienta de gestión escolar	Mejorar los aprendizajes de los estudiantes y la gestión escolar	# de EE que utilizan las TIC como herramienta pedagógica / Total de EE del Distrito de Cartagena	ND	70%
	1.3.1 Formulación del Plan de gestión TIC (orientado a las 4 áreas de gestión escolar)	# de EE con plan de gestión TIC formulado / Total de EE	ND	100%
	1.3.2 Implementación del Plan de GTIC	# de EE con Plan de gestión TIC implementado y evaluado	ND	100%
1.4 Sistema de aseguramiento de la calidad	Garantizar que los establecimientos educativos incorporen en su gestión, un sistema de aseguramiento de la calidad	ISCE: progreso Primaria	1,34	3,07
		ISCE: progreso Secundaria	1,25	3,27
		ISCE: progreso Media	0,99	3,09
	1.4.1 Currículo pertinente y dinámico	# de EE con currículos pertinentes y dinámicos / Total de EE	ND	100%
	1.4.2 Sistema de evaluación de estudiantes (SIEE) pertinentes y dinámicos	# de EE con SIEE pertinentes y dinámicos / Total de EE	ND	100%
	1.4.3 Gestión estratégica y mejoramiento continuo en los EE	# de EE con un sistema de gestión estratégica y mejoramiento continuo implementado / Total de EE	ND	100%

**ARTÍCULO 9.** Programa de Cobertura: Del acceso a la permanencia con aprendizaje.

En Cartagena, es necesario pensar una educación bajo un enfoque de derechos y diferencial, centrado en el desarrollo integral del ser, garantizando oportunidades de acceso y permanencia, desde una educación digna y pertinente que desarrolla el máximo potencial de las personas, a partir de la primera infancia y a lo largo de toda la vida, en un marco holístico e innovador que permita proyectar el bienestar como un concepto amplio que incluye ser feliz.





Lograr este propósito implica reconocer los retos en materia de salud mental que se reflejan en indicadores que dan cuenta del incremento en los diagnósticos de los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y familias en depresión, consumo de sustancias psicoactivas e intento de suicidio; igualmente los registros de los maestros al cual se hace referencia en el SP4.2 Bienestar del Trabajador, que dan cuenta de problemas asociados a salud mental. Lo anterior, sumado a los comportamientos en el uso del espacio público y los indicadores de violencia, requieren una estrategia de educación en todo el ciclo de formación y ciclo vital de la persona-familia y sociedad, con acompañamiento social pedagógico, lo que se constituye en un pilar fundamental para la implementación de todo el Plan.

Este programa contiene los siguientes subprogramas (SP) y proyectos (P):

**P2.1 Educación Inicial y Preescolar:** Existe un creciente consenso sobre la importancia de la educación inicial en la construcción de sociedades donde todas las personas puedan alcanzar su máximo potencial. De acuerdo a un informe presentado por UNICEF (2015), "El cerebro, durante los primeros años, se desarrolla a un ritmo que no vuelve a repetirse en ninguna otra etapa de la vida: en los primeros tres años establece de 700 a 1.000 nuevas conexiones por segundo, las cuales dependen en gran medida de las interacciones que las niñas y niños establecen con sus cuidadores y de la influencia de los estímulos positivos y negativos de su entorno". El estudio del cerebro humano nos ha permitido descubrir que el desarrollo del 80% del cerebro ocurre en los primeros 1.000 días de vida. En este mismo período se desarrollan habilidades socio-emocionales como la autonomía, autoconfianza, la persistencia y la capacidad de relacionarse con otros seres humanos y con la naturaleza que nos rodea.

Es por esta razón que el ganador del Premio Nobel de Economía James Heckman ha planteado que la inversión en educación tiene tasas de retorno social que merecen la pena considerar. Especialmente "la educación temprana de alta calidad es una medida eficaz para reducir la desigualdad, ayuda al desarrollo de habilidades sociales como el autocontrol, la apertura, y la habilidad de las interrelacionarse con otros y compensa las desventajas con las que inician los niños que provienen de hogares desfavorecidos. Por ello, Heckman propone que invirtamos más en las primeras fases de la vida pues es mucho más eficaz y rentable pre-distribuir que redistribuir". (Grupo Faro, 2015)

Consciente de esto, el Gobierno Nacional impulsó una política pública para la primera infancia que se denomina de "Cero a siempre" y se encuentra explícita en la Ley 1804/16 y establece en su artículo 5 que "la educación inicial es un derecho de los niños y niñas menores de seis (6) años de edad. Se concibe como un proceso educativo y pedagógico intencional, permanente y estructurado, a través del cual los niños y las niñas desarrollan su potencial, capacidades y habilidades en el juego, el arte, la literatura y la exploración del medio, contando con la familia como actor central de dicho proceso. Su orientación política y técnica, así como su reglamentación estarán a cargo del Ministerio de Educación Nacional y se hará de acuerdo con los principios de la Política de Estado para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia de Cero a Siempre".

Tomando de referencia lo anterior y bajo un enfoque de derecho, diferencial y poblacional, se formula este subprograma que tiene como objetivo garantizar





cobertura universal de educación inicial en el marco de una atención integral, el cual cuenta con dos proyectos, como se muestra a continuación:

**P2.1.1 Ambientes de aprendizajes suficientes y adecuados:** Tal como se mencionó anteriormente, la primera infancia se constituye en la etapa del ciclo vital más importante para una persona. Igualmente, "(...) se ha demostrado que el ambiente físico, donde se desarrollan los procesos de enseñanza y aprendizaje, son una fuente de información clave para los niños, que facilita las interacciones necesarias para su desarrollo integral y se constituyen en una condición para la práctica docente, siendo un insumo básico para los procesos educativos. En este sentido, su ausencia, insuficiencia o inadecuación pueden significar desafíos adicionales a las tareas docentes, demandando mayores esfuerzos para el cumplimiento de los logros establecidos en el proceso de enseñanza y aprendizaje". (INEE, 2010)

De acuerdo al estudio realizado sobre la cobertura de educación inicial y preescolar de Cartagena y con el propósito de brindar una educación de calidad, es necesario aunar esfuerzos para mejorar la infraestructura existente y ampliar la capacidad. Lo anterior implica una articulación efectiva con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar quien actualmente lidera los procesos de atención a la primera infancia<sup>28</sup>, con quienes debe construirse una hoja de ruta que permita transitar hacia la integralidad de la atención, que garantice transiciones exitosas al sistema escolar y un currículo armónico con la formación que reciben los niños.

Los alcances definidos para este proyecto son:

- **Centros de Desarrollo Infantil - CDI:** de acuerdo al análisis de cobertura de ICBF para el 2016, solo el 24% de los niños fue atendido en modalidades institucionales. Esto sumado al 30% aproximado que no está cubierto en ninguna de las modalidades de atención, lleva a considerar la construcción de 58 nuevos CDI con capacidad cada uno de 300 niños y niñas, incluyendo todas las condiciones en cuanto a equipamiento, materiales pedagógicos, talento humano, cualificación y demás necesarias para su funcionamiento según lo establecido en los referentes del P2.3.1 Plan Maestro de Ambientes. Lo anterior implica considerar gastos de operación y funcionamiento en articulación con ICBF para ampliar la cobertura actual de 9.463 niños y niñas a 26.863.
- **Aulas de preescolar:** desde el P2.3.1 Plan Maestro de Ambientes, se debe garantizar que el 100% de aulas de preescolar existentes (Transición – grado 0) cuenten con las condiciones necesarias para la prestación de un servicio de calidad y con pertinencia, así como la construcción de nuevas aulas acorde a las demandas de ampliación de cobertura en esta etapa de formación.

**P2.1.2 Modelo de educación inicial y preescolar:** De acuerdo con los resultados de los encuentros participativos realizados en el proceso de construcción de este Plan, en voces de los asistentes, "la primera infancia en Cartagena requiere una especial atención". Es *urgente* garantizar su desarrollo integral, lo que solo es posible si se logra una efectiva articulación entre sectores y el funcionamiento

<sup>28</sup> La oferta actual del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar -ICBF en Colombia para la atención a la primera infancia, está organizada en modalidades de atención familiar, comunitaria o institucional.





óptimo de la *ruta integral de atenciones* vista como la integración de servicios en pro de ese desarrollo, donde la niña y el niño son el centro, por tanto, son abordados a partir de sus necesidades particulares.

En este sentido, el marco de referencia para el modelo a implementar será, la política pública recientemente adoptada en Colombia (Ley 1804/16); los referentes administrativos, técnicos, políticos y de gestión de Cero a Siempre; así como los referentes técnicos para la educación inicial y preescolar, así como las mallas curriculares expedidas por el Ministerio de Educación Nacional; bajo un enfoque sistémico y holístico. Esta estrategia es el elemento central para disminuir la extraridad, avanzar en igualdad y luchar contra la inequidad ya que desde aquí inicia el desarrollo humano y la esperanza de las nuevas generaciones en Cartagena.

La implementación de este modelo implicará la efectiva articulación con el ICBF para el fortalecimiento de las modalidades de atención a la primera infancia en el componente de educación inicial; la vinculación de al menos 176 nuevos maestros de preescolar para ampliación de cobertura en EE oficiales; la formación y acompañamiento a docentes de preescolar en educación inicial dentro del marco de la atención integral; acompañamiento desde el P1.4.4 Sistema de aseguramiento de la calidad, para la adaptación de PEI (PER - PEC) y currículos acorde a requerimientos de educación inicial y normatividad vigente; ampliación y prelación del programa de alimentación escolar para preescolar contemplado en el P2.3.2 Por una sola jornada, así como el liderazgo en la aplicación de una escala de medición que dé cuenta del nivel de desarrollo alcanzado por los niños en esta etapa de la vida, como insumo para orientar los procesos de articulación con el sistema escolar.

**SP2.2 Cobertura Inclusiva:** son muchos los retos que se presentan para garantizar el goce efectivo del derecho a una educación pertinente y de calidad para la población diversa, por lo que es perentorio ejecutar un subprograma que oriente estas acciones y garantice su cumplimiento, todo bajo un enfoque sistémico y diferencial.

En palabras de Vitello & Mithaug (1998), "el objetivo de la educación inclusiva es eliminar la exclusión social que resulta de ciertas actitudes y respuestas ante la diversidad racial, social, étnica, religiosa, de género y de habilidades". Su premisa elemental es que la educación es un derecho humano básico y el fundamento para una sociedad más justa, (Ainscow, 2004). Por su parte, Vislie (2006), plantea la idea de que "ya no se trata de que el niño o la niña se adapten al sistema existente, sino que la escuela se organice de modo que sea sensible a esta diversidad" (Roldán & Holland, 2010).

Lo anterior implica considerar en el marco de implementación del Plan, propuestas basadas en una pedagogía diferencial, que apunten a desarrollar el máximo potencial de los estudiantes. "La pedagogía diferencial debe tomar como punto de arranque algo que es elemental, la referencia al individuo, a la persona, como sujeto de la educación. No parece necesario a estas alturas tener que señalar que las supuestas homogeneidades grupales son un mito. Los alumnos son diferentes, con características diversas y con ritmos de aprendizaje diferentes. Esto obliga a pensar en cómo adecuar la educación a tales diferencias, que no es otra cosa que individualizar la educación y por tanto la enseñanza (...)" (Tourón, 2014)

En este marco conceptual se formula el Subprograma Educación Inclusiva, su desarrollo comprende la construcción participativa de lineamientos que orienten la







adaptación de proyectos educativos institucionales a los cuáles se hace referencia en el SP1.4 Sistema de Aseguramiento de Calidad, considerando los marcos de referencia que se describen en los siguientes cuatro proyectos. Lo anterior implica la consolidación de equipos especializados para atender la diversidad en respuesta a necesidades particulares de los estudiantes. De igual manera, es necesario la medición del índice de inclusión en todos los EE para monitorear los avances en la materia.

**P2.2.1 Atención a población con discapacidad:** se requiere desarrollar nuevos enfoques para avanzar lo suficientemente y saldar esa deuda que tiene el sistema educativo con la población con discapacidad.

Tal como lo plantea Florián (2013), persiste “la necesidad de “re-imaginar” la educación inclusiva, comprendiendo que el derecho al acceso a una educación de calidad y con pertinencia debe ser para todas y todos bajo los principios de equidad e igualdad. En este mismo artículo, se plantea la importancia de -desafiar la idea de muchos maestros que las capacidades de aprendizaje son inmutables, superando el enfoque que destaca las diferencias por la búsqueda de formas de enseñanza que aseguren que todos los alumnos aprendan-”. En este sentido, plantea que “la pedagogía inclusiva comienza con un cambio en el pensamiento pedagógico, que debe pasar de un enfoque que trabaja para la mayoría de los alumnos, en el que se proporciona algo “adicional” o “diferente” para quienes experimentan dificultades (algunos), por un enfoque que proporcione oportunidades de aprendizaje ricas y que sean suficientemente accesibles para todos, de tal forma que todos los alumnos sean capaces de participar en la vida del aula”. (Florian, 2013)

Por todo lo anterior, es fundamental contar con equipos de apoyo especializados para facilitar la comunicación y comprensión según las necesidades de los estudiantes. De igual manera, desde este proyecto, deben darse las orientaciones para que, en los programas de Calidad, Cobertura, Pertinencia y Gestión Educativa, garanticen las condiciones de infraestructura, equipamientos, materiales de apoyo y demás requeridos en el marco de una atención a esta población.

En línea con lo anterior, el Ministerio de Educación Nacional, expidió el Decreto 1421/17, “por medio del cual se reglamenta en el marco de la educación inclusiva la atención educativa a la población con discapacidad”, el cual se constituye en el referente normativo de este proyecto. (MEN, 2017)

Por todo lo anterior es fundamental contar con equipos de apoyo especializados para facilitar la comunicación y comprensión según las necesidades de los estudiantes. De igual manera, desde este proyecto, deben darse las orientaciones para que en los programas de calidad, cobertura, pertinencia y gestión educativa, garanticen las condiciones de infraestructura, equipamientos, materiales de apoyo y demás requeridos en el marco de una atención a esta población.

**P2.2.2 Atención a población culturalmente diversa:** Desde la Constitución de 1991 Colombia se declara un estado pluriétnico y multicultural, explícitamente en su artículo 7 establece: “el Estado reconoce y protege la diversidad étnica y cultural de la Nación colombiana”. Así mismo, el Decreto 804/95 en sus artículos 14 y 15 expresa: “el currículo de la etnoeducación se fundamenta en la territorialidad, la autonomía, la lengua, la concepción de vida de cada pueblo, su historia e identidad según sus usos y costumbres. Su diseño o construcción será el producto de la investigación en donde participen la comunidad en general, la comunidad educativa





en particular, sus autoridades y organizaciones tradicionales". Esto en consonancia con la Ley 70/93.

De igual manera, la Ley 1098/06, Código de la Infancia y la Adolescencia, ratifica todo lo anterior, en los siguientes términos: "En cumplimiento de sus funciones en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal deberá garantizar la etnoeducación para los niños, las niñas y los adolescentes indígenas y de otros grupos étnicos, de conformidad con la Constitución Política y la ley que regule la materia". Así mismo, se expidió el Acuerdo Distrital 012/12, que adopta la Política Pública "Inclusión Efectiva para la población afrocolombiana, negra, palenquera y raizal en el Distrito de Cartagena de Indias - Cartagena ciudad de oportunidades reales".

A pesar de lo anterior, es relativamente poco lo que se ha avanzado en esta materia en Cartagena, donde aún subsisten prevenciones y discriminación sobre ésta población, por lo que es relevante adelantar acciones desde la educación, consistentes y de largo plazo para lograr el reconocimiento, permanencia cultural, respeto territorial y manejo ambiental de los grupos étnicos. "Cuando hablamos de lo propio en educación no se trata, como algunos creen, de quedarnos exclusivamente en lo local, en aquello interno de las comunidades o en que el conocimiento cultural se encierre sin permitir el intercambio y enriquecimiento con otras culturas. Lo propio tiene que ver con la capacidad de todas y cada una de las comunidades involucradas para orientar, dirigir, organizar y construir los procesos y proyectos educativos desde una posición crítica frente a la educación que se quiere transformar". (Bolaños & Tattay, 2012)

Como hecho concreto, este Plan contempla, desarrollar el modelo de Bilingüismo orientado bajo los parámetros establecidos en el SP3.2 Universalidad y Competitividad, partiendo de las Lenguas autóctonas como lengua principal, y el español como segunda lengua.

**P2.2.3 Atención a la diversidad sexual:** Para el Ministerio de Salud "la sexualidad es una dimensión prioritaria en el curso de la vida de las personas. Se espera que su ejercicio se enmarque en la práctica de los Derechos Humanos y la garantía de los derechos Sexuales y los Derechos Reproductivos" (MINSALUD, 2017). Comprender la sexualidad, implica considerar las múltiples variables y dimensiones que la integran y la definen, en este sentido el Ministerio de Educación, en el programa de Educación para la Sexualidad y Construcción de Ciudadanía, plantea que todo proyecto relacionado con la diversidad sexual debe generar ambientes propicios para el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos. En este sentido propone unos hilos conductores que deben permear los proyectos pedagógicos y "sirven como soporte para el desarrollo de acciones encaminadas al ejercicio de los Derechos, a la vez que aseguran que las funciones (reproductiva, comunicativa -relacional, erótica y afectiva), componentes (identidad de género, comportamientos culturales de género y orientación sexual) y contextos de la sexualidad (individual, de pareja, familiar y social) estén presentes a lo largo de todo el proyecto pedagógico" (MEN, 2017).

A pesar de que se reconoce que "la diversidad sexual hace referencia a la posibilidad que tiene una persona de vivir su orientación sexual de una manera libre y responsable", la discriminación hacia quienes tienen una orientación sexual diversa es una situación que ocurre en muchos espacios como la familia, la escuela, el trabajo o la comunidad. Lo anterior se constituye en una de las múltiples



situaciones que ponen en riesgo la convivencia escolar y que se hace necesario prevenir y atender oportunamente en el contexto educativo. (Profamilia, 2017)

Dentro del ámbito de la sexualidad, es importante reconocer también la identidad de género, la cual hace referencia a la manera como las personas nos relacionamos con nuestro sexo desde el punto de vista biológico, y con el género, que es la forma como se experimenta su propia masculinidad y/o feminidad. Lo anterior implica comprender lo complejo del abordaje de la sexualidad cuando se quiere estandarizar y parametrizar como expresiones lineales, únicas, bajo las cuales deben desarrollarse las personas. (Profamilia, 2017)

El marco legal que regula las acciones que se deben emprender desde el sector educativo, para prevenir toda forma de vulneración de derechos y restablecerlos en el caso de ser vulnerados, es la ley 1620/13, "por la cual se crea el sistema nacional de convivencia escolar y formación para el ejercicio de los derechos humanos, la educación para la sexualidad y la prevención y mitigación de la violencia escolar", y su Decreto reglamentario 1965/13. (MEN, 2013)

**P2.2.4 Atención a población víctima:** Cartagena es una de las ciudades más receptoras de población víctima en el país. Aun así, al revisar el total de población atendida por el sistema educativo en el territorio surge la inquietud frente a la atención de niños y niñas en esta condición. Para el año 2016 por ejemplo, la Secretaría de Educación registra una matrícula de 3.874 estudiantes reconocidos como población víctima, de los cuales el 96% son desplazados, 2% víctimas de minas y 2% hijos de desmovilizados. Ante esta realidad se hace necesario desplegar estrategias educativas muy robustas para su atención con enfoque diferencial y poblacional, así como, el fortalecimiento de los procesos de registro de información en razón a que es evidente que las cifras no corresponden con la realidad. (SED Cartagena, 2017)

En este orden de ideas, el marco normativo que reglamenta la garantía de la prestación de servicio educativo de calidad y pertinencia a la población víctima del conflicto armado, es la Ley 1448/11, y será el referente para las acciones que contiene el Plan para este grupo poblacional, dentro de las que se encuentra la consolidación de unidades de apoyo especializadas para el acompañamiento situado a los EE.

Si bien la población víctima del conflicto armado es reconocida como una de las poblaciones diversas con las que se hace necesario desarrollar estrategias de acompañamiento socio pedagógico, también es importante considerar otras poblaciones, como es el caso de aquellas que se encuentran en condición de riesgo y/o vulneración de derechos. Para atender esta población, es necesario realizar un trabajo mancomunado entre las instituciones que integran el Sistema Nacional de Bienestar Familiar. Así mismo, desarrollar lineamientos que deben quedar trazados en el programa 1. Calidad. Para su desarrollo se tomarán como referente normativo lo estipulado en la Ley 1098/06, Código de infancia y adolescencia.

**SP2.3: Ambientes propicios para la enseñanza y el aprendizaje:** La mirada del Plan en cuanto a infraestructura educativa está relacionada con la dignidad de los estudiantes, de aquellas personas que hacen posible sus aprendizajes y toda la comunidad educativa que integra la escuela; igualmente con la protección de quienes la habitan en ejercicio del proceso de enseñanza-aprendizaje y las





facilidades que ofrezca para óptimos procesos educativos relacionados con el desarrollo integral del ser, bajo un enfoque diferencial, de calidad y pertinencia, relacionada con la diversidad y características de contexto. En este sentido, se propone que los establecimientos educativos cuenten con ambientes escolares suficientes, adecuados y propicios, que sean agradables, funcionales, amigables con el medio ambiente; que sus espacios vayan más allá de las aulas de clase, se doten de significados pedagógicos y sean lugares protectores de la vida, para el desarrollo y disfrute de la misma, a través de la sana, alegre e integradora convivencia.

Es importante reconocer que las escuelas se constituyen en el entorno donde los niños y niñas permanecen más tiempo después de su hogar, por tanto, deben proveer todos los elementos necesarios que garanticen su protección y desarrollo integral.

El equipamiento, los materiales y la conectividad son aspectos igualmente relevantes para los buenos ambientes de aprendizaje, porque potencializan los procesos pedagógicos y el bienestar de estudiantes y maestros, facilitando la gestión de las áreas de apoyo, razón por la cual es necesario que cada EE cuente con una adecuada plataforma tecnológica, al servicio de los procesos pedagógicos y la gestión escolar. Así mismo, el desarrollo de este subprograma incorpora acciones orientadas a la actualización, mantenimiento y sostenibilidad de los ambientes para garantizar la pertinencia de los mismos en el tiempo.

Con este marco orientador se ha formulado este Subprograma para *garantizar ambientes escolares suficientes y adecuados para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje*, el cual cuenta con tres proyectos, que se describen a continuación:

**P2.3.1 Plan Maestro de Ambientes:** Se define la importancia de contar con un plan maestro de ambientes para garantizar espacios dignos y funcionales al quehacer educativo, el desarrollo integral de los educandos y garantice también su sostenibilidad a través de efectivos programas de actualización y mantenimiento. En ese sentido se requiere para su formulación y ejecución, realizar alianzas con importantes actores, tales como universidades, gremios de la construcción, comunidad educativa, considerando los lineamientos del Plan Nacional de Infraestructura Educativa -PNIE- y lo estipulado en la reglamentación del Fondo de Financiamiento de la Infraestructura Educativa Preescolar, Básica y Media -FFIE, conforme a lo dispuesto en el artículo 59 de la Ley 1753/15, y aquellos otros marcos de referencia nacional o local que puedan surgir en la vigencia del Plan.

Dentro de los alcances de este proyecto se han definido:

- **Formulación del plan maestro de ambientes:** deberá contener un diagnóstico del estado actual de la infraestructura educativa del Distrito acorde a la normatividad vigente; el diseño participativo de lineamientos para la adecuación, construcción, dotación y mantenimiento de ambientes; los diseños arquitectónicos para la construcción de nueva infraestructura y adecuaciones con presupuestos detallados; un inventario de necesidades de mantenimiento y adquisición de nuevo equipamiento y dotación para el funcionamiento.
- **Implementación y seguimiento del plan maestro de ambientes:** deberá contemplar la intervención de sedes educativas existentes, garantizando que cuenten con infraestructura adecuada, dotadas con plataforma tecnológica,





material educativo, equipamientos y un plan de mantenimiento acorde a la implementación de la jornada única; una estrategia de apropiación de ambientes por parte de la comunidad educativa; solución de viviendas para terceras personas ocupantes de EE; la adquisición de nuevos predios y legalización de predios existentes o reubicación de sedes; y un sistema para seguimiento y evaluación de avances que dé cuenta del estado de los EE en esta materia.

**P2.3.2 Por una sola jornada:** La Ley General de Educación, Ley 115/94 en su artículo 85, contempla lo siguiente: "(...) El servicio público educativo se prestará en las instituciones educativas en una sola jornada diurna. Cuando las necesidades del servicio educativo lo requieran, podrán ofrecer dos jornadas escolares, una diurna y otra nocturna, bajo la responsabilidad de una misma administración". Por su parte, el Decreto 501 de 2016, por el cual se reglamenta la jornada única en su Artículo 2.3.3.6.2.1., establece que: "Las entidades territoriales certificadas en educación liderarán, en coordinación con el gobierno nacional, el diseño y la ejecución de los planes para la implementación de la Jornada Única, en concordancia con lo dispuesto en el parágrafo del artículo 57 de la Ley 1753/15, modificatorio del artículo 85 de la Ley 115/94.

Con base en lo anterior, pero principalmente por el convencimiento de la importancia que reviste la jornada única para el mejoramiento de la calidad de la educación y la contribución de ésta al desarrollo humano sostenible, se plantea este proyecto, el cual es insumo principal del Plan Maestro de Ambientes, que provee uno de los componentes esenciales para la ampliación de la jornada, como lo es la infraestructura educativa.

Asimismo, se considera lo establecido en el artículo 2.3.3.6.2.3. del Decreto 501 de 2016 que trata sobre los siguientes componentes: pedagógico, de recurso humano docente, directivo y administrativo, así como de alimentación escolar, elementos esenciales para su óptimo funcionamiento.

Los alcances de este proyecto contemplan que el 64% de los EE operen en jornada única, el diseño participativo de lineamientos para la implementación según el contexto; construcción y/o mejoramiento de ambientes acorde al P2.3.1.; vinculación de 793 nuevos maestros, de los cuales 122 son para el nivel de preescolar según lo establecido en el SP2.2; refuerzo de directivos, administrativos y equipos de apoyo según sea el caso de cada EE; adaptación de los proyectos educativos institucionales<sup>29</sup> y currículo en concordancia con lo definido en el programa de Calidad en el SP1.4; así como la ampliación de la cobertura del programa de alimentación escolar (PAE) que implica un crecimiento del 41%, pasando de una cobertura del 53% al 74%; construcción de 642 nuevas aulas, de las cuales 81 son para el nivel de preescolar. En consideración a la política de cierre de brechas, los EE de la zona rural e insular operarán al 100% en jornada única.

**P2.3.3 De la tercerización a la atención directa:** a corte de 2017, el Distrito tenía contratado aproximadamente el 15% de la matrícula mediante el banco de oferentes, lo que equivale a una cobertura de más de 18.301 estudiantes. Con el propósito de ser más eficiente en la prestación del servicio educativo e impactar a toda la población con las políticas y lineamientos de calidad y pertinencia que se establecen en este Plan, se propone la construcción de nuevas sedes educativas

<sup>29</sup> PEI: Proyecto educativo institucional. PEE: Etno-educativo. PER: Rural. PEC: Comunitario.





con el enfoque establecido en el SP2.3.2 “Por una sola jornada”, tomando de referencia lo establecido en el Decreto 501 de 2016. (MEN, 2016).

Para el logro de lo anterior se requiere la construcción de 30 nuevas sedes educativas; la vinculación de 523 maestros, 52 directivos docentes, 87 administrativos y 37 profesionales de apoyo psicosocial. Estos últimos contemplados en el SP4.4 fortalecimiento órganos de gobierno y convivencia escolar.

**Indicadores y metas del Programa de Cobertura: Del acceso a la permanencia con aprendizaje**

Programa/ Subprograma	Objetivos estratégicos / Proyecto	Indicador	Línea Base	Meta
2. Cobertura, del acceso a la permanencia con aprendizaje	Mejorar la capacidad de respuesta del ente territorial mediante programas, proyectos y metodologías que garanticen la cobertura con aprendizaje, el acceso y la permanencia con inclusión, y mitiguen la deserción y la extraedad	% de incremento de la tasa de cobertura neta sin extraedad	80,61%	94,23%
2.1 Educación inicial y preescolar	Garantizar cobertura de calidad para la primera infancia en el marco de una atención integral	# de niños de 1.11 a 4.11 años atendidos / Total de población en primera infancia	69,91%	96,26%
	2.1.1 Ambientes de aprendizaje suficientes y adecuados	# de CDI construidos y en funcionamiento / Total CDI requeridos	ND	58
		# de EE con aulas adecuadas / Total de EE requeridos	ND	100%
	2.1.2 Modelo de educación inicial y preescolar	% de cobertura neta sin extraedad en preescolar	71,53%	98,59%
2.2 Cobertura inclusiva	Garantizar una cobertura de calidad y pertinente para población diversa	# de EE con índice de inclusión aplicado / Total de EE requeridos	ND	100%





Programa/ Subprograma	Objetivos estratégicos / Proyecto	Indicador	Línea Base	Meta
	2.2.1 Atención a población con discapacidad	# de EE que ejecutan política de atención a la población con discapacidad / Total de EE requeridos	ND	100%
	2.2.2 Atención a población culturalmente diversa	# de EE que ejecutan política de atención a la población culturalmente diversa / Total de EE requeridos	ND	100%
	2.2.3 Atención a la diversidad sexual	# de EE que ejecutan política de atención a la diversidad sexual / Total de EE requeridos	ND	100%
	2.2.4 Atención a población Víctima	# de EE que ejecutan política de atención a población / Total de EE requeridos	ND	100%
2.3 Ambientes propicios para la enseñanza y el aprendizaje	Garantizar ambientes escolares suficientes y adecuados para los procesos de enseñanza y aprendizaje	# de EE con infraestructura acorde a la normatividad vigente / Total de EE	ND	100%
	2.3.1 Plan maestro de ambientes	Plan maestro en ejecución acorde a ruta establecida	0	100%
	2.3.2 Por una sola jornada	# de EE en jornada única / Total de EE	11%	64%
	2.3.3 De la tercerización a la atención directa	# de estudiantes de matrícula contratada (Banco de Oferente) / Total de la matrícula oficial	15%	0%





**ARTÍCULO 10. Programa de Pertinencia: Formación durante toda la vida, la competitividad y la productividad.**

Como se ha definido en el ODS No4, las naciones deben hacer esfuerzos por garantizar educación más allá de la secundaria, dada la importancia de la educación media y la educación terciaria. Al menos debe darse oportunidades de educación técnica para todas y todos, por lo que esto representa para el desarrollo humano sostenible y la superación de la pobreza, en razón a que, estudios han demostrado que más niveles de educación, se traducen en un mayor desarrollo de las capacidades y potencialidades de las personas y sus niveles de ingreso, tal como se anota en el P3.1.2 Todos a estudiar.

Así mismo, es importante adelantar estrategias de formación para una nueva ciudadanía asociadas a generar una cultura que promueve los derechos humanos, del respeto y el cuidado por los otros, que permita mayores desarrollos a la democracia, comprender que el ser humano forma parte de la naturaleza, y que el arte, la cultura y el deporte son parte esencial de un desarrollo integral del ser, como se sostiene en el SP1.1 Formación integral del ser.

Como se ha venido reiterando, Cartagena presenta enormes retos en materia de cobertura, calidad y pertinencia para la población joven y adulta, desde procesos de alfabetización, culminación de ciclos de básica y media, así como la continuidad a educación terciaria. Todo ello en el marco de una formación integral, que potencie capacidades con la innovación, el emprendimiento y el bilingüismo como herramientas que favorecen el accionar en un mundo globalizado.

Este programa contiene los siguientes subprogramas (SP) y proyectos (P):

**SP3.1 Aprendizaje a lo largo de la Vida:** Nada más apropiado para definir este subprograma que lo establecido en el Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo 4: Educación de Calidad, al señalar en el ítem 23, lo siguiente:

"Todos los grupos etarios, incluidos los adultos, deberán tener oportunidades de aprender y de seguir aprendiendo. El aprendizaje a lo largo de la vida para todos, en todos los entornos y niveles de educación, a partir del nacimiento, deberá incorporarse en los sistemas educativos mediante estrategias y políticas institucionales, programas dotados de suficientes recursos, y alianzas sólidas en los planos local, regional, nacional e internacional. Esto requiere múltiples y flexibles vías de aprendizaje y maneras de emprender y reanudar el aprendizaje a todas las edades y en todos los niveles educativos; un fortalecimiento de los vínculos entre las estructuras formales y no formales; y el reconocimiento, acreditación y convalidación de los conocimientos, las aptitudes y las competencias adquiridos en la educación no formal e informal. El aprendizaje a lo largo de la vida pasa también por un acceso equitativo y más amplio a la enseñanza y formación técnica y profesional de calidad y a la educación superior y la investigación, prestando la debida atención a una garantía de la calidad adecuada". (UNESCO, 2016)

En consecuencia, este subprograma propone oportunidades de educación para jóvenes y adultos y acciones de formación ciudadana a todos los niveles para *promover una cultura basada en el respeto a la diversidad étnica, cultural, política, sexual, de género, religiosa, entre otras, en armonía con el medio ambiente, para*







*un desarrollo sostenible y una sana convivencia*, el cual cuenta con dos proyectos, que se describen a continuación:

**P3.1.1 Estrategia para la formación de nueva ciudadanía:** Con este proyecto se busca formar a jóvenes y adultos en asuntos importantes para el desarrollo personal, especialmente en el derecho a la vida, las relaciones sociales y con la naturaleza, en el entendido que los seres humanos formamos parte de ella, También persigue fortalecer la democracia, a través del juicio crítico y el sano criterio en la toma de decisiones para impulsar acciones encaminadas al desarrollo de la familia, las comunidades y en el ejercicio del derecho a votar libre y soberanamente. Todo esto debe ser promovido desde las escuelas y fuera de ellas entendiendo que la ciudad puede ser un gran escenario de formación y crecimiento. Un marco orientador de esta iniciativa es la Ley 1622/13 por la cual se establece el marco institucional que garantiza a todos los y las jóvenes el ejercicio pleno de la ciudadanía juvenil (Congreso de la República, 2018).

Esto implica un trabajo intersectorial e interinstitucional, en donde la educación es el centro. Se propone una amplia y permanente campaña de educación vial, tomando como escenarios los espacios públicos y vías. Para ello el trabajo con el Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte - DATT jugará un papel preponderante. Así mismo, se realizarán actividades formativas en el campo cultural, artístico y deportivo, con el liderazgo del Instituto de Patrimonio y Cultura de Cartagena-IPCC, el Instituto de Deportes y Recreación-IDER, Universidades y otras organizaciones públicas y privadas afines a estas actividades, para lo cual se utilizará el equipamiento público con que cuenta la ciudad, tales como plazas, teatros y complejos deportivos, entre otros.

Otro campo importante es el tema ambiental, por lo que se propone realizar campañas y eventos formativos que involucren masivamente a la ciudadanía y que propendan por fomentar una cultura de respeto por la naturaleza y la recuperación de espacios públicos como parques, caños y lagunas. Esto requiere una gran alianza entre ciudadanía, organizaciones públicas y privadas, con un marcado liderazgo del Establecimiento Público Ambiental - EPA y la SED.

Para alcanzar estos propósitos, se requiere del diseño participativo de una estrategia, con su respectiva implementación piloto para la validación, ajuste y escalabilidad. Para ello se consolidará un equipo transdisciplinar de 6 profesionales de apoyo.

**P3.1.2. Todos a Estudiar:** Debido a la falta de oportunidades, a la deserción escolar y al desplazamiento, Cartagena cuenta con un número significativo de jóvenes y adultos que no culminaron su educación básica o media. Por ello se formula este proyecto, que propone ofrecer programas que regresen al colegio a los niños, niñas y jóvenes que han desertado, al menos, en los últimos 3 años, con un acompañamiento psicosocial y académico que atiendan a las causas que los motivaron a abandonar los estudios. Tal como se mencionó en la caracterización, la tasa de supervivencia para el periodo 2007-2017 fue de 53,41%, es decir que de 100 niños que ingresaron a estudiar solo 53 lograron terminar su bachillerato (SED Cartagena, 2017). El resto, probablemente ha iniciado el recorrido de un camino incierto que lo sumerge en las trampas de la pobreza.





Teniendo en cuenta que los años per cápita de educación en Cartagena son cerca de 9, es necesario aumentar este promedio para "garantizar que todos los jóvenes y al menos una porción sustancial de los adultos, tanto hombres como mujeres, tengan competencias de lectura, escritura y aritmética" (UNESCO, 2016), así como competencias socioemocionales, para alcanzar un buen nivel de desarrollo humano y de productividad, especialmente, en sectores de la ciudad donde los años de educación están hasta tres puntos por debajo de este promedio. De acuerdo con un estudio del Banco de la República, mencionado en el apartado de Caracterización, este indicador es muy bajo "en sectores como la Ciénaga de la Virgen, faldas de la Popa, Nelson Mandela, el Bosque y Pasacaballos, donde está la población de menores recursos económicos. El promedio de años de educación en el Barrio El Pozón, por ejemplo, es de 6,4 años". (Ayala & Meisel, 2017)

Un estudio del Instituto de Estadísticas de la UNESCO concluye lo siguiente: "Erradicar la pobreza e impartir educación de calidad, equitativa e inclusiva a todos, son dos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) estrechamente relacionados entre sí (...). Este informe además sostiene que, la tasa de no escolarización no ha variado desde 2008 en la enseñanza primaria, desde 2012 en el primer ciclo de la enseñanza secundaria y desde 2013 en el segundo ciclo de la secundaria. Las consecuencias son graves: *si todos los adultos cursasen enteramente los estudios de enseñanza secundaria, la tasa de pobreza mundial disminuiría en más de la mitad*"<sup>30</sup>. (UNESCO, 2017)

De otra parte, el ex ministro de Hacienda Rudolf Hommes en su columna del Diario el Universal, tomando como fuente la Gran Encuesta Integrada de Hogares del DANE, los niveles salariales de ingreso al mercado laboral están correlacionados con los niveles educativos, como lo detalla a continuación: "En 2016 un joven que no tiene sino estudios secundarios ingresaba al mercado laboral con un salario de \$520,593 mensuales en promedio. La educación media eleva 51 por ciento ese salario mensual a \$787,006. Una educación tecnológica o de técnico profesional añade \$302,754 (38%) y la universitaria sube el salario mensual promedio a \$2'224,564, más del doble del que gana el técnico o el tecnólogo. Si la persona termina con éxito un posgrado el salario aumenta en promedio a \$4'114,203, un incremento del 85% sobre el salario del profesional sin posgrado". (HOMMES, 2017)

El desarrollo de este proyecto contempla:

- **Unidades móviles de búsqueda activa:** comprende la creación de unidades especializadas, conformadas por un equipo de 6 profesionales que en un horizonte de tres años desarrollen una estrategia de focalización y vinculación de la población objetivo.
- **Metodologías flexibles:** se refiere al desarrollo de programas de formación a medida que responda a las necesidades de formación de jóvenes y adultos, mayores de 15 años, que no han culminado sus ciclos de educación básica y media. Se contempla un alcance de cerca de 94.000 nuevos estudiantes al 2033. Los procesos de formación se realizarán en las instalaciones de establecimientos educativos oficiales, a través de metodologías especializadas conforme al Decreto 3011/97.

---

<sup>30</sup> El "Foro Político de Alto Nivel de este año tiene por tema la prosperidad y la reducción de la pobreza, este documento, que difunden conjuntamente el Instituto de Estadística de la UNESCO(IEU) y el Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo (el Informe GEM), muestra por qué es la educación tan esencial para el logro de los ODS y presenta las estimaciones más recientes de las cantidades de niños, adolescentes y jóvenes no escolarizados para demostrar lo mucho que está en juego" (UNESCO, 2017). Consultado en página web: <http://unesdoc.unesco.org/images/0025/002503/250392S.pdf>



**SP3.2: Universalidad y competitividad:** Es una realidad que cada día vivimos en un mundo más globalizado, por la apertura de los mercados, las relaciones políticas, sociales y culturales, entre otras, como también por el auge de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Igualmente, debido a que estamos viviendo en la era del conocimiento, es muy relevante avanzar en investigación, ciencia y tecnología, y el sistema educativo debe llevar la vanguardia; como también propiciar una cultura del emprendimiento y el empresarismo.

Por ello es perentorio implementar un modelo para el bilingüismo, donde si bien prime el inglés, por su auge mundial, se tenga en cuenta otros idiomas. Así mismo, impulsar un diseño curricular que promueva capacidades y habilidades en los estudiantes para la innovación, la ciencia, la tecnología y el emprendimiento, con el propósito de lograr un desarrollo integral del educando, alcanzando su máximo potencial y su participación en el mundo del trabajo; coadyuvando a una mayor productividad y competitividad.

La razón de ser de este Subprograma es *diseñar e implementar estrategias que promuevan una ciudadanía más universal y más competitiva*, por medio del desarrollo de 3 proyectos que se describen a continuación. Es importante señalar que su ejecución está directamente relacionada con el programa 1 “Calidad con inclusión, equidad y pertinencia” y 2 “Cobertura, del acceso a la permanencia con aprendizaje” y, especialmente es lo que se refiere a modernización del currículo, sistema de aseguramiento de la calidad, formación a equipos de trabajo y ambientes de aprendizaje propicios, lo que debe generar un mayor interés de los jóvenes por culminar su bachillerato, disminuyéndose así, la alta deserción.

**P3.2.1 Escuela Bilingüe:** El enfoque de esta propuesta es una segunda lengua, reconociendo la diversidad cultural de Cartagena, en donde, entre otras, la diáspora palenquera y la indígena Zenú es fuerte y por definición estamos en una ciudad turística de clase mundial. En este sentido esa segunda lengua podría ser la española, para el caso de escuelas con fuerte arraigo palenquero o francés en algunos casos, aun cuando lo que predomine sea el inglés por su uso comercial. Aquellas escuelas que se focalicen con estas características serán desarrolladas en su modelo Bilingüe desde el SP2.3 Cobertura inclusiva.

Ahora bien, debido al fracaso actual de la enseñanza del inglés, como señaló en la caracterización, se propone implementar un modelo desde el preescolar, formando previamente a los maestros de este nivel y dotando de material educativo y laboratorios a los colegios, para poder avanzar en una educación verdaderamente bilingüe que pase de “enseñar inglés” a “enseñar en inglés”. La ruta de implementación contempla ir avanzando gradualmente los procesos de formación a maestros hasta llegar al grado 11, de tal manera que los colegios alcancen su máximo nivel. La razón para pensarlo desde la primera infancia es porque en esta etapa el cerebro de los niños puede asimilar de mejor manera un segundo idioma y además el modelo está probado en colegios del país. Para ello se implementará un piloto en un colegio por UNALDE, para después irlo escalando progresivamente.

**P3.2.2. Innovación, ciencia y tecnología:** En razón a que no existe claridad generalizada en torno a estos conceptos, es necesario precisar sus significados, como punto de partida, con base en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.





- **Innovación:**  
creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.
- **Ciencia:** Conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales con capacidad predictiva y comprobables experimentalmente.
- **Tecnología:**  
Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.

Como se puede apreciar por sus definiciones, lograr una mejor calidad de vida está muy asociado a los desarrollos que en estas materias se logren, como también mejorar los niveles de productividad y competitividad de una región o país, razón por la cual se debe implementar una política pública que los impulse, y le corresponde a la educación ser el motor que la dinamice, en buena parte, desde las tempranas edades de los estudiantes. Son tiempos de pensar en no solo consumir, sino de crear nuevo conocimiento.

Para estos propósitos, es menester implementar un modelo pedagógico y currículo que promuevan la innovación, la ciencia y la tecnología en todos los ciclos, desde la perspectiva de procesos y no de momentos, para lo cual es condición sine qua non que se innove también en la práctica docente. De igual manera es necesario permear todos los ambientes de la escuela con herramientas que propicien la innovación, incorporando además plataformas tecnológicas tipo laboratorios de ciencia, tecnología e innovación. Lo anterior se prevé en un alcance de al menos el 30% de establecimientos educativos, iniciando por un piloto que permita determinar la viabilidad de la estrategia para escalar progresivamente.

La implementación de estos laboratorios tiene como propósito desarrollar proyectos durante el proceso educativo, que respondan a problemáticas de las comunidades y permita a los estudiantes, definir soluciones en las que apliquen los conocimientos que se van desarrollando a partir de los propósitos que se establecen desde el currículo, según en el nivel escolar. Llegando hasta la definición de prototipos que sean aplicables y cuenten con factibilidad. Lo anterior requiere, además, lograr alianzas con Colciencias, las Universidades y los Centros de Investigación e Innovación.

**P3.2.3. Estrategia para el emprendimiento:** Se plantea el desarrollo de una estrategia de formación en cascada, en donde instructores del SENA serán los encargados de formar a los formadores, que serán maestros de los establecimientos educativos en el nivel de la media. Estos serán apoyados por estudiantes de últimos semestres de programas de ciencias administrativas y contables. Se trata de formar a los estudiantes, en fundamentos de emprendimiento y formulación de planes de emprendimiento, entre otros y apoyar con asistencia técnica la formulación y financiación de dichos planes, mediante un fondo de capital semilla. El desarrollo de esta iniciativa irá articulado a los procesos que se adelanten en el P3.2.2 de innovación en donde el insumo base para el desarrollo de emprendimientos, serán los prototipados de ideas que surjan de los laboratorios de ciencia, tecnología e innovación. Por lo tanto, la focalización de esta estrategia, será los mismos establecimientos educativos donde se adelante esa iniciativa, como también en los establecimientos de educación terciaria.





### SP3.3 Fortalecimiento de la educación Terciaria:

Cartagena se ubica en el último lugar del ICU, por debajo de Cúcuta, Sincelejo y Montería, lo cual significa que se deben realizar grandes esfuerzos para superar esta condición, brindándole más oportunidades a los jóvenes bachilleres de acceder y permanecer en la educación terciaria y mejorar la calidad y pertinencia de los programas. De igual manera, en las pruebas Saber PRO los resultados de la ciudad no son los mejores al compararlos con los promedios nacionales y con las ciudades de referencia y otro tanto acontece con la cobertura.

En este orden de ideas, se proyecta trabajar mediante un enfoque de cadena de formación, iniciando desde la educación media, en sus componentes académico y técnico, en articulación con el nivel técnico profesional, tecnológico y profesional universitario, lo cual requiere de una gran alianza entre los establecimientos educativos y las instituciones de educación terciaria, conformadas por el SENA, las instituciones de educación superior y las de formación para el trabajo y el desarrollo humano; así mismo, los gremios económicos, empresas, instituciones públicas y privadas, relacionadas con estos asuntos, con el liderazgo del gobierno distrital, en cabeza del Alcalde y el Secretario de Educación.

En consecuencia, este subprograma pretende promover nuevas oportunidades educativas a los jóvenes y adultos para continuar estudiando y lograr una gran alianza para convertir a Cartagena en una ciudad universitaria con una oferta educativa suficiente, pertinente y de calidad, donde los actores trabajen en armonía y con visión positiva de futuro. Para eso es necesario *fortalecer y acompañar los procesos de mejoramiento de la calidad y pertinencia de la educación terciaria*, por lo que se desarrollarán los tres proyectos que se describen a continuación:

**P3.3.1 Fortalecimiento de la Media Técnica:** Lograr una óptima formación en el nivel de media técnica, implica contar con un currículo pertinente y dinámico, equipos de trabajo de óptimo desempeño, ambientes propicios y seguros para el aprendizaje y total articulación entre programas ofertados y los requerimientos del desarrollo empresarial de los sectores de la economía, incluyendo la industria cultural.

Para ello, se toma como referencia la visión de Cartagena como centro cultural de Colombia y el Gran Caribe, así como las apuestas productivas contenidas en la agenda de competitividad relacionadas con el sector petroquímico plástico, turístico, logístico y portuario.

El Distrito cuenta con nodos que atienen a los tres sectores mencionados, pero que requieren una reingeniería para mejorar la calidad y la pertinencia de la formación que imparten. Para ello es vital una alianza sólida y duradera con el SENA y el sector productivo que garantice un modelo de sostenibilidad.

En respuesta a la visión de Cartagena y en consideración a la pluralidad de talentos, es necesario la creación de dos nodos que respondan a la formación cultural, artística, deportiva y humanista, para contar con un recurso humano formado profesionalmente que impulse la industria cultural y genere emprendimientos para el desarrollo de la economía naranja o economía creativa<sup>31</sup>.

<sup>31</sup> "Las industrias culturales y creativas son aquellas que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos creativos que sean intangibles y de naturaleza cultural. Estos contenidos están normalmente protegidos por el derecho de autor y pueden tomar





Este programa debe ir acompañado de facilidades para el acceso y la permanencia de los estudiantes, como son transporte y alimentación, en razón a que está demostrado que las condiciones económicas de las familias de procedencia no son favorables, convirtiéndose estas en una de las principales causas de la deserción. Por otro lado, es necesario implementar un protocolo de selección que oriente la toma de decisiones de los estudiantes frente a las especialidades, en concordancia con sus talentos y vocaciones.

**P3.3.2. Formación para el trabajo y el desarrollo humano:** Se proyecta la creación de una red de estas Instituciones, para articular visiones y acciones que conduzcan a mejorar calidad y pertinencia de los programas y articulación con la media técnica y otros niveles de formación de la educación terciaria, lo cual contaría con el acompañamiento de la Secretaria de Educación, quien además deberá reforzar su acción de vigilancia e inspección conforme lo ordena el Decreto 1075/15.

Para materializar estas acciones, se propone la construcción participativa de lineamientos que orienten la formación para el trabajo y el desarrollo humano pertinente y de calidad; así como la consolidación de una alianza con instituciones de educación superior. La Escuela Taller de Cartagena debe liderar este proceso.

**P3.3.3. Educación Superior:** Recordemos que la cobertura para el año 2017 del departamento fue de 37,1%. Como una estrategia para mejorar cobertura con calidad y pertinencia en la educación superior<sup>32</sup> se proyecta construir 2 ciudadelas universitarias en sitios estratégicos como Nelson Mandela, Pozón y Olaya Herrera, que serán unos campus universitarios, donde converjan universidades con programas acreditados en alta calidad, mediante una gran alianza, a la cual ya se ha hecho referencia. Esto permitirá generar cerca de 20.000 cupos adicionales durante el desarrollo del Plan.

Estas ciudadelas están concebidas como polos de desarrollo del territorio con un enfoque de inclusión y oportunidad, porque contarán, además, con centros artísticos, culturales, deportivos, de innovación y emprendimiento de puertas abiertas a la comunidad, que potencien los talentos y empresas creativas. Los centros deben incorporar el diseño y puesta en marcha de rutas culturales que permitan a la ciudadanía Cartagenera, nacional e internacional, conocer de cerca la idiosincrasia de la región. De igual manera, deben afianzar la identidad y el orgullo de la riqueza del territorio, conectando con las raíces y legado de los ancestros, y promoviendo una nueva ciudadanía que se fundamente en la ética del cuidado, el desarrollo de los talentos y la cartagenidad.

Para desarrollar esta iniciativa es necesario un trabajo mancomunado entre las instituciones de educación superior, el MEN, el ICETEX, organizaciones no gubernamentales, empresa privada, gremios, entre otros, que garantice la pertinencia de los programas ofertados y vinculación al mundo del trabajo de los egresados, como también, la sostenibilidad financiera. Por la importancia estratégica que tiene la Escuela Normal Superior de Cartagena en la formación de docentes, se propone su fortalecimiento, a través de un Plan de Desarrollo específico.

---

la forma de un bien o servicio. Incluyen además toda producción artística o cultural, la arquitectura y la publicidad (UNESCO)". La economía Naranja, una oportunidad infinita (BID - 2013)

<sup>32</sup> Técnico profesional, tecnólogo y profesional universitario.





Tendrán oportunidad de ofertar sus programas en estas ciudadelas, las universidades con sede en Cartagena, sin excluir las universidades del país e internacionales. No se trata de crear nuevas universidades, sino de fortalecer las locales, especialmente la Universidad de Cartagena, el Colegio Mayor y Bellas Artes, que tienen restricciones en cuanto a infraestructura para la ampliación de cupos. De esta manera, estas Instituciones pueden continuar con sus sedes en el centro histórico, lo cual reviste mucha importancia para mantener un centro vivo, donde el turista pueda apreciar la identidad del cartagenero.

### Indicadores y metas del Programa Pertinencia, Formación a lo largo de la vida, la competitividad y la productividad

Programa/ Subprograma	Objetivos estratégicos / Proyecto	Indicador	Línea Base	Meta
3. Pertinencia, aprendizaje a lo largo de la vida, la competitividad y la productividad	Garantizar una formación integral para la vida, la competitividad y la productividad	Años de educación per cápita: años promedio de escolaridad, población entre 18 y 24 años	11,51	13,38
3.1 Aprendizaje a lo largo de la vida	Promover una cultura ciudadana basada en el respeto a la diversidad étnica, cultural, política, sexual, de género, religiosa, entre otras, en armonía con el medio ambiente, para un desarrollo sostenible y una sana convivencia	Crecer promedio del Índice de Progreso Social (IPS) en los componentes de elementos de bienestar y oportunidades	47,3	79,5
	3.1.1 Estrategia para la formación de una nueva ciudadanía	Estrategia diseñada e implementada	0	1
	3.1.2 Todos a estudiar	# de estudiantes atendidos / Total estudiantes focalizados	10.058	93.772
3.2 Universalidad y competitividad	Diseñar e implementar estrategias que promuevan una ciudadanía más universal y más competitiva	Estrategias diseñadas e implementadas	0	1
	3.2.1 Escuela bilingüe	# de bachilleres en nivel B o C de inglés / Total de bachilleres de EE focalizados por año	ND	100%
	3.2.2 Innovación, ciencia y tecnología	# de EE con prototipos que cuentan con	0	30%





Programa/ Subprograma	Objetivos estratégicos / Proyecto	Indicador	Línea Base	Meta
		financiación para su implementación / Total de EE		
	3.2.3 Estrategia para el emprendimiento	# de EE con planes de negocio presentados por estudiantes con financiación para su implementación / Total de planes presentados anualmente	0	30%
3.3 Fortalecimiento de la Educación Terciaria	Fortalecer y acompañar los procesos de mejoramiento de la calidad y pertinencia de la educación terciaria	Crecer un 50% el Índice de Ciudades Universitarias (ICU)	33,10	76,60
	3.3.1 Educación Media Técnica	# de egresados de media técnica que continúan y culminan educación terciaria / Total de egresados de media técnica	ND	70%
	3.3.2 Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (FTDH)	# de instituciones de FTDH que cumplen con normatividad vigente / Total de instituciones de FTDH	ND	100%
	3.3.3 Alianza Cartagena Ciudad Universitaria	Incrementar la cobertura de educación superior en 20.000 nuevos cupos	ND	20.000

#### ARTÍCULO 11. Programa de Gestión Educativa: Estratégica y efectiva.

El desarrollo de este programa es una condición sine qua non para la ejecución del Plan, constituyéndose en una plataforma de gestión de las acciones de cambio que el sistema requiere para garantizar el desarrollo humano sostenible y la superación de la pobreza de los cartageneros; por lo tanto, su ejecución debe ser una prioridad en los tres primeros años.

Asimismo, para mejorar la calidad de la educación y crear condiciones que permitan obtener resultados eficaces en este ámbito, el Distrito deberá crear y mejorar los mecanismos de gobernanza y rendición de cuentas adecuados, eficaces e inclusivos; sistemas de gestión e información de la educación; procedimientos y mecanismos de financiación transparentes y eficaces; y acuerdos institucionales de







gestión, así como procurar que se disponga de información confiable, oportuna y accesible. Es indispensable aprovechar la investigación, la innovación y las TIC para fortalecer los sistemas educativos, difundir conocimientos, brindar acceso a la información, promover un aprendizaje de calidad y efectivo, y prestar servicios de forma eficaz.

En éste orden de ideas, es necesario planear e implementar una nueva arquitectura organizacional con enfoque de resultados y gerencia de proyectos, a todos los niveles, y una estrategia de Bienestar al Trabajador para su salud mental, disfrute y desarrollo de capacidades relacionales con familiares y compañeros de labores. Se requiere también una estrategia de acompañamiento a los órganos de gobierno y comités de convivencia para fortalecer la gobernanza y mejorar el clima escolar, factores importantes para la calidad educativa, las buenas prácticas de gestión y para garantizar sostenibilidad. Así mismo, se requiere garantizar las estrategias que cierren las brechas en los indicadores de calidad, eficiencia y cobertura entre lo oficial urbano y lo oficial rural.

En conclusión, se concibe una nueva organización proclive a estar en permanente evolución y desarrollo, o como algunos sugieren, una organización que aprende y que Peter Senge (1994), denomina como Organización Inteligente y la describe como “una organización o empresa que, de manera continua y sistemática, se embarca en un proceso para obtener el máximo provecho de sus experiencias aprendiendo de ellas (...) Una Organización Inteligente u Organización en Aprendizaje es aquella que se basa en la idea de que hay que aprender a ver la realidad con nuevos ojos, detectando ciertas leyes que nos permitan entenderla y manejarla (...) Una organización desarrolla la capacidad de aprender usando 5 disciplinas: Dominio personal, Modelos Mentales, Aprendizaje en equipo, Visión compartida y Pensamiento Sistémico”. (Senge, 2005)

Este programa contiene los siguientes subprogramas (SP) y proyectos (P):

**SP4.1 Nueva Arquitectura Organizacional:** Las organizaciones que son relevantes en el tiempo, son aquellas que se caracterizan por contar con una estructura organizacional que se adapta a los requerimientos que le plantea el contexto y en lo posible los anticipa, es decir, cuentan con un alto grado de flexibilidad, creatividad e innovación, con un carácter dinámico, holístico y sistémico, dispuesto a los cambios y las transformaciones, con lo cual alcanzan un mayor grado de efectividad en el cumplimiento de su visión y misión.

En este sentido para un buen desarrollo del presente plan y en consideración que el actual organigrama de la Secretaría de Educación, UNALDES y Establecimientos Educativos fue implementado hace más de una década y muestra obsolescencia, es imprescindible realizar un estudio organizacional a todos los niveles del sistema educativo que conduzca a una nueva arquitectura organizacional funcional, con enfoque de resultados y trabajo por proyectos. Esto implica la definición también de nuevos perfiles y cargos, que garanticen adecuadas cargas de trabajo y, estratégica y efectiva gestión educativa y escolar. Una vez se cuente con este importante insumo, se deben realizar los trámites requeridos, ante el MEN y el Distrito, para su implementación.

Este proceso de tránsito hacia la nueva arquitectura, requiere ir de la mano de formación a la medida y acompañamiento situado, que garantice la idoneidad de los





equipos, una cultura de trabajo colaborativo y cooperativo, la gestión por proyectos, con un claro enfoque de derechos y orientación a resultados.

Para ser efectivos en este proceso, es urgente realizar un estudio que dé cuenta de las necesidades de la nueva estructura organizacional, así como los perfiles de cargo requeridos según las funciones de la SED, las UNALDES y los EE. La nueva arquitectura debe *definir y operar una estructura organizacional funcional a los retos del Plan*, que se implemente progresivamente. De manera transversal se debe desarrollar el plan de formación y acompañamiento situado a la medida en clave con el SP1.2 "Equipos de trabajo de óptimo desempeño".

**SP4.2 Bienestar del Trabajador:** Como se ha venido mencionando en el desarrollo de este programa, la arquitectura organizacional juega un papel fundamental en el cumplimiento de los propósitos de una organización; sin embargo, esta no tiene vida por sí misma, sino que la obtiene en el accionar y el lugar protagónico que ocupan quienes la integran. Reconocer esto es garantizar procesos de selección adecuados, planes de desarrollo de los trabajadores integrales y efectivos, así como procesos de evaluación con fines de mejoramiento continuo, que se traduzcan en un clima de trabajo armónico para la felicidad y la consecución de la visión y la misión personal y organizacional.

En este enfoque, todos los integrantes de la organización, administrativos, directivos, maestros y equipos de apoyo, son igualmente importantes y valiosos, en consecuencia, requieren de un programa de bienestar social del trabajador, en el entendido que cuentan con capacidades para ser gestores en el desarrollo de la organización en todos sus niveles; "cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente sus habilidades para alcanzar aspiraciones mayores". (Senge, 2005)

En este marco se propone acompañar a los equipos de trabajo desde una mirada de desarrollo integral, en clave con una educación que forma desde el ser, el saber, el hacer y el convivir, bajo principios del liderazgo transformacional y distribuido, en coherencia con las orientaciones que se establezcan desde el SP2.2 Equipos de trabajo de óptimo desempeño. Es decir, *garantizar el clima laboral y óptimo desempeño de los equipos de trabajo acorde a la nueva arquitectura*.

Para lograrlo se proponen los siguientes proyectos:

**P4.2.1 Diseño e implementación de una estrategia de bienestar:** Es de vital importancia lograr un ambiente de trabajo que favorezca el bienestar de los trabajadores y sus familias, lo cual genera motivación y sentido de pertenencia con la organización. El bienestar al trabajador cobra mayor relevancia cuando se está en el terreno de la educación, porque ésta implica acción directa con seres humanos y por tal, la afectividad es un elemento consustancial.

La investigación The Wellness Imperative (El Imperativo del Bienestar), muestra cómo, "cuando una organización hace del área de bienestar una prioridad, los colaboradores llegan a ser hasta ocho veces más comprometidos que en las empresas donde solamente importan los resultados, cuenta Montoya. Además de estar un 3.5 % más motivados a ser creativos e innovar". (Colsubsidio, 2016)





En este sentido, se propone formular e implementar este proyecto, en consonancia con lo establecido por el Departamento Administrativo de la Función pública-DAFP, que contemple los siguientes componentes (DAFP, s.f.):

- **La Protección y Servicios Sociales:** Por medio de este componente se deben estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación.
- **La calidad de vida laboral:** se refiere a la existencia de un ambiente que es percibido por el servidor público como satisfactorio y propicio para su bienestar y desarrollo; está constituida por condiciones laborales relevantes para la satisfacción de las necesidades básicas de los servidores públicos, la motivación y el rendimiento laboral, logrando así generar un impacto positivo en las entidades, tanto en términos de productividad como de relaciones interpersonales.

Este proyecto se materializa a través del diseño participativo, implementación y evaluación de una estrategia de bienestar en la que se dé el reconocimiento a quienes integran la organización como seres completos y al tiempo inconclusos, dado que requieren de las herramientas para continuar involucrándose positivamente con la organización y proponiendo y ejecutando estrategias de mejoramiento continuo.

**P 4.2.2 La casa grande de la educación:** Se trata de contar con un sitio espacioso y con ambientes propicios para el encuentro de los trabajadores de la educación, en función del esparcimiento, el ocio creativo, la capacitación, el fortalecimiento de las relaciones con sus compañeros de trabajo, la cultura, el arte, la innovación y la felicidad. En consecuencia, estará dotada de biblioteca, hemeroteca, salas para tertulias, recitales, obras de teatro, proyección de audiovisuales, conferencias, entre otros. La casa grande de la educación contará con una agenda permanente de interés para administrativos, directivos, maestros y equipos de apoyo, y en ella se espera que toda la comunidad educativa sea protagonista.

**SP4.3 Centro de investigación e innovación educativa:** Los sistemas de información con que cuenta el sector educativo no están suficientemente utilizados, en razón a que en algunos casos no son alimentados con suficiente rigor y en otros los datos que arrojan no son debidamente analizados, por lo que se requiere implementar un centro de investigación e innovación que oriente estudios y análisis para la toma de decisiones que aprovechen las oportunidades de mejora en el quehacer educativo y de proyectos de vanguardia en la gestión escolar.

Este centro debe convertirse en un observatorio de la educación que lidere la definición de líneas de investigación que requiera el sector educativo e impulse la creación y operación de un Sistema de Investigación, soportado en los grupos de investigación de las Instituciones de Educación Superior y de otras Instituciones u organizaciones públicas y privadas, tales como el Centro de Investigaciones del Banco de la República. Con la clara visión de coadyuvar a resolver problemas relacionados con la educación y el fomento de la Innovación, la ciencia y la Tecnología.





Lo anterior requiere la estructuración de un equipo técnico de alto nivel en la SED, el cual se estima en 6 especialistas, para liderar los procesos, quienes deben trabajar en red con otros centros u organizaciones del orden nacional e internacional. En síntesis, *gestionar conocimiento para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo de la calidad y pertinencia de la educación.*

**SP 4.4 Fortalecimiento de los órganos de gobierno y convivencia escolar:** Se espera vigorizar la democracia al interior de los Establecimientos Educativos, vía fortalecimiento de Consejos Directivos, Consejos Académicos, Consejos de Padres, Consejos de Estudiantes, Comités de Convivencia, entre otros. Para ello, se implementará una estrategia de formación y acompañamiento situado para optimizar su funcionamiento, lo cual es muy importante para el desarrollo institucional y una gestión efectiva. Recordemos que el Consejo Directivo, es la instancia de participación de la comunidad educativa y de orientación académica y administrativa de la escuela; el Consejo Académico, es la instancia superior para participar en la orientación pedagógica y, el Rector es el representante ante las autoridades educativas y ejecutor de las decisiones del gobierno escolar. Esta nueva gobernanza debe garantizar también mejoras sustanciales en la gestión, en concordancia con el P2.4 Sistema de Aseguramiento de la Calidad. En conclusión, fortalecer la gestión escolar para el mejoramiento continuo de los resultados de eficiencia, desempeño, progreso y ambientes de los EE.

#### Indicadores y metas del Programa Gestión Educativa, estratégica y efectiva

Programa/ Subprograma	Objetivos estratégicos / Proyecto	Indicador	Línea Base	Meta
4. Gestión educativa estratégica y efectiva	Fortalecer la gestión educativa del Distrito para mejorar los indicadores de calidad, eficiencia y cobertura	Cumplimiento de metas anuales establecidas en los ejes estratégicos del Plan	NA	80%
4.1 Nueva arquitectura organizacional	Definir y operar una nueva estructura organizacional funcional a los retos del Plan	Nueva estructura consolidada y en funcionamiento	NA	100%
4.2 Bienestar del trabajador	Garantizar el clima laboral y óptimo desempeño de los equipos de trabajo acorde a la nueva arquitectura	# de integrantes de equipos de trabajo atendidos / Total de personas focalizadas	ND	100%
4.3 Centro de investigación e innovación educativa	Gestionar conocimiento para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo de la calidad y la pertinencia de la educación	Informes consolidados y publicados anualmente	0	1





Programa/ Subprograma	Objetivos estratégicos / Proyecto	Indicador	Línea Base	Meta
4.4 Fortalecimiento de los órganos de gobierno y convivencia escolar	Fortalecer la gestión escolar para el mejoramiento continuo de los resultados de eficiencia, desempeño, progreso y ambiente de los EE	# EE con órganos de gobierno y convivencia escolar con buen funcionamiento / Total de EE	ND	100%

ARTÍCULO 12. Articulación del Plan. En la ejecución del Plan Maestro de Educación – Cartagena 19-33-, las autoridades articularán sus acciones, esfuerzos y recursos con autoridades de otros sectores y distintos niveles de la administración, así como con el sector privado y demás organizaciones de la sociedad civil y agencias de cooperación internacional, para el logro de sus objetivos.

ARTÍCULO 13. Financiación del Plan. El Alcalde Mayor del Distrito de Cartagena velará para que en la vigencia del plan se destinen recursos financieros aplicables a su implementación.

ARTÍCULO 14. Seguimiento y Evaluación del Plan. La Administración Distrital a través de la Secretaría de Educación diseñará e implementará una metodología de seguimiento y evaluación del Plan debiendo efectuar los ajustes según corresponda, y presentar un informe anual de la ejecución del Plan ante el Concejo Distrital.

ARTÍCULO 15. Sanción y publicación. El presente acuerdo rige a partir de la fecha de su sanción y publicación en la gaceta oficial, y deroga las demás disposiciones que le sean contrarias.

**PEDRITO PEREIRA CABALLERO**  
Alcalde Mayor de Cartagena de Indias (E)

Proyectó:   
Revisó: 