

Mobilización educativa



SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN



**Sistematización
de la Experiencia**





Mobilización Educativa

*Por una gestión educativa
transparente, participativa
y eficiente.*

William Dau Chamat

Alcalde Mayor de Cartagena de Indias

Olga Elvira Acosta Amel

*Secretaria de Educación Distrital de Cartagena
Enero 2020 – Octubre 2023*

Alexandra Herrera Puente

*Secretaria de Educación Distrital de Cartagena (E)
Noviembre 2023 – Diciembre 2023*

Equipo Gestión Organizacional

Marlene Cecilia Sierra de la Cruz

Asesora Gestión Organizacional SED.

Yamil Marún Henao

Profesional Universitario

Miguel Ángel Quiñones Martínez

Asesor Externo

Elía Ana Villafañe Hoyos

Asesor Externo

Omar Ortíz Arroyo

Asesor Externo

Carlos Enrique Carrasquilla Rodríguez

Subdirector Técnico de Talento Humano SED.

Equipo Subdirección Técnica de Talento Humano

Profesionales equipo de Mejoramiento de Bienestar SED.

Equipo Formador de la Política pública Educativa / Equipo Sistematizador Cultura de la Formación.

Índira Romero Peñaranda

Asesora de Despacho, Formulación de la Política Pública

Julián Jaime De Jesús Batista Morales

Asesor Jurídico, Formulación de la Política Pública

Eliana Buitrago Herrera

Asesora Técnica Política Pública Educativa

Lina Luz Córdoba Girado

Profesional Componente de Movilización Social

Adriana Marcela Peñate Mejía

Profesional Componente de Movilización Social

Agustina Victoria Martínez Morelos

Profesional Componente de Movilización Social

Diana Paola Cantor Rueda

Profesional Componente de Movilización Social

Jessica Margarita Guzmán Sanmiguel

Profesional Componente de Movilización Social

Yusnaira Caraballo Vega

Profesional Componente de Movilización Social

Oswaldo Mármol Pérez

*Profesional Componente de Investigación
Financiera y Presupuestal*

Lewis Figueroa Mestre

*Profesional Componente de Investigación Financiera
y Presupuestal*

Keisy Ospino Ramos

*Auxiliar de Investigación Componente de Investigación
Financiera y Presupuestal*

Augusto Ramón Otero Herazo

Profesional Componente de Comunicación, Prensa y Diseño

Alexander Elí Urzola

Profesional Componente Comunicación, Prensa y Diseño

Maricell Salazar Meza

*Profesional Componente Comunicación, Prensa y Diseño
Diseño Editorial*

Natalia Solano Pareja

*Profesional Componente Comunicación, Prensa y Diseño
Diseño Editorial*

Este libro de Movilización Educativa hace parte de la colección que recoge la sistematización de la experiencia de la línea estratégica “Cultura de la Formación” la cual fundamentó las acciones de la Secretaría de Educación Distrital en el Plan de Desarrollo 2020 - 2023. Esta publicación fue editada y finalizada en el año 2023.



Tabla de contenido

Prólogo	8
Descripción de Participantes .	11
Referentes Conceptuales y Teóricos	17
Descripción del Proceso de Ejecución de los Proyectos del Programa Movilización, por una Gestión Educativa Transparente, Participativa y Eficiente	35
Resultados y Productos	55
Lecciones aprendidas	63
Referentes Bibliográficos	73



Prólogo

Esta publicación recoge la sistematización de la experiencia del programa Movilización Educativa, el cual estuvo bajo la responsabilidad de la Oficina de Gestión Organizacional de la Secretaría de Educación Distrital Este programa se inscribió dentro de la línea estratégica Cultura de la Formación del plan de desarrollo Salvemos Juntos a Cartagena 2020-2023.

Para los efectos de la metodología de una experiencia sistematizada, lo cual le da sentido a esta publicación, la categoría de Cultura de la Formación se fundamenta como el eje central de la sistematización de la experiencia de la SED en este cuatrienio y en ese mismo sentido, el programa de Movilización Educativa operó como sub-eje de este mismo ejercicio.

Se conforma así la colección de Cultura de la Formación, la que está conformada por otros programas que también operan como sub-ejes temáticos a saber: Acogida, Sabiduría de la Primera Infancia, Formando con Amor y Educación para Transformar, cada uno de ellos se presenta como publicación individual que a manera de módulos, exponen información de valor y por los cuales se puede iniciar la lectura sin guardar necesariamente un orden determinado.

De esta manera, cada una de las cinco (5) publicaciones da cuenta de la gestión de institucional desde una perspectiva crítica social con una visión humanista derivada de la apuesta participativa que caracterizó la administración educativa en estos últimos cuatro (4) años. Se partió de la base de que toda gestión educativa para ser

evaluada necesitaba desde sus primeros momentos una mirada reflexiva, lo cual debía sostenerse hasta su culminación.

Abrir el espacio a la crítica marcó un recorrido que permitió estimar el impacto real y los resultados obtenidos. Esta recolección de prácticas y su respectivo análisis conformaron un cuerpo de conocimientos que no solo aportaron al registro de la memoria reciente, sino además, se hizo posible la transferencia de los casos exitosos y de los que no, para aplicar en otros planes y programas que se visionen en líneas de trabajo similares.

Es así como, la reflexión crítica llevó a renovar las prácticas de la administración educativa, en particular en el reconocimiento de sujeto como el punto de partida y de llegada de las acciones formuladas, implementadas y evaluadas. Este planteamiento también se impulsó para responder a la necesidad de fortalecer la institucionalidad de la SED, en el entendido de que en su misionalidad está implícita la garantía del derecho fundamental de la educación y en consecuencia la de la prestación del servicio educativo en condiciones de calidad y pertinencia al que está obligado el Estado.

Específicamente, el foco estuvo en consolidar la relación entre la SED, sus funcionarios, líderes y directivas y la realidad de la escuela. A través de esta relación se integraron esfuerzos para el encuentro, el diálogo participativo, el reconocimiento de los otros para la construcción colectiva de soluciones acordes con los intereses y necesidades de la comunidad educati-

va. Las metodologías y estrategias que se usaron permitieron que se involucraran los directamente implicados en la gestión y aunque promovido desde la institucionalidad, las vivencias compartidas por los miembros de la comunidad educativa fueron decisivas y el centro en este proceso de sistematización.

De esta manera, la institucionalidad se fortaleció tomando la Escuela como eje articulador, transformador y posibilitador del reconocimiento del derecho fundamental de la educación. De la anterior, se desprendió la necesidad de consolidar las capacidades en el personal vinculado a la SED, instalando una cultura de la evaluación permanente. Con la sistematización de experiencias se complementan los datos que resultaban de otras métricas tradicionales de la gestión educativa, aportando y complementando con la mirada cualitativa.

En lo que concierne al programa de Movilización Educativa, por su misma naturaleza, el proceso reflexivo y analítico de una sistematización de experiencia aporta en gran medida a la documentación de la memoria institucional, desde lo específico de sus procesos de calidad que dan vía a la dinámica recurrente, así como los programas y proyectos que se incluyeron en el Plan de Desarrollo Salvemos Juntos a Cartagena y que en buena medida se constituyeron en intervenciones de transformación social. De todas esas vivencias se recopiló información de valor tales como datos, experiencias compartidas con la comunidad, el detalle de las actividades

y sus resultados, además de las lecciones aprendidas.

El análisis que se presenta en esta publicación parte de una documentación estructurada que ha permitido comprender las dinámicas que están vigentes en la SED para atender las necesidades y desafíos de la Escuela. Así mismo, este análisis también se enriqueció a través del aprendizaje acumulado el cual ha sido registrado a través de las lecciones resultado de estas vivencias, las que se configuran como herramientas para facilitar la toma de decisiones. Este documento busca compartir el conocimiento que se desprendió de los procesos, los resultados y su impacto y aportes de la ciudadanía en una dinámica colectiva de gran valor.

De esta manera, la iniciativa se constituye en un referente importante para facilitar la futura gestión, desde la base con la identificación de líneas de tiempo claras, el levantamiento y documentación de las lecciones aprendidas, los respectivos marcos referentes conceptuales y teóricos en coherencia con la práctica de transformación en la escuela.

De la misma manera, el haber incorporado la autoevaluación como principio motor institucional abonó el terreno para el mejoramiento permanente con el reconocimiento de la escuela como epicentro de la acción y a través del impulso y convocatoria de la institucionalidad.

Institucionalidad representada en este caso a través del programa Movilización

Educativa, por una gestión educativa transparente, participativa y eficiente y los tres proyectos que lo componen: Proyecto de Mejoramiento del bienestar y protección de los funcionarios de la SED para contribuir a una mejor calidad de vida en el distrito de Cartagena de Indias, Proyecto de Mejoramiento del Bienestar y Protección de los Funcionarios de la SED para contribuir a una mejor calidad de vida en el distrito de Cartagena de Indias y el Proyecto de Formulación de la Política Pública Educativa para el Distrito de Cartagena, los cuales hicieron posible el planteamiento de Cultura de la Formación como eje de la sistematización de la experiencia de la SED 2020 - 2023.

Cultura de la Formación



Descripción de participantes

Mobilización Educativa





Descripción De Participantes

El programa de Movilización Educativa, por una gestión educativa transparente, participativa y eficiente buscó, además del importante compromiso de formular la Política Pública Educativa, el fortalecimiento institucional a través del desarrollo de capacidades institucionales y la garantía del bienestar de los funcionarios, líderes y directivos de la SED. Los tres (3) proyectos de modernización institucional, de bienestar integral del talento humano de la SED y la formulación de la Política Pública Educativa, apuntaron a consolidar la misionalidad de la Secretaría de Educación Distrital de garantizar el derecho fundamental de la educación.

En este programa se dio el fortalecimiento desde lo estructural, podría decirse se

buscó consolidar la institucionalidad desde las entrañas mismas de la entidad en su reconocimiento y potenciando el rol propio de servidores públicos. Esto se hizo realidad a través de un estilo de administrar centrado en la premisa de Cultura de la Formación, como línea estratégica del plan de desarrollo y por lo tanto como eje central de la sistematización de la experiencia de la SED 2020 - 2023 a través de la cual todas y todas se expresaron, se enfocaron, participaron, propusieron y deberán hacer seguimiento a la ruta de mejoramiento permanente.

Específicamente, el Proyecto de Modernización y Fortalecimiento de la Gestión Educativa del Distrito de Cartagena de Indias, se centró en el análisis y los ajustes

correspondientes a la estructura funcional de la SED, a través del diseño de estrategias que facilitarían la toma de decisiones institucionales, poniendo a disposición una base organizacional eficaz, además de garantizar que los procesos de calidad impactara también a las Instituciones Educativas Oficiales (IEO) que se encuentran certificadas, con los acompañamientos necesarios para la mejora de procesos en la Escuela.

Como resultado de lo atendido en el indicador de implementación del sistema de gestión de calidad el cual se componía de formación, capacitación, acompañamiento y asistencias técnicas para la implementación de estos Sistemas de gestión de calidad para funcionarios de la SED y las Instituciones Educativas Oficiales- IEO se tienen los siguientes datos consolidados.

ASISTENCIAS TÉCNICAS

AÑO	NÚMERO DE PERSONAS ATENDIDAS	TOTAL DE ASISTENCIAS TÉCNICAS.
2020	54	81
2021	93	86
2022	89	77
2023	99	94
TOTAL	335	338

CAPACITACIONES

AÑO	NÚMERO DE PERSONAS ATENDIDAS	TOTAL DE CAPACITACIONES
2020	57	5
2021	54	8
2022	165	13
2023	270	15
TOTAL	546	41



Descripción de participantes

Así mismo de las 41 Instituciones Educativas Oficiales con Sistemas de Gestión de Calidad implementados, se benefició la comunidad educativa detallada así: 406 personas, entre los cuales se encuentran: docentes, directivos docentes y administrativos de las instituciones educativas oficiales y 9.885 estudiantes de las IEO

Por su parte, desde el Proyecto Mejoramiento del Bienestar y Protección de los Funcionarios de la SED para contribuir a una mejor calidad de vida en el distrito de Cartagena de Indias, se le apuntó al diseño e implementación de un plan de bienestar y protección para los funcionarios del sector educativo de la ciudad. Este proyecto identifica como primer participante institucional, el equipo de la Subdirección Técnica de Talento Humano, actor operativo y facilitador que tuvo la responsabilidad de poner en marcha el trámite para acceder a los beneficios que se contemplaron en el proyecto.

Así mismo, como aliados y cooperantes en la implementación de este proceso, se unieron distintas entidades del sector privado, de igual forma las cajas de compensación familiar COMFENALCO y COM-FAMILIAR, los cuales durante la administración de Salvemos Juntos a Cartagena, han sido claves al aportar valor al compromiso de garantizar el bienestar y protección de los funcionarios.

Finalmente, y como beneficiarios de este proyecto de mejoramiento del bienestar aparecen los docentes, directivos docentes, administrativos y los funcionarios de la SED, quienes son quienes reciben atención a través de las distintas estrategias que trae consigo este proyecto, cada uno de acuerdo a condiciones específicas.

Por su parte, el Proyecto de Formulación de la Política Pública para el Distrito de Cartagena, en esencia desplegó una gran movilización social, con la implementación de un esquema ampliado de participación ciudadana que durante cerca de un año identificó, focalizó convocó a distintos grupos de interés y poblaciones con la que tuvieron la oportunidad de elevar sus voces desde la experiencia propia y particular que cada contexto o territorio demarcaba.

Desde el inicio de la formulación de este proyecto, en su Etapa de Alistamiento (fase preparatoria), se convocaron e involucraron a miembros de la comunidad educativa y a otros actores sociales con incidencia directa o indirecta en la gestión educativa. Fue a través del reconocimiento de las voces de la comunidad y las distintas organizaciones públicas, privadas, ONG, organizaciones sindicales, entre otras, que se consolidaron aliados en este proceso de construcción democrática y colectiva. (Ficha de estructuración de la Política Pública Educativa, 2021).

La Secretaría de Educación Distrital fue al encuentro con las comunidades desde el entendido que las problemáticas del sector educativo no podían de ser identificadas, reconocidas y atendidas, sino desde el relato directo de sus protagonistas. Este lugar de encuentro, se configuró en un espacio común que marcó desde el

Descripción de participantes



inicio la ruta de encuentros que se diseñó en la Etapa de Alistamiento (2021) y que se desarrolló como un amplio esquema de participación ciudadana en la Etapa de Agenda Pública (2022). “Se ha considerado en este proceso que el entendimiento de los desafíos sociales o problemáticas, su atención y posibles soluciones, se hace en doble vía, desde la administración distrital con el liderazgo de la SED y desde la comunidad y demás actores sociales.” (Ficha de estructuración de la Política Pública Educativa, 2021).

Se destaca que aunque en los esquemas tradicionales del ciclo de políticas públicas, en la Etapa de Alistamiento no se obliga a abrir escenarios con las comunidades y se concibe mayormente como trabajo interno de los equipos formuladores, en la formulación de la Política Pública Educativa liderada por esta Secretaría de Educación Distrital se incluyó a la ciudadanía en las actividades preparatorias y desde ese primer momento, lo cual permitió recolectar los primeros postulados de la comunidad en referencia a las problemáticas que aquejaban al sector educativo.

Una de las singularidades del proceso en esta Etapa de Alistamiento, incluyó una actividad de cartografía social, la que arrojó los primeros postulados de la comunidad educativa (estudiantes, docentes, directivas). Estas primeras manifestaciones de las problemáticas hicieron parte de la ruta de recolección de información y de construcción colectiva que se sostuvo en las distintas etapas del ciclo hasta llegar a la Etapa de Formulación, en la cual se es-

tructuró la propuesta final materializada en el Documento CONPES, aprobado en el Consejo de Política Económica y Social en octubre de 2023.

La participación ampliada fue entendida también como el lugar de la institucionalidad y del servidor público haciendo parte activa del proceso de construcción, como agente facilitador del ejercicio de la ciudadanía activa para fines de transformación educativa. De esta manera, la administración de la Secretaría de Educación 2020-2023 dispuso su atención para incorporar a las actividades recurrentes de los equipos la formulación de la Política Pública Educativa las acciones propias de la formulación de la Política Pública Educativa y se procuró que los responsables de los distintos procesos de la SED se organizaran internamente, y de esta manera fuera posible aportar valor desde las particularidades de las distintas áreas a los análisis, diseños y construcción de documentos y los productos que constituyeron la política formulada.

El desarrollo de todas las mesas de trabajo con la ciudadanía se fundamentaron en el enfoque en DDHH, procurando los principios de innovación, inclusión, participación y diversidad, de tal manera que posibilitara una experiencia democrática confiable basada en el reconocimiento del otro de sus necesidades específicas, las que históricamente los han mantenido en relaciones desiguales, ya sea por su condición de género, víctimas, por identidad de género, discapacidad, cultura o etnia. A partir de esa premisa se facilitó la



Descripción de participantes

reflexión crítica acerca de cómo se presta el servicio en la ciudad e identificar cómo se necesitaba y lo deseable para las nuevas generaciones. (Ficha de estructuración de la Política Pública Educativa, 2021).

Las más de 5.000 participaciones a lo largo de las distintas etapas del ciclo respaldan los resultados, reflexiones y productos consignados en el Documento CONPES. “Se partió del reconocimiento de la diver-

sidad y las diferencias entre los grupos poblacionales en clave del territorio y de la necesidad de que los actores expresaran sus ideas y dialogaran en condiciones de igualdad [...] la participación se reconoce como un derecho constitucional y en el proyecto se le considera un elemento central en cuanto son los y las ciudadanas quienes se benefician o afectan por la realidad que pretende intervenir la política.” (Documento CONPES, 2023).

Esquema de participación Política Pública Educativa Distrital

Participación etapa de Alistamiento

Del 28/07/2021 al 30/11/2021



Participación etapa de Agenda Pública

Del 27/01/2022 al 16/09/2022



Mesas Etapa de formulación

Mesas de formulación

Del 05/01/2023 al 23/11/2023



Mesa técnica equipo formulador/ Profesionales externos



Mesa técnica equipo formulador/ Secretaría de Educación



Mesa técnica con expertos externos



Mesa técnica equipo formulador/ Líderes y directivos de la SED



Descripción de participantes



El principio de participación fue determinante en este proceso, de tal manera que en la formulación y el diseño de productos se evidencia transversalidad en la propuesta para responder a lo que demandaron las poblaciones del distrito en materia de educación, en especial para aquellas con brecha de desigualdad más amplia, “tales como población víctima de conflicto armado, Migrante, Refugiada y Retornada-MRR, personas con discapacidad, LGBTIQ+ y mujeres, también, se describen las propuestas para atender a las comunidades étnicas, y abordar el enfoque ambiental y el enfoque de construcción de paz como perspectivas indispensables para la formación integral en la ciudad.” Documento CONPES, 2023).

Al tener en cuenta el enfoque inclusivo, se consideraron como participantes a todos los sujetos los que hicieron parte en el intercambio de miradas acerca del estado de la educación en la ciudad, ya fuera en su rol de facilitadores, aliados o beneficiarios del servicio educativo. De esta manera se puede decir que esta experiencia colectiva no

hubo invitados y huéspedes, por el contrario, todas y todos los convocados respondieron por el genuino interés y la necesidad urgente de aportar a la transformación de la Escuela, desde el planteamiento de la SED de Cultura de la Formación y con orientaciones a largo plazo, las que quedaron consignadas en el documento normativo de la Política Pública Educativa.

Finalmente, la formulación de la Política Pública Educativa, ha sido un paso importante para enaltecer y comprender a la Escuela como el lugar por excelencia para el encuentro de las comunidades del territorio y de la ciudad. Centrado en la gente, su mirada, sentir, pensar y anhelo de aliviar sus necesidades apremiantes en educación y que así la Escuela, este proyecto permitió que se pudiera recobrar el carácter reflexivo, crítico y del cambio, en el sector educativo, lo cual se concretó en soluciones prácticas consignadas en una política pública, un urgente e importante legado para Cartagena y sus nuevas generaciones.



Cultura de la Formación



Referentes Conceptuales y Teóricos

Mobilización Educativa





Referentes conceptuales y teóricos

Acerca del Proyecto de Modernización y Fortalecimiento de la Gestión Educativa del Distrito de Cartagena de Indias.

La mayoría de los estudios señalan que el Estado y sus distintas instancias necesitan revisión y mejoramiento por cuanto han “venido creciendo de manera desordenada, desarticulada, producto de adiciones que tratan de dar respuesta aislada a las nuevas necesidades” (Políticas de Modernización de la Administración Pública). En el cumplimiento de esta gestión eficiente, entre otros rasgos propios del sector público, se reconoce que la organización de las instancias estatales determina su campo de acción y las posibilidades de garantizar el cumplimiento de derechos fundamentales a los que están llamadas por ley. Esta necesidad de mejorar la gestión organizacional también ha marcado rutas de planeación y gestión en la SED desde

el proyecto de “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión Educativa del Distrito de Cartagena de Indias”.

Es por medio de la modernización del aparato estatal que se busca mejorar las capacidades a través el fortalecimiento institucional, se podría decir que es el motor de la gestión, porque es desde la modernización que se ordenan los componentes para su funcionamiento eficaz. Esta eficacia que se reclama, impacta directamente sobre la estructura funcional de los procesos de calidad que conforman el quehacer de la SED, que como Entidad Territorial Certificada (ETC) y de conformidad con lo establecido en la ley 701 de 2001, es la encargada de administrar los

servicios del sector educativo garantizando su prestación adecuada, teniendo en cuenta las condiciones de cobertura, calidad y eficiencia. Se recoge de esta manera, la gestión integral en el territorio, desde la planificación, organización, coordinación, distribución de recursos y ejercer los controles necesarios, velando por los niveles de eficiencia, efectividad y transparencia en el servicio ofrecido. (Art. 153 ley 115 de 1994). El fortalecimiento institucional solo es posible con la modernización y su transformación interna, la médula de entidad está en su organización y este planteamiento cada vez cobra más fuerza dentro de la administración pública.

Como se señala, la gestión integral del territorio y en consonancia con los aspectos organizacionales, se busca que la secretaría pueda prestar el servicio educativo de manera eficiente con iniciativas y acciones pertinentes y en coherencia con el contexto, las necesidades de las comunidades y los escenarios económicos locales, nacionales y globales. De esta manera, la organización de la estructura de la SED se enmarca normativamente en la definición de las funciones de toda entidad estatal, “Esta permite visualizar la manera como han sido definidos los niveles de responsabilidad y liderazgo en la ejecución del Modelo de Operación por Procesos.” (Manual del Sistema Integrado de Gestión, 2022).

En línea con este proyecto de “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión Educativa del Distrito de Cartagena de Indias”, es importante destacar los criterios generales que el Departamento Nacional de

Planeación (DNP) enuncia en sus políticas de Modernización de la Administración Pública: la descentralización de funciones y responsabilidades, el mejoramiento y eficiencia de la planeación, control de procesos y recursos y, finalmente, el mejoramiento del bienestar, esta última cuestión se aborda detalladamente en el proyecto de Mejoramiento del bienestar y protección de los funcionarios de la sed para contribuir a una mejor calidad de vida en el distrito de Cartagena de Indias.

Así mismo, y en consonancia con el mejoramiento y eficiencia de la planeación, se impulsaron procesos más participativos para intentar recobrar la credibilidad del sector educativo como pilar de la transformación social que requiere la ciudad, cuestión que también motivó el proyecto de la Formulación de la Política Pública Educativa para el Distrito de Cartagena. Es decir que con los otros dos proyectos que conformaron el programa de Movilización Educativa, también se estuvo dando cuenta de procesos de Modernización.

Las consideraciones anteriores van en coherencia con los derroteros de la innovación pública, un concepto que en los últimos años ha delimitado la forma de reconocer y mejorar procesos dentro de la administración pública. “Innovación Pública son los procesos, productos o servicios, nuevos o mejorados para responder a desafíos colectivos; incrementando la productividad del sector, la apertura democrática de sus instituciones, la producción de políticas públicas más pertinentes y eficientes, y una mayor satisfacción ciu-



Referentes conceptuales y teóricos

dadana. (Departamento Nacional de planeación 2020)”.

Esta categoría de innovación pública está estrechamente ligada a la modernización del Estado como proceso de mejoramiento de la gestión propia del servidor público, con el fomento de políticas y la atención pertinente como servicio transversal que posibilita una interacción permanente y de valor con la ciudadanía, todos estos aspectos están relacionados directamente con los proyectos que conforman el programa de Movilización Educativa. De hecho el planteamiento de Innovación también aparece incluido en la iniciativa de gobierno actual Colombia, potencia mundial para la vida, en la cual se fomenta “la integración de la innovación en la gestión pública desde la promoción de las habilidades de experimentación, el uso de datos para la toma de decisiones, la gestión y el intercambio de conocimiento y el diseño de soluciones a retos y necesidades de la ciudadanía”. (Departamento nacional de Planeación).

“En este marco de acción no solo es importante organizar y distribuir la planta de personal docente, directivo docente y administrativa de acuerdo con las necesidades del servicio, sino fortalecer los establecimientos educativos, que en últimas son los responsables directos de prestar el servicio, aplicando las políticas y lineamientos establecidos tanto por el Gobierno Nacional como por los Gobiernos locales de acuerdo con la realidad regional”. Por lo tanto, el fortalecimiento de esta gestión, implica un proceso de asisten-

cias técnicas y asesorías permanentes, capacitaciones pertinentes y asignación de los recursos necesarios para garantizar su funcionamiento. (Ministerio de Educación Nacional, 2020).

De esta forma, el mejoramiento que se les reclama a las entidades estatales para mitigar la desarticulación evidente, parte de una movilización y reestructuración interna a través de procesos de modernización, los cuales permitirán actualizar el funcionamiento y responsabilidades de Entidades Territoriales Certificadas, como la Secretaría de Educación Distrital de Cartagena.

Acerca del Proyecto de Mejoramiento del bienestar y protección de los funcionarios de la sed para contribuir a una mejor calidad de vida en el distrito de Cartagena de indias.

El talento humano de toda entidad estatal, ya sea de carácter temporal o permanente, remunerado o por honorarios, y en cualquiera de sus niveles, constituye el fundamento de la operación del servicio y de los resultados e impacto en el sector al que pertenece, en este caso al educativo. “El pilar fundamental del Departamento Administrativo de la Función Pública es su talento humano, de manera que su bienestar, es el eje y prioridad fundamental institucional; en consecuencia, la manera como se implementen las políticas y procedimientos en su manejo, incidirá directamente en el éxito de la administración y el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019).



En consecuencia, la institucionalidad y el alcance de su gestión y resultados dependen del desarrollo del talento humano en ambientes organizacionales con los que se sientan identificados y a gusto. “El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización [...] la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.” (Brunet, L. 2011). En efecto, el talento humano de las organizaciones y en este caso de la Secretaría de Educación Distrital, requiere atención permanente y eficiente para optimizar las capacidades existentes e incorpora otras que permitan consolidar el rol de servidores públicos en el sector educativo y su noble tarea de garantizar el goce efectivo del derecho a la educación.

En esa medida, y tal como señalan varios autores “Gran parte de lo que se entiende por Capital Humano en una organización es resultado de procesos mutuos que involucran tanto a la organización como a los individuos: las organizaciones son sistemas complejos que se basan en el equilibrio entre los incentivos organizacionales para sus empleados y las contribuciones por parte de estos hacia la organización”. (Sanabria, 2015). Por lo tanto, las contribuciones de los empleados y colaboradores estarían directamente relacionadas con la satisfacción de los mismos con su rol y el entorno laboral, por lo cual el clima laboral es factor determinante en el des-

empeño final individual y por lo tanto en los resultados e impacto en la comunidad educativa.

Los autores resaltan que el clima laboral determina en buena medida la actitud de las personas que integran los equipos. El estado de satisfacción o inconformidad de este indicador refleja de cierta manera el bienestar y la calidad de vida del que pueden dar cuenta los miembros de cualquier organización. En esta misma línea, Gan y Triginé advierten que todos estos aspectos inciden en la motivación, desempeño y continuidad en los planes, por lo tanto en el logro de metas y objetivos de la entidad. (Gan & Triginé, 2012).

Las mejores ideas y prácticas resultan de personas que se sienten valoradas y atendidas, lo cual sostiene las acciones de valor que facilitan el cumplimiento de los objetivos de cualquier organización. Una fuerza laboral enfocada en contribuir permanentemente al mejoramiento y al don de servicio, da cuenta de una cultura organizacional fundamentada en el bienestar de sus miembros. En ese sentido, función Pública se pronuncia y aclara que “no sólo la satisfacción, sino también el clima laboral y la motivación influyen en la producción, siendo un conjunto entero que se afectan entre sí aun siendo procesos diferentes.” (Función Pública, 2023). Todos estos aspectos han demarcado la Gestión de la Subdirección Técnica de Talento Humano en este Cuatrienio en lo referente al bienestar de los servidores públicos, a través de programas de atención, incentivos y estímulos teniendo en cuenta el contexto



Referentes conceptuales y teóricos

propio de la Secretaría de Educación Distrital de Cartagena.

Todo lo anterior, lleva a ratificar la importancia de la gestión del bienestar y todas las actividades que se diseñen y desarrollen para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los servidores públicos, como aportes de gran valor que redundarán en ambientes laborales más propicios. Por tanto, el cumplimiento de las políticas y disposiciones sobre la gestión del talento humano tiene en el bienestar uno de sus grandes retos.

En consonancia con lo anterior, la Ley 909 del 23 de septiembre de 2004, por la cual regula el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública, señala en su artículo 36 que para alcanzar los logros institucionales se hace necesario “elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor”, lo cual solo es posible con acciones contundentes de mejoramiento del bienestar del talento humano que tomen en cuenta aspectos relevantes de las distintas dimensiones humanas.

De esta manera, “Se plantea el Bienestar Social, bajo el concepto de factores culturalmente determinados, para aquellas necesidades humanas fundamentales de subsistencia, protección, entendimiento, participación, ocio, identidad, libertad, y a nivel del ser, tener, hacer y estar.” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019). Todas estas necesidades tienen los matices de los contextos específicos, por lo tanto el bienestar está condicionado

por aspectos espirituales, sociales, culturales y organizacionales (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019).

El bienestar integra la prestación de servicios y beneficios otorgados en las áreas de Protección y Servicios Sociales, y de Calidad de Vida Laboral. La primera abarca salud, vivienda, educación, recreación, cultura, y ambiente laboral. La segunda hace referencia al reconocimiento del ser en la interacción social laboral y la identificación entre el rol y sus funciones y las expectativas personales y familiares (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019).

En lo que concierne al sector educativo, el Ministerio de Educación Nacional señala la importancia del Plan de Bienestar e incentivos como parte de los compromisos de todas las Secretarías de Educación. En específico, en la Guía para Diseño Programa de Bienestar Laboral Sector Docente, se enuncian los beneficios de los programas de Bienestar y Estímulos a los servidores públicos en el sector educativo, en especial para docentes y directivos docentes, dentro de los que se cuentan: el trato digno, el fortalecimiento profesional, desarrollo del sentido de pertenencia, generar compromiso, integración de la familia a la cultura organizacional y estabilidad laboral, entre otros. (Guía para Diseño Programa de Bienestar Laboral Sector Docente, MEN).

Se destaca también en esta guía la necesidad de un abordaje interdisciplinar de estas áreas de intervención para poder diseñar e implementar acciones pertinentes



que motiven la participación de los beneficiarios y se aporte valor a la capacidad humana instalada, a través del desarrollo de los valores institucionales, la autonomía y el trabajo en equipo. Esto hace necesario que cada vez más se consoliden las alianzas estratégicas que permitan la adecuada gestión de las áreas de calidad de vida laboral y de protección y servicios sociales, las cuales están concebidas de forma integral y con un claro diseño de actividades que en su ejecución se complementan, dando una visión completa de lo que es ser docente o directivo docente, que más que un funcionario es un servidor público, un pilar de la Escuela y de la comunidad educativa.

En consonancia con el Decreto Ley 2277 de 1979 y con el Decreto Ley 1278 de 2002, el Ministerio de Educación Nacional establece que “La carrera docente es un sistema especial de carrera administrativa de origen legal de más tradición en la función pública colombiana, el cual regula las relaciones de los educadores con el Estado y la sociedad y tiene como referentes centrales el reconocimiento de los principios del mérito y de igualdad de oportunidades para el ingreso, permanencia, ascenso y retiro del educador del servicio público educativo, la profesionalización y dignificación de la actividad docente a través de la definición del escalafón docente como elemento constitutivo de la carrera.” (Ministerio de Educación Nacional, 2021).

Con este marco se delimitan los esfuerzos para el fortalecimiento profesional y humano de los docentes como fundamento del desarrollo de carrera y de proyecto de

vida, teniendo en cuenta que el fracaso o éxito escolar dependen en gran medida de las condiciones de bienestar y calidad de vida de los docentes.

De esta manera, se propende por el desarrollo de las competencias de los docentes, poniendo las potencialidades al servicio de lo que la Escuela necesita, desde una perspectiva humanista y transformadora que enriquezca de manera contundente sus capacidades en consonancia con el desarrollo de su carrera y con las necesidades de la Escuela y los intereses de la comunidad educativa en general.

De igual manera, los demás servidores del sector educativo están incluidos en las actividades de actividad física, hábitos saludables, disminución del estrés, entre otros, los cuales fortalecen la cultura de bienestar, mejoran los grados de satisfacción del servidor público y, en consecuencia, sirven de base para el mejoramiento del desempeño y de resultados de impacto en la administración pública, integrando el desarrollo personal, profesional y organizacional.

Es así como el sector educativo tiene la necesidad de adaptarse cada vez más a los escenarios globales que se han configurado en las últimas décadas, por lo cual todos los que hacen parte de sistema educativo son una fuerza importante, incluyendo al personal administrativo que asiste a las escuelas para su funcionamiento. Estos servidores públicos se destacan en su labor desde labores referente a la planta física permanezca limpia y y custo-



Referentes conceptuales y teóricos

dia de los bienes muebles e inmuebles en condiciones para la prestación del servicio hasta el apoyo al directivo docente en la administración del establecimiento educativo y las necesidades de sus estudiantes que conforman sus comunidades, con el apoyo por profesionales psicosociales y demás servidores que conforman el personal amable y que brindan la atención permanente a la comunidad educativa se de en condiciones para el desarrollo del proceso de aprendizaje. En ese sentido, las políticas de mejoramiento de la Gestión del Talento Humano han tenido muy en cuenta a estos servidores públicos que silenciosamente hacen un gran aporte a la gestión escolar consolidando la comunidad educativa y facilitando la prestación del servicio educativo con calidad.

Acerca del Proyecto de Formulación Política pública Distrital sector Educativo Cartagena de Indias.

Las Políticas Públicas tienen una importancia universal, debido a su carácter posibilitador al acceso de las personas a los diferentes bienes y servicios que den respuesta a las necesidades de los diferentes grupos y poblaciones que conforman cualquier comunidad y Cartagena no es la excepción. En el contexto Latinoamericano las políticas públicas se han constituido en orientaciones de planificación a largo plazo que brindan estabilidad, dan confianza tanto a la sociedad civil como a la inversión y cooperación internacional.

Resolver las necesidades del sector educativo implica multiplicidad de esfuerzos

que puedan enfocarse en la atención debida de los grupos de interés y en clave de territorio. Es por esto que las propuestas de políticas públicas se esmeran en poder materializarse en proyecciones en coherencia con los contextos, tal como lo señala el Banco Interamericano de Desarrollo que enuncia la necesidad propiciar y sostener “una reflexión sobre aquellos elementos capaces de generar una formulación de políticas estable pero flexible, centrada en asuntos públicos; en pocas palabras, que daban lugar a un gobierno con una alta capacidad. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2017)

La integración de los intereses de la sociedad civil a la planificación y gestión del sector educativo ha sido una urgencia de las últimas décadas en la ciudad, que actualmente solo cuenta con tres (3) políticas públicas vigentes: Envejecimiento, Habitante de Calle, Animales y Entornos Escolares Saludables y, recientemente, la Política Pública Educativa, la cual fue adoptada mediante CONPES Distrital. Devolver la confianza a lo público y en particular fortalecer el sector educativo, llevó a plantearse la una ruta de construcción colectiva que menguara el riesgo de poca participación de la sociedad civil, comunidad educativa y los actores sociales con incidencia en la gestión educativa.

La brecha de desigualdad en educación se ha estado acrecentando en las últimas décadas, lo cual hizo necesario que se emprendieran acciones pertinentes desde la administración para convocar a quienes han padecido directamente las proble-



máticas de la Escuela y conocen las necesidades que le aquejan en una dimensión completa, por lo cual les autoriza para proponer soluciones reales.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores se definieron cuatro (4) planteamientos conceptuales y teóricos para sustentar la experiencia de la formulación de la Política Pública Educativa en categorías generales y básicas que dieran soporte a la reflexión: a) el sector educativo, b) el sistema educativo, c) el ciclo de políticas públicas y d) los enfoques y principios que guiaron el proceso.

De esta manera aparece el concepto de educación desde la explicación como derecho humano fundamental que direcciona las acciones de la administración pública con la obligatoriedad implícita de garantizar un servicio de calidad y también teniendo en cuenta la capacidad de la educación de impactar en la brecha de desigualdad social.

En esta línea, se diseñó un esquema de participación ciudadana que se implementó desde el inicio hasta finalizar la formulación, y que en particular en la etapa de agenda pública se desarrolló de manera ampliada y suficiente, respondiendo a la necesidad de mitigar el riesgo de que la sociedad civil, comunidad educativa y demás actores sociales involucrados en la vida de la escuela pudieran no sentirse incluidos en el proceso y reconocidos como protagonistas de las decisiones que se estuvieran tomando entorno a la gestión educativa de la ciudad para un largo plazo.

Así, se evidenció un esmero por el cumplimiento de los marcos propios de los DDHH, las diferencias étnicas en clave de territorio y poblaciones, la diversidad sexual y de género, la conciencia ambiental y la construcción de paz en todo el proceso de formulación de la política. Estos valores direccionaron la puesta en marcha de la línea estratégica, Cultura de la Formación, de la Secretaría de Educación en el Plan de Desarrollo 2020-2023, la cual fomentó “una pedagogía permanente integrada al desarrollo orgánico de los procesos institucionales” en la planificación y gestión de las actividades de la entidad territorial (Documento CONPES de Política Pública Educativa de Cartagena, 2023).

Desde el artículo 26 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966), los objetivos de Desarrollo Sostenible y la Constitución Nacional de Colombia se enuncia el derecho a la educación como fundamental para el desarrollo básico e integral del ser humano, al mismo tiempo que se constituye en un condicionante para el cumplimiento de los demás derechos fundamentales, “un derecho humano intrínseco y un medio indispensable de realizar otros derechos humanos” (Organización de las Naciones Unidas, 1948).

En este sentido se hizo necesario acudir a dos reflexiones importantes, la de Paulo Freire, quien incita a pensar accionar la educación como impulso y génesis de la transformación social (Freire, 1997) y de Amartya Sen acerca de la libertad que se



Referentes conceptuales y teóricos

hace posible a través de la educación y su efecto emancipador para posibilitar el desarrollo humano (Sen, 2000).

Todas las anteriores consideraciones se llevan a la práctica a través de cuatro (4) dimensiones – derecho a las que está obligado el Estado para dar cumplimiento al derecho fundamental de la educación en un modelo propuesto por Katarina Tomasevski (2004) y retomado en la Sentencia T-743 de 2013 de la Corte Constitucional: Derecho a la disponibilidad: obligación de asequibilidad, Derecho de acceso al sistema: obligación de accesibilidad, Derecho a la permanencia: obligación de adaptabilidad, Derecho a la calidad: obligación de aceptabilidad.

En lo referente conceptual al sistema educativo se acudió a la reflexión en torno a los lineamientos que desde el orden global y nacional que delimitan la gestión educativa en un esquema institucional de la perspectiva política y económica de organismos tales como la ONU, la UNESCO, la CEPAL, la OCEDE, el BID, el FMI, para hacer la reflexión crítica frente al hecho creciente y marcada tendencia a debilitar la concepción de la educación como derecho humano fundamental para abrir paso a fortalecer su concepción y materialización como un servicio a cargo del Estado. “En la administración actual ha promovido la integración de dos paradigmas tradicionalmente contrapuestos: la educación como derecho o como servicio. Reconocer la educación como derecho y como servicio expone las responsabilidades del Estado, tanto la de garantizar el derecho como

la de prestar un buen servicio, una y otra como obligaciones.” (Secretaría de Educación Distrital, 2022).

Bajo estos planteamientos, la Secretaría de Educación Distrital dio estricto cumplimiento al Ciclo de Políticas Públicas establecidos por el Distrito de Cartagena en coherencia la posibilidad de solucionar problemáticas de relevancia social con lo que los expertos señalan de hacer visibles dichas necesidades (que se deben enunciar desde las comunidades) en la agenda del Estado (en coherencia con la normatividad vigente) y enunciarlas como políticas públicas (como instrumento para gestión a largo plazo), (Cuervo, 2007, y Roth, 2019, citados por la Secretaría de Educación Distrital, 2020).

El ciclo de vida de políticas públicas demandó tres (3) de las seis (6) etapas, en coherencia con el alcance del proyecto de Formulación de la Política Pública Educativa para el Distrito de Cartagena, estas etapas fueron la Etapa de Alistamiento (preparación de la ruta metodológica), Etapa de Agenda Pública (implementación de la ruta metodológica), Etapa de Formulación (Materialización de soluciones).



Esquema de ciclo de políticas públicas del Distrito de Cartagena.



El desarrollo de la ruta metodológica para la formulación de la Política Pública Educativa se fundamentó en un esquema ampliado de participación ciudadana, en el cual se identificaron y focalizaron los participantes dando prioridad a la comu-

nidad educativa y bajo los enfoque de Derechos Humanos, Poblacional - Diferencial, de Diversidad Sexual y de Género, Territorial, Ambiental y de construcción de Paz y reconciliación.



Cultura de la Formación



Línea de Tiempo

Mobilización Educativa





Línea de Tiempo



Línea de Tiempo

Plan de desarrollo Salvemos Juntos a Cartagena 2020 - 2023

Pilar Estratégico: Incluyente

Línea estratégica: Cultura de la Formación

Línea de tiempo. Programa: Movilización educativa "Por una gestión educativa transparente, participativa y eficiente"

Proyecto	Meta PDD	Línea base	2020	2021	2022	2023								
Modernización y Fortalecimiento de la Gestión Educativa del Distrito de Cartagena de Indias	Lograr y mantener en la categoría "Aceptable" el índice global de desempeño de la Entidad Territorial Certificada – E.T.C.- evaluado por el Ministerio de Educación Nacional	Línea base: Crítico bajo	Organización y clasificación de los archivos de la SED.	Articulación con equipo de modernización de Alcaldía para la nueva estructura organizacional de la Secretaría de Educación Distrital (recursos propios).	Contratación por prestación de servicio de personal para organización y traslado de mil metros lineal de archivos a bodega.	Trabajo de articulación con la Alcaldía para el diseño del proyecto modernización de Alcaldía para la nueva estructura organizacional de la Secretaría de Educación Distrital (recursos propios). Sin aprobación.	Presentación al Consejo Distrital del proyecto modernización de Alcaldía para la nueva estructura organizacional de la Secretaría de Educación Distrital (recursos propios). Sin aprobación.	***	***	Se aportan recursos para la contratación de la compra de insumos para la organización de los archivos (cajas, carpetas 4 aletas).	Presentación al Consejo Distrital del proyecto modernización de Alcaldía para la nueva estructura organizacional de la Secretaría de Educación Distrital (recursos propios). Sin aprobación.	Implementación del Modelo Integrado de Planeación y gestión-MPG	***	Diseño y presentación de la nueva estructura de la SED para establecimientos educativos. Dato de archivos inventariados. Aportes para el arriendo en la bodega para la custodia de los archivos ****
	Consolidar una nueva estructura organizacional para la Secretaría de Educación, UNALDES y Establecimientos Educativos	Línea base: 1	Trabajo articulado con la Alcaldía de Cartagena para la construcción de la nueva arquitectura organizacional del Distrito de Cartagena. ¿En cuantas mesas de trabajo participó la SED?	***	***	Trabajo articulado con la Alcaldía de Cartagena para la construcción de la nueva arquitectura organizacional del Distrito de Cartagena. ¿En cuantas mesas de trabajo participó la SED?	****	***	***	***	***	Inicio para la construcción del diagnóstico de la estructura organizacional de Instituciones Educativas Oficiales del Distrito.	***	Entrega de propuesta de la nueva arquitectura organizacional de las Instituciones Educativas Oficiales del Distrito. Entrega del documento técnico Diagnóstico de la estructura organizacional de Instituciones Educativas Oficiales del Distrito.***
	Aumentar a 42 los INDICADORES DEL sistemas de gestión de la calidad de la Secretaría de Educación Distrital e Instituciones Educativas Oficiales	Línea base: 28	No se identifica	***	Sistemas de gestión de calidad implementados en 4 Instituciones Educativas Oficiales focalizadas nuevas.	Renovación de la certificación del Sistemas de Gestión de Calidad de la SED.	***	***	***	Sistemas de gestión de calidad implementados en 5 Instituciones Educativas Oficiales focalizadas nuevas.	***	***	***	*****Sistemas de gestión de calidad implementados en 5 Instituciones Educativas Oficiales focalizadas nuevas. ***



Línea de Tiempo



Línea de Tiempo

Mejoramiento del Bienestar y Protección de los funcionarios de la SED para contribuir a una mejor calidad de vida en el distrito de Cartagena de Indias	Diseñar e implementar un plan de bienestar y protección para los funcionarios del sector educativo del Distrito de Cartagena	Línea base: 0	Consolidación del diseño del plan de bienestar de la SED y su inclusión en el PDD	En el marco de la pandemia por COVID 19- se estableció un auxilio funerario para la planta administrativa de la SED.	Se reconoce y entrega el estímulo de permanencia laboral por primera vez para funcionarios administrativos que la anualidad 2020 cumplieron un quinquenio en su función.	Se asegura la participación de la planta de directivos, docentes y administrativos en los juegos deportivos y encuentro cultural y folclórico del magisterio distrital, departamental y regional.	Se lidera y garantiza proceso de vacunación COVID-19 para directivos, docentes, funcionarios, administrativos y estudiantes para asegurar el regreso a clases		Articulación con el FOMAG para implementar el SGSST magisterio sobre la contratación vigente de manera presencial.	Articulación con Alcaldía para la implementación del SGSST de administrativos en apoyo con la ARL SURA.	Participación de directivos, docentes y administrativos en los juegos del Magisterio y encuentro folclórico en su fase distrital y departamental y nacional.	Se garantiza la prestación del servicio ocupacionales para la planta administrativa de la SED.	Desarrollo de un plan de capacitaciones para el fortalecimiento de la función como servidores públicos dirigidos a docentes, directivos y administrativos. La administración garantizó una asignación histórica de recursos para el desarrollo del plan de bienestar de los servidores públicos de la SED. Aumento significativo en la participación de directivos y docentes en la conmemoración del día del docente y en el encuentro de la planta de administrativos de la SED. (diciembre)	
Modernización y Fortalecimiento de la Gestión Educativa del Distrito de Cartagena de Indias/ Formulación de PPE.	Formular y presentar para adopción por parte del Concejo Distrital, la Política Pública Educativa diseñada	Línea base: 0	No se identifica	***	Presentación proyecto MGA para Diseñar la Política Pública Educativa para el Distrito de Cartagena.	Asignación presupuestal para la ejecución de actividades del proceso de formulación de la PPE (Recursos sin ejecución debido al tiempo para el trámite de contratación)	Inicio de la etapa de alistamiento para diseñar y formular la PPE	Se desarrollan 37 mesas de mapeo de contribución, cartografías sociales, socialización, de articulación y pruebas piloto (23 presencial y 14 virtual). Participaron 398 de la zona urbana (350), rural (24) e insular (24).	Entrega a Secretaría de Planeación y recibido de concepto aprobación de la "ficha de estructuración de la formulación de la Política Pública Educativa para el Distrito de Cartagena".	Inicio de la etapa de agenda pública para diseñar y formular la Política Pública Educativa para el Distrito de Cartagena.	Se desarrollan 117 mesas de participación ciudadana (109 presencial y 8 virtual). Participaron 3480 de la zona urbana (3347), rural (505) e insular (108).	35 Talleres de liderazgo "Soy Líder, soy Escuela", con la participación de 480 personas	Entrega a Secretaría de Planeación y recibido de concepto aprobación del "Documento Diagnostico".	Presentación de la PPE en el preconces distrital. Entrega a Secretaría de Planeación y recibido de concepto aprobación del "Documento de PPE, el plan de acción y las 61 HV de producto de PPE. Inicio de la etapa de Formulación de la Política Pública Educativa para el Distrito de Cartagena. Entrega a Despacho del documento de la investigación financiera y presupuestal XXX.

Cultura de la Formación



Descripción del Proceso de Ejecución

Mobilización Educativa





Descripción del Proceso de Ejecución de los Proyectos del Programa Movilización, por una Gestión Educativa Transparente, Participativa y Eficiente

El motor de la gestión.

De esta manera, la triada de proyectos que conforman el programa de Movilización Educativa: Modernización y Fortalecimiento de la Gestión Educativa del Distrito de Cartagena de Indias, Mejoramiento del bienestar y protección de los funcionarios de la SED para contribuir a una mejor calidad de vida en el distrito de Cartagena de Indias y la Formulación de la Política Pública Educativa para el Distrito de Cartagena, potenciaron la institucionalidad de la SED, como ya se ha descrito, configurándose en el motor de la gestión, por cuanto, el bienestar y protección de los funcionarios, la calidad de la estructura, la funcionalidad de los componentes procedimentales y la misionalidad de la SED determinan el impacto de la gestión y sus resultados en la comunidad educativa.

- Modernización y Fortalecimiento de la Gestión Educativa del Distrito de Cartagena de Indias.

Para la Secretaría de Educación Distrital de Cartagena, la Modernización se desarrolló con el proyecto del Ministerio de Educación, que buscaba en la Secretaría de Educación la renovación de su gestión y sus estructuras con procesos orientados al cumplimiento de su misión y con sistemas de información de soporte apropiados, con el fin de prestar un servicio educativo en condiciones eficientes, con transparencia y equidad

El proyecto de “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión Educativa del Distrito de Cartagena”, se desarrolló con el objetivo de “Optimizar la gestión integral de la SED, para mejorar e impactar en los resultados

de la educación pública (del sector educativo) del Distrito de Cartagena”, para lo cual trabajó en tres objetivos específicos:

- Implementar y mantener sistemas de gestión de calidad de la SED e IEO
- Lograr y mantener en la categoría “Aceptable” el índice global de desempeño de la SED
- Actualizar la Estructura organizacional acorde a las necesidades de la SED, UNALDES e IEO

Para el primer objetivo específico y continuar con la premisa de la mejora continua de la SED, se trabajó en la implementación de sistemas de gestión de calidad en instituciones educativas oficiales focalizadas para el cuatrienio 2020-2023; así como también en el mantenimiento de los sistemas de gestión de calidad implementados y/o certificados en las instituciones educativas oficiales y de la Secretaría de Educación Distrital, por un reconocido ente certificador, bajo la Norma ISO 9001:2015.

Aquí también es importante destacar que se avanzó en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, como dependencia de la Alcaldía Mayor de Cartagena.

En el segundo objetivo se trabajó para cumplir oportunamente con la gestión de la SED ante el Ministerio de Educación para los reportes de información de acti-

vidades realizadas desde los procesos de Cobertura Educativa, Calidad Educativa, Talento Humano y Gestión Financiera.

También se avanzó con la actividad “Intervenir la transversalidad (Manejo y organización de Archivos - Sistemas de información interactuando)” y se avanzó en la organización y disposición de los archivos de la SED, dando cumplimiento al Plan de Mejoramiento Normas Archivo, suscrito con la Dirección General de Archivo de la Alcaldía Mayor de Cartagena, incluido a su vez en el Plan de Mejoramiento del Distrito de Cartagena con el Archivo General de la Nación.

El tema de reorganización de la estructura organizacional de la SED, se trabajó de la mano con el equipo de Modernización de la Alcaldía, participando en las diferentes mesas de trabajo, que permitieron elaborar un diagnóstico de necesidades y elaborar la nueva la estructura para la Alcaldía Mayor de Cartagena; propuesta que luego de presentarse en diferentes ocasiones no fue aprobada por el Concejo Distrital de Cartagena (Proyecto de Acuerdo “Por el cual se modifica la estructura de la Administración Distrital de Cartagena de Indias, las funciones de sus dependencia, se modifican unas entidades descentralizadas y se dictan otras disposiciones”).

- Mejoramiento del bienestar y protección de los funcionarios de la sed para contribuir a una mejor calidad de vida en el distrito de Cartagena de indias.



Descripción del proceso de ejecución

El objetivo general del proyecto Mejoramiento del bienestar y protección de los funcionarios de la sed para contribuir a una mejor calidad de vida en el distrito de Cartagena de indias, consistió en garantizar la formación, bienestar y evaluación del personal administrativo con miras de asegurar las competencias para la prestación del servicio en las instituciones educativas oficiales.

La Secretaria de Educación Distrital a través de la Subdirección Técnica de Talento Humano desarrolló anualmente la planeación del Plan Institucional de bienestar e incentivos de acuerdo a lo establecido lo establecido por la ley, las directrices de la Dirección Administrativa de Talento Humano de la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias, lineamientos del Ministerio de Educación Nacional, el cual tuvo como objeto motivar a los funcionarios de la Secretaria de Educación Distrital y aumentar su sentido de pertenencia institucional en un marco de autocuidado laboral.

El programa de bienestar social de la SED estuvo dirigido a docentes, directivos docentes y administrativos a través de actividades recreativas, deportivas, culturales para los funcionarios y sus familias, con el fin de fortalecer las competencias laborales funcionarios lo que redundó en procesos de mejoramiento continuo y el sentido de pertenencia institucional.

También, en alianza estrategia entre Alcaldía Mayor del Distrito Cartagena y Escuela de Administración Pública ESAP, se desarrolló el Plan Institucional de Capaci-

taciones - PIC impactando a funcionarios en temáticas propias de su labor y desde su rol de servidor público en las instituciones Educativas Oficiales, UNALDES y Planta Central, como son:

- Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG
- Contratación Estatal,
- Derechos Humanos,
- Finanzas Publicas,
- Planeación Estratégica.
- Derechos y Acciones de la Ciudadanía.

El año 2021, fue de un gran aprendizaje, pues implicó volver lentamente al servicio educativo en sitio, después de la emergencia sanitaria, lo que demandó desde la subdirección coordinar el proceso de vacunación con el Departamento Administrativo Distrital de Salud, DADIS, el cual jugó un papel importante en este proceso, a las IPS que estuvieron a disposición de esta entidad para poder llevar. La vacuna no solamente a los niños, niñas y jóvenes sino también a los docentes.

Este proyecto buscó incrementar la oferta de los programas de Bienestar Social y protección de los funcionarios y sus familias a través del desarrollo de Actividades Recreativas Culturales, Deportivas y Educativas. El diseño, formulación y desarrollo de



este proyecto, estuvo enmarcado en distintas normatividades de orden nacional, las cuales le dan soporte y lo blindan jurídicamente, desde el parágrafo del artículo 36 de la Ley 909 de 2004, la cual establece que las entidades deberían implementar programas de bienestar e incentivos de acuerdo con las normas vigentes, con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir a los cumplimientos efectivos de la gestión institucional.

De igual forma, los artículos 18 y 19 del Decreto Ley 1567 de 1998, que establecen que a través de los programas de bienestar social y de los programas de incentivos que formulen y ejecuten las entidades, puso en funcionamiento el sistema de estímulos para los empleados; y así como se establece, que las entidades públicas, están en la obligación de organizar anualmente, para sus empleados, programas de bienestar social e incentivos, la SED dio cuenta del cumplimiento de este mandato.

También, en concordancia con lo anterior, el artículo 20 del mismo Decreto Ley determina que los programas de bienestar social debían organizar los procesos bajo el criterio de que fueran orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo, elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.

Por su parte, el Decreto 1083 de 2015 estipula en sus artículos:

Artículo 2.2.10.1 Programas de estímulos. Las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social.

Artículo 2.2.10.2 Beneficiarios. Las entidades públicas, en coordinación con los organismos de seguridad y previsión social, podrán ofrecer a todos los empleados y sus familias los programas de protección y servicios sociales que se relacionan a continuación:

1. Deportivos, recreativos y vacacionales.
2. Artísticos y culturales.
3. Promoción y prevención de la salud.
4. Capacitación informal en artes y artesanías u otras modalidades que conlleven la recreación y el bienestar del empleado y que puedan ser gestionadas en convenio con Cajas de Compensación u otros organismos que faciliten subsidios o ayudas económicas.
5. Promoción de programas de vivienda ofrecidos por el Fondo Nacional del Ahorro, los Fondos de Cesantías, las Cajas de Compensación Familiar u otras entidades que hagan sus veces, facilitando los trámites, la información per-



Descripción del proceso de ejecución

tinente y presentando ante dichos organismos las necesidades de vivienda de los empleados.

Esta misma normatividad en su Título 10 “Sistema de estímulos”, artículo 2.2.10.1., establece “Programas de estímulos. Las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social”. (Decreto 1227 de 2005 art.69).

Desde la SED La política de Bienestar y Estímulos impulsada por la Subdirección Técnica de Talento Humano orienta varios programas, con miras a contribuir al fortalecimiento del trabajo en las áreas de calidad de vida laboral, protección y servicios sociales de los servidores públicos de la entidad. Para el segundo semestre de la anualidad, se trazaron las siguientes actividades en conjunto con la Caja de Compensación Familiar de FENALCO - ANDI COMFENALCO CARTAGENA.

En la estructura del programa de bienestar se desarrolla la protección y servicio social calidad de vida laboral programa de incentivos para los servidores y sus familias impactando su calidad de vida, la cual se encuentra directamente influenciada por factores extra laborales que pueden ser percibidos por las personas como positivos y que afectan su comportamiento. Es por ello que la secretaria de Educación de Indias trabaja en la promoción de espacios que coadyuven a sus servidores públicos en las diferentes áreas a saber y de acuerdo con el Decreto 1083 de 2015:

En el marco del encuentro de administrativos de la Secretaría de Educación Distrital de Cartagena de Indias a través de la Subdirección Técnica de Talento Humano en cumplimiento del Plan Anual del Bienestar social e Incentivos “Bienestar para Todos” de la anualidad 2022.

La Elaboración del Programa de Bienestar Social de la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias de la vigencia 2022, se definió inicialmente por una Mesa Consultiva y Participativa de Bienestar Social, la cual estuvo integrada por representantes de las Centrales Obreras quienes propendieron por el cumplimiento de lo pactado en los Acuerdos Laborales celebrados con las diferentes organizaciones sindicales y representantes de los empleados ante la Comisión de Personal de la entidad.

Un legado para la ciudad.

La responsabilidad que la institucionalidad tiene con la Política Pública Educativa, cuyo proceso de formulación ha constituido un legado para la ciudad, nos lleva a todo y todas a ser conscientes del compromiso de atesorar, no solo lo que quedó consignado en los documentos producidos en cada etapa, sino en las prácticas que se han consolidado y otras que se han logrado instaurar y que debemos seguir en el proceso de naturalizar, la participación y el reconocimiento del otro (valor del sujeto) en la dinámica cotidiana de la gestión educativa.

Ha sido y seguirá siendo fundamental que todas y todos tengan el compromiso de

Descripción del proceso de ejecución



participar en este tipo de experiencias a partir de sentirse y pensarse partícipes. La importancia histórica que tiene el poder dejar como legado una Política Pública Educativa para el Distrito de Cartagena, es el más valioso aporte que hemos podido hacer como generación, que en medio de la desesperanza se levanta y organiza para llevar a buen puerto esta iniciativa y anhelo de ciudad.

Teniendo en cuenta que el patrimonio es un legado cultural y social que se recibe del pasado, que vivimos en el presente con necesidades apremiantes en el sector educativo y que a través de la Política Pública Educativa se transmitirán a las generaciones futuras lo que se provocó, se reflexionó entre todos para constituirse en un saber colectivo que debe llevarse a la realidad a través de un camino abierto para que las nuevas generaciones hagan valer y sostengan las acciones dispuestas en el documento normativo y su respectivo plan de acción y monitoreo.

Es así como, la Política Pública Educativa se recibe hoy como patrimonio social emancipador para el sector educativo en la ciudad de Cartagena, una capacidad instalada en la comunidad educativa que se instaurará desde ahora para que pueda ser reclamado y sostenido como herramienta de planeación y gestión participativa e incluyente para el Distrito de Cartagena.

Proyecto de formulación de la Política Pública Educativa para el Distrito de Cartagena.

En su plan de desarrollo Salvemos Juntos a Cartagena 2020-2023, línea estratégica Participación y descentralización, la Alcaldía Mayor de Cartagena propuso la realización de cinco políticas públicas formuladas bajo metodología Conpes, adicional a estas, por iniciativa de las entidades distritales centralizadas y descentralizadas, se lanzó la formulación de 16 políticas públicas.

Alineada con ese propósito, la Secretaría de Educación Distrital se fijó como meta formular y adoptar la política pública educativa diseñada, con el fin de fortalecer la planeación y la gestión educativa a nivel local, aportando una hoja de ruta que garantice el derecho a la educación de calidad y pertinencia a niños, niñas y jóvenes de Cartagena.

Las políticas públicas son un proceso de planeación que define una visión de largo plazo y orientan procesos de cambio frente a realidades o problemas sociales relevantes. Como instrumento de planeación permiten orientar acciones para lograr objetivos de impacto, definidos a partir de procesos de concertación y nutridos de una amplia participación.

La formulación de la política se desarrolló en tres etapas (Alistamiento, Agenda Pública y Formulación) en las que la SED contó con el acompañamiento y asesoría técnica permanente de la Secretaría de Planeación Distrital, encargada de coordinar las políticas y en general las herramientas de planificación del orden local. El ciclo completo de toda política lo cierran



Descripción del proceso de ejecución

la implementación, el seguimiento y la evaluación, como lo muestra la siguiente ilustración.

Desde la etapa de Alistamiento el proceso contó con una amplia participación comunitaria, en la que se destacó el protagonismo de la comunidad educativa (es-



tudiantes, profesores, padres y madres de familia directivos, funcionarios de la SED, etc.), y de actores sociales como sindicatos, fundaciones y organizaciones no gubernamentales. Así mismo, participaron en mesas de trabajo representantes de Juntas

de Acción Comunal, comunidades étnicas, población LGBTIQ+, personas en situación de desplazamiento, migrantes y retornados, universidades, investigadores, entre otros actores.

Descripción del proceso de ejecución



La construcción de la PPE se fundamentó en cinco enfoques. Se partió de la perspectiva derechos humanos, que sirve como sombrilla para los enfoques de género, poblacional, diferencial, territorial, ambiental y de construcción de paz y recon-

ciliación, con los que se pretende generar acciones que transformen positivamente una realidad social en condiciones de igualdad, no discriminación, con la participación e inclusión para los ciudadanos y ciudadanas.





Descripción del proceso de ejecución

Esquema de participación y estrategia de convocatorias

El esquema de participación se desarrolló a partir del marco axiológico de los enfoques de derecho, diferencial- poblacional, género y diversidad sexual, territorial, ambiental y de construcción de paz, los cuales guiaron la ruta para establecer acercamientos con los diferentes grupos y sectores involucrados en el ámbito educativo.

Por su parte, las metodologías e instrumentos de recolección aplicados tuvieron como principal característica la flexibilidad y el reconocimiento de las necesidades y características de los actores para responder a sus particularidades y dinámicas territoriales.

Uno de los soportes de la implementación del esquema de participación fue la estrategia de convocatoria, que buscó alcanzar

un alto nivel de participación, confianza y compromiso de parte de la población objeto de la política pública. Se partió de la base del reconocimiento de la diversidad y las diferencias entre los grupos poblacionales del territorio y de la necesidad de que los actores expresaran sus ideas y dialogaran en condiciones de igualdad.

Se desarrollaron acciones de comunicación directa (contacto personal, cartas, telefónico, mensajería instantánea) y de promoción y divulgación a través de medios de comunicación masiva y medios sociales.

A continuación, se presentan de manera gráfica los actores y participaciones durante el proceso, los resultados del esquema de participación en cada una de las etapas, y posteriormente algunos de los resultados más importantes del Documento Diagnóstico (DD) y del Documento de Política Pública y su plan de acción.

Actores y participantes en la Política Pública Educativa 2024-2039



Descripción del proceso de ejecución



Etapas Alistamiento y Agenda pública

Esquema de participación

Política Pública Educativa Distrital

Participación etapa de Alistamiento

Del 28/07/2021 al 30/11/2021

Nº de mesas:

37



Nº de participaciones:

398



Presenciales: 23



Virtuales: 14



Participación etapa de Agenda Pública

Del 27/01/2022 al 16/09/2022

Nº de mesas:

117



Presenciales: 109



Virtuales: 8

Nº de participaciones:

3.480



35 talleres de liderazgo

Nº de participantes

480



Total Agenda

3.960



Etapas de Formulación

Mesas Etapa de formulación

Mesas de formulación

Del 05/01/2023 al 23/11/2023

Presenciales: 108

Virtuales: 39



Total mesas

146



1426

Participaciones

Total participaciones en la

Política Pública Educativa

5.784

Mesa técnica

equipo formulador/

Profesionales externos

Nº de Mesas:

33



326 Participaciones

Mesa técnica

equipo formulador/

Secretaría de Educación

Nº de Mesas:

6



62 Participaciones

Mesa técnica

con expertos

externos

Nº de Mesas:

59



661 Participaciones

Mesa técnica

equipo formulador/

Líderes y directivos de la SED

Nº de Mesas:

48



377 Participaciones



Descripción del proceso de ejecución

Documento Diagnóstico

Como resultado del cierre de la agenda pública, se produjo el Documento Diagnóstico, el cual recoge información del estado del sector educativo a partir de fuentes documentales y del desarrollo de mesas de participación ciudadana con grupos de interés y poblaciones focalizadas.

Los actores participantes identificaron problemáticas, alternativas de solución y factores estratégicos que le permitieron al equipo formulador de la SED construir el documento normativo, definir los objetivos, formular líneas de acción, proponer y costear productos, entre otras actividades.



El DD sintetiza el desarrollo normativo de la PPE con base en el recorrido normativo distrital, departamental y nacional, identifica los actos administrativos y demás normas que otorgan competencias, funciones y lineamientos a la entidad territorial relacionadas con el objeto o población objetivo de política pública.

Así mismo, caracterizó la población objeto de la PP (estudiantes, docentes, personal administrativo y directivos docentes, padres de familia, etc.) a través de técnicas estadística y análisis argumentativo, y generó la línea base de los desafíos sociales y los puntos críticos priorizados, los cuales evidencian las realidades, dinámicas y siEn total se recogieron 601 desafíos sociales y 131 puntos críticos, de los cuales



finalmente se priorizaron 86 y 11, respectivamente, tomando como base su nivel de importancia (urgente, muy urgente), la competencia de la SED para atenderlos, y el grado de maniobra de la entidad para resolverlos tomando en cuenta la disponibilidad de recursos. Por separado, se identificaron factores estratégicos y puntos críticos para las comunidades étnicas (Comunidades Negras, Afrodescendientes, Raizales, Palenqueras y cabildos indígenas).

A partir del análisis de los desafíos sociales y puntos críticos se identificaron los Factores Estratégicos, que son aquellos que “desde la perspectiva comunitaria, tienen mayoritariamente la capacidad de cambiar y transformar las situaciones

que con anterioridad se han percibido como negativas o potenciales para transformar mediante la identificación de puntos críticos” (SPD, 2022, p.8).

Los factores estratégicos definen la proyección y formulación exitosa de los objetivos específicos de la política pública y sus productos, dirigidos a mitigar, atender o solucionar las situaciones identificadas. Los siguientes son los seis factores estratégicos identificados:

1. Educación inicial y preescolar asequible, accesible, adaptable y aceptable.
2. Educación básica y media asequible a toda la población.



Descripción del proceso de ejecución

3. Educación accesible y trayectorias educativas completas. disponibilidad, el acceso, la permanencia y la calidad.
4. Calidad, pertinencia y derechos humanos.
5. Equidad educativa y etnoeducación.
6. Fortalecimiento institucional y liderazgo educativo.

Formulación de la política pública

En la etapa de formulación de la Política Pública Educativa para el Distrito de Cartagena 2024- 2039 se definieron el objetivo general y los objetivos específicos, así mismo se identificaron las entidades responsables y corresponsables en la implementación de la política y se establecieron los componentes generales y las líneas de acción, que representados en productos, apuntan a transformar de manera progresiva los desafíos de la educación en la ciudad. Paralelamente se costearon los productos y se definió la vigencia de la política en 16 años, correspondientes a 4 periodos de gobierno.

Estructura de la PPE

Objetivo general

El objetivo de la política es contribuir a la creación de condiciones que garanticen el derecho fundamental a y en la educación en Cartagena bajo una perspectiva diferencial e inclusiva, promoviendo la

Objetivos específicos

1. Ampliar la oferta de la educación inicial en el marco de la Atención Integral a la primera infancia (desde los tres años de edad) con acceso, permanencia y calidad.
2. Ampliar la cobertura neta sin extraedad en educación primaria, secundaria y media enfatizando en el aumento de la cobertura en educación media.
3. Brindar en clave de trayectorias completas, acceso y permanencia a la educación a niños, niñas, adolescentes y adultos con criterios de reconocimiento, diversidad e inclusión.
4. Garantizar educación de calidad en los Establecimientos Educativos del distrito para la formación de personas integrales que se reconocen histórica, social, cultural, patrimonial y ambientalmente como ciudadanos del caribe, líderes de la transformación de su entorno local, y global.
5. Fortalecer el reconocimiento de la diversidad étnica y cultural en el territorio a través del fomento de la etnoeducación.

Fortalecer los procesos de gestión, articulación y eficiencia interna de la SED para

Descripción del proceso de ejecución



garantizar el derecho a la educación y el mejoramiento continuo de la calidad educativa en clave de trayectorias completas.

Entidad responsable de la PPE: Secretaría de Educación Distrital

Entidades corresponsables: Secretaría de Participación y Desarrollo Social, Instituto de Patrimonio y Cultura de Cartagena (IPCC), Secretaría del Interior y Convivencia Ciudadana, Secretaría General, Escuela de Gobierno y Liderazgo, Gerencia de Espacio y Movilidad, Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte-DATT, Escuela Taller Cartagena de Indias, Cooperación Internacional, Oficina Asesora de Informática Distrital, Departamento Administrativo Distrital de Salud (Dadis), Establecimiento Público Ambiental (EPA), Corporación Turismo Cartagena de Indias, Secretaria de Infraestructura de Cartagena, Instituto Distrital de Deporte y Recreación (IDER) y alcaldías locales.

Componentes generales

En la estructura de la política pública, los componentes generales son los que fundamentan u orientan la implementación de los productos. En el presente caso se definieron tres, que corresponden a la lógica teórico-conceptual del modelo de las 4A (Disponibilidad, Accesibilidad, Adaptabilidad y Aceptabilidad) y a las reflexiones de la SED alrededor del mejoramiento continuo de los procesos de gestión para la garantía del derecho a la educación en el distrito. Los componentes son:

- Derecho a la disponibilidad de enseñanza (involucra las obligaciones de equidad y accesibilidad)
- Derecho al acceso y permanencia en el sistema educativo (involucra las obligaciones de accesibilidad y adaptabilidad).
- Derecho a una educación amorosa, pertinente y de calidad (involucra las obligaciones de aceptabilidad).

Líneas de Acción

Respecto a los componentes generales de la política pública, las líneas de acción definen de manera precisa qué se pretende lograr con la implementación de varios productos; denotando las características de las acciones o esfuerzos a ejecutar desde la institucionalidad y los sectores corresponsables para responder a los puntos críticos y desafíos sociales de la educación en Cartagena.

Los siguientes son las 10 líneas de acción de la PPE:

1. Primera infancia atendida en las escuelas del distrito.
2. Ecosistema de las voces de las niñas y los niños.
3. Ambientes escolares y talento humano suficiente para aprender.



Descripción del proceso de ejecución

4. Estrategias de acceso y permanencia para la atención integral de poblaciones.
5. Tránsito de estudiantes de las Instituciones Educativas Oficiales a la educación técnica, tecnológica y profesional con criterios de inclusión.
6. Cultura del mejoramiento continuo de la pertinencia y calidad educativa.
7. Escuelas resemantizadas que potencian.
8. Escuela territorio de paz, con entornos confiables y protectores.
9. Fortalecimiento de la etnoeducación en las escuelas del distrito.
10. Liderazgo educativo que garantiza el goce efectivo del derecho a la educación

En síntesis, la estructura de la política abarca tres (3) componentes generales, seis (6) objetivos específicos, diez (10) resultados esperados, 10 líneas de acción y 61 productos.

Financiación de la política

La inversión necesaria para atender los



Descripción del proceso de ejecución



problemas históricos de la educación en Cartagena, entre ellos el aumento de la cobertura en los distintos niveles y la mejora en la calidad educativa, implica esfuerzos en la intervención de la infraestructura y sus ambientes escolares, en la formación de la planta docente, actualización de los currículos, la adquisición de recursos tecnológicos y en las estrategias de permanencia, entre otras inversiones.

Las proyecciones realizadas indican que el costo de la PPE es de 32,8 billones de pesos para los 16 años de vigencia.

De acuerdo con los objetivos específicos planteados, la inversión se concentraría en la ampliación de la oferta de la educación inicial, aumentar la cobertura neta sin extraedad en educación primaria, secundaria y media, brindar acceso y permanencia, ofrecer educación de calidad, fortalecer el reconocimiento de la diversidad étnica y cultural en el territorio a través del fomento de la etnoeducación y fortalecer los procesos de gestión, articulación y eficiencia interna de la SED.

Los proyectos que mayores recursos demandan son los relacionados con las es-

Proyección presupuesto total estimado por Objetivos,

Política Pública Educativa 2024 -2039. Valores en millones de pesos

Objetivo	Total	Porcentaje
1 Ampliar la oferta de la educación inicial en el marco de la Atención Integral a la primera infancia (desde los tres años) con acceso, permanencia y calidad.	\$ 328.419	1,0%
2 Ampliar la cobertura neta sin extra-edad en educación primaria, secundaria y media enfatizando principalmente en el aumento de la cobertura en educación media.	\$ 19.690.758	60,0%
3 Brindar en clave de trayectorias completas, acceso y permanencia a la educación a niños, niñas, adolescentes y adultos con criterios de reconocimiento, diversidad e inclusión.	\$ 7.750.959	23,6%
4 Garantizar educación de calidad en los Establecimientos Educativos del distrito para la formación de personas íntegras que se reconocen histórica, social, cultural, patrimonial y ambientalmente como ciudadanos del Caribe, líderes de la transformación de su entorno local, y global.	\$ 1.022.746	3,1%
5 Fortalecer el reconocimiento de la diversidad étnica y cultural en el territorio a través del fomento de la etnoeducación	\$ 55.335	0,2%
6 Fortalecer los procesos de gestión, articulación y eficiencia interna de la SED para responder de manera oportuna en la garantía del derecho fundamental a la educación y al mejoramiento continuo de la calidad educativa, en clave de trayectorias completas.	\$ 3.996.421	12,2%
Total	\$ 32.844.638	100,0%

trategias de acceso, permanencia y cobertura, con énfasis en la construcción

de infraestructura educativa y en amplia-

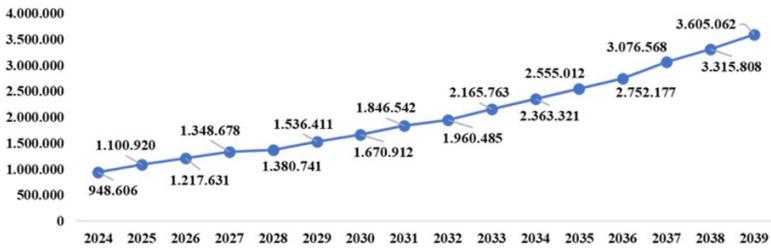
ción de la oferta en la educación inicial, incluyendo los tres grados de preescolar.

Las fuentes de ingresos de mayor peso en



Descripción del proceso de ejecución

Presupuesto anual estimado para la PPE 2024 – 2039. Valores en millones de pesos

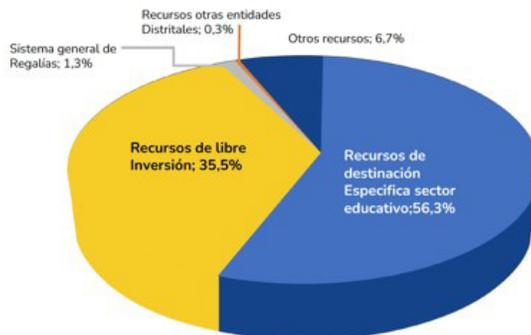


Valor total presupuesto PPE 2024 – 2039
\$ 32.8 billones

la financiación de la política son los recursos de destinación específica del sector educativo (56,3%), cuyo principal rubro es el Sistema General de Participaciones, y

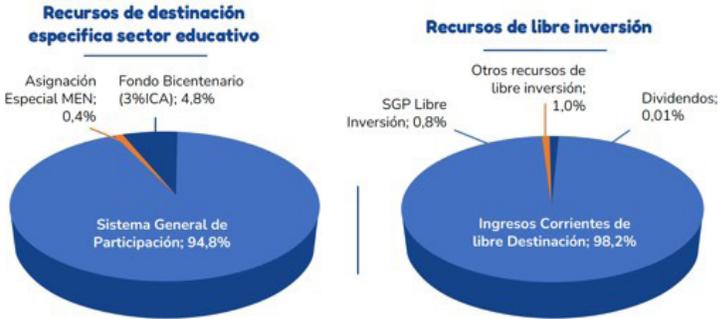
los recursos de libre inversión (35,5%), en donde se destacan los Ingresos Corrientes de Libre Destinación.

Fuentes de financiamiento, Política Pública Educativa 2024 - 2039





Principales rubros de financiación de la Política Pública Educativa 2024 - 2039



Seguimiento y evaluación

Para el seguimiento de la PP se proponen herramientas de tipo gerencial, cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, mientras que para la evaluación se sugiere la metodología de evaluación ex – dure y una evaluación por productos y resultados (Mokate & Saavedra, 2005).

Acciones de seguimiento:

- Construcción del plan basado en la metodología de sinergia del DNP
- Conformación de comités de seguimiento y evaluación por grupo de perspectivas o componentes de la política.
- Alineación del plan de seguimiento y evaluación con la matriz seguimiento.
- Aplicación de la herramienta cuadro de mando en la gestión de seguimiento y evaluación de la PPE.
- Reuniones de los comités de seguimiento de evaluación cada dos meses para nutrir la matriz del plan seguimiento y evaluación.
- Informes semestrales de seguimiento y evaluación del desarrollo de la política pública.
- Informe compendio de manera anual y por culminación de periodos de gobierno, determinando el avance real de la política pública.

Cultura de la Formación



Resultados y productos

Mobilización Educativa





Resultados y productos

Proyecto “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión Educativa del Distrito de Cartagena”.

Como resultados del proyecto de “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión Educativa del Distrito de Cartagena” se encuentran los Sistemas de Gestión de Calidad implementados en las instituciones educativas oficiales: IEO Santa María, IEO Nueva Esperanza de Arroyo Grande y la IEO La Milagrosa.

Así mismo se mantuvieron con el certificado de calidad ISO 9001: 2015 las IEO Olga González Arraút, Madre Gabriela San Martín, Técnica de Pasacaballos y 20 de julio.

En total el Distrito de Cartagena se propuso la meta de “Aumentar a 42

los Indicadores del sistema de gestión de la calidad de la Secretaría de Educación Distrital e Instituciones Educativas Oficiales, logrando implementar en 14 nuevas Instituciones Educativas Oficiales Sistemas de Gestión de Calidad y mantener los sistemas de 29 IEO, que sumado al de la Secretaría de Educación, da el 100% de la meta establecida para el cuatrienio 2020-2023.

Teniendo como población beneficiada en la implementación de sistemas de gestión de calidad en las 14 nuevas IEO focalizadas para el cuatrienio 2020-2023, alrededor de 406 personas, entre los cuales se

encuentran: docentes, directivos docentes y administrativos de las instituciones educativas oficiales, más un aproximado de 9.885 estudiantes de éstas IEO.

En cuanto a metros lineales de archivos de la SED inventariados, se trazó una meta de 1.557, avanzando en 89.24% representado en 1.389,45 ml.

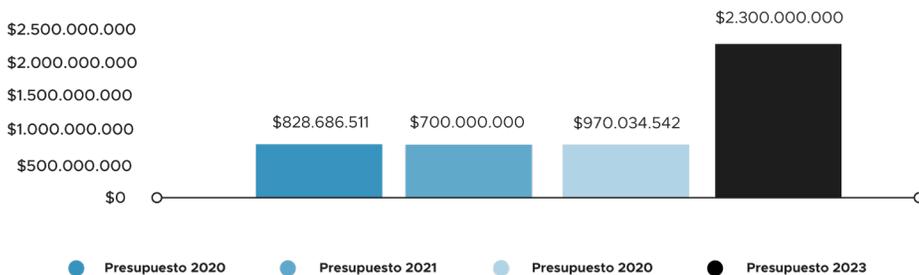
Mejoramiento del bienestar y protección de los funcionarios de la sed para contribuir a una mejor calidad de vida en el distrito de Cartagena de indias

En el Periodo 2020-2023, uno de los grandes aspectos a resaltar del pro-

yecto de Mejoramiento del Bienestar y Protección de los funcionarios de la SED para contribuir a una mejor calidad de vida en el Distrito de Cartagena de Indias, es el presupuesto asignado a la unidad ejecutora 07 del respectivo proyecto de inversión con código BPIN 2020130010165, el cual presentó un incremento histórico a las apropiaciones antecedentes del rubro, lo cual permitió el cumplimiento y desarrollo de actividades y acuerdos sindicales por la suma de cuatro mil setecientos noventa y ocho mil setecientos veintiún mil cincuenta y tres pesos (\$ 4.798.721.053,00), como ilustramos a continuación:

A pesar de lo acontecido con la declaración

Presupuesto 2020-2023



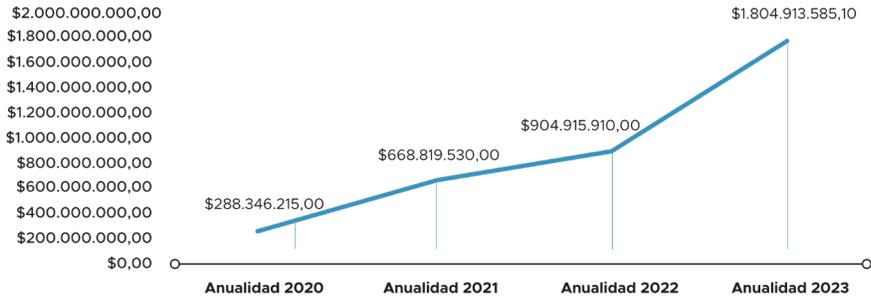
de la pandemia Coronavirus Covid -19 y con la adaptación a la nueva normalidad en la vigencia 2020- 2021, lo cual impidió el desarrollo de actividades de bienestar presenciales , tuvo una ejecución del 73.41% correspondiente a la suma de tres

mil seiscientos sesenta y seis millones novecientos noventa y cinco mil doscientos cuarenta pesos (\$3.666.995.240,10), conforme al desarrollo anual del plan institucional de bienestar social e incentivos del cuatreño, así:



Resultados y productos

Ejecución 2020-2023



De igual manera, se realizaron actividades de Capacitación y Bienestar desde la virtualidad con el apoyo de alianzas estratégicas como las Cajas de Compensación Familiar Comfamiliar y Comfenalco.

Formulación Política pública Distrital sector Educativo Cartagena de Indias

El sello diferenciador del proceso de formulación de la Política Pública Educativa es una evidencia de la línea estratégica y eje sistematizador de la experiencia, Cultura de Formación, desde el cual se han fundamentado las decisiones y acciones del cuatrienio que termina, y se expresa en el fortalecimiento creciente de la relación e interacción entre la Secretaría y la escuela.

En la Etapa de Alistamiento se construyó la ruta metodológica con alcance de la comunidad educativa y actores sociales con incidencia en la gestión educativa. En esta fase preparatoria se recogieron los distintos aspectos para planear el esquema de participación que se desarrollaría en la

etapa de Agenda Pública, para lo cual, y por decisión de la Secretaría de Educación, se realizaron los primeros contactos a través de una estrategia de reconocimiento de las voces de la comunidad y las distintas organizaciones públicas, privadas y sindicales que se requieren como aliados en este proceso de construcción democrática y colectiva.

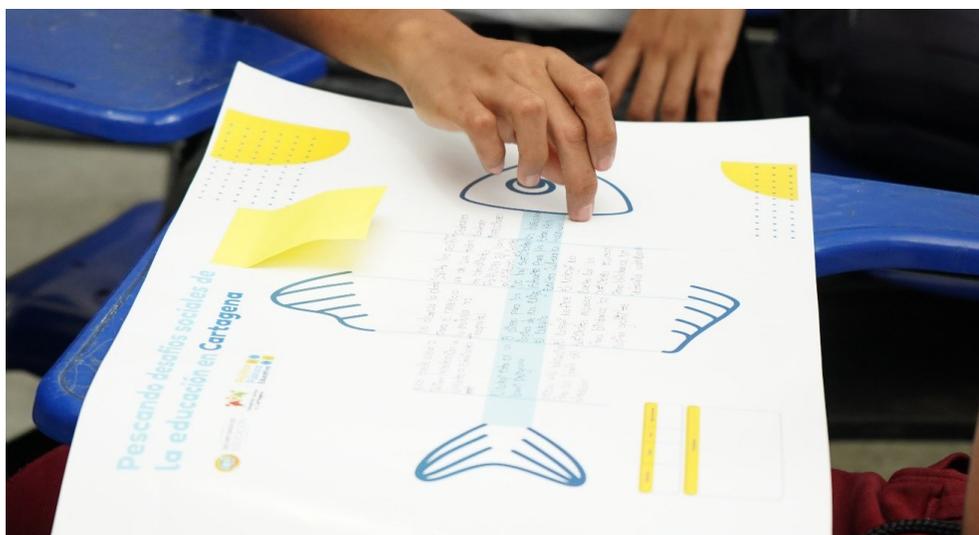
En la etapa de Agenda Pública se aplicaron los principios de participación e inclusión, entendidos desde una movilización social convocada institucionalmente para llegar al lugar común con todas y todos quienes tienen para pronunciarse acerca de la gestión educativa.

En este momento se realizaron distintos tipos de encuentros, entre los que se cuentan mesas de trabajo para identificar desafíos sociales, encuentros para concertar metodologías con comunidades étnicas y mesas focalizadas para analizar y sintetizar puntos críticos y factores estratégicos relacionados con las problemáticas identificadas por la comunidad.



En particular destaco el acercamiento que tuvimos con las comunidades étnicas en un diálogo permanente y de gran altura con el fin de particularizar la metodología a las cosmovisiones de estas poblaciones. En lo concerniente a las poblaciones indígenas “La metodología e instrumento de recolección de datos se construyó con capitanes de los cabildos indígenas de Cartagena, en cuatro (4) mesas de concertación,

su objetivo, generar espacios de discusión alrededor de los principales desafíos sociales de la educación, entendidos desde las experiencias y los significados socio-culturales de las comunidades indígenas. Se aplicaron dos (2) instrumentos de recolección de información: i) Cartografía Social, y ii) Matriz de priorización de problemas, casusas y consecuencias.”



Con las comunidades negras, afrodescendientes, raizales y palenqueras también “fue diferencial y concertada en cinco (5) espacios de participación con los Altos Consultivos de comunidades negras y representantes de los consejos comunitarios. Diseñada desde la autonomía de las comunidades, con el objetivo de relacionar problemáticas educativas con dinámicas territoriales, necesidades y elementos de la cultura. El despliegue territorial para su aplicación fue en dos vías: en la primera

se realizaron mesas por territorios, lideradas y organizadas por representantes de las comunidades, allí se recogió por pilares y categorías desafíos sociales. En la segunda, mesas colectivas con representantes de las comunidades con la intención de validar y retroalimentar el ejercicio anterior. Los insumos se entregaron al equipo de PPE para ser sistematizados y analizados.” (Documento Diagnóstico de la Política Pública Educativa).



Resultados y productos



De los aspectos más representativos del proceso se cuenta la iniciativa de la Secretaría de Educación de ir al encuentro con la comunidad y otros actores sociales a participar de un diálogo social, aplicando el enfoque inclusivo para el reconocimiento de la diversidad, por medio del cual las voces de todas y todos se reunieron en escenarios libres para la participación de los ciudadanos y ciudadanas.

Solo a través de escenarios de coincidencia respetuosos fue posible que las personas puedan dar a conocer sus experiencias y saberes acumulados y aportar información pertinente sobre los desafíos que enfrentan nuestras comunidades y la visión de posibles soluciones que estuvieran acordes con las características del territorio.

Todo esto permitió la apropiación de este proceso y asegurará un cuerpo de información coherente y confiable, por cuanto se

sostuvo el principio de participación ampliada en cada etapa. Las acciones programadas fueron guiadas y desarrolladas procurando tomar en cuenta las voces de todas y todos. Al tiempo que como actores todos y todas esperaban ser reconocidos desde las singularidades propias, también se promovió el reconocimiento del otro como una forma de hacer valer los intereses y necesidades desde el colectivo de ciudad.

En la Etapa de Formulación se construyeron los documentos que recogen los lineamientos normativos a largo plazo, también bajo la premisa de la participación:

- Plan de acción
- Hojas de vida de productos
- Hojas de vida de resultados



- Documento de política pública educativa.

En esta experiencia de construcción colectiva se llegó hasta el día de hoy por la integración y apalancamiento de esfuerzos entre los miembros de la comunidad educativa y los otros actores relevantes del sector. Los aspectos técnicos, jurídicos, políticos y sociales se conjugaron en pro de un objetivo común, aunar esfuerzos entre el conocimiento técnico y de gestión con las vivencias de las comunidades redundará en la posibilidad de contemplar soluciones pertinentes y con toda la validación de los involucrados, después de preparar la movilización social con los documentos técnicos correspondientes y la estructuración de una ruta metodológica clara y coherente.

Fortalecimiento de capacidad instalada

Otra de las grandes ganancias de esta experiencia, que también se configura como una evidencia de la Cultura de la Formación han sido dos (2) productos que aunque no son exigidos dentro del ciclo de políticas públicas, si consolidan ese sello diferenciador de nuestra política pública:

- “Estudio Financiero y Presupuestal de los Recursos Públicos Destinados a la Educación por el Distrito de Cartagena en el Periodo 2008 – 2023”. El desconocimiento histórico del comportamiento presupuestal de la administración distrital en educación ha dado cabida a la especulación y a la

desinformación acerca de este aspecto estructural de la administración. Sin duda el estudio en mención se configura como un valor agregado al proceso, pues el conocimiento generado a través de esta investigación sirve como herramienta para facilitar la toma de decisiones.

- Los talleres “Soy Líder, Soy Escuela”, se desarrollaron como una actividad piloto de empoderamiento en ejercicio de la ciudadanía activa a miembros de las poblaciones y grupos participantes en el proceso de formulación de la política pública educativa. Además de las mesas de participación que se desplegaron, estos 35 talleres buscaban complementar el rigor técnico propio del ciclo de políticas públicas que estábamos desarrollando con acciones de empoderamiento ciudadano. De esta manera también se apuntó al fortalecimiento de capacidades misionales e institucionales y sostener la mirada democrática que desde la génesis de este proyecto.

Cultura de la Formación



Lecciones aprendidas

Mobilización Educativa





Lecciones aprendidas

Luego de socializar el objetivo del encuentro, procedimiento metodológico e instrumento de recolección de datos, se procede a identificar a través de preguntas orientadoras las lecciones aprendidas, buenas prácticas y oportunidades de mejora resultado de la implementación del programa Movilización educativa “por una gestión educativa transparente, participativa y eficiente”.

Se inicia precisando que, el programa Modernización Educativa tiene el objetivo de fortalecer la gestión educativa del Distrito a través de su modernización institucional, ajustando su estructura funcional, garantizando el desarrollo de capacidades y el bienestar integral del talento humano, gestionando el conocimiento para la toma de decisiones en cumplimiento y asegurando de la prestación de un ser-

vicio educativo digno (Pla de Desarrollo, 2020-2023).

Desde la implementación del programa se ha trabajado para mantener el sistema de gestión de calidad de la SED en funcionamiento óptimo y eficiente, también se realiza acompañamiento y seguimiento a las diferentes Instituciones Educativas Oficiales que se encuentran certificadas y/o en proceso de implementación de Sistemas de Gestión de calidad, con el fin de propiciar y garantizar el mantenimiento de los certificados, la mejora continua de los procesos y articulación o integración de otros sistemas de gestión (Pla de Desarrollo, 2020-2023).

El programa tiene como meta de bienestar (2020-2023) “Garantizar el índice de cumplimiento de los programas de la SED en el

marco del Plan de desarrollo 2020 - 2023 en un 0.8%” y para eso integra tres proyectos:

1. Modernización y Fortalecimiento de la Gestión Educativa del Distrito de Cartagena de Indias
2. Mejoramiento del Bienestar y Protección de los funcionarios de la SED para contribuir a una mejor calidad de vida en el distrito de Cartagena de Indias
3. Formulación Política Pública Distrital Sector Educativo Cartagena de Indias

El primero, se planteó tres metas productos (2020-2023):

1. Lograr y mantener en la categoría “Aceptable” el índice global de desempeño de la Entidad Territorial Certificada – E.T.C.- evaluado por el Ministerio de Educación Nacional.
2. Consolidar una nueva estructura organizacional para la Secretaría de Educación, UNALDES y Establecimientos Educativos.
3. Aumentar a 42 los indicadores de los sistemas de gestión de la calidad de la Secretaría de Educación Distrital e Instituciones Educativas Oficiales.

Este proyecto buscó optimizar la gestión integral de la SED a través de procesos

dirigidos a mejorar e impactar en los resultados del sector educativo del Distrito de Cartagena, procurando actualizar la estructura organizacional acorde a las necesidades de la SED, UNALDES e IEO, implementar y mantener sistemas de gestión de calidad de la SED e IEO, y lograr y mantener en la categoría “Aceptable” el índice global de desempeño de la SED.

El proyecto “Mejoramiento del Bienestar y Protección de los funcionarios” trazó como meta “diseñar e implementar un plan de bienestar y protección para los funcionarios del sector educativo del Distrito de Cartagena”, orientado a promover el desarrollo del talento humano a través del establecimiento de un programa estructurado de protección y bienestar, buscando generar un mejor desempeño laboral y calidad de vida del trabajador, bajo el principio de participación, transparencia e institucionalidad (Documento MGA, Mejoramiento del Bienestar y Protección de los funcionarios, SED, 2020).

El último proyecto, se planteó “formular y presentar para adopción por parte del Concejo Distrital, la Política Pública Educativa diseñada”, que permita i) fortalecer la planeación y la gestión educativa del Distrito de Cartagena incorporando acciones de mejora que permitan su articulación con los intereses de los diferentes actores y sectores sociales y a las apuestas de ciudad, ii) contar con una herramienta de gestión los



Lecciones aprendidas

retos y aprovechamiento de oportunidades de mejora del sistema educativo para la garantía del goce efectivo de derecho a una educación digna y de oportunidades para todas y todos, en clave de trayectorias completas que forme para toda la vida (Pla de Desarrollo, 2020-2023).

En los dos proyectos iniciales pertenecientes a la línea estratégica el motor de la gestión, se identificaron las siguientes lecciones aprendidas, oportunidades de mejora o buenas prácticas:

1. El acompañamiento permanente o asistencias técnicas a Instituciones Educativas para el mejoramiento de la a la gestión escolar es una estrategia institucional que podría impactar de manera positiva en la calidad, permanencia y pertinencia social.
2. El trabajo interinstitucional o articulado viabiliza la efectividad de los procesos de gestión educativa, transparencia y participación escolar. Esta acción organizada y concurrente entre los diferentes sectores implicados, requiere para su éxito elementos como: canales de comunicación efectivos, esfuerzos coordinados y sostenibles, además, espacios de seguimiento, intercambio de buenas prácticas y retroalimentación.
3. Para el mejoramiento de la gestión educativa de la SED se requiere de la imple-

mentación y sostenibilidad de sistemas de información que integren datos, impacto y resultados de esta, y facilite la toma de decisiones dirigidas a garantizar la calidad educativa en el distrito.

4. El acompañamiento permanente, la retroalimentación desde la práctica y la protección del bienestar del talento humano mejora el desempeño laboral y calidad en los procesos administrativos y educativos, se debe continuar con la práctica de diseñar e implementar estrategias para tales fines.

Desde la línea estratégica un legado para la ciudad de la cual hace parte el proyecto de Política Pública Educativa, estas son las lecciones aprendidas:

1. En el marco de la formulación de los proyectos de Política Pública a nivel Distrital, es indispensable que desde la etapa de alistamiento se pueda vincular a la población objetivo y cooperante al proyecto, esto con el fin de garantizar la legitimidad del proceso y favorecer el diálogo abierto con todas las poblaciones.
2. La consulta metodológica con los grupos étnicos es imprescindible en etapa de alistamiento, con ello se asegura la participación y el cumplimiento de normativas alrededor de los procesos de consulta y concertación.



- Desde el Ciclo de Políticas Públicas establecido por la Secretaría de Planeación Distrital en la etapa de alistamiento se debe positivar la participación de la población objetivo o cooperante de las Políticas Públicas que se formularan en el Distrito de Cartagena.
- En el diseño de las metodologías e instrumentos de recolección de datos en los escenarios de participación ciudadana se debe contemplar la realización de pruebas piloto y flexibilidad para su modificación de acuerdo con las necesidades de grupos poblacionales.
- Es obligatorio democratizar al interior de los equipos formuladores el conocimiento sobre los requerimientos distritales para la formulación de políticas públicas, ello implica, apropiación conceptual y teórica, y dominio de los lineamientos nacionales e internacionales sobre los ámbitos temáticos propios de la política.
- Las metodologías e instrumentos de recolección de datos deben tener como característica principal la flexibilidad de adaptarse en materia procedimental y objetivos a las necesidades de los grupos. Deben asegurar que, de cualquiera de las formas propuestas, se recoja la información de interés.
- El trabajo comunitario en los escenarios de participación ciudadana requiere destrezas en la escucha atenta y paciente, comunicación asertiva, negociación grupal, liderazgo, empatía, y respeto por la diferencia.
- El trabajo en equipo es fundamental para atención diferencial de los grupos poblacionales y resolución de las eventualidades surgidas en los espacios de participación ciudadana.
- Es importante dar a conocer por diferentes medios de información y comunicación, las actividades que se realizan en el marco proceso de construcción, con el fin de, garantizar que la información llegue de manera oportuna a toda la población y que los diferentes actores de interés puedan participar en las actividades.
- Es fundamental que todos los integrantes del equipo de Política Pública Educativa tengan claridades frente la ruta metodológica implementada con los diferentes actores y sectores estratégicos, esto, teniendo en cuenta que en las mismas se presentan ajustes razonables, que responden a los contextos, particularidades y dinámicas propias de cada una de las comunidades y actores.
- Es importante dar a conocer por diferentes medios de información y



Lecciones aprendidas

comunicación, las actividades que se realizan en el marco del proyecto de formulación de la Política Pública, con el fin de garantizar que la información llegue de manera oportuna a toda la población y que los diferentes actores de interés puedan participar en las actividades, para ello, es fundamental precisar canales de comunicación adecuados a nivel interno y externo con propósito de fortalecer los procesos de convocatoria.

Encuentro 2. Línea estratégica: armonización de la gestión. Estrategia armonización de las relaciones entre administrativos y de sindicatos administrativos para el cumplimiento de los acuerdos

Oportunidades de mejora: Fortalecer las relaciones interpersonales entre administrativos para mejorar el clima laboral y el sentido de pertenencia de funcionarios de la SED.

“Si la entidad le coloca los recursos se puede impactar fuertemente en el sentido de pertenencia de los funcionarios porque hoy se demandan muchas actividades, pero seamos sinceros, actividades sin un impacto o sin una gestión estructurada no te genera, hoy la gente ya no quiere actividades virtuales, la gente quiere actividades presenciales y eso demanda un lugar físico, eso demanda una persona. Eso demanda una ejecución de recursos y mien-

tras nosotros tengamos la apropiación para cumplimiento de los acuerdos, pues obviamente el impacto es complicado. ¿Qué quiero decir en buenas prácticas? Si tú te crees lo que vas a hacer lo puedes lograr. Y hoy la lectura que tengo del equipo es que hacen las cosas y no se dan cuenta qué están haciendo”. (Carlos Carrasquilla, GF-02-10-23)

“(…) yo creería que ahí eso irradia desde el bienestar, porque es que no tenemos bienestar y lo que pasa es que también hay resistencia, y como te digo, es muy complicado lograr una hegemonía, lograr un impacto, cuando tienes muchas debilidades, porque yo te digo, vamos a jugar al amigo secreto algo tan sencillo como el amigo secreto que no se jugó este año. ¿Pero por qué no se jugó? Porque cuando te haces el sondeo dicen no, yo no voy a jugar, porque es que yo también estoy esperando el regalo que me iban a dar en el 2021, no le dieron.

Entonces, como tú incentivas eso que busca un efecto positivo, pero que la misma gente se encarga de darle un efecto negativo que te toca una persona y le compran un regalo, pero vaya regalo que le compraste, la persona se lo puso y se le dio el regalo y la persona ahí te dice, mira la persona esta, tú sabes es que lo compra por ahí abajo. Hay un tema del ser, que eso se debe impactar desde bienestar, pero por los elementos apropiados para eso.



(...) yo creo que la buena práctica, hay un equipo doliente, sobre las posibilidades de lo que tenemos que hacer. Ese es, esa es la parte operativa, digamos que no debería ser operativa, sino debe ser la parte estratégica de mi subdirección. Entonces tú me preguntas actividades efectivas, Sí que con los recursos que tenemos, ejecutamos, priorizamos el cumplimiento de los acuerdos.

Priorizamos el impacto, es decir, un papito que tiene que pagar 4000000 de pesos del semestre, la entidad le da 2500000, hay un impacto positivo, pero qué sucede, que ese impacto se vuelve obligación, entonces el impacto positivo ya la persona que lleva 5 o 6 semestres ya no es positivo porque esa es una obligación de la entidad ¿Y eso por qué se genera? Porque no se genera las otras acciones de impacto donde eso se tenga que valorar”. (Carlos Carrasquilla, GF-02-10-23)

Recomendación: Aumento de recursos de la entidad para fortalecer el plan de bienestar, no solo de los acuerdos sindicales (auxilios), sino para lograr mayor impacto en otras dimensiones de la vida de los funcionarios.

“¿Entonces efectivo? Unos recursos nos han permitido alivianar, o sea, en un acompañamiento financiero para el pago de los auxilios educativos. Eso es una acción efectiva que debe continuar que se viene haciendo.

Yo creo que la buena práctica tiene que ver con la gestión que hemos liderado en equipo, pero con también con los sindicatos. Lo meto en las buenas prácticas que la unión hace la fuerza. Esa protección que tenemos hoy es una lucha de sindicatos administrativos con nosotros, es una lucha de la doctora Olga, que representa fuertemente a los maestros que nos permite tener hoy una aprobación de 2000 3000 millones este año. Entonces, yo creería que la reflexión de buenas prácticas tiene que ver, es que divididos no hacemos, unidos logramos un mejor resultado” (Carlos Carrasquilla, GF-02-10-23).

“(…) digamos que hay una lectura desde la entidad de unir fuerzas con varios actores los sindicatos son los actores, la Secretaria de Planeación es otro actor, eso sería un efecto práctico cuando tú tienes muchos aliados que tienen un propósito y lo otro es que todas estas necesidades las hicimos visibles con una actitud activa, no pasiva, ¿cómo lo hicimos visible? Aquí hay mesas de negociación sectorial de educación que la dirijo, y la mesa principal donde no la dirijo, sino que soy un actor más, y la posición de estas necesidades en esa mesa es lo que permitió hoy contar desde el año pasado, hoy con más de más recursos, porque cuando teníamos los micrófonos aprovechábamos de los compañeros del gabinete de la doctora Olga que dirigen las otras carteras. Dejamos claro e hicimos ver la necesidad de la secretaría de educación, los problemas



Lecciones aprendidas

de la secretaría son gigantescos, y la actitud de los compañeros no es siempre receptiva porque estamos hablando de problemas no de millones sino de miles de millones de pesos”. (Carlos Carrasquilla, GF-02-10-23)

“Entonces hemos logrado posesionar a nuestra entidad que nos vean con unos ojos diferentes, entonces hoy hay una sensibilidad y también tiene que ver desde la parte del del alcalde William Dau, que llega y hay una administración un poco más amigable entre ellos mismos que cuando hay una administración donde cada quien es dueño de una Secretaría y le importa lo suyo, no le importa el resto, ve para su lado. Eso sería desde las buenas prácticas, poder posicionar a nuestra entidad no solamente de los resultados, sino desde las necesidades que nos vean con diferente visión. Eso es importante, no como una piedra del camino.

Oportunidades de mejora yo creo que hay cosas por hacer muy importantes, no todo es recurso porque será fácil decirle aquí es que sin recurso no hago, pero digamos que nos ha faltado el tiempo y el agendamiento, creo que es la oportunidad de mejora para ser temas clave de nuestro bienestar y de nuestra subdirección. Temas claves como establecer una caracterización desde el punto de vista de, sencillo como el amigo secreto, con el día de la Madre, el de la secretaria. Son actividades que deben ser lideradas por nosotros pero que hoy no des-

piertan ni el entusiasmo de la operación de hacerlo porque no tienen el cómo, y el cómo al final implica que hay que gastar dinero, y cuando las hacemos, el subdirector se baja del bus, pero es que la idea no es que el subdirector esté bajándose del bus, ni tampoco la idea es ir a pedirle a los directivos para hacer x actividad, porque el directivo también es un empleado también requiere la palmadita en el hombro.

Y el manejo del recurso es importante porque ustedes sabrán si hacemos una vaca aquí y a los ojos tuyos recogemos 500000 pesos y para ti lo que nos gastamos fue 350, que es el comentario que se viene, Carlos se cogió 150000 pesos, es un vivo no dio la cuota y se fue con 100 barras, lindo, y eso que socava la voluntad, el manejo del recurso no es fácil y en 200 personas es más difícil. Entonces, creería que esas son las recomendaciones, oportunidades de mejora”. (Carlos Carrasquilla, GF-02-10-23)



Cultura de la Formación



Referentes Bibliográficos

Mobilización Educativa





Referentes Bibliográficos

Amartya, S. (1999). Romper el ciclo de la pobreza: Invertir en la infancia

Banco Interamericano de Desarrollo. Ideas que cuentan, 2017. Disponible en línea en: <https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/una-nueva-mirada-las-politicas-publicas-en-america-latina/>

Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Editorial Trillas.

Departamento Administrativo de la Función Pública. Programa de Bienestar e Incentivos. Procesos de Gestión del Talento Humano. 2019

Departamento Nacional de Planeación. Octubre de 2021. Principios de la Innovación Pública en Colombia. Direc-

ción General Alejandra Botero Barco y Luis Alberto Rodríguez Ospino, 2019-2021.

Departamento nacional de Planeación. Políticas de modernización de la Función Pública. Disponible en Línea en https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/Barco_Polits_Modernizacion_Admon_Pub.pdf

Gan, F. Triginé J. (2012) Clima laboral. Madrid. España: Editorial Díaz Santos.

Gestión estratégica del talento Humano en el Sector Público. Estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano. Pedro Sanabria Pulido (Compilador). Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Ediciones Uniandes, 2015.

https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-la-motivacion-como-interviene-en-la-satisfaccion-laboral-/28585938

Ley 115 de Febrero 8 de 1994. Por la cual se expide la Ley General de Educación.

Ministerio de Educación Nacional, 2021. Portal Adelante Maestros. Disponible en Línea en Portal Adelante Maestros <https://www.mineduccion.gov.co/portal/adelante-maestros/Carre-ra-Docente/Introduccion/191109:Carre-ra-Docente>

Ministerio de Educación Nacional. Dirección de Descentralización. Guía para Diseño Programa de Bienestar Laboral Sector Docente. Disponible en línea en https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-190204_archivo_pdf_guia_programa.pdf

Ministerio de Educación Nacional. Guía Fondos de Servicios Educativos Documento De Trabajo Subdirección de Seguimiento a Recursos Ministerio de Educación Nacional, 2020. Disponible en línea en: https://www.mineduccion.gov.co/1780/articles-200659_archivo_pdf_borrador.pdf

Secretaría de Educación Distrital de Cartagena. Documento CONPES de Política Pública Educativa de Cartagena, 2023.

Tomasevski, K. (2004). Indicadores del derecho a la educación. *Revista iidh*, 40, 341-388

Tomasevski, K. (2004). Indicadores del derecho a la educación. *Revista IIDH*, 40, 341-348. Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54079240/indicadores-del-derecho-a-la-educacion-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1668719803&Signature=AzMWJl98yamKhmEmwY1HavVgXeBUwBMe7bwLGV25vluDvdeorsBjOY5lHiXL-7QeosDfEmZoo-fheBrgrh~qh-etbl3qk42~TW~xxtlc-gx7z~p1Nf4L-1qq>.

Secretaría de Educación Distrital

Centro, Plazoleta Benkos Biohó, Cra. 10a #35-73
Cartagena - Colombia

www.sedcartagena.gov.co

info@sedcartagena.gov.co

www.sedcartagena.gov.co/politica-publica/

Síguenos en:

 @seducartagena  @seceduccioncartagena689

 @seceduccionctg  @seceduccionctg



SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN



cultura
de la
FORMACIÓN