

Ruta de gestión para alianzas en el desarrollo de competencias ciudadanas



MinEducación
Ministerio de Educación Nacional

**PROSPERIDAD
PARA TODOS**

Sistema Nacional de convivencia escolar



MinEducación
Ministerio de Educación Nacional

**PROSPERIDAD
PARA TODOS**



MinEducación
Ministerio de Educación Nacional

Ministerio de Educación Nacional.

María Fernanda Campo Saavedra.
Ministra de Educación Nacional.

Julio Salvador Alandete Arroyo.
Viceministro de Educación Preescolar, Básica y Media.

Mónica Figueroa Dorado.
Directora de Calidad para la Educación Preescolar, Básica y Media.

Francisco Javier Jiménez Ortega.
Subdirector de Fomento de Competencias.

Olga Lucía Zárate Mantilla.
Coordinadora de Programas Transversales / Competencias Ciudadanas.

Comitato Internazionale per lo Sviluppo dei Popoli (CISP).

Álvaro Santos Zuluaga.
Representante CISP Colombia.

Olga Lucía Galeano Maya.
Coordinadora de Proyecto.

Carlos Eduardo Serrano Vásquez.
Corrección de estilo.

Javier Correa & Cia. S.A.S.
Diseño y diagramación.

Amado Impresores S.A.S.
Preprensa e impresión.

Ministerio de Educación Nacional.

ISBN: 978-958-99482-4-8
Bogotá, D.C., Colombia.

Equipo redactor.

Santiago Varela Londoño.
Mónica Machado Valencia.
Rafael Andrés Arias Albañil.
Charlotte Greniez Rodríguez.
Kareen Johanna Vega Cordero.
María Adelaida Perdomo Zárate.
Paola Ordoñez Yamhure.
Emira Marcela Vargas Moreno.
Nelly Astrid Alarcón Espitia.

Presentación

El Gobierno Nacional entiende que las circunstancias culturales, sociales y políticas que han caracterizado a Colombia exigen hoy más que nunca personas formadas para ejercer una ciudadanía responsable, que les permita desarrollarse integralmente como seres humanos y que les dé plena libertad para crear y participar de manera activa y significativa en las transformaciones del país.

Estos grandes retos de la calidad de la educación, promovidos desde el Ministerio de Educación Nacional se fundamentan entre otros aspectos, en desarrollar en todas y todos los estudiantes las habilidades, los conocimientos y las destrezas necesarias para construir una ciudadanía democrática, participativa, incluyente, pluralista y capaz de convivir en paz.

Convencidos de lo anterior, promovemos el desarrollo de competencias ciudadanas como una de las principales apuestas pedagógicas que contribuyen con la formación para el ejercicio de la ciudadanía. Pero este reto, implica sin duda alguna, la participación y el esfuerzo del Estado la familia y la sociedad, actores que intervenimos a lo largo del proceso educativo de nuestras niñas, niños y adolescentes.

Particularmente, las secretarías de educación como parte del Sistema Nacional de Convivencia Escolar en el nivel territorial, juegan un rol fundamental, estratégico e irremplazable como puntas de lanza e instancias articuladoras de la política educativa. Por tal motivo, a través de los Programas Transversales y de Competencias Ciudadanas, fortalecemos a las secretarías de educación para que ejerzan el liderazgo para la institucionalización de procesos en sus territorios, coordinando planes, proyectos y estrategias, que reúnan también compromisos y recursos intersectoriales.

Para tales efectos, desde el Ministerio de Educación Nacional dejamos a disposición de las secretarías de educación una ruta construida con las y los líderes de calidad de las 94 entidades territoriales certificadas en educación y que orienta la formulación y el desarrollo de proyectos territoriales en competencias ciudadanas, en el marco de sus procesos de gestión de la calidad educativa. La ruta consta de cinco momentos (saber, decidir, hacer, revisar y ajustar) que brindan elementos conceptuales y metodológicos pertinentes para incorporar el enfoque de competencias ciudadanas y el ejercicio de los derechos humanos dentro de los procesos y proyectos que adelanta cada secretaría de educación.

La ruta da gran relevancia en partir siempre del reconocimiento del contexto territorial, teniendo en cuenta las acciones que ya se vienen adelantando en la región, de modo que cualquier intervención respete los principios de pertinencia y aprendizaje significativo.

A partir de esta caracterización e identificación de las necesidades y retos de cada entidad territorial en general, y de sus establecimientos educativos, se busca que la secretaría de educación formule y desarrolle un proyecto garantizando el cumplimiento de algunos criterios conceptuales y metodológicos coherentes con el enfoque de competencias ciudadanas.

En ese sentido, la implementación misma del proyecto no puede entenderse como la simple ejecución de actividades sino como un constante proceso de acompañamiento por parte de la secretaría de educación a los establecimientos educativos para el desarrollo de competencias ciudadanas, por medio de acciones desplegadas en diferentes espacios institucionales. Solo así lograremos avanzar en la democratización de

la escuela y la construcción de ambientes de aprendizaje que contribuyan, a su vez, al ejercicio de los derechos humanos.

La meta final y a la que invitamos a todos a lograr con la implementación de esta ruta, es impulsar transformaciones efectivas y sostenibles en todos los espacios de los establecimientos educativos con respecto a los procesos de convivencia y paz, de participación democrática y de pluralidad y valoración de las diferencias, mediante procesos liderados por las secretarías de educación en las diferentes latitudes del territorio nacional. Por ello, es indispensable que los proyectos específicos de las secretaría de educación logren articularse con los principales instrumentos y procesos de gestión de la calidad educativa de las mismas, tales como el Plan de Apoyo al Mejoramiento (PAM) o el Plan Territorial de Formación Docente (PTFD), además de otros instrumentos de planeación que reúnen las prioridades de la gestión y la agenda pública territorial, como los respectivos planes sectoriales de educación y planes de desarrollo.

Sin duda las grandes transformaciones que necesita el país, requieren del concurso de nuestras secretarías de educación y de otros sectores que deben de manera articulada, contribuir con el fortalecimiento de la calidad de la educación y con la generación de las condiciones necesarias para que los proyectos de vida de nuestras niñas, niños y adolescentes sea viable.

MARIA FERNANDA CAMPO SAAVEDRA
Ministra de Educación

Tabla de Contenido

Paso 1: Saber	9
Paso 2: Decidir	13
Paso 3: Hacer	15
Paso 4: Revisar y ajustar	29
Anexo 1: Caracterización de los establecimientos educativos	35
Anexo 2: Metodología para la gestión de alianzas	45
Anexo 2.1: Mapa De Actores Nacionales	59
Anexo 2.2: Alternativas Contractuales	75
Anexo 3: Criterios - Estrategia de movilización social	79
Anexo 4: Instrumento de observación	83
Anexo 5: Registro acompañamiento virtual	93
Propuesta para la apropiación del enfoque de competencias ciudadanas	95
1. Apropiación conceptual	96
2. Criterios para la incorporación del enfoque de competencias ciudadanas	106
3. Preguntas Frecuentes	108
Anexo 1: Síntesis - Instrumentos para la exigencia de derechos	111
Bibliografía	116





Paso 1: Saber

El primer paso que una secretaría de educación debe realizar para formular un proyecto que responda a las necesidades de formación ciudadana, que incorpore el enfoque de competencias ciudadanas y que cumpla con el objetivo de promover ambientes de aprendizaje democráticos en los establecimientos educativos, es precisamente conocer su contexto local.

La revisión que se propone comprende dos grandes ejes que se relacionan y complementan en el momento de definir las necesidades, intereses y problemáticas a las cuales deben responder los proyectos de cada secretaría de educación. Estos ejes corresponden, por una parte, a la [caracterización del contexto local](#), y por otra, a [la particularidad de los establecimientos educativos](#).

La importancia de considerar estos dos ejes radica en que la escuela representa uno de los principales escenarios de educación e instrucción para los niños, niñas y adolescentes, pero no el único. Los contextos locales también ofrecen un variado conjunto de espacios y condiciones que pueden ser aprovechadas para la formación y, por ende, para el desarrollo de competencias ciudadanas. Por otra parte, los procesos de aprendizaje en la escuela son afectados por realidades sociales diversas que se reproducen en el ambiente educativo y, por esta razón, la realidad del contexto debe ser considerada como un elemento que determina la pertinencia de las acciones emprendidas por las secretarías de educación.

NOTA: En esta ruta consideramos indispensable que la secretaría de educación realice [la caracterización del contexto local](#) para escoger el tema y objetivo de su proyecto. Así mismo, es recomendable que desarrolle [la caracterización de sus establecimientos educativos](#) para realizar un ejercicio más profundo y conocer mejor sus particularidades. Para este ejercicio de caracterización de los establecimientos educativos ofrecemos una herramienta adicional en el [\(Ver: Anexo 1. Caracterización de los establecimientos educativos\)](#).

1.1 Caracterización del contexto local.

La caracterización del contexto local puede incluir un sinnúmero de elementos, por lo cual debe ser acotada en función de los factores ligados al desarrollo de las competencias ciudadanas y que responden a temáticas relacionadas con la formación para la ciudadanía en la escuela.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la caracterización del contexto local se proponen cinco componentes que permiten identificar las necesidades y oportunidades del entorno para el desarrollo de las competencias ciudadanas: políticas locales; demandas de formación para el desarrollo de competencias ciudadanas; gestión intersectorial; intereses y problemáticas que afectan a la comunidad educativa, y movilización social de los temas de formación en ciudadanía.

Políticas locales

Este componente está encaminado a identificar las líneas de política establecidas en diferentes documentos de planeación territorial, orientadas hacia o relacionadas con la formación para la ciudadanía. Uno de los documentos más importantes que debe ser tenido en cuenta por las secretarías de educación es el Plan de Desarrollo, ya que este orienta las acciones y recursos de la administración territorial. Existen además otros documentos que pueden brindar información relevante, como los Planes Sectoriales de Educación, los Planes Operativos Anuales de Inversión (POAI), etc.

Por otra parte, también es necesario que las secretarías de educación tengan en cuenta e incluyan en su revisión los compromisos de la Entidad Territorial respecto a otros instrumentos de política del ámbito nacional que se relacionen y/o puedan ser atendidos a partir de los procesos de formación para la ciudadanía. Para mencionar algunos ejemplos, se pueden considerar autos o sentencias proferidos por las entidades de la rama judicial: el Plan Nacional de Desarrollo; la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras; el Código de la Infancia y la Adolescencia; la Política Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana, y el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para la Ciudadanía, entre otros.

Demandas de formación para el desarrollo de competencias ciudadanas.

En este componente se pretende establecer el tipo de demandas de formación que requieren y solicitan los establecimientos educativos a sus secretarías de educación, en relación con el desarrollo de competencias ciudadanas y procesos de formación para la ciudadanía².

Para esto, las secretarías de educación tienen como fuente algunos instrumentos o documentos tales como las evaluaciones de desempeño de los docentes; los resultados de las pruebas SABER; los seguimientos y las evaluaciones de los planes de formación docente, y los anteriores planes de apoyo al mejoramiento.

En este sentido, es fundamental que la secretaría de educación tenga en cuenta que el proyecto se desprende justamente de su gestión de la calidad educativa y que, por lo tanto, cuenta con importantes fuentes de información provenientes de procesos como la autoevaluación institucional de los establecimientos educativos, la elaboración de PMI, la orientación de programas transversales, el fortalecimiento de experiencias significativas, etc.

Gestión intersectorial.

La institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas es una tarea compleja que corresponde e interesa, además de a las secretarías de educación, a diversos actores tanto públicos como privados.

En este componente es importante reconocer a los actores que por responsabilidades normativas o por lineamientos estratégicos desarrollan acciones en el territorio, relacionadas con la formación para la ciudadanía, e identificar si sus propósitos pueden coincidir o afectar el trabajo desarrollado por la secretaría de educación.

Los procesos de gestión intersectorial permiten identificar entidades aliadas o con potencialidad de serlo y los esfuerzos y recursos que pueden aportar para complementar las acciones lideradas por las secretarías.

Intereses y problemáticas que afectan a la comunidad educativa.

Este componente pretende dar cuenta de las problemáticas del territorio que tienen impacto en los miembros de la comunidad educativa, así como de los intereses de los actores del sector educativo relacionados con la formación para la ciudadanía. No pretende dar cuenta de las características específicas de los establecimientos educativos, sino de factores generales próximos a estos últimos que puedan ser aprovechados por las secretarías de educación.

² Por procesos de formación para la ciudadanía se entiende aquellos procesos educativos que promueven el conocimiento y ejercicio de los derechos humanos entre los miembros de las comunidades educativas del país, por medio del desarrollo de competencias ciudadanas y la construcción de ambientes democráticos de aprendizaje. En este sentido, los procesos educativos, que incluyen el fomento del ejercicio de los derechos humanos y el desarrollo de competencias ciudadanas, constituyen formación para la ciudadanía.

Movilización social de los temas relacionados con la formación para la ciudadanía.

Aquí se intenta averiguar por las estrategias de comunicación y movilización social orientadas a construir una visión compartida en la opinión pública, a la consolidación de una comunidad educativa informada y a la búsqueda de un clima escolar que propicie el ejercicio y la formación de una ciudadanía activa en los establecimientos educativos. Estas estrategias bien pueden ser realizadas por las secretarías de educación o por otras instituciones que trabajan y desarrollan el tema.

La siguiente matriz se propone como herramienta para llevar a cabo la caracterización del contexto local. Esta contiene los componentes descritos anteriormente y algunas preguntas orientadoras que pretenden apoyar a las secretarías de educación en la identificación de los aspectos más relevantes y pertinentes para el objetivo que nos compete.

Matriz de recolección de información

Componentes	Preguntas	Respuestas
Políticas locales que promueven la formación para la ciudadanía y el desarrollo de competencias ciudadanas.	<p>¿Existen en los documentos de planeación territorial líneas de política o proyectos específicos que puedan ser aprovechados por el sector educativo para favorecer la formación para la ciudadanía o el desarrollo de competencias ciudadanas en la escuela?</p> <p>Pueden ser revisados los siguientes documentos de planeación territorial, entre otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planes de desarrollo. - Planes sectoriales de educación. - Planes operativos anuales. - Planes de apoyo al mejoramiento (PAM). - Planes de orientación escolar. <p>¿Cuáles son las obligaciones que debe cumplir la entidad territorial, derivadas de políticas del ámbito nacional que se relacionen y/o puedan ser cumplidos a partir de los procesos de formación para la ciudadanía en el territorio?</p>	
Demandas de formación y asistencia técnica para el desarrollo de competencias ciudadanas.	<p>¿Cuáles son las necesidades de formación relacionadas con el desarrollo de competencias ciudadanas e identificadas por la secretaría de educación en el plan territorial de formación docente y a partir de los requerimientos de los establecimientos educativos?</p> <p>¿Cuáles son las necesidades identificadas por la secretaría de educación en el plan territorial de formación y a partir de los resultados de las pruebas docentes y las pruebas SABER en competencias ciudadanas?</p> <p>¿Cuáles son las demandas de acompañamiento que hacen los establecimientos educativos a la secretaría de educación, relacionadas con el desarrollo de competencias ciudadanas, proyectos pedagógicos o temas similares?</p>	
Gestión intersectorial y alianzas estratégicas	<p>¿Cuáles son los actores del territorio con obligaciones normativas relacionadas con los procesos de formación para la ciudadanía? ¿Cuáles son las acciones que desarrollan estos actores para dar cumplimiento a dichas obligaciones?</p> <p>¿Cuáles actores privados desarrollan en el territorio acciones que promuevan la formación para la ciudadanía?</p> <p>¿Cuáles son los aliados con los que la secretaría de educación ha desarrollado acciones que promueven la formación para la ciudadanía? ¿Cuáles han sido estas acciones?</p> <p>¿Cuáles son los actores que deberían mobilizarse para fortalecer el proyecto?</p> <p>¿Cuáles son las condiciones internas de la secretaría de educación que favorecen u obstaculizan la ejecución del proyecto?</p>	

Componentes	Preguntas	Respuestas
<p>Intereses y problemáticas que afectan a la comunidad educativa.</p>	<p>Educación para la sexualidad. ¿Cuáles son las problemáticas más apremiantes en el territorio relacionadas con la sexualidad, la orientación sexual y la identidad de género?</p> <p>¿Existen programas en los establecimientos educativos que aborden el tema de la sexualidad y/o los derechos sexuales?</p> <p>¿Se basan estos programas en los derechos humanos y la diversidad?</p> <p>¿Existe alguna iniciativa pedagógica o proyecto que haya surgido de la experiencia con el Programa de Educación Sexual y Construcción de Ciudadanía –PESCC-? ¿Se está implementando actualmente?</p> <p>Educación para el ejercicio de los derechos humanos. ¿Cuáles son las problemáticas de derechos humanos que más se presentan en el territorio?³</p> <p>¿Hay alguna iniciativa pedagógica o proyecto que haya surgido de la experiencia con Eduderechos? ¿Se está implementando actualmente?</p> <p>Educación ambiental. ¿Cuáles son las problemáticas más apremiantes en el territorio relacionadas con la educación ambiental?</p> <p>¿Existe en la secretaría de educación o en los establecimientos educativos alguna iniciativa o proyecto relacionado con educación ambiental que merezca ser resaltada?</p> <p>¿Qué experiencias significativas de desarrollo de PRAES (Proyecto Ambiental Escolar) conoce la secretaría de educación?</p> <p>Pluralidad, identidad y valoración de las diferencias. ¿Qué iniciativas existen en el territorio que promuevan la valoración de la identidad cultural local y el sentido de pertenencia?</p> <p>¿Qué iniciativas existen en el territorio sobre el reconocimiento y valoración de distintos grupos poblacionales (indígenas, afrocolombianos, población lesbiana, gays, bisexuales y personas transgénero - LGBT) y sus derechos?</p> <p>¿Cuáles son las problemáticas en el territorio relacionadas con la discriminación de grupos poblacionales minoritarios y que puedan afectar a la comunidad educativa?</p> <p>Convivencia y paz. ¿Qué iniciativas existen en el territorio que promuevan la convivencia en aquellos escenarios que afectan a los miembros de la comunidad educativa?</p> <p>¿Cuáles son las problemáticas que se presentan en el entorno o territorio próximo a los establecimientos educativos y que impactan la convivencia escolar?</p> <p>¿Cuáles son los efectos de estas problemáticas en la convivencia de los miembros de la comunidad educativa?</p> <p>Participación y responsabilidad democrática. ¿Qué iniciativas existen en el territorio que promuevan la participación y responsabilidad democrática y que puedan ser puestas en práctica por la comunidad educativa?</p> <p>¿Cuáles son las problemáticas que se presentan en el entorno o territorio próximo a los establecimientos educativos y que afectan la participación y el ejercicio de la democracia en la escuela?</p>	
<p>Movilización social de los temas de formación en ciudadanía.</p>	<p>¿Qué experiencias de movilización social para el desarrollo de competencias ciudadanas o para la formación en ciudadanía y la convivencia se han desarrollado?</p> <p>¿Cómo estas estrategias se articulan con la escuela?</p> <p>¿Hay algún registro o base de datos de los establecimientos educativos que tienen medios escolares o relaciones directas con medios locales y comunitarios para el desarrollo de ejercicios pedagógicos o de divulgación?</p>	

³ Ya sea alrededor de los derechos civiles y políticos (libertad de expresión, de culto, justicia, participación y democracia), derechos económicos y sociales (educación, salud, cultura), o derechos colectivos (medio ambiente, desarrollo, sostenibilidad).

Paso 2: Decidir

2.1 Un proyecto como vehículo para la institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas.

El Programa de Competencias Ciudadanas considera que a través del desarrollo de un proyecto diseñado y desarrollado por parte de las secretarías de educación, es posible avanzar sistemáticamente en la institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas en los diferentes ambientes de la escuela.

Sin embargo, el Programa es consciente de que los proyectos que ya adelantan las secretarías de educación presentan diferentes niveles de desarrollo en términos pedagógicos, metodológicos y operativos. Por esta razón, se considera oportuno, para dar continuidad a dicho proceso de acompañamiento, partir intencionalmente de unos criterios mínimos que este proyecto debe tener para que pueda convertirse en el eje de acción de las secretarías de educación.

Las condiciones del proyecto formulado deberán ser transformadas para alcanzar los criterios mínimos que contribuyan al proceso de institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas y, así, a la construcción de ambientes democráticos de aprendizaje en los establecimientos educativos y al fortalecimiento de las competencias ciudadanas de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

Un proyecto liderado por la secretaría de educación se define como una idea, propuesta o conjunto de acciones orientadas a fortalecer el desarrollo de competencias ciudadanas en los establecimientos educativos, de modo que es perfectamente compatible con otros conjuntos de actividades organizadas (por ejemplo, los procesos de gestión de la calidad educativa) y constituye un escenario de aprendizaje significativo puesto que parte del quehacer propio de las secretarías.

Los **criterios mínimos** que debe cumplir un proyecto para desarrollar competencias ciudadanas en los diferentes espacios, prácticas y procesos del establecimiento educativo son los siguientes:

El escenario de desarrollo del proyecto debe tener en cuenta los resultados arrojados por la caracterización realizada previamente para responder a las necesidades del contexto local. Se recomienda entonces que el tema del proyecto esté relacionado con las políticas locales; las demandas de formación para el desarrollo de competencias ciudadanas; la gestión intersectorial; la movilización social, o los intereses y problemáticas que afectan a la comunidad educativa.

La idea, propuesta, o conjunto de acciones que constituyen el proyecto deberán contar con viabilidad política y de recursos. Es decir, deben ser coherentes con las acciones establecidas en los planes que le anteceden como el plan de desarrollo territorial, el plan sectorial de educación, el PAM o el PTFD.

NOTA: En este paso 2: Decidir, la secretaría de educación debe tener en cuenta los avances que ha realizado en el tema de formación para la ciudadanía. Se puede entonces pensar en tres escenarios posibles a partir de los cuales la secretaría de educación puede identificar y formular su proyecto:

Una secretaría de educación que aún **no ejecuta ninguna acción** en términos de formación para la ciudadanía y desarrollo de competencias ciudadanas escoge un tema para su proyecto con base en la caracterización del contexto local que se propone en esta ruta o el perfil del sector educativo de su territorio, desarrollado normalmente como subproceso de la gestión de la evaluación educativa.

Una secretaría de educación **que va a comenzar a desarrollar un proyecto** de formación para la ciudadanía, ya formulado, tiene la posibilidad de revisar sus decisiones y realizar ajustes para armonizarlo con los temas prioritarios de su contexto y con el enfoque de competencias ciudadanas.

Una secretaría de educación **que ya tiene en marcha un proyecto** de formación para la ciudadanía y desarrollo de competencias ciudadanas tendrá la posibilidad de evaluar si la caracterización le ofrece una nueva mirada sobre las necesidades de su contexto y sugerir algunos ajustes durante la ejecución.

¿Cómo escoger el tema/objetivo del proyecto de su secretaría de educación?

Sea cual sea el escenario en el que se encuentre la secretaría de educación, se recomienda que se escoja **un tema** que se desee trabajar y que esté ligado a la **caracterización local** y, por ende, a las políticas locales; las demandas de formación para el desarrollo de competencias ciudadanas; la gestión intersectorial; la movilización social, o los intereses y problemáticas que afectan a la comunidad educativa.

NOTA: Tenga en cuenta que la escogencia del tema y objetivo del proyecto es el resultado del proceso realizado en el paso 1: Saber, el cual permite caracterizar el contexto local de la entidad territorial.



Paso 3: Hacer

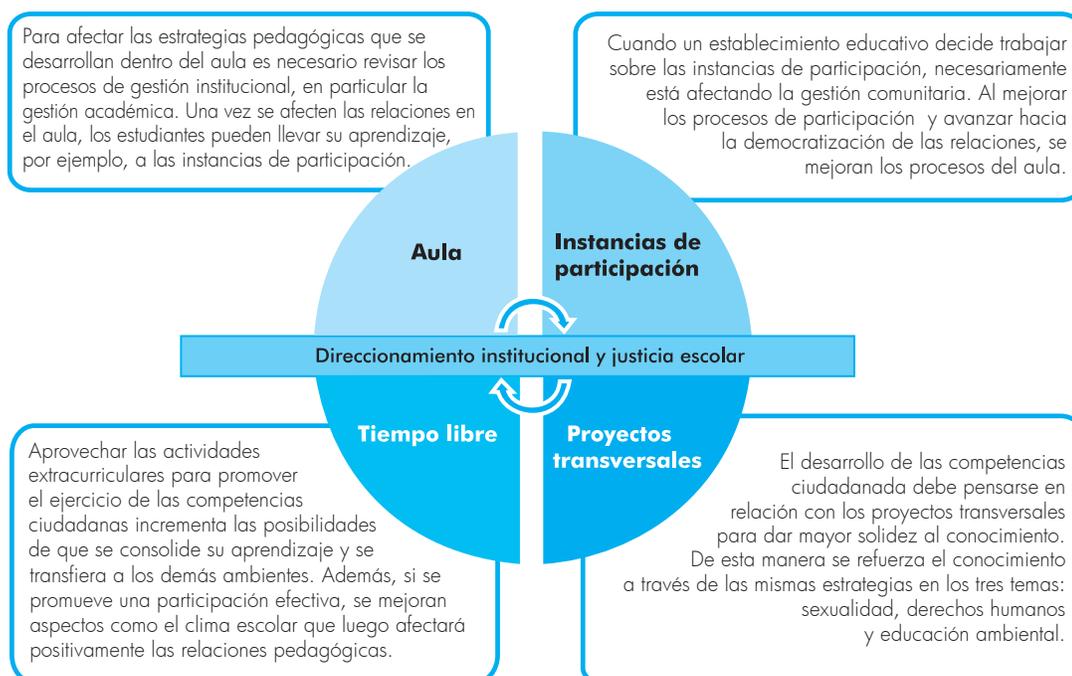
El objetivo de este paso es ofrecer criterios para que las secretarías de educación estructuren un proyecto orientado a la institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas, comprendan cómo llevarla a la práctica a través de la formulación de un plan de acción, y desarrollen la modalidad de acompañamiento a los establecimientos educativos que más se adecúe a sus contextos.

3.1 ¿Cómo pasar del tema escogido al plan de acción del proyecto?

Teniendo en cuenta que en el anterior paso (Decidir) la secretaría de educación escogió un tema para su proyecto a partir de la caracterización y análisis de necesidades del contexto local, ahora se propone que el tema y objetivo escogidos se concreten en un plan de acción y ejecución del proyecto. Para esto, el Programa de Competencias Ciudadanas plantea la siguiente matriz para que la secretaría de educación enfoque sus acciones en fortalecer algunos elementos institucionales (componentes y procesos) que promueven el desarrollo de competencias ciudadanas en ambientes o espacios institucionales, indispensables para trabajar el fortalecimiento de las competencias ciudadanas.

Para esto se tiene en cuenta la apuesta de institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas, construida por el MEN en el 2011, la cual entiende el establecimiento educativo como un sistema unido por formas de interacción o interdependencia. Esta interdependencia implica que un movimiento que afecte una de sus partes, afecta la totalidad del sistema, así las partes no se encuentren directamente relacionadas. Este sistema está compuesto por diferentes ambientes, procesos y espacios institucionales en los cuales se pueden desarrollar las competencias ciudadanas. Estos ambientes son el aula, los proyectos pedagógicos, el tiempo libre, las instancias de participación y la gestión institucional (Ver Orientaciones para la institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas en el sector educativo, cartillas 1 y 2, MEN, 2011).

En el caso de los establecimientos educativos el sistema puede verse así:



Entender el establecimiento como un sistema y los ambientes como sus unidades, permite pensar en la movilización del establecimiento educativo en su totalidad y, por lo tanto, aumentar el impacto de las decisiones. Es decir, aunque se realice un trabajo concentrado en sólo uno de los ambientes, progresivamente este trabajo repercutirá en los demás ambientes.

La idea de sistema apunta también a identificar las alianzas necesarias para acompañar a los establecimientos educativos con la frecuencia, pertinencia y calidad que se requiere para movilizar los diferentes ambientes hacia la construcción de escuelas democráticas. En este sentido, puede pensarse que el establecimiento educativo es un sistema abierto, que se apoya en otros actores y sectores pero que orienta su acción, desde la coordinación de calidad de la secretaría de educación, con criterios claros y coherentes con el enfoque de competencias ciudadanas.

Con base en estas consideraciones llega el momento de definir qué procesos elige la secretaría de educación para fortalecer los diferentes ambientes del establecimiento educativo y desarrollar las competencias ciudadanas. Igualmente, debe definir aquellas acciones que van a hacer parte del acompañamiento de las secretarías de educación.

NOTA: En la tabla que se encuentra a continuación, la secretaría de educación puede escoger aquellos **procesos** que quiere fortalecer con su proyecto. Los **componentes** son aquellas acciones que permitirán trabajar cada uno de los procesos elegidos. Tenga en cuenta que el estado de **Mejoramiento Continuo** es el estado ideal al cual se espera llegar fortaleciendo el componente y los procesos. Es decir, que la elección de los procesos y componentes planteados en esta tabla es una guía para construir el plan de acción de su proyecto y contribuir a la institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas en los establecimientos educativos de su entidad territorial.

Matriz - Ambientes, procesos y componentes para la institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas.

Gestión institucional		
Proceso	Componente	Mejoramiento continuo
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Misión, visión, principios y metas institucionales	La misión, visión, principios y metas de los establecimientos educativos están reformulados a partir del enfoque de competencias ciudadanas, son conocidos, evaluados, revisados y ajustados permanente mente por todos los actores de la comunidad educativa. Además, hay un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo para desarrollar competencias, el cual es evaluado permanentemente.
	Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales y diversidad cultural	En los diferentes establecimientos educativos existe una estrategia de inclusión de los diferentes grupos poblacionales y culturas que se basa en el desarrollo de competencias ciudadanas, es decir, que promueve la valoración de las diferencias, la pluralidad y la participación de todos los estudiantes. Esta estrategia se pone en práctica en el aula y se evalúa y fortalece permanentemente por los actores de la comunidad educativa.
Clima escolar	Manual de convivencia	El manual de convivencia de los diferentes establecimientos educativos, enmarcado en las competencias ciudadanas y en los derechos humanos, es revisado y ajustado periódicamente por los diferentes miembros de la comunidad educativa, mediante procesos de deliberación y consenso. Esto se hace tomando como marco de referencia la Constitución Política de Colombia (1991), y la misión, visión y principios del establecimiento educativo.
	Manejo de conflictos y casos difíciles	El manejo de conflictos se realiza a través de mecanismos construidos participativamente, claros, públicos, preestablecidos y reconocidos por toda la comunidad educativa. Para el manejo de casos difíciles existe una ruta, además de herramientas precisas (que son avaluadas periódicamente) para la identificación y el manejo de los mismos.

Instancias de participación		
Proceso	Componente	Mejoramiento continuo
Gobierno escolar	Consejo directivo y académico	Las discusiones para la concertación o actualización de programas, acciones y estrategias de competencias ciudadanas en los diferentes ambientes (gestión institucional, aula, espacios de participación, tiempo libre y proyectos pedagógicos) son adelantadas en los consejos directivo y académico. Las sesiones de ambos consejos son prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana.
	Comité de convivencia	El comité de convivencia de los diferentes establecimientos educativos se reúne periódicamente y se encarga de identificar, analizar y planear estrategias para el desarrollo de la convivencia pacífica, basadas en el enfoque de competencias ciudadanas y en los diferentes ambientes (gestión institucional, aula, espacios de participación, tiempo libre y proyectos pedagógicos). Además, se sigue con rigurosidad una ruta del debido proceso establecida en el manual de convivencia. Las sesiones del comité son prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana.
	Asamblea y consejo de padres de familia	La asamblea y el consejo de padres de familia de los establecimientos educativos se reúnen regularmente para discutir problemáticas relacionadas con la convivencia, los derechos y la ciudadanía que afectan a la comunidad educativa. Adicionalmente, estas instancias de participación cuentan con mecanismos de planeación para aportar a la solución de dichos problemas. Todo ello lo hacen en concordancia con el desarrollo de competencias ciudadanas. Las sesiones de la asamblea y el consejo de padres de familia son prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana.
Cultura institucional	Mecanismos de comunicación	Los mecanismos de comunicación en los establecimientos educativos son claros, conocidos y organizados, y reconocen a todos los miembros de la comunidad como interlocutores válidos en la construcción de la escuela. Por lo anterior, son mecanismos de comunicación recíprocos verticales y horizontales.
Participación y convivencia	Participación estudiantil	Los estudiantes de los establecimientos educativos de todos los niveles participan activamente en las dinámicas institucionales, incluyendo aquellas en las que se toman decisiones. El establecimiento educativo cuenta con mecanismos claros que promueven la participación estudiantil en diferentes espacios (como el consejo y la personería estudiantil).

Aula de clase		
Proceso	Componente	Mejoramiento continuo
Clima escolar	Pertinencia y participación	Las actividades en las aulas de los establecimientos educativos se enmarcan en el desarrollo de competencias ciudadanas, de modo que la participación se convierte en un proceso formativo que implica escuchar, ser escuchado y tener la capacidad de influir en las decisiones mediante un proceso deliberativo. Así, los estudiantes se sienten parte de la institución, lo cual se evidencia en el aporte constante de iniciativas para el desarrollo de las clases.
Diseño pedagógico	Plan de estudios	El plan de estudios de los diferentes establecimientos educativos es coherente entre áreas y niveles y acumulativo en el desarrollo de las competencias ciudadanas propuestas por los estándares. El desarrollo de competencias ciudadanas es un criterio presente en la planeación de todas las áreas. El plan de estudios de los establecimientos educativos relaciona los estándares de competencias ciudadanas con las áreas, las asignaturas y los proyectos pedagógicos, y contempla los cinco aspectos definidos en el Decreto 1860 (MEN, 1994). Además, es revisado y ajustado al menos una vez al año. Este plan de estudios es revisado por todos los miembros del consejo académico y ajustado según requerimientos y aspectos por mejorar identificados por los estudiantes de cada grado.
Prácticas pedagógicas	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales	Los establecimientos educativos cuentan con opciones didácticas comunes que facilitan el desarrollo de competencias ciudadanas en todas las áreas, grados y sedes. Estas opciones son coherentes con los estándares en competencias ciudadanas.
Inclusión o accesibilidad	Atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales y a personas pertenecientes a grupos étnicos	En las aulas de los diferentes establecimientos educativos se trabajan y aplican estrategias pedagógicas que permiten atender e incluir grupos poblacionales diversos (etnias, con dificultades de aprendizaje, en situación de desplazamiento, etc.). El éxito y los retos de estas estrategias son evaluados periódicamente por toda la comunidad educativa y se establecen metas para mejorar las estrategias y ajustarlas a las necesidades de los grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad.

Proyectos pedagógicos		
Proceso	Componente	Mejoramiento continuo
Clima escolar	Pertenencia y participación	Los proyectos pedagógicos basados en el desarrollo de competencias ciudadanas son planeados y desarrollados participativamente por diferentes miembros de la comunidad educativa y la secretaría de educación, y responden a las necesidades y características de la misma. Este proceso se ajusta y se revisa periódicamente.
Relaciones con el entorno	Padres de familia, autoridades educativas, sector productivo y otras instituciones	Los establecimientos educativos, por medio del contacto permanente con la secretaría de educación local o regional, según corresponda, y del conocimiento y la aplicación de los lineamientos del MEN, desarrolla los proyectos pedagógicos de forma cualificada y pertinente, según el contexto y sus necesidades. Además, los establecimientos educativos trabajan de la mano con padres de familia y tienen alianzas con el sector productivo y otras instituciones de la región dirigidas a apoyar y fortalecer dichos proyectos según lo establece la institución en su PEI, y siguiendo el enfoque de competencias ciudadanas.
Cultura institucional	Trabajo en equipo	Los establecimientos educativos cuentan con equipos de trabajo para desarrollar los proyectos pedagógicos, preparados con metodologías claras y pertinentes que permiten el desarrollo de actividades y ambientes acordes con las características e intereses de los miembros de la comunidad educativa.
Participación y convivencia	Participación de estudiantes	Los estudiantes de los establecimientos educativos forman parte activa del diseño e implementación de los proyectos pedagógicos. Su participación está en relación directa con el desarrollo de competencias ciudadanas para el ejercicio de sus derechos. Los proyectos pedagógicos facilitan ambientes de confianza, escucha e inclusión que estimulan la participación de los estudiantes en el diseño y desarrollo de los mismos.

Tiempo libre		
Proceso	Componente	Mejoramiento continuo
Gestión estratégica	Articulación de planes, proyectos y acciones	Las actividades para el aprovechamiento del tiempo libre se articulan con los proyectos pedagógicos, planes y todas las acciones realizadas en los espacios de participación y en el aula que busquen el desarrollo de competencias ciudadanas en los establecimientos educativos. Las actividades usualmente involucran el trabajo desde dos o más de los espacios nombrados, y se les hace seguimiento y ajustes según los resultados de cada una de ellas.
	Estrategia pedagógica	La estrategia pedagógica de los establecimientos educativos contempla los espacios de tiempo libre como un escenario en el cual se pueden desarrollar competencias ciudadanas. Esta estrategia es revisada y ajustada mediante un seguimiento continuo. Los elementos de esta estrategia contemplan la participación activa de las familias y padres, elementos contextuales locales y globales, el trabajo entre diferentes niveles de los ciclos, además de una ruta y resultados esperados en el desarrollo de competencias ciudadanas.
Clima escolar	Actividades extracurriculares	La política y programación de actividades extracurriculares es ampliamente reconocida por toda la comunidad educativa como la continuación del proceso de formación de los estudiantes, el cual contempla la participación de estos, la familia y la comunidad local.
Proyección a la comunidad	Oferta de servicios a la comunidad	Las actividades para el aprovechamiento del tiempo libre de los diferentes establecimientos educativos son una respuesta y un mecanismo mediante los cuales se identifican las necesidades y problemáticas de la comunidad local, de modo que dichas actividades son legitimadas por la comunidad y realizadas conjuntamente con ella.



3.2 Niveles de desarrollo del proyecto.

En coherencia con las alternativas planteadas en la sección 2.1. (Paso: Decidir), a continuación se proponen tres niveles para la valoración del estado de avance de las iniciativas o proyectos de las secretarías de educación, de modo que puedan definirse las prioridades del plan de acción.

Nivel 1. Formulación.

Si la secretaría de educación observa que dentro de los proyectos o acciones que viene desarrollando no existe ningún proyecto que pueda ser aprovechado para incorporar el enfoque de competencias ciudadanas, o si considera que ha desarrollado acciones aisladas, pero aún no cuenta con las herramientas suficientes que le permitan realizar seguimiento a los avances concretos en términos de formación para la ciudadanía, puede considerar que su nivel de desarrollo es inicial. En este caso, la tarea consistirá en:

- Formular un proyecto orientado a fortalecer los establecimientos educativos, de acuerdo con los resultados obtenidos en el proceso de caracterización y definición de procesos y en función de los ambientes.
- Diseñar acciones específicas para incorporar el enfoque de competencias ciudadanas.

Nivel 2. Maduración.

Si la secretaría de educación ya viene implementando un proyecto cuyas actividades y objetivos son coherentes con el enfoque y además considera que es posible incorporar estrategias dirigidas a desarrollar competencias ciudadanas en la comunidad educativa, puede ubicarse en el nivel 2.

Su meta consistirá en madurar el proyecto, lo cual incluye:

- Evaluar las estrategias para verificar que en efecto contribuyan al desarrollo de las competencias ciudadanas y a la consolidación de ambientes democráticos.
- Ampliar el impacto a más de un ambiente de institucionalización.
- Construir un plan de seguimiento cuyos indicadores le permitan monitorear sus avances y verificar que este proyecto se encuentre legitimado por la comunidad educativa.

Nivel 3. Consolidación.

Puede suceder también que las secretaría de educación más avanzadas se encuentren desarrollando proyectos más integrales, que hayan sido apropiados por la comunidad educativa, estén impactando más de un ambiente de institucionalización, cuenten con estrategias de monitoreo y seguimiento y, por sus evidencias de logro, hayan sido incorporados en los procesos de planeación de la secretaría de educación.



En este caso, la secretaría de educación puede comenzar a construir un plan de expansión a nuevos establecimientos educativos, lo cual incluye:

- Asegurarse de que durante el proceso de expansión se genere un intercambio de conocimiento en donde los referentes conceptuales y metodológicos sean comprendidos y apropiados adecuadamente.
- Construir una estrategia de sistematización que reconstruya el camino recorrido e identifique las lecciones aprendidas como aporte para el proceso en otras regiones del país.
- Construir un plan de seguimiento que permita identificar los logros y dificultades que se presentan en el proceso de implementación de la iniciativa pedagógica.

3.3 Plan de Acción

A continuación se ofrece una herramienta de gestión que le permitirá a la secretaría de educación construir un plan de acción para poner en marcha la institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas en los establecimientos educativos.

La herramienta le permitirá a la secretaría de educación identificar actividades estratégicas pertinentes para cumplir con el objetivo y los resultados esperados. Para construir el plan de acción tenga en cuenta la descripción de los siguientes pasos y no olvide que tanto los objetivos como las actividades del proyecto pueden ayudarle a cumplir metas y acciones previstas a nivel del PAM, el PTFD, etc.:

Paso 1: Definir el objetivo general.

El objetivo general le indica el cambio que se pretende generar. Para orientar su definición hágase la siguiente pregunta: ¿qué espera lograr la secretaría de educación con la implementación del proyecto?

Paso 2: Definir los objetivos específicos.

Construir los objetivos específicos del proyecto le permite a las secretarías de educación tener claridad de lo que desea realizar y, de esta manera, orientar la construcción del plan de acción hacia propósitos estratégicos y efectivos, evitando dispersar esfuerzos con acciones de bajo impacto.

Los objetivos deben ser claros y concisos, integrando diferentes estrategias y actividades y apuntando a la resolución integral de las necesidades detectadas en la caracterización.

Paso 3: Identificar los resultados esperados.

Los resultados esperados hacen referencia a aquello que permite **operativizar** los objetivos, de forma que sirvan para estructurar y desplegar las actividades en el territorio.

Para cada objetivo específico es necesario definir un resultado concreto esperado, incluyendo el plazo en el cual se espera alcanzar dicho resultado. Cada uno de los resultados esperados abarca un conjunto de actividades conectadas en el corto y mediano plazo.



Paso 4: Las actividades.

Para cada uno de los resultados, enumere y describa las actividades que le permitirán cumplirlos. Recuerde:

- Describir las actividades de la manera más detallada posible. De esta manera tendrá claridad sobre la información que necesita para identificar los recursos técnicos, humanos y financieros que demandan las tareas derivadas de las actividades.
- Identificar cuáles son los aliados que requiere para que las actividades propuestas se realicen de forma efectiva y oportuna (Ver: Anexo 2. Metodología de alianzas).
- Identificar las actividades que permitirán desarrollar la estrategia de movilización social del proyecto (Ver: Anexo 3. Criterios - Estrategia de movilización social).

Paso 5: Recursos.

En cada una de las actividades es importante identificar quién será el responsable de desarrollar la actividad. Es importante saber si lo hará directamente la secretaría de educación o un aliado.

En caso de integrar a otras entidades aliadas, es importante que se defina, para cada una de las actividades, las acciones que desarrollarán estas entidades y los recursos que aportarán. El éxito de trabajar con aliados dependerá en buena medida del conocimiento que la secretaría de educación tenga acerca de los actores estratégicos e, igualmente, de la capacidad de convocatoria y argumentación que logre desarrollar para involucrar a estas entidades en un trabajo conjunto.

En el siguiente formato se propone desarrollar el plan de acción de su secretaría de educación. Recuerde retomar la descripción de los pasos que se acaban de señalar.

Paso 6: Análisis de riesgos.

Es importante prever algunos de los principales riesgos que pueden impedir u obstaculizar tanto el cumplimiento de las actividades como el logro de los resultados y objetivos. La clave consiste en identificar los riesgos más relevantes únicamente, al igual que las principales alternativas para mitigarlos.

		Responsables	Tiempo		Recursos		Análisis de riesgos
			Fecha inicio	Fecha final	¿Qué recursos necesita?	Fuente (secretaría de educación /aliado)	
Objetivo general							
Objetivo específico							
Resultado 1							
Actividad 1.1							
Actividad 1.2							
Actividad 1.3							
Resultado 2							
Actividad 2.1							
Actividad 2.2							
Actividad 2.3							
Resultado 3							
Actividad 3.1							
Actividad 3.2							
Actividad 3.3							

Paso 7: Implementación del plan de acción

Una vez formulado el plan de acción de la secretaría de educación, se cuenta con una herramienta guía para realizar las actividades propuestas y acompañar a los establecimientos educativos en la implementación de un proyecto orientado a institucionalizar el desarrollo de las competencias ciudadanas en el territorio.

3.4 Acompañamiento a los establecimientos educativos por parte de las secretarías de educación.

Definición y criterios.

En el marco del ciclo que se viene desarrollando con las secretarías de educación el acompañamiento hace parte del momento del Hacer, el cual formaliza el proyecto de las secretarías de educación en un plan de acción, pone en marcha acciones orientadas al logro de sus metas y formula estrategias y herramientas de seguimiento para monitorear sus avances.

Estas acciones de acompañamiento a la implementación del proyecto dependerán del tipo de plan de acción formulado y el tipo de actividades planteadas. Estas acciones son entendidas como acompañamiento a los establecimientos educativos ya que son la forma como las secretarías de educación actúan en los contextos particulares de cada entidad territorial. Para aprovechar al máximo la presencia de las secretarías de educación en los establecimientos educativos y avanzar hacia el logro de los objetivos del proyecto, es importante garantizar que el acompañamiento se diseñe tomando en consideración algunos criterios:

1) El rol pedagógico de las secretarías de educación.

Cuando se habla del rol pedagógico de las secretarías de educación, se hace referencia a la intención de hacer del encuentro secretaría de educación - establecimientos educativos una experiencia real de acompañamiento, que parta de reconocer la experiencia y los saberes de las partes para lograr aprendizajes conjuntos.

Entender el acompañamiento de esta manera permite identificar las necesidades de los establecimientos educativos, ponerse del lado de sus directivos, docentes y estudiantes y aportar conocimiento útil y ajustado a sus contextos.

En este sentido, se invita a las secretarías de educación a que entiendan las visitas de inspección y vigilancia como una oportunidad para comprender las dificultades que enfrenta la comunidad educativa en la construcción y formación para la ciudadanía, y a que se aprovechen estos encuentros para construir estrategias conjuntas que permitan superar obstáculos y avanzar hacia las metas.

2) Construcción de conocimiento.

El rol pedagógico que cumple la secretaría de educación debe además traducirse en una construcción de conocimientos específicos sobre el tema, en este caso, la comprensión del enfoque de las competencias ciudadanas, su relación con los ambientes de aprendizaje democráticos y la apuesta de institucionalización para el desarrollo de las competencias ciudadanas construida por el Ministerio de Educación Nacional.

Este proceso de construcción de conocimiento debe lograr una apropiación de referentes compartidos sobre el tema: los grupos y tipos de competencias, los estándares, el concepto de ambientes democráticos y su relevancia en la construcción de culturas institucionales que favorezcan el desarrollo de las competencias,

y los conocimientos que hacen parte de la formación cívica, entre otros. Sin embargo, el encuentro con las comunidades educativas debe favorecer la contextualización de estos saberes y la producción de nuevos conocimientos sobre el tema.

La manera cómo las comunidades enfrentan las situaciones del contexto, cómo interpretan los factores que obstaculizan la convivencia pacífica, y cómo desarrollan estrategias pedagógicas diferenciales para diversos grupos étnicos, son elementos que deben incorporarse a la propuesta porque ella sólo cobra vida en contextos específicos en donde la comunidad actúa.

3) Contextos diferenciados, acompañamientos diferenciados.

Partiendo del reconocimiento de que diversas realidades configuran necesidades y oportunidades también diversas, se hace necesario proponer intervenciones ajustadas a esa caracterización de los contextos. Si se construyen propuestas diversas, trazadas con los miembros de las comunidades a partir de sus necesidades y como resultado del análisis que las secretarías de educación han realizado en su caracterización, esto dará como resultado el diseño de diversas modalidades de acompañamiento. Todas estas modalidades requieren de una organización rigurosa del tiempo, es decir, una planeación, así como de unas herramientas o instrumentos que permitan registrar los avances de los establecimientos educativos.

No dimensionar adecuadamente los objetivos y el alcance del acompañamiento o planear sin tomar en consideración las características del contexto y las reales posibilidades del equipo de la coordinación de calidad, llevará a diseñar acciones irrealizables o a generar estrategias inocuas.

Para que exista un acompañamiento exitoso es fundamental:

- a. *Contar con la voluntad política de quien lidera la entidad territorial, esto garantizará la asignación de recursos y el apoyo a las acciones de calidad.*
- b. *Lograr el posicionamiento del equipo de calidad como grupo de referencia para el tema, y responsable de transferir el conocimiento a los demás miembros del equipo.*
- c. *Incorporar las acciones específicas que requiere el programa dentro del cronograma de actividades del equipo de la coordinación de calidad.*
- d. *Garantizar que la coordinación de calidad lidere los procesos con equipo propio, con aliados estratégicos, con operadores, y con comités de calidad, pero siempre orientados con el enfoque de competencias ciudadanas del MEN.*
- e. *Buscar una plataforma política para el proceso de acompañamiento, es decir, enmarcarlo en los lineamientos de política, plan de desarrollo o PAM de la secretaría de educación, con el fin de darle sostenibilidad técnica y financiera.*
- f. *Enmarcar el acompañamiento en la ruta de mejoramiento institucional teniendo claro el punto de llegada: el fortalecimiento de las competencias ciudadanas de los estudiantes.*

A continuación se ofrece a las secretarías de educación algunas **modalidades de acompañamiento** para que definan cuál es la que mejor se adapta a su contexto. Es muy importante resaltar que estas modalidades de acompañamiento son parte de los proyectos formulados, en este sentido, deben analizarse en relación con sus componentes de acción.

Por ejemplo, si una secretaría de educación eligió desarrollar espacios de formación docente orientados a fortalecer y brindar estrategias pedagógicas para desarrollar competencias ciudadanas en los estudiantes, el acompañamiento deberá considerar el diseño de estrategias para retroalimentar su práctica pedagógica y

ver si efectivamente se están incorporando estas estrategias. No basta entonces con formular actividades en el plan de acción del proyecto, sino que se requiere un acompañamiento constante de los aprendizajes surgidos en la práctica.

Modalidades de acompañamiento.

1) Acompañamiento presencial o in situ.

La modalidad de acompañamiento presencial o in situ está basada en el intercambio presencial entre el acompañante y el agente educativo (directivo, docente, orientador, etc.). En esta modalidad se busca entrar en contacto con la cotidianidad del establecimiento educativo para hacer una mirada comprensiva de los factores que intervienen en el proceso que se acompaña, en este caso, el desarrollo de las competencias ciudadanas.

El acompañamiento presencial debe orientar cuidadosamente la labor pedagógica del agente educativo para enriquecer sus prácticas, canalizar sus necesidades y potencializar sus fortalezas. Para que esto suceda, el acompañante debe llegar con un propósito específico y con un instrumento o herramienta para el registro de las observaciones.

Esto implica que quien realice un acompañamiento bajo esta modalidad debe contar con las habilidades y conocimientos técnicos sobre el tema y asumir el rol pedagógico en el cual se ha insistido.

Adicionalmente, dependiendo del tipo de proyecto que la secretaría de educación vaya a desarrollar y del ambiente de institucionalización sobre el cual actúe (aula, instancias de participación, tiempo libre, gestión institucional o proyectos transversales), el acompañante deberá monitorear algunos aspectos específicos.

Por ejemplo, para acompañar un proyecto que se desarrolle en el ambiente 'aula' es importante aprender a observar las estrategias pedagógicas que favorecen el desarrollo de cierto tipo de competencias. Pero si se quiere acompañar específicamente la práctica pedagógica es importante comprender la relación entre los sistemas de valores y el desarrollo de las competencias, entender cuáles son las características de un ambiente de aprendizaje democrático y verificar si se están cumpliendo. Por otro lado, para orientar la movilización en las instancias de negociación, como los comités de convivencia, se requieren habilidades que permitan desarrollar las competencias ciudadanas a partir de los conflictos escolares.

A manera de insumo se presenta un instrumento que recoge los referentes conceptuales de la propuesta y le permite realizar observaciones con indicadores claros (*Ver: Anexo 4. Instrumento de Observación*).

Además de este insumo, las secretarías de educación pueden utilizar instrumentos como los informes de misión y las rutas de intervención frente a casos difíciles. Cualquiera que sea el instrumento o herramienta que utilice, le recomendamos que incorpore espacios para registrar los avances en los componentes de la formación para la ciudadanía que se describen en el documento anexo.

2) Acompañamiento virtual⁴.

Este tipo de estrategia permite que la secretaría de educación pueda, a través de ambientes virtuales, aportar a los establecimientos educativos actividades de aprendizaje, recursos educativos y herramientas que los ayuden en su quehacer pedagógico e institucional.

⁴ http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-106223_archivo.pdf

El éxito de esta modalidad de acompañamiento se basa en la capacidad de la secretaría de educación y de los establecimientos educativos de promover en sus directivos y docentes el aprendizaje autónomo, el dominio y aplicación de las TIC's y la incorporación de la virtualidad al trabajo personal y en equipo.

En este sentido, si la secretaría de educación opta por esta modalidad de acompañamiento deberá asegurarse de contar con buena conectividad, acceso a computadores, y niveles básicos de alfabetización tecnológica. Este tipo de acompañamiento implica además un proceso de enseñanza-aprendizaje que se establezca de manera regular y permita monitorear los avances con criterios claros para los establecimientos educativos.

Las ventajas del acompañamiento virtual para la secretaría de educación son:

- *Independencia geográfica: con el uso de las redes de computadores se puede acceder a información o formar parte de comunicaciones sin importar la ubicación física de los participantes. De esta manera desaparece la obligación de estar reunidos en el mismo lugar para que se puedan comunicar.*
- *Independencia de tiempo: se facilita la comunicación entre participantes, puesto que no exige que estén presentes al mismo tiempo. Por lo tanto, no es necesario hacer ajustes de horarios con restricciones de tiempo para que se puedan reunir o comunicar.*

Para verificar que se avance en los objetivos del proyecto, es decir, en la ejecución de procesos de formación para la ciudadanía basados en el desarrollo de competencias ciudadanas, recomendamos a las secretarías de educación contar con protocolos para la realización del acompañamiento virtual. Estos protocolos deben registrar las actividades realizadas; las percepciones de los agentes educativos sobre los avances de los estudiantes, y las necesidades y propuestas de mejoramiento. Así mismo deben establecer un cronograma de visitas que siga los ritmos determinados en el plan de acción de la iniciativa pedagógica ([Ver: Anexo 5. Registro - Acompañamiento virtual](#)).

3. Procesos de formación de docentes

La formación de educadores se define como el conjunto de procesos y estrategias orientadas al mejoramiento continuo de la calidad y desempeño del docente como profesional de la educación⁵. La formación se entiende como una modalidad de acompañamiento ya que la actualización de conocimientos y metodologías del docente favorecen el mejoramiento de su práctica pedagógica en el establecimiento educativo, así como la incorporación de estrategias que favorezcan el desarrollo de competencias ciudadanas.

Para entidades territoriales en donde el desplazamiento hasta los establecimientos educativos sea difícil, es posible desarrollar una modalidad de acompañamiento de este tipo siempre y cuando se garantice:

- *La apropiación del enfoque conceptual de formación para la ciudadanía profundizando en sus elementos constitutivos: el desarrollo de las competencias ciudadanas y las estrategias para democratizar los ambientes de aprendizaje.*
- *El desarrollo de estrategias pedagógicas coherentes con el enfoque, esto es, que durante los procesos de formación se incluyan ejercicios para poner en práctica las competencias ciudadanas y ganar comprensión en el tema.*

⁵ Artículo 2, Decreto 709 de 1996, "por el cual se establece el reglamento general para el desarrollo de programas de formación de educadores y se crean condiciones para su mejoramiento profesional".

- *Presentar adecuadamente la propuesta de institucionalización del desarrollo de las competencias ciudadanas desarrollada por el MEN y orientar las acciones hacia la movilización de los ambientes que conforman el establecimiento educativo.*
- *La identificación y análisis de las prioridades sobre necesidades de actualización, especialización, investigación y perfeccionamiento de los educadores.*
- *Establecer criterios para el seguimiento, control y evaluación de los procesos de formación, con el fin de identificar sus impactos en el establecimiento educativo. La formación idealmente deberá afectar la práctica pedagógica del docente, las relaciones entre los actores de la comunidad educativa y, en general, el ambiente del establecimiento educativo.*

Esta modalidad de acompañamiento puede realizarse a través de talleres, seminarios, conferencias o diplomados, dependiendo de las posibilidades y demandas de los docentes, o puede estructurarse como un programa de formación permanente.

Su metodología puede ser:

- *Presencial: se basa en la asistencia regular a clases impartidas en un determinado lugar.*
- *Virtual: no implica la asistencia a clases. En este grupo encontramos los procesos de formación e-learning, en el cual se hace uso de las nuevas tecnologías. Este tipo de formación online utiliza internet para la transmisión de conocimientos en tiempo real.*
- *Bimodal: este tipo de procesos de formación combina la formación presencial y el e-learning. De esta manera es posible acceder a recursos en línea y contactar de manera presencial o virtual a los docentes, en el momento que se requieran.*

4. Círculos de estudio o grupos de trabajo entre educadores.

Otra estrategia que las secretarías de educación pueden poner en marcha para realizar acompañamiento es la construcción de grupos de trabajo entre educadores.

Estos grupos se conciben como un conjunto organizado de personas, instituciones y recursos que tienen como finalidad posibilitar la socialización de experiencias significativas, prácticas y modelos pedagógicos, didácticas, foros, herramientas, evaluaciones y demás reflexiones que generen gestión de conocimiento y aprendizaje continuo entre los participantes de la red.

Para que esta opción sea funcional debe contar con un equipo de docentes y directivos formados en el enfoque y dispuestos a ejercer un liderazgo coherente con las presentes orientaciones.

Estos grupos pueden funcionar a través de encuentros:

a) presenciales, liderados por entidades públicas o privadas del nivel local, regional o nacional, en donde se incluyen mesas de trabajo, redes temáticas o instancias de participación.

b) virtuales, operados por entidades u organizaciones a cargo de programas de formación o acompañamiento a través de la red.

A continuación se presenta algunos tipos de redes a través de las cuales la secretaría de educación puede realizar acompañamiento:

- **Red temática:** este tipo de red se constituye a partir de un ámbito o tema común y de interés entre los participantes de la red. Este tipo de redes tienen como objetivo principal el intercambio de conocimientos entre grupos de investigación y la potenciación de la cooperación como método de trabajo colaborativo que permita, en un futuro, nuevas acciones conjuntas entre los participantes.

- **Red de experiencias significativas:** este tipo de redes se constituyen como un espacio en el que los integrantes de la red comparten “experiencias significativas o buenas prácticas con un impacto demostrable y tangible en la calidad de vida de las personas y que son el resultado de un trabajo efectivo en conjunto entre los diferentes sectores de la sociedad: pública, privada y civil”⁶ y en torno a un tema de interés.

En el caso concreto de la formación para la ciudadanía, la secretaría de educación puede identificar con las comunidades cuáles han sido las experiencias que han puesto en marcha las comunidades para mejorar los ambientes escolares y evaluar de qué manera puede aprovechar las estrategias existentes para hacer de ellas escenarios de práctica de las competencias ciudadanas.

- **Red de formación:** este tipo de redes promueve la formación de los participantes a través de la oferta de contenidos, cursos de formación y actualización docente, y recursos educativos como software y aplicativos, que cualifican y favorecen la práctica del docente.

Esta modalidad se considera acompañamiento a los establecimientos educativos porque:

- Las participantes de la red aprenden juntos de los aportes de todos, compartiendo documentación y experiencias.
- Los participantes no se sienten solos en sus procesos, pues en la red establecen compromisos, plazos comunes y se animan en los momentos de más tensión o cansancio en el trabajo.
- Los participantes se benefician de la documentación y herramientas compartidas por entidades participantes.
- Cada participante puede comparar sus resultados con los datos del resto de los participantes para colaborar a identificar mejoras.
- Se favorece el desarrollo de alianzas entre los participantes.

Para garantizar que en una modalidad de acompañamiento de este tipo se incluya adecuadamente el enfoque de competencias ciudadanas, se recomienda a la secretaría de educación se asegure que al menos un grupo de docentes reciba formación especializada⁷ en el tema para que pueda luego poner en diálogo este conocimiento específico con los saberes de sus compañeros y construir, así, nuevas propuestas ajustadas a sus realidades concretas.

5. Acompañamiento a través de operadores.

Considerando que algunas secretarías de educación cuentan con recursos financieros disponibles para apoyar el acompañamiento a los establecimientos educativos y a los docentes de su entidad territorial, pero muchas veces no cuentan con la capacidad operativa para ejecutar por sí mismas dichos recursos, es posible que recurran a celebrar contratos que permitan lograr los objetivos propuestos por el programa: desarrollar competencias ciudadanas en los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa.

⁶ Definición de experiencia significativa propuesta por Colombia Aprende en: <http://www.colombiaprende.edu.co/html/directivos/1598/article-99899.html>

⁷ Existen varias alternativas de formación para la ciudadanía coherentes con la propuesta del Ministerio de Educación Nacional. Para orientar su decisión le recomendamos consultar el Portafolio de programas para el desarrollo de Competencias Ciudadanas, MEN, 2010.

En este tipo de acompañamiento, la dirección de calidad de Ministerio de Educación Nacional debe hacer especial énfasis en la elaboración de los pliegos de condiciones teniendo en cuenta que:

- a. Son determinantes en los procesos de selección de contratistas, ya que en ellos se establecen las reglas con las cuales la secretaría de educación selecciona y justifica la decisión de contratar una determinada oferta o propuesta.
- b. Establecen los requisitos para la participación de los proponentes y fijan los criterios que se tienen en cuenta en el contrato, su ejecución y liquidación. Estos pliegos hacen parte integral del contrato.
- c. En los pliegos de condiciones se debe precisar el objeto del contrato y las características, criterios y condiciones que debe cumplir el contratista para satisfacer los intereses y necesidades de la secretaría de educación.

Teniendo en cuenta lo anterior se recomienda a las secretarías de educación que opten por esta modalidad de acompañamiento, elegir con criterios claros cuál oferta es coherente con el programa para el desarrollo de competencias ciudadanas del Ministerio de Educación Nacional, es decir, cuál incorpora claramente el enfoque de acuerdo con los siguientes criterios:

- La propuesta técnica o conceptual debe incorporar de manera integral los diferentes tipos competencias ciudadanas, con el fin de que los estudiantes desarrollen de forma equilibrada las habilidades emocionales, comunicativas y cognitivas que se requieren para convivir pacífica y democráticamente.
- La propuesta pedagógica debe brindar oportunidades para la puesta en práctica de las competencias a través de diversos escenarios. Es muy importante que la secretaría de educación se asegure que no sea una propuesta discursiva sino que intencionalmente construya escenarios para desplegar las competencias y aproveche las situaciones cotidianas para su aprendizaje.
- La intención política debe ser la participación activa de los miembros de la comunidad educativa. Si la propuesta llega prefigurada y no da espacio a la participación, difícilmente será legitimada y apropiada por la comunidad y no se avanzará hacia la construcción de ambientes democráticos.



Paso 4: Revisar y ajustar

Con el fin de institucionalizar el desarrollo de las competencias ciudadanas, se propuso a las secretarías de educación una ruta que parte de analizar las condiciones en que se encuentra la entidad territorial y sus establecimientos educativos, para que a partir de esta se formule e implemente un proyecto que promueva ambientes favorables para la formación en ciudadanía.

Ahora bien, después de haber transitado por cada uno de los pasos mencionados, se invita a las secretarías de educación a reflexionar pedagógicamente sobre su proceso con el fin de mejorar su actuar en el proceso de institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas y en las estrategias de acompañamiento utilizadas con sus establecimientos educativos. Lo anterior, a partir de los logros, dificultades y lecciones aprendidas.

El momento de revisar y ajustar busca que la secretaría de educación realice una apreciación sistemática y objetiva de su proyecto con el fin de:

- *Identificar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización.*
- *Reconocer logros, dificultades y lecciones aprendidas con el fin de mejorar o potenciar su proyecto.*
- *Identificar nuevas acciones a desarrollar para avanzar en la institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas.*

4.1 Revisión y ajuste del proyecto.

La revisión del proyecto permite determinar si las decisiones que se tomaron fueron las adecuadas para lograr los objetivos propuestos, de allí la importancia que la secretaría de educación se asegure de monitorear⁸ y evaluar⁹ su proyecto como un ejercicio de reflexión y aprendizaje.

A partir de la información que obtenga en este paso, la secretaría de educación pueda reorientar su acción hacia el logro de los objetivos que se ha propuesto con su proyecto, identificar nueva información y herramientas necesarias para mejorar su toma de decisiones y reflexionar sobre las acciones que necesita llevar a cabo para avanzar en la institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas.

Para que la revisión del proyecto no sea un ejercicio puramente teórico, es necesario que a partir de esta revisión la secretaría de educación:

- *Haga los ajustes pertinentes al proyecto de acuerdo con lo propuesto en cada uno de los pasos de la ruta para la institucionalización del desarrollo de competencias.*
- *Incorpore las lecciones aprendidas en el proyecto para la construcción de conocimiento (aportes pedagógicos, técnicos y metodológicos) y la formulación de acciones futuras.*
- *Evidencie buenas prácticas que puedan darse a conocer a la opinión pública y a la administración local.*

⁸ Hace referencia al seguimiento sistemático de información prioritaria sobre la implementación de una acción, proyecto o programa.

⁹ Proceso sistemático para determinar hasta qué punto una acción, proyecto o programa alcanzó las metas inicialmente establecidas y esperadas.

Metodología

La metodología que se propone para la revisión del proyecto parte de los siguientes postulados:

- La valoración es **simultánea**. Identifica los progresos y problemas durante la implementación del proyecto y no solo al final de su ejecución, permitiendo a la secretaría de educación hacer los ajustes necesarios en el momento oportuno.
- La valoración se basa en **objetivos**. Estima si se alcanzaron los propósitos del proyecto y en qué grado.
- La valoración se basa en **resultados**. Determina si los resultados obtenidos a través del desarrollo de las actividades fueron los esperados, así como la calidad de los mismos.

La revisión, como se mencionó, espera darse en dos momentos: durante y después de la implementación del proyecto. En el primer caso, el monitoreo permite a las secretarías de educación tomar decisiones ágiles y oportunas sobre aquellos aspectos que puedan estar desviando los resultados del objetivo propuesto; en el segundo momento, una vez se implementó el proyecto, la valoración da elementos para analizar no sólo el proyecto, sino todo el proceso que se llevó a cabo con él, incluyendo la información y criterios que orientaron su elección.

Para facilitar el ejercicio de la revisión del proyecto se proponen los siguientes pasos:

1. Indique si el proyecto tuvo en cuenta los componentes y procesos identificados en la caracterización. En los casos en los que la respuesta sea positiva, identifique cuáles fueron los aportes de estos componentes al proyecto y qué aspectos considera se deben modificar a partir de este análisis.

ENTIDAD TERRITORIAL			
Componente	¿Se tuvo en cuenta? Si/no	Aporte del proyecto al componente	Aspecto a modificar
Políticas locales que promueven la formación para la ciudadanía y el desarrollo de competencias ciudadanas.			
Demandas de formación y asistencia técnica para el desarrollo de competencias ciudadanas.			
Gestión intersectorial y alianzas estratégicas.			
Intereses y problemáticas que afectan a la comunidad educativa.			
Educación para el ejercicio de los derechos humanos.			
Educación para la Sexualidad.			
Educación Ambiental.			
Pluralidad, identidad y valoración de la diferencia.			
Convivencia y Paz.			
Participación y responsabilidad democrática.			
Mobilización social de los temas de formación para el desarrollo de competencias ciudadanas.			

Igualmente, haga explícitas las principales relaciones entre el proyecto y los procesos de gestión de la calidad educativa.

Principales relaciones Proyecto – Gestión de la calidad educativa		
Dimensión de procesos	Pregunta	Relaciones
Gestión	¿Cómo incorporó la secretaría de educación el desarrollo de competencias ciudadanas o procesos de formación para la ciudadanía en el ejercicio de autoevaluación institucional y en el PAM?	
Formación docente	¿Cómo la secretaría de educación incorporó prácticas pedagógicas que fomenten el desarrollo de competencias ciudadanas en la formación de los docentes? Por ejemplo, fomentar estilos docentes democráticos y estrategias de disciplina positiva.	
Evaluación	¿Cómo diseñó indicadores en los establecimientos educativos y en la secretaría de educación que les permitan valorar el avance en el desarrollo de competencias ciudadanas en los estudiantes y la democratización de la escuela?	
Programas transversales y transversalización	¿Cómo incorporó la secretaría de educación el desarrollo de competencias ciudadanas en el diseño curricular de las diferentes áreas académicas y proyectos transversales?	
Sostenibilidad	¿Cómo darle sostenibilidad a las acciones del proyecto en el marco de sus procesos de gestión?	
Otros procesos	¿Con qué otros procesos de gestión de la calidad educativa, prioritarios para la secretaría de educación, logró articularse el proyecto?	

2. Adicional a esto, y a la luz de las orientaciones para la institucionalización de las competencias ciudadanas cartillas 1 y 2, resalte los procesos y componentes que trabajaron y aclare la estrategia de trabajo que se aplicó y cuáles fueron los logros que se consiguieron con ella.

En este caso es importante que la revisión se articule directamente con los procesos de gestión relativos a la orientación de la ruta de mejoramiento institucional y al apoyo a la gestión de los PMI.

Gestión institucional			
Proceso	Componente	Estrategia de trabajo	Logros de la estrategia
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional.	Misión, visión, principios y metas institucionales.		
	Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales y diversidad cultural.		
Clima escolar.	Manual de convivencia.		
	Manejo de conflictos y casos difíciles.		

Instancias de participación			
Proceso	Componente	Estrategia de trabajo	Logros de la estrategia
Gobierno escolar.	Consejo directivo y académico.		
	Comité de convivencia.		
	Asamblea y consejo de padres de familia.		
Cultura institucional.	Mecanismos de comunicación.		
Participación y convivencia.	Participación estudiantil.		

Aula de clase			
Proceso	Componente	Estrategia de trabajo	Logros de la estrategia
Clima escolar.	Pertinencia y participación.		
Diseño pedagógico.	Plan de estudios.		
Prácticas pedagógicas.	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales.		
Inclusión o accesibilidad.	Atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales y a personas pertenecientes a grupos étnicos.		

Proyectos pedagógicos			
Proceso	Componente	Estrategia de trabajo	Logros de la estrategia
Clima escolar.	Pertenencia y participación.		
Relaciones con el entorno.	Padres de familia, autoridades educativas, sector productivo y otras instituciones.		
Cultura institucional.	Trabajo en equipo.		
Participación y convivencia.	Participación de estudiantes.		

Tiempo libre			
Proceso	Componente	Estrategia de trabajo	Logros de la estrategia
Gestión estratégica.	Articulación de planes, proyectos y acciones.		
	Estrategia pedagógica.		
Clima escolar.	Actividades extracurriculares.		
Proyección a la comunidad.	Oferta de servicios a la comunidad.		

A partir de la información que se obtiene en este primer ejercicio, la secretaria de educación puede identificar si las acciones desarrolladas en el proyecto fueron pertinentes con los propósitos planteados en la formulación. Por otro lado, puede profundizar este análisis e indagar si la información con la que contaba para la elaboración de la caracterización fue suficiente y pertinente para la toma de decisiones en torno a la temática y ambientes de institucionalización trabajados en el proyecto.



3. Identifique si las actividades propuestas en el proyecto contemplan las siguientes características en su formulación y desarrollo.

Aspecto a valorar	Acciones propuestas en el proyecto		
	Si	No	Explique de qué forma lo hace.
Desarrolla competencias ciudadanas (cognitivas, emocionales y comunicativas) y los conocimientos necesarios.			
Propende por la participación equitativa y efectiva de la comunidad educativa.			
Reconoce y valora las diferencias de los actores de la comunidad educativa.			
Promueve escenarios para la discusión, toma de decisiones y ejecución de acciones.			
Propone ajustes a las decisiones administrativas y pedagógicas del establecimiento educativo.			
Promueve la construcción conjunta de la norma y la consistencia en la aplicación de la misma.			
Promueve el establecimiento de acciones de reparación y restauración de la confianza entre actores por el incumplimiento de la norma.			
Desarrolla acciones de acompañamiento de los establecimientos educativos coherentes con el enfoque de competencias ciudadanas.			

Los hallazgos del punto anterior permiten a la secretaría de educación identificar aquellos aspectos sobre los que es necesario trabajar para generar mejores procesos de planeación y acompañamiento.

En este punto se hace evidente el nivel de comprensión que tienen las personas de la secretaría de educación, los establecimientos educativos y los aliados sobre el enfoque de competencias ciudadanas, pilar de este trabajo. De allí que los ajustes a realizar se orienten a todas aquellas acciones que puedan garantizar la comprensión del enfoque para su implementación en el establecimiento educativo.

4. Identifique si los resultados alcanzados responden a los objetivos propuestos en el proyecto.

Objetivo	Resultados alcanzados	Nivel de correspondencia
Ejemplo: Mejorar el ambiente del aula por medio de la construcción participativa de las normas en la clase.	Se construyeron normas conjuntas entre los estudiantes y docentes en el salón de clase.	Teniendo en cuenta que una de las mayores dificultades en el salón de clase es la relación entre el docente y el estudiante, la construcción de las normas ha permitido regular esta relación bajo pautas de respeto, reconocimiento y reparación de las faltas que se aplican tanto al estudiante como al docente en el aula de clase.

A partir de la información que surja en la casilla de nivel de correspondencia entre el objetivo y los resultados, la secretaría de educación puede reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- Claridad de la secretaría de educación frente a lo que se pretendía lograr con el proyecto.
- Factores causales por los cuales el objetivo se ha cumplido o no.
- Pertinencia de las estrategias de acompañamiento elegidas por la secretaría de educación para el desarrollo de las actividades en los establecimientos educativos.
- Fortalezas y dificultades que tiene la secretaría de educación para la implementación de las acciones planeadas.

El análisis anterior le permite a la secretaría de educación identificar los aspectos sobre los que es necesario intervenir, tanto en el proceso de planeación como en la ejecución del proyecto.

Ahora, a partir de los hallazgos realizados en el diligenciamiento de las matrices propuestas, durante y después de la ejecución de la implementación del proyecto es importante que la secretaría de educación pueda sintetizar el análisis en el siguiente cuadro:

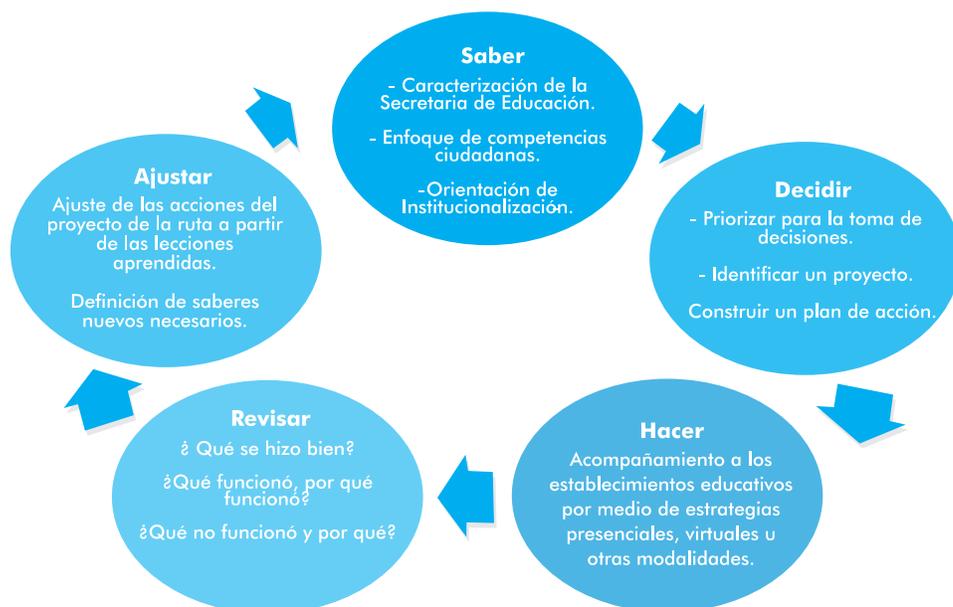
Logros	
Factores que facilitan el proyecto	
Factores que dificultan el proyecto	
Lecciones aprendidas	

Este ejercicio de revisión busca que la secretaría identifique si fueron suficientes y adecuadas las acciones realizadas y tenga los argumentos necesarios para tomar decisiones como el continuar avanzando en el desarrollo del proyecto o no, continuar trabajando sobre un tema en particular, tratar de ampliar el margen de acción sobre otro adicional o, por el contrario, seguir trabajando en el tema seleccionado.

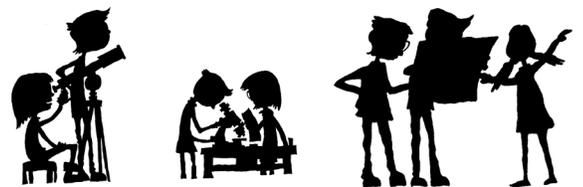
Con el fin de reorientar el proyecto hacia la institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas, la secretaría de educación debe llevar su análisis a los pasos previos de la formulación del proyecto, ya que la forma en que se dieron estos momentos seguramente incidieron en las causas por las cuales el proyecto cumplió su objetivo o no.

Ahora bien, es necesario que la secretaría de educación se centre en los ajustes que deben llevarse a cabo para trazar el camino que le permita llegar a su objetivo en el proceso de institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas. Para esto, se propone que se base en la estrategia de acompañamiento que, es importante recordar, no es otra cosa que el proceso que ha llevado a cabo la secretaría de educación.

Ruta de gestión de las secretarías de educación para la institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas en sus establecimientos educativos.



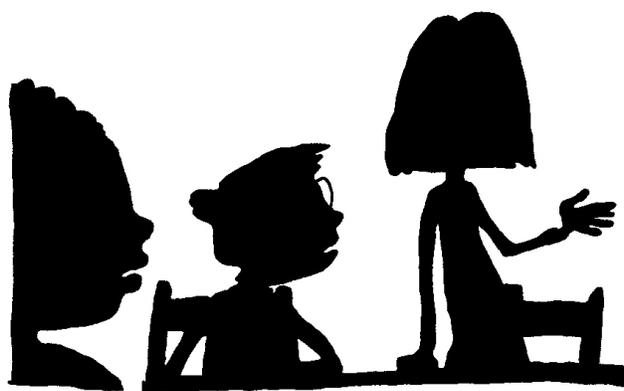
Anexo 1: Caracterización de los establecimientos educativos



Anexo 1: Caracterización de los establecimientos educativos

Conocer la realidad que rodea y que viven diariamente los Establecimientos Educativos implica identificar las situaciones que los afectan, entender sus características y reconocer cómo se ven reflejadas las condiciones externas en el interior de la escuela y en sus distintos espacios y procesos institucionales.

El propósito de este **instrumento adicional** es identificar las dificultades y las potencialidades en la generación de ambientes favorables para la formación para la ciudadanía en los establecimientos educativos. Así, el eje está compuesto por cinco tablas diferentes, cada una de ellas dedicada a un ambiente. Esto responde a que, si bien son múltiples los escenarios en los que los establecimientos educativos interactúan con la comunidad educativa, el Programa de Competencias Ciudadanas ha identificado cinco espacios en los que se desarrollan, en la interacción cotidiana, las competencias ciudadanas.



El trabajo en un solo ambiente no es suficiente para lograr la institucionalización de las competencias ciudadanas, ya que ella es el proceso que comprende el trabajo coordinado y armónico desde y entre todos ellos. Por esto, la institucionalización como proceso es más que la suma de iniciativas en los diferentes ambientes e implica la incorporación de las competencias ciudadanas no solo a nivel formal y teórico, sino en el nivel práctico y vivencial (MEN, 2011b, p. 25).

El primero de estos ambientes es la **gestión institucional**, que está relacionada con la organización y liderazgo en los establecimientos educativos dirigidos a promover ciertas condiciones administrativas y al apoyo de las actividades pedagógicas. Para ello es necesario que el plan de mejoramiento incluya las acciones específicas que se realizan en los distintos ambientes junto con las actividades, tareas, responsables, cronogramas, recursos y las formas de verificación para dichas acciones.

El segundo son las **instancias de participación**, que resumen las maneras en que la comunidad educativa puede participar en los establecimientos educativos. Algunas de estas instancias son el gobierno escolar, el consejo estudiantil, directivo y académico, la personería estudiantil, el comité de convivencia escolar y la asamblea general de padres de familia, entre otros.

El tercero es el **aula de clase**. Este ambiente es un espacio privilegiado para los procesos de aprendizaje dentro de los establecimientos educativos, el desarrollo de didácticas y las prácticas pedagógicas. Aunque el aula de clase sea concebida tradicionalmente como espacio privilegiado no quiere decir que sea el único, ni que esas prácticas deban circunscribirse únicamente a este ambiente.

En el aula de clase se debe reconocer la existencia de un currículo explícito en donde tenemos, además, áreas específicas donde se pueden desarrollar las competencias ciudadanas. Usualmente se han aprovechado áreas específicas como Ética y valores o Constitución y democracia para trabajar estos temas, pero recordemos que los tipos de competencias ciudadanas tienen cierta transversalidad, por lo que no es extraño ver iniciativas en competencias ciudadanas en diferentes áreas.

El cuarto ambiente son los **proyectos pedagógicos transversales**, entendidos como actividades que ejercitan a los estudiantes en la solución de problemas y el manejo de situaciones relacionadas con el contexto donde viven. Estos proyectos son de obligatoria enseñanza, sin ser necesaria una asignatura específica. Los proyectos deben correlacionar, integrar y hacer activos los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y experiencias desarrolladas en las diferentes áreas, con el fin de trabajar en los siguientes temas (que corresponden a los programas transversales y que hacen parte de los esfuerzos para el desarrollo de competencias ciudadanas): educación para la sexualidad, educación para el ejercicio de los derechos humanos y educación ambiental.

El quinto y último ambiente es el **tiempo libre**, entendido como el tiempo que no hace parte de la jornada escolar, como el recreo o las actividades correspondientes a su jornada de estudio. En este sentido, el MEN ha establecido que “las actividades que se desarrollen en estos espacios de tiempo deben orientar pedagógicamente el fortalecimiento de las competencias básicas y ciudadanas, y ha propuesto que se trate de actividades deportivas, de ciencia y tecnología, artísticas, relacionadas con el medio ambiente o como aporte al desarrollo social”¹⁰.

Para llevar a cabo esta caracterización se ofrecen cinco matrices basadas en las que aparecen en las Orientaciones¹¹. Cada componente cuenta con cuatro niveles que permiten identificar la situación predominante en la que la secretaría de educación o el establecimiento educativo se encuentra al momento de realizar la caracterización.

La estructura propuesta conserva la organización por procesos y componentes de la Guía de Mejoramiento Institucional¹² y los niveles corresponden a las categorías utilizadas en ella:

- *Existencia: el establecimiento educativo se caracteriza por un desarrollo incipiente, parcial o desordenado. Usualmente, los procesos para el desarrollo de competencias ciudadanas están escritos en algún documento del establecimiento educativo pero no se llevan a la práctica.*
- *Pertinencia: hay esfuerzos del establecimiento por cumplir sus metas y objetivos. Sin embargo, una de las principales características es un persistente estado de aislamiento entre cada una de las iniciativas para el desarrollo de competencias ciudadanas.*
- *Apropiación: las acciones para desarrollar competencias ciudadanas se planean desde los enfoques de competencias y derechos, hay mayor articulación y son conocidas por la comunidad educativa.*
- *Mejoramiento continuo: el establecimiento educativo involucra la lógica del mejoramiento continuo según la cual evalúa sus procesos y resultados y, en consecuencia, los ajusta y mejora para el desarrollo de competencias ciudadanas en todos los ámbitos del establecimiento.*

¹⁰ MEN. (2011), *Orientaciones para la institucionalización de las competencias ciudadanas. Cartilla 1: Brújula*, Bogotá D.C.: Ministerio de Educación Nacional.

¹¹ Esta modificación responde a que las matrices que aparecen en las Orientaciones fueron creadas para que los establecimientos educativos pudieran responderlas, pero las secretarías de educación no pueden acceder a toda esa información, por lo cual se simplifican y se dejan sólo los aspectos más relevantes.

¹² MEN. (2011), *Guía N° 34. Guía para el Mejoramiento Institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento*, disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-177745.html> Bogotá D.C.: Ministerio de Educación Nacional.

La información para esta clasificación se encuentra, en algunos casos, en fuentes proporcionadas por los establecimientos educativos, como el Proyecto Educativo Institucional (PEI); los manuales de convivencia; los Planes de Mejoramiento Institucional (PMI), y los nuevos sistemas de información y seguimiento que está implementando el Ministerio, como el Sistema de Gestión de la Calidad (SIGCE), las evaluaciones de desempeño docente y las experiencias significativas, entre otras.

El escenario ideal es que la secretaría de educación pueda realizar la caracterización de cada uno de sus establecimientos educativos, o de una muestra de ellos si considera que son demasiados, a partir de la matriz que se presenta a continuación. Esta información constituye un insumo para identificar las acciones, los establecimientos educativos y los ambientes de institucionalización que serán prioritarios en el diseño y desarrollo del proyecto.

Por la complejidad que puede representar, en términos de recursos, la caracterización de todos los establecimientos educativos, más aún cuando estos son numerosos, las secretarías de educación podrán evaluar la viabilidad y optar por las siguientes alternativas:

- *Caracterizar la totalidad de los establecimientos educativos.*
- *Construir una muestra representativa de establecimientos educativos para realizar la caracterización.*
- *Caracterizar los establecimientos educativos de algunas zonas (en el caso de las secretarías de educación municipales) o municipios (en el caso de las departamentales) priorizados por elementos identificados en la caracterización del contexto local, que sean relevantes y de interés para las secretarías de educación.*

A continuación se presentan las cinco matrices para que los equipos de calidad de la secretaría de educación las trabajen a partir de los parámetros delineados anteriormente.



Gestión institucional					
Proceso	Componente	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento continuo
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Misión, visión, principios y metas institucionales	La misión, visión, principios y metas de los establecimientos educativos están desconectadas de las dinámicas de cada institución y de la comunidad educativa.	La misión, visión, principios y metas de los establecimientos educativos pueden estar formuladas (y revisados) a la luz de las competencias ciudadanas, sin embargo, carecen de precisión y no han sido construidas en conjunto con la comunidad educativa.	La misión, visión, principios y metas de los establecimientos educativos se fundamentan en el enfoque de competencias ciudadanas y derechos humanos.	La misión, visión, principios y metas de los establecimientos educativos están reformulados a partir del enfoque de competencias ciudadanas, son conocidos, evaluados, revisados y ajustados permanentemente por todos los actores de la comunidad educativa. Además, hay un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo para desarrollar competencias, el cual es evaluado permanentemente.
	Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales y diversidad cultural	En el PEI de los establecimientos educativos se ha formulado una estrategia de inclusión que no se ha llevado a la práctica.	La estrategia de inclusión es llevada a cabo por algunos docentes de algunos establecimientos educativos. Esto hace que en las instituciones no se comprenda la diversidad de estudiantes de la comunidad educativa.	La estrategia de inclusión se realiza en los diferentes establecimientos educativos mediante el desarrollo de competencias ciudadanas.	En los diferentes establecimientos educativos existe una estrategia de inclusión de los diferentes grupos poblacionales y culturas que se basa en el desarrollo de competencias ciudadanas, es decir, que promueve la valoración de las diferencias, la pluralidad y la participación de todos los estudiantes. Esta estrategia se pone en práctica en el aula y se evalúa y fortalece permanentemente por los actores de la comunidad educativa.
Clima escolar	Manual de convivencia	El manual de convivencia hace parte de los PEI de los establecimientos educativos.	El manual de convivencia de los establecimientos educativos no ha sido sometido a revisiones enmarcadas en el desarrollo de las competencias ciudadanas y es desconocido por la mayoría de la comunidad educativa. Además, los criterios allí consignados no se tienen en cuenta para la toma de decisiones.	El manual de convivencia y los procedimientos allí consignados están concebidos desde el marco de competencias ciudadanas y los derechos humanos, pero aún no se aplican en todas las situaciones que se presentan dentro de las escuelas y lo que allí se establece no es conocido por toda la comunidad educativa.	El manual de convivencia de los diferentes establecimientos educativos, enmarcado en las competencias ciudadanas y en los derechos humanos, es revisado y ajustado periódicamente por los diferentes miembros de la comunidad educativa, mediante procesos de deliberación y consenso. Esto se hace tomando como marco de referencia la Constitución Política de Colombia (1991), y la misión, visión y principios del establecimiento educativo.
	Manejo de conflictos y casos difíciles	En el PEI de los establecimientos educativos aparecen el manual de convivencia y el manejo de casos difíciles. Sin embargo, el manual no se pone en práctica y tampoco se desarrollan acciones frente a los casos difíciles.	Todos los docentes saben que el manejo de conflictos se hace de manera pacífica (aunque pocos realicen estrategias para lograrlo). Por otro lado, el manejo de casos difíciles solo deriva en dos soluciones: remisión o expulsión del estudiante.	Se han diseñado y realizado estrategias para el manejo de conflictos y casos difíciles con base en el enfoque de competencias ciudadanas para el ejercicio de los derechos humanos.	El manejo de conflictos se realiza a través de mecanismos contruidos participativamente, claros, públicos, preestablecidos y reconocidos por toda la comunidad educativa. Para el manejo de casos difíciles existe una ruta, además de herramientas precisas (que son evaluadas periódicamente) para la identificación y el manejo de los mismos.

Instancias de participación					
Proceso	Componente	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento continuo
Gobierno escolar	Consejos directivo y académico	Los consejos directivo y académico de los establecimientos educativos en el PEI como órganos del gobierno escolar. Sin embargo, no se reúnen ni sesionan.	Los consejos directivo y académico de los establecimientos educativos no han participado en la discusión y diseño de las estrategias y acciones que emprende la institución educativa para el desarrollo de competencias ciudadanas.	El consejo directivo conoce las necesidades de la comunidad educativa. Así mismo, elabora y comunica el plan de trabajo, expuesto con fundamento en las deliberaciones de cada instancia representativa y enmarcado en la vivencia de las competencias ciudadanas. En la planeación que adelanta el consejo académico se tiene como fundamento el desarrollo de competencias ciudadanas y el ejercicio de los derechos humanos.	Las discusiones para la concertación o actualización de programas, acciones y estrategias de competencias ciudadanas en los diferentes ambientes (gestión institucional, aula, espacios de participación, tiempo libre y proyectos pedagógicos) son adelantadas en los consejos directivo y académico. Las sesiones de ambos consejos son prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana.
	Comité de convivencia escolar	El comité de convivencia escolar existe nominalmente en los establecimientos educativos, esto quiere decir que está definido en el PEI pero no está propiamente conformado.	El comité de convivencia escolar de los diferentes establecimientos educativos está conformado pero las iniciativas que desarrolla y promueve no están enmarcadas en las competencias ciudadanas.	El comité de convivencia escolar de los diferentes establecimientos educativos diseña acciones enmarcadas en el desarrollo de competencias ciudadanas y el ejercicio de los derechos humanos.	El comité de convivencia escolar de los diferentes establecimientos educativos se reúne periódicamente y se encarga de identificar, analizar y planear estrategias para el desarrollo de la convivencia pacífica, basadas en el enfoque de competencias ciudadanas y en los diferentes ambientes (gestión institucional, aula, espacios de participación, tiempo libre y proyectos pedagógicos). Además, se sigue con rigurosidad una ruta del debido proceso establecida en el manual de convivencia. Las sesiones del comité son prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana.
	Asamblea y consejo de padres de familia	La asamblea y el consejo de padres de familia de los establecimientos educativos existen nominalmente, esto quiere decir que están definidos en el PEI pero no están propiamente conformados.	La asamblea y el consejo de padres de familia de los establecimientos educativos no han participado en la discusión y el diseño de las estrategias y acciones que emprenden los establecimientos para el desarrollo de competencias ciudadanas.	Las acciones y propuestas que adelantan la asamblea y el consejo de padres de familia de los establecimientos educativos tienen como fundamento el desarrollo de competencias ciudadanas y el ejercicio de los derechos humanos.	La asamblea y el consejo de padres de familia de los establecimientos educativos se reúnen regularmente para discutir problemáticas relacionadas con la convivencia, los derechos y la ciudadanía que afectan a la comunidad educativa. Adicionalmente, estas instancias de participación cuentan con mecanismos de planeación para aportar a la solución de dichos problemas. Todo ello lo hacen en concordancia con el desarrollo de competencias ciudadanas. Las sesiones de la asamblea y el consejo de padres de familia son prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana.

Instancias de participación					
Proceso	Componente	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento continuo
Cultura institucional	Mecanismos de comunicación	En el PEI de los establecimientos educativos se reconoce la importancia de los mecanismos de comunicación como parte de los procesos de participación. Pese a ello, ninguna acción se realiza al respecto.	La vía de comunicación en los establecimientos educativos es vertical, lo cual excluye a algunos miembros de la comunidad educativa y dificulta, entre otros procesos, la resolución de conflictos.	Los mecanismos de comunicación que utilizan los establecimientos educativos han sido diseñados en relación con el desarrollo de competencias ciudadanas y el ejercicio de los derechos humanos, por lo cual tienen en cuenta los diferentes miembros de la comunidad educativa y sus particularidades en el momento de comunicar preocupaciones, necesidades y opiniones.	Los mecanismos de comunicación en los establecimientos educativos son claros, conocidos y organizados, y reconocen a todos los miembros de la comunidad como interlocutores válidos en la construcción de la escuela. Por lo anterior, son mecanismos de comunicación recíprocos verticales y horizontales.
Participación y convivencia	Participación estudiantil	En el PEI se entiende la participación estudiantil como un mecanismo importante para la vida de los establecimientos educativos.	La participación estudiantil en los establecimientos educativos se limita a la elección de representantes ante el gobierno escolar. Los procesos de toma de decisiones no son visibles para los estudiantes y no existen mecanismos a su alcance para la rendición de cuentas.	Los establecimientos educativos han planeado estrategias para incrementar y profundizar los procesos de participación estudiantil, las cuales priorizan el desarrollo de competencias ciudadanas y el ejercicio de los derechos humanos. Los estudiantes conocen las instancias (como el consejo y la personería estudiantil) y los mecanismos de participación y se involucran en ellos.	Los estudiantes de los establecimientos educativos de todos los niveles participan activamente en las dinámicas institucionales, incluyendo aquellas en las que se toman decisiones. El establecimiento educativo cuenta con mecanismos claros que promueven la participación estudiantil en diferentes espacios (como el consejo y la personería estudiantil).



Aula de clase					
Proceso	Componente	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento continuo
Clima escolar	Pertinencia y participación	El PEI de los establecimientos educativos contempla la participación y la pertenencia de los estudiantes en el aula, sin embargo, no se lleva a la práctica.	Solamente algunos docentes de los establecimientos educativos fomentan la participación de sus estudiantes en el aula.	La participación de los estudiantes en los diferentes establecimientos educativos es fomentada en el aula mediante el desarrollo de competencias ciudadanas. Para ello, se utilizan los estándares en competencias ciudadanas.	Las actividades en las aulas de los establecimientos educativos se enfocan en el desarrollo de competencias ciudadanas, de modo que la participación se convierte en un proceso formativo que implica escuchar, ser escuchado y tener la capacidad de influir en las decisiones mediante un proceso deliberativo. Así, los estudiantes se sienten parte de la institución, lo cual se evidencia en el aporte constante de iniciativas para el desarrollo de las clases.
Diseño pedagógico	Plan de estudios	El plan de estudios se ha escrito y hace parte del PEI, sin embargo, no se lleva a la práctica.	Los estándares de competencias ciudadanas se trabajan en algunas áreas y grados, especialmente en las de Ética y valores humanos y Constitución y democracia. En algunos establecimientos educativos el plan tiene en cuenta los proyectos pedagógicos.	Para la revisión y construcción del plan de estudios de los diferentes establecimientos educativos se trabaja desde el enfoque de competencias ciudadanas y la inserción curricular se realiza en todos los grados a partir de los estándares. Además, los proyectos pedagógicos hacen parte del plan, están redactados de forma clara y tienen una conexión explícita con el enfoque de competencias ciudadanas y derechos humanos.	El plan de estudios de los diferentes establecimientos educativos es coherente entre áreas y niveles y acumulativo en el desarrollo de las competencias ciudadanas propuestas por los estándares. El desarrollo de competencias ciudadanas es un criterio presente en la planeación de todas las áreas. El plan de estudios de los establecimientos educativos relaciona los estándares de competencias ciudadanas con las áreas, las asignaturas y los proyectos pedagógicos, y contempla los cinco aspectos definidos en el Decreto 1860 (MEN, 1994). Además, es revisado y ajustado al menos una vez al año. Este plan de estudios es revisado por todos los miembros del consejo académico y ajustado según requerimientos y aspectos por mejorar identificados por los estudiantes de cada grado.
Prácticas pedagógicas	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales	Las opciones didácticas son enunciadas en el PEI de los establecimientos educativos, sin embargo aquellas que se ejecutan cotidianamente en la institución no coinciden con las descritas en el documento.	En los establecimientos educativos existen diversas opciones didácticas para el desarrollo de competencias ciudadanas. Estos desarrollos son aislados.	Los establecimientos educativos han planeado la unificación de las opciones didácticas para el desarrollo de competencias ciudadanas. Dicho proceso se fundamenta en el enfoque de competencias ciudadanas para el ejercicio de los derechos humanos y se orienta según los estándares.	Los establecimientos educativos cuentan con opciones didácticas comunes que facilitan el desarrollo de competencias ciudadanas en todas las áreas, grados y sedes. Estas opciones son coherentes con los estándares en competencias ciudadanas.
Inclusión o accesibilidad	Atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales y a personas pertenecientes a grupos étnicos	En el PEI de los establecimientos educativos se incluyen consideraciones sobre inclusión a grupos y personas con necesidades especiales y pertenecientes a grupos étnicos. Estos no son desarrollados como parte de la atención a dichos grupos y personas.	Las estrategias pedagógicas utilizadas por los establecimientos educativos para la inclusión de grupos poblacionales diversos son utilizadas en el aula solamente por algunos docentes de la institución.	El enfoque de competencias ciudadanas y proyectos pedagógicos de los establecimientos educativos permite que en el aula se planeen estrategias para incluir a personas con necesidades especiales y pertenecientes a grupos étnicos.	En las aulas de los diferentes establecimientos educativos se trabajan y aplican estrategias pedagógicas que permiten atender e incluir grupos poblacionales diversos (étnicos, con dificultades de aprendizaje, en situación de desplazamiento, etc.). El éxito y los retos de estas estrategias son evaluados periódicamente por toda la comunidad educativa y se establecen metas para mejorar las estrategias y ajustarlas a las necesidades de los grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad.

Proyectos pedagógicos					
Proceso	Componente	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento continuo
Clima escolar	Pertenencia y participación	Uno de los medios que el PEI de los establecimientos educativos indica para lograr participación y pertenencia de los estudiantes es el desarrollo de proyectos pedagógicos, sin embargo, no se realizan acciones para lograrlo.	Algunos docentes en los establecimientos educativos realizan trabajos esporádicos o pequeños proyectos alrededor de temas que responden a las necesidades y realidades de los estudiantes, sin llegar a impactar otras instancias del establecimiento educativo.	En los establecimientos educativos se diseñan y planean proyectos pedagógicos desde el marco de competencias ciudadanas y derechos humanos, y respondiendo a las necesidades y realidades de los estudiantes y la comunidad educativa.	Los proyectos pedagógicos basados en el desarrollo de competencias ciudadanas son planeados y desarrollados participativamente por diferentes miembros de la comunidad educativa y la secretaría de educación, y responden a las necesidades y características de la misma. Este proceso se ajusta y se revisa periódicamente.
Relaciones con el entorno	Padres de familia, autoridades educativas, sector productivo y otras instituciones	Los proyectos pedagógicos están formulados en el PEI desde la obligatoriedad impuesta por la ley. En ellos se reconoce la importancia de trabajar con padres de familia, otras instituciones y el sector productivo, aunque en la realidad no se haga.	Las iniciativas de proyectos pedagógicos del establecimiento educativo se realizan retomando algunos elementos de los lineamientos y propuestas del MEN y la secretaría de educación, pero no se evidencia una articulación entre estos proyectos y otras instancias educativas. Además, los proyectos pedagógicos no involucran padres de familia en sus procesos, realizan contactos esporádicos con otras instituciones y no concretan objetivos con el sector productivo.	La planeación y ejecución de los proyectos pedagógicos se articula con las orientaciones regionales y nacionales, teniendo como prioridad el desarrollo de competencias ciudadanas y el ejercicio de los derechos humanos. Los proyectos pedagógicos cuentan con representación de padres de familia, reconocen en su planeación que es necesario trabajar con otras instituciones y basan los intercambios con el sector productivo en el desarrollo de competencias ciudadanas y el ejercicio de los derechos humanos.	Los establecimientos educativos, por medio del contacto permanente con la secretaría de educación local o regional, según corresponda, y del conocimiento y aplicación de los lineamientos del MEN, desarrolla los proyectos pedagógicos de forma cualificada y pertinente, según el contexto y sus necesidades. Además, los establecimientos educativos trabajan de la mano con padres de familia y tienen alianzas con el sector productivo y otras instituciones de la región dirigidas a apoyar y fortalecer dichos proyectos según lo establece la institución en su PEI, y siguiendo el enfoque de competencias ciudadanas.
Cultura institucional	Trabajo en equipo	El trabajo en equipo es considerado en el PEI de los establecimientos educativos como la estrategia más importante para el desarrollo de proyectos pedagógicos.	Las iniciativas con respecto a los proyectos pedagógicos son adelantadas por docentes individualmente	La planeación del trabajo en equipo en los proyectos pedagógicos se fundamenta en competencias ciudadanas y derechos humanos. Esto hace que las prácticas de colaboración y escucha activa sean parte integral del trabajo.	Los establecimientos educativos cuentan con equipos de trabajo para desarrollar los proyectos pedagógicos, preparados con metodologías claras y pertinentes que permiten el desarrollo de actividades y ambientes acordes con las características e intereses de los miembros de la comunidad educativa.
Participación y convivencia	Participación de estudiantes	En la formulación de los proyectos pedagógicos se considera la importancia de la participación estudiantil.	Solamente un pequeño grupo de estudiantes de los establecimientos educativos participa constantemente en el desarrollo de los proyectos pedagógicos.	Los estímulos y estrategias por parte de los establecimientos educativos para incrementar la participación estudiantil en los proyectos pedagógicos se fundamentan en el enfoque de competencias ciudadanas y el ejercicio de los derechos humanos.	Los estudiantes de los establecimientos educativos forman parte activa del diseño e implementación de los proyectos pedagógicos. Su participación está en relación directa con el desarrollo de competencias ciudadanas para el ejercicio de sus derechos. Los proyectos pedagógicos facilitan ambientes de confianza, escucha e inclusión que estimulan la participación de los estudiantes en el diseño y desarrollo de los mismos.

Tiempo libre

Proceso	Componente	Existencia	Perinencia	Apropiación	Mejoramiento continuo
Gestión estratégica	Articulación de planes, proyectos y acciones	En el PEI de los establecimientos educativos se hace explícita la importancia de la articulación de las actividades de tiempo libre con los diferentes ambientes y actividades de la institución.	En los diferentes establecimientos educativos la articulación entre las actividades para el aprovechamiento del tiempo libre y los esfuerzos desde los demás ambientes es incipiente. Se evidencia la participación de las mismas personas en diversas actividades, lo cual no es suficiente para lograr la articulación.	La base para la construcción de acuerdos y planes entre los diferentes ámbitos de los establecimientos educativos es el enfoque compartido de competencias ciudadanas para el ejercicio de los derechos humanos.	Las actividades para el aprovechamiento del tiempo libre se articulan con los proyectos pedagógicos, planes y todas las acciones realizadas en los espacios de participación y en el aula que busquen el desarrollo de competencias ciudadanas en los establecimientos educativos. Las actividades usualmente involucran el trabajo desde dos o más de los espacios nombrados, y se les hace seguimiento y ajustes según los resultados de cada una de ellas.
	Estrategia pedagógica	Las estrategias pedagógicas para el trabajo en espacios de tiempo libre son nombradas en el PEI de los establecimientos educativos, pero no son implementadas	Las estrategias pedagógicas implementadas en actividades de tiempo libre no se articulan con las desarrolladas en los establecimientos educativos. Hay dispersión de estrategias provenientes de diferentes espacios de los establecimientos educativos	Las estrategias pedagógicas utilizadas en las actividades extracurriculares de los establecimientos educativos son planeadas desde el enfoque de competencias ciudadanas para el ejercicio de los derechos humanos.	La estrategia pedagógica de los establecimientos educativos contempla los espacios de tiempo libre como un escenario en el cual se pueden desarrollar competencias ciudadanas. Esta estrategia es revisada y ajustada mediante un seguimiento continuo. Los elementos de esta estrategia contemplan la participación activa de las familias y padres, elementos contextuales locales y globales, el trabajo entre diferentes niveles de los ciclos, además de una ruta y resultados esperados en el desarrollo de competencias ciudadanas
Clima escolar	Actividades extracurriculares	Las actividades extracurriculares están enunciadas en el PEI. Pese a ello, no existe ninguna iniciativa al respecto.	Las actividades extracurriculares se realizan ocasionalmente con iniciativas individuales en algunos establecimientos educativos. No se tiene claro el aporte de estas al desarrollo de las competencias ciudadanas, ni su coherencia con la política institucional.	La planeación de las actividades para el aprovechamiento del tiempo libre se realiza desde el enfoque de competencias ciudadanas para el ejercicio de los derechos humanos.	La política y programación de actividades extracurriculares es ampliamente reconocida por toda la comunidad educativa como la continuación del proceso de formación de los estudiantes, el cual contempla la participación de estos, la familia y la comunidad local.
Proyección a la comunidad	Oferta de servicios a la comunidad	Las actividades de tiempo libre se conciben en el PEI de los establecimientos educativos como un medio para prestar servicios a la comunidad. Contrario a ello, ninguna actividad se realiza para cumplir este objetivo.	Las actividades extracurriculares ofrecidas a la comunidad no tienen que ver con los intereses o problemáticas de la comunidad. Esto lleva a que la participación de la comunidad sea baja y que su compromiso con la formación de los estudiantes no se haga realidad.	Las actividades para el aprovechamiento del tiempo libre se planean como respuesta a los intereses y problemáticas de la comunidad. La respuesta específica se hace desde el enfoque de competencias ciudadanas para el ejercicio de los derechos humanos. Para tal fin, se realiza una lectura previa del contexto.	Las actividades para el aprovechamiento del tiempo libre de los diferentes establecimientos educativos son una respuesta y un mecanismo mediante los cuales se identifican las necesidades y problemáticas de la comunidad local, de modo que dichas actividades son legitimadas por la comunidad y realizadas conjuntamente con ella.

Anexo 2:

Metodología para la gestión de alianzas intersectoriales



Anexo 2: Metodología para la gestión de alianzas intersectoriales

La institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas en cada territorio es una tarea compleja que le corresponde e interesa a diversos actores, no solamente a las secretarías de educación. Un propósito como este hace indispensable un trabajo intersectorial que permita sumar esfuerzos y recursos y que logre permear todos los espacios que se relacionan con la escuela y donde interactúan las personas que la integran.

En este sentido, el Programa de Competencias Ciudadanas pretende convocar a las secretarías de educación para que lideren en sus territorios la gestión de alianzas intersectoriales¹³ y articulen coordinadamente el compromiso y los recursos de los actores pertinentes. Como herramienta para llevar a cabo dicha labor, el Programa pone a disposición la presente Metodología para la Gestión de Alianzas Intersectoriales.

El desarrollo de la metodología parte de reconocer que la gestión de alianzas en el territorio debe darse en función de las necesidades u oportunidades que se pueden identificar a partir del ejercicio de caracterización del contexto local y la elección de procesos para el fortalecimiento de ambientes de aprendizaje¹⁴.

La metodología se compone de cuatro etapas que contienen orientaciones sobre los pasos específicos requeridos para llevar a cabo el proceso de gestión de alianzas. La primera etapa orienta la priorización de necesidades y oportunidades de alianzas en función del proyecto de las secretarías de educación dirigido a promover el desarrollo de competencias ciudadanas en sus territorios. La segunda etapa busca apoyar la identificación de los potenciales aliados y priorizarlos de acuerdo con los objetivos de las alianzas definidos en la etapa anterior. La tercera etapa establece las condiciones y acciones necesarias para concretar las alianzas y definir los aportes de cada aliado. Finalmente, la cuarta etapa establece recomendaciones generales para el desarrollo y seguimiento de las alianzas, dirigidas a mantenerlas y fortalecerlas.

¿Por qué considerar las alianzas intersectoriales como una necesidad y una oportunidad?

El contexto social que enmarca el propósito de institucionalizar el desarrollo de las competencias ciudadanas se encuentra configurado por diversas realidades sociales que afectan y se reproducen en los contextos escolares y en todos los espacios en donde interactúan los niños, niñas y adolescentes que deben ser formados.

Una primera mirada nos lleva a reconocer que en nuestro país la problemática social se traduce en situaciones que afectan la convivencia escolar de manera negativa y, en últimas, va en detrimento de la calidad de la educación. Pero el contexto no solamente está marcado por situaciones desfavorables, sino que ofrece un variado conjunto de espacios, herramientas y condiciones que pueden ser aprovechadas para potenciar los procesos formativos.

¹³ Para la presente metodología, entenderemos por "intersectorial" la acción de varios sectores que aúnan esfuerzos, conocimientos y recursos para el logro de un propósito. En general, los sectores se refieren a campos amplios de actividades de la sociedad tales como educación, salud, justicia, integración social, medio ambiente, etc. Cada sector incluye distintos ámbitos de organizaciones como el público, el privado, de la sociedad civil, comunitario o de cooperación internacional; que pueden corresponder al nivel nacional o territorial. Definición adaptada de Lamarche, Paul A., et. al. 2000. *Desarrollo de la Educación en Salud Pública: Desafíos para el Siglo XXI. Desarrollo de la Acción y el Compromiso Intersectorial*. La Habana: OPS. p. 3-4.

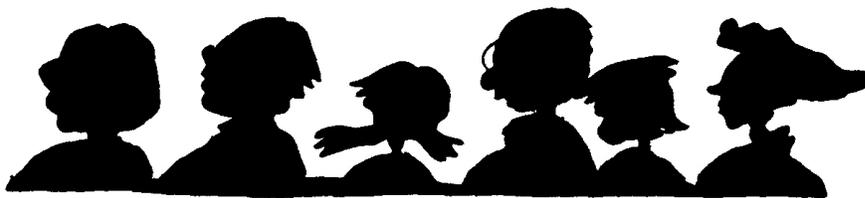
¹⁴ La caracterización del contexto local es el ejercicio que se describe en el Paso 1: Saber. Por su parte, la selección de procesos para el fortalecimiento de ambientes de aprendizajes corresponde al punto 3.1. ¿Cómo pasar del tema escogido al plan de acción del proyecto? del Paso 3: Hacer.

La alta complejidad del entorno, frente a la amplia responsabilidad que tiene el sector educativo de formar para la ciudadanía, hace que las actividades de este sector, por sí sólo, sean insuficientes. Lo anterior, dadas las limitaciones no sólo en los recursos que tiene a su disposición, sino también en la capacidad que puede desarrollar para integrar todas las oportunidades formativas del entorno.

El reto del sector educativo, en este contexto, es poder utilizar las múltiples ofertas y oportunidades educativas que coexisten en el territorio desde una gran diversidad de actores, para compensar las condiciones sociales adversas y generar espacios para el desarrollo de las competencias ciudadanas en la escuela y en otros escenarios de interacción social.

Por lo anterior, la propuesta para que las secretarías de educación consoliden alianzas en el ámbito territorial, parte de reconocer la doble dimensión del trabajo intersectorial: como necesario pero también como portador de oportunidades para la formación ciudadana.

Por otra parte, se puede considerar dos puntos de partida para asumir la intersectorialidad¹⁵. El primero, de carácter político, implica la integración de sectores para la búsqueda de soluciones integrales. De esta manera, todas las políticas públicas que persigan estrategias globales de desarrollo deben ser planificadas y ejecutadas intersectorialmente. El segundo es de carácter técnico: la integración entre sectores permite que las diferencias entre estos puedan ser usadas productivamente para resolver problemas sociales. Así, la integración de recursos crea mejores soluciones.



Desde lo político, la formación para la ciudadanía es un objetivo frente al cual diferentes sectores del gobierno nacional y territorial tienen responsabilidades legales. Además, diversas organizaciones no gubernamentales y organizaciones sociales buscan cumplir objetivos que pueden aprovecharse en el propósito de institucionalizar las competencias ciudadanas.

Teniendo como referencia el contexto social descrito, sólo a través de la integración de los intereses, voluntades y objetivos misionales de todos estos actores es posible abarcar la complejidad del entorno para contrarrestar la problemática y alcanzar los objetivos que el sector educativo se propone. A su vez, esta integración permite trasladar el discurso y la apuesta política del sector educativo de formar para la ciudadanía por medio del desarrollo de las competencias ciudadanas, a todos los espacios sociales en donde las premisas del ejercicio democrático pueden convertirse en prácticas cotidianas.

Desde el carácter técnico, la **intersectorialidad** toma relevancia porque sin la articulación de recursos y de esfuerzos de diferentes sectores, no es posible atender todos los retos y la complejidad que implican la apropiación y legitimación de las competencias ciudadanas. A su vez, una mayor cantidad de recursos

¹⁵ Ver: Cunill Grau, Nuria. 2005. La intersectorialidad en el gobierno y gestión de la política social. En: CLAD. X Concurso del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. [en línea] <http://www.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-emocracia/articulos/046-febrero-2010/cunill>.

permite construir soluciones más integrales, lograr mayores impactos y desarrollar proyectos dentro y fuera de la escuela que logren afectar de manera positiva a la comunidad educativa en su conjunto.

Es fundamental hacer énfasis en los recursos pedagógicos que ofrecen diferentes actores. Los procesos educativos no solo se dan en el marco de la escuela puesto que existen en el territorio otros escenarios de aprendizaje fuera de su alcance. “La escuela es hoy un agente educativo, aún muy significativo, pero uno más”.¹⁶ El trabajo intersectorial, en este sentido, permite potenciar todas las oportunidades de aprendizaje que ofrece el territorio.

¿Cuál es el punto de partida para gestionar alianzas intersectoriales para la institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas?

Como ya se ha establecido en el Paso 3: Hacer, el Programa de Competencias Ciudadanas considera que a través de un proyecto desarrollado por las secretarías de educación, es posible avanzar en la institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas.

Diversos actores públicos, privados, de la sociedad civil, comunitarios o internacionales, cuentan con recursos y experiencias que pueden ser aprovechados para fortalecer los proyectos de las secretarías de educación, los cuales deberán ser el punto de partida para la gestión de alianzas.

En este sentido, la gestión de aliados intersectoriales parte de tres condiciones: i) la existencia de necesidades para el fortalecimiento de tales proyectos, ii) el interés de diversos tipos de actores en participar y aportar a la solución de tales necesidades, iii) la corresponsabilidad en el desarrollo de competencias ciudadanas.

¿Qué principios deben atender las secretarías de educación para concretar las alianzas?

La gestión y concreción de alianzas se realiza dentro de un marco institucional y, por tanto, es importante tener en cuenta algunos principios que permitirán respetar y articular las responsabilidades, propósitos y prioridades de los actores involucrados.

Para llevar a cabo la importante labor de coordinación y liderazgo en la gestión de alianzas, los principios que las secretarías de educación deben tener siempre presentes pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

- Las alianzas se llevan a cabo para complementar pero no para sustituir la responsabilidad de un actor estatal mediante los aportes de otros actores públicos o privados.
- Las alianzas deben partir de intereses comunes sin que por ello los intereses prioritarios del proyecto de las secretarías se sometan de cualquier forma a intereses particulares o secundarios.
- Las alianzas deben enmarcarse en la articulación del proyecto y las demás políticas de la entidad territorial, además de los restantes programas de la secretaría relacionados con la formación para la ciudadanía.
- Las secretarías de educación deben ser el eje articulador de las acciones a desarrollar a través de las alianzas. Su papel fundamental radica en articular las necesidades y oportunidades para el desarrollo de las competencias ciudadanas con los recursos que pueden aportar otros actores del territorio

¹⁶ Subirats, Joan. Participación y responsabilidades de la comunidad en la educación. En: Revista de Educación (Ene.-Abr., 2003) No. 330. p. 218.

Etapa 1: Definir objetivos de la alianza.

Pregunta:

¿Qué necesidades pueden solucionarse y qué oportunidades pueden aprovecharse para fortalecer el proyecto de la secretaría de educación a través de la gestión de alianzas?

Propósito:

Definir las necesidades del proyecto de la secretaría y las oportunidades del contexto que ameritan adelantar una gestión de alianzas en el territorio.

Con base en la sección 3.2. Plan de acción, Paso 3: Hacer, la secretaría de educación podrá identificar qué recursos necesitan del apoyo de aliados para el desarrollo efectivo de las actividades del proyecto y, por lo tanto, para el logro de los resultados y objetivos previstos.

Igualmente, con base en tales actividades, resultados y objetivos, la secretaría identificará también las oportunidades presentes en el contexto, que puedan aportar recursos para suplir tales necesidades o complementarlos.

Se trata de asociar de manera directa las necesidades y oportunidades de la gestión de alianzas con las actividades específicas del proyecto, evitando dispersar esfuerzos en acciones marginales o de bajo impacto. Así, las secretarías de educación podrán convocar a diferentes actores alrededor de los propósitos esperados en su proyecto.

Producto:

Identificación de necesidades y oportunidades para la gestión de alianzas.

Al finalizar esta etapa las secretarías habrán identificado qué necesidades de su proyecto deberán ser tratadas a través de la gestión de alianzas y qué oportunidades del contexto podrán ser aprovechadas para el fortalecimiento de actividades previstas dentro del mismo proyecto.

1. Identificar las necesidades y oportunidades.

Gestionar alianzas cobra sentido cuando existen necesidades apremiantes para el desarrollo del proyecto de la secretaría u oportunidades significativas del contexto para su fortalecimiento.

En otras palabras, la razón de ser de la gestión de alianzas es resolver aquellos factores que impiden u obstaculizan el desarrollo del proyecto (necesidades) y sacar provecho de aquellos que pueden potenciarlo significativamente (oportunidades).

En consecuencia, las necesidades y oportunidades constituyen los ejes a partir de los cuales debe estructurarse la gestión de alianzas. Por lo tanto, antes de iniciar cualquier gestión de alianzas se sugiere:

- *Identificar las necesidades de recursos más apremiantes para el desarrollo de las actividades previstas en el plan de acción.*
- *Reconocer las oportunidades del contexto más significativas para potenciar el desarrollo de alguna o varias actividades previstas en el plan de acción del proyecto.*
- *Priorizar tales necesidades y oportunidades en función de aquellos recursos que definitivamente no puedan ser cubiertos por la secretaría de educación o que puedan destinarse a cubrir otras necesidades del proyecto.*

Etapa 2: Identificar y priorizar actores.

Pregunta:

¿Cuáles son los aliados más estratégicos para el fortalecimiento del proyecto de la secretaría?

Propósito:

Priorizar los aliados más estratégicos en función de las necesidades y oportunidades identificadas en la etapa anterior.

En los ámbitos público, privado, de la sociedad civil, comunitario y de cooperación internacional se pueden encontrar numerosos actores aparentemente relevantes. No obstante, no todos son potenciales aliados y aún entre los potenciales aliados no todos son estratégicos.

En esta etapa se sugiere realizar dos filtros para reducir ese universo de actores: primero, reconociendo los que pueden responder con mayor pertinencia a los objetivos del proyecto, y segundo, dándole prioridad a aquellos que ofrezcan mejores condiciones para suplir las necesidades identificadas o aprovechar las oportunidades reconocidas.

Productos:

Priorización de aliados estratégicos.

Los pasos que se sugieren a continuación buscan generar como resultado final una priorización de los aliados estratégicos que pueden ser convocados en la siguiente etapa para consolidar las alianzas requeridas.

Como producto previo, se recomienda elaborar una lista amplia pero pertinente de los potenciales aliados, identificando los puntos de encuentro que puedan existir entre sus objetivos o recursos y los objetivos o necesidades del proyecto.



Pasos:

1. Identificar los potenciales aliados.

1.1 Elegir fuentes de información por sector.

El primer paso recomendado consiste en determinar las fuentes de información a partir de las cuales se delimitará la búsqueda de potenciales aliados dentro de cada sector. Como se mencionó anteriormente, cada sector incluye múltiples organizaciones y por lo tanto pueden existir diferentes fuentes o directorios. A continuación se mencionan algunas fuentes que pueden servirle a las secretarías de educación para la búsqueda de potenciales aliados:

- *Ámbito público: mapa de actores nacionales brindado por el Programa (Anexo 2.1).*
- *Ámbito privado: bases de datos de las cámaras regionales de comercio.*
- *Ámbito de la sociedad civil: bases de datos de las cámaras regionales de comercio, el Directorio Colombiano de Entidades sin Ánimo de Lucro de Codesarrollo¹⁷ y el Directorio de Fundaciones de Colombia Incluyente¹⁸, disponibles en internet.*
- *Ámbito comunitario: información sobre actores que hacen parte de la comunidad de la escuela (familia, grupos comunitarios en las localidades próximas a los establecimientos educativos).*
- *Ámbito de cooperación internacional: el Mapa de Cooperación Internacional, Guía de Buenas Prácticas, Estrategia Nacional de Cooperación Internacional 2012-2014¹⁹.*

1.2 Establecer puntos de encuentro con potenciales aliados.

La clave para hallar potenciales aliados se encuentra en identificar actores cuyos objetivos y recursos sean pertinentes para alcanzar los objetivos de las alianzas definidos en el plan de acción del proyecto.

En consecuencia, además de los posibles aliados identificados en la caracterización del contexto local, se sugiere indagar sobre los objetivos de otros actores preseleccionados en el barrido o listado del paso anterior y sobre los recursos que estos actores podrían aportar al desarrollo del proyecto. Para facilitar la priorización, es recomendable que el número de potenciales aliados por sector no supere los diez (10) actores.

Igualmente, es relevante señalar que cada actor obedece a diferentes lógicas o prioridades y, por ende vale, la pena tener en cuenta los siguientes criterios:

- *Ámbito público: disposiciones normativas y de política pública.*
- *Ámbito privado: competitividad económica y responsabilidad social empresarial.*
- *Ámbito de la sociedad civil y comunitario: búsqueda de beneficios para una población específica o de soluciones para una problemática particular, entre otros.*
- *Ámbito de cooperación internacional: desarrollo social y capacidad instalada.*

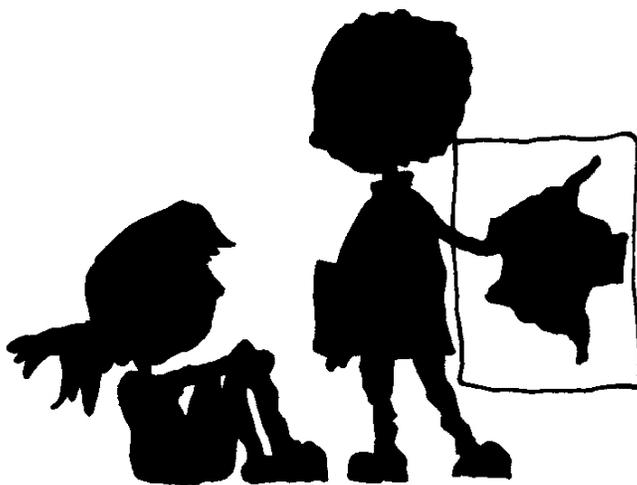
¹⁷ Visitar <http://www.codesarrollo.org.co/desal/>.

¹⁸ Visitar <http://www.colombiaincluyente.org/directoriodefundaciones.php>.

¹⁹ Visitar <http://www.apccolombia.gov.co/>.

1.3. Registrar la información de contacto.

Una vez identificados los potenciales aliados, es útil registrar sus datos de contacto. Este paso no debe ser subestimado porque facilitará la búsqueda de información en los siguientes pasos y etapas. La principal recomendación en este caso es que los datos de contacto correspondan a las personas que podrían estar directamente interesadas en la gestión de los puntos de encuentro.



2. Priorización de aliados estratégicos.

2.1. Definir criterios de valoración.

En este paso se proponen seis criterios de valoración que permiten priorizar aquellos aliados más estratégicos entre aquellos identificados en los pasos anteriores. Cada secretaría debe revisar, confirmar y ajustar estos criterios de acuerdo con las particularidades de sus objetivos y aliados o definir unos nuevos en caso de ser necesario.

Para valorar el nivel de encuentro en materia de objetivos:

- *Pertinencia de los objetivos perseguidos por el potencial aliado respecto a los objetivos del proyecto emprendido por la secretaría de educación.*
- *Experiencia, reciente y positiva, del actor en los aspectos relevantes que se consignan en los objetivos del proyecto.*
- *Reconocimiento del potencial aliado entre la población beneficiaria.*

Para valorar el nivel de encuentro en materia de recursos:

- *Pertinencia de los recursos que podría aportar el actor respecto a los resultados que se desean alcanzar en el proyecto.*
- *Proporción en que los recursos del potencial aliado podrían satisfacer las necesidades reflejadas en los objetivos.*
- *Capacidad de apalancamiento que pueda tener el actor para gestionar recursos de otros actores.*

2.2. Valorar los potenciales aliados.

Una vez confirmados o definidos los criterios a utilizar, cada actor debe ser valorado a la luz de estos. Para hacerlo de manera práctica y sencilla, se sugiere aplicar una escala con solo tres niveles de encuentro: alto, medio o bajo. Igualmente, para facilitar el siguiente paso es recomendable asignarle un valor numérico a estos niveles de encuentro: alto = 3, medio = 2 y bajo = 1.

2.3. Priorizar los aliados más estratégicos.

Una vez valorado cada actor, resulta sencillo obtener promedios a partir de los cuales ordenar los potenciales aliados y focalizar la gestión de alianzas en los más estratégicos. Aun así, los promedios no serán siempre suficientes y vale la pena que la secretaría considere ciertas particularidades, por ejemplo:

- *Algunos aliados podrían tener promedios altos pero si tienen dos o más criterios valorados en “bajo” o “1”, es posible que resulten descartables, especialmente si esa valoración se refiere a la pertinencia de los objetivos o recursos.*
- *Un actor con nivel de encuentro “alto” o “3” en experiencia, no es necesariamente estratégico si la pertinencia de sus objetivos ha sido valorada en “medio” o “2”.*
- *Un actor con nivel de encuentro “bajo” o “1” en proporción de recursos, puede ser estratégico si ha sido valorado en “alto” o “3” en su capacidad de apalancamiento.*

Etapa 3: Concretar alianzas

Pregunta:

¿Cómo movilizar la voluntad de los aliados seleccionados para concretar las alianzas? ¿Cómo definir las acciones y los recursos con los que cada uno se comprometerá para el logro de los objetivos?

Propósito:

Integrar a los aliados en función de objetivos compartidos y definir tanto las acciones que cada uno desarrollará, como los recursos que cada uno aportará para el logro de tales objetivos.

El éxito de esta etapa dependerá en buena medida del conocimiento previo que la secretaría tenga acerca de los actores estratégicos e, igualmente, de la capacidad de convocatoria y argumentación que logre desarrollar para involucrar a estas entidades en un trabajo conjunto.

Para concretar las alianzas, es fundamental que la secretaría de educación relacione cada aliado como fuente de recursos de las respectivas actividades del plan de acción.

Producto:

Plan de Acción ratificado por los aliados estratégicos.

El plan de acción permite definir los aportes que cada aliado debe cumplir. La idea es que el cumplimiento de los compromisos de cada aliado, de manera organizada, articulada y en dirección a un objetivo común, contribuya al desarrollo exitoso del proyecto de la secretaría.

Pasos:

1. Alistamiento.

Con base en las necesidades, oportunidades y puntos de encuentro identificados, la secretaría contará con elementos suficientes para relacionar cada aliado con el plan de acción. En este sentido, es conveniente considerar al menos seis tipos de recursos que pueden brindar los distintos aliados²⁰:

- *Financieros: donaciones en dinero, fideicomisos, empréstitos de organizaciones de cooperación internacional o descuentos para la compra de insumos o servicios.*
- *Materiales: materiales pedagógicos, dotaciones de aulas, obras de infraestructura o espacios para el desarrollo de actividades de tiempo libre.*
- *Técnicos: experiencias de proyectos anteriores, conocimiento del contexto local, investigaciones, recursos pedagógicos innovadores o sistemas de seguimiento y monitoreo.*
- *Humanos: personal administrativo o gerencial, profesionales con experiencias pedagógicas específicas o voluntariados.*
- *Comunicación: estrategias de divulgación virtuales, radios o canales comunitarios, redes sociales o publicaciones.*
- *Capacidad de gestión: contactos con organizaciones internacionales, organizaciones comunitarias, organizaciones no gubernamentales y empresas privadas, o personal con experiencia en desarrollo de proyectos, campañas y eventos.*

2. Concertación de voluntad y aportes.

En este paso, la secretaría de educación debe concentrarse en generar un espacio que le permita socializar los objetivos del proyecto y movilizar la voluntad de los posibles aliados al punto de lograr comprometerlos con el logro de tales propósitos.

La recomendación en este caso consiste en realizar un encuentro con todos los aliados estratégicos para ofrecer una visión de conjunto. Por supuesto, este encuentro requiere preparar los aspectos operativos y administrativos necesarios como lo son: convocatoria, lugar de encuentro, materiales, herramientas audiovisuales, etc.

Sin embargo, más allá de estos procedimientos que hacen parte de la cotidianidad de la secretaría, es importante considerar ciertos contenidos que se recomiendan desarrollar en este espacio, el cual terminará siendo uno de los espacios de concertación más importantes para la concreción de las alianzas.

Lo primero será definir el objetivo del encuentro. Teniendo en cuenta que es un contacto inicial, es posible que no se logren concertar los aportes que cada aliado brindará. Aun así, se espera que este encuentro sirva para generar un reconocimiento explícito de la importancia política y pedagógica de alcanzar los objetivos del proyecto y para confirmar la voluntad de participar en la alianza.

²⁰ Adaptación de las posibilidades planteadas en Cardona, Randolph. 2010. *Guía metodológica para la formación y gestión de Alianzas público-privadas para el desarrollo*. San José de Costa Rica: Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad. p. 33.

Posteriormente, la secretaría de educación deberá definir la agenda del encuentro. Como recomendación, a continuación se establecen los puntos que deberán ser tenidos en cuenta:

- *Importancia de las alianzas: presentar la relevancia que tiene la participación de los aliados para el logro de los objetivos propuestos.*
- *Objetivos del proyecto: retomar el análisis que llevó a la construcción de los objetivos, mostrando no solo las necesidades sino las oportunidades del contexto que permiten generar una gestión asociada para el logro de un bien común.*
- *Ubicación en el plan de acción: solicitar la participación de los asistentes para que estos mismos identifiquen cuál sería su mayor aporte dentro de la estrategia contemplada en el plan de acción del proyecto.*
- *Manifestación de interés y compromisos: orientar el encuentro hacia la declaración explícita de la voluntad de los aliados en participar y comprometerse con los objetivos, al igual que hacia la definición de aportes concretos.*



3. Concreción de alianzas.

Después de haber realizado un acercamiento, logrado la voluntad de los aliados estratégicos y definido en primera instancia los principales aportes, el momento definitivo de la concreción de estas ha llegado.

Al igual que la selección de los aliados, este es un paso que le corresponde dar única y exclusivamente a la secretaría. En cualquier caso, debe tenerse presente que muchas alianzas pueden requerir su concreción a través de mecanismos contractuales como los expuestos en el [\(Anexo 2.2\)](#). En cualquier caso, es importante que al momento de concretar las alianzas la secretaría se asegure de:

- *Realizar un análisis de necesidad y conveniencia riguroso.*
- *Concertar con sus aliados los aspectos puntuales relativos a plazos, desembolsos, entregas, mecanismos de comunicación, rendición de cuentas y solución de diferencias.*
- *Proponer un plan de acción y un cronograma que contenga las acciones específicas a realizar en el desarrollo de la alianza.*

Etapa 4: Ejecución y seguimiento

Luego de sumar voluntades y de acordar, en una cadena de resultados, los recursos y acciones que cada uno de los aliados aportará, las secretarías de educación deberán liderar la ejecución de las alianzas mediante la combinación de herramientas de gestión que son bien conocidas y usadas con frecuencia por las mismas²¹. Lo anterior, recordando siempre que las alianzas solo son una parte del proceso de gestión del proyecto de la secretaría, orientado a la institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas.

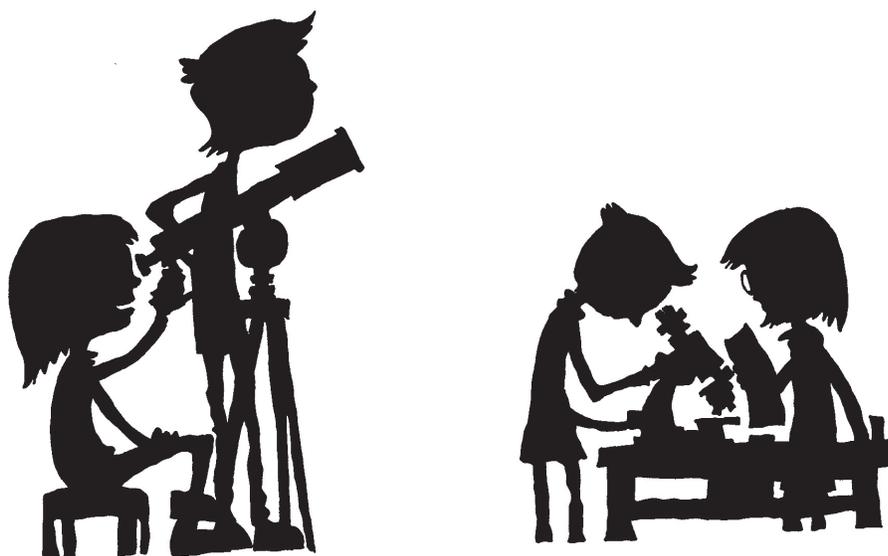
Más allá de los instrumentos específicos de gestión, en los siguientes puntos se sintetizan una serie de recomendaciones generales que merecen ser tenidas en cuenta para mantener el rumbo trazado desde los objetivos para el fortalecimiento del proyecto de la secretaría mediante la gestión de alianzas, y para potenciar los resultados esperados y promover la sostenibilidad de los procesos emprendidos:

- *El punto de partida esencial de toda alianza es que el plan de acción se encuentre claramente definido y que haya un acuerdo sobre el rol que jugarán los aliados en el marco de este. Esto implica haber considerado las condiciones del contexto e incorporado las expectativas de quienes están apostando a favor del proyecto de la secretaría.*
- *El diseño y la ejecución de las alianzas guardan estrecha relación pero no son lo mismo. Una alianza con deficiencias en su lógica de diseño puede no llegar a cumplir los objetivos esperados, aunque su ejecución sea impecable. De igual forma, si el desarrollo de la alianza falla en la implementación o en la asignación de recursos pueden obtenerse resultados muy distintos a los deseados.*
- *Es importante establecer responsables y, en caso de que la alianza lo exija, grupos de trabajo al interior de las secretarías que atiendan las exigencias de esta en el día a día e incorporen su gestión en la agenda de funcionamiento regular de la entidad. El establecimiento de responsables y grupos de trabajo debe tener entre sus prioridades la realización de procesos de seguimiento y evaluación interna que den cuenta permanentemente del camino que está recorriendo la alianza para cumplir las acciones y objetivos propuestos. Estas acciones de seguimiento y monitoreo deberán armonizarse con las acciones que desarrolle la secretaría de educación en el Paso 4: Revisar y ajustar.*
- *Es fundamental incorporar procesos regulares de rendición de cuentas y retroalimentación, pues estos contribuyen a generar las alertas necesarias para reconfigurar, a tiempo y en caso de ser necesario, las acciones previstas. De igual forma, permiten que el proyecto se desarrolle en un marco de confianza y transparencia entre los aliados.*
- *Para que los procesos de retroalimentación y rendición de cuentas tengan los efectos deseados es importante que se conformen comités de seguimiento en los que participen tanto la secretaría como los aliados. Al interior de estos comités se deben discutir y revisar los aspectos más relevantes que afectan, de manera positiva o negativa, el progreso y cumplimiento de las acciones y objetivos propuestos para el fortalecimiento del proyecto de la secretaría.*

²¹ Tales como cronogramas, comités, rendiciones de cuentas, etc.

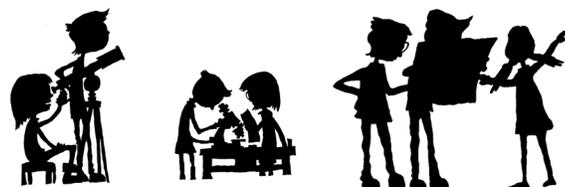
- Además de los procesos de rendición de cuentas y retroalimentación interna, es crucial que las secretarías y sus aliados comuniquen permanentemente los diferentes resultados de la alianza a la comunidad. Este tipo de mecanismos brindan la posibilidad, no sólo de contar lo que se ha hecho, sino de generar reconocimiento y legitimidad frente al trabajo desarrollado. Por otra parte, estos espacios pueden representar oportunidades de sostenibilidad y expansión para el proyecto de la secretaría, a partir de la demanda que sus resultados puedan generar en la comunidad.
- Cuando los aliados intervengan en aspectos sustantivos, como la formación de docentes o el acompañamiento a establecimientos educativos, y la alianza se concrete a través de un contrato público, es pertinente que la secretaría tenga en cuenta los siguientes aspectos para garantizar calidad en los aspectos conceptuales y pedagógicos del proyecto:

- Incluir la experiencia pedagógica en formación para la ciudadanía y desarrollo de competencias ciudadanas dentro de los estudios previos.
- Establecer especificaciones técnicas para las actividades relativas a: i) desarrollo integral de todos los tipos de competencias ciudadanas; ii) ambientes democráticos de aprendizaje; iii) principios pedagógicos a tener en cuenta; y iv) formación docente o acompañamiento a establecimientos educativos.
- Fijar entre las obligaciones la presentación de informes detallados y periódicos sobre los anteriores aspectos.
- Incluir evaluaciones de las actividades en las que participen todos los actores que hicieron parte del proceso.





Anexo 2.1: Mapa de Actores Nacionales



Anexo 2.1: Mapa de actores nacionales

El presente anexo ofrece un panorama de los puntos de encuentro entre diversos aspectos de la formación para la ciudadanía y los mandatos legales de las organizaciones públicas del nivel nacional. Por supuesto, aunque los puntos de encuentro con éstas y otras entidades no se limitan a los aspectos aquí destacados, éstos sí señalan los elementos de intersección que resultarían más favorables para desplegar acciones conjuntas con el fin fortalecer las iniciativas pedagógicas dirigidas a la institucionalización del desarrollo de las competencias ciudadanas.

1. Sectores y actores nacionales con principales puntos de encuentro.

Este grupo se integra por actores que cuentan con obligaciones que se relacionan directamente con el desarrollo de procesos educativos en temas relativos a los ámbitos de las competencias ciudadanas (participación, pluralidad y convivencia) o de los programas transversales (derechos humanos, sexualidad/ estilos de vida saludables y educación ambiental).

SECTOR	Educación
ENTIDAD	Ministerio de Educación
MISIÓN	<p>Lograr una educación, que forme mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, competentes, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos, cumplen con sus deberes y conviven en paz. Una educación que genere oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país.</p> <p>Lograr una educación competitiva, pertinente, que contribuya a cerrar brechas de inequidad y en la que participa toda la sociedad.</p>
VISIÓN	<p>Visión 2014</p> <p>En 2014 Colombia será uno de los países con mejor calidad de la educación en América Latina, habrá reducido significativamente las brechas de inequidad y será modelo de eficiencia y transparencia a nivel nacional e internacional.</p>
OBJETO	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las políticas y los lineamientos para dotar al sector educativo de un servicio de calidad con acceso equitativo y con permanencia en el sistema. Numeral 1.1, artículo 1, Decreto 5012 de 2009. • Diseñar estándares que definan el nivel fundamental de calidad de la educación que garantice la formación de las personas en convivencia pacífica, participación y responsabilidad democrática, así como en valoración e integración de las diferencias para una cultura de derechos humanos y ciudadanía en la práctica del trabajo y la recreación para lograr el mejoramiento social, cultural, científico y la protección del ambiente. Numeral 1.2, artículo 1, Decreto 5012 de 2009. • Garantizar y promover, por parte del Estado, a través de políticas públicas, el derecho y el acceso a un sistema educativo público sostenible que asegure la calidad y la pertinencia en condiciones de inclusión, así como la permanencia en el mismo, tanto en la atención integral de calidad para la primera infancia como en todos los niveles: preescolar, básica, media y superior. Numeral 1.3, artículo 1, Decreto 5012 de 2009. • Generar directrices, efectuar seguimiento y apoyar a las Entidades Territoriales para una adecuada gestión de los recursos humanos del sector educativo, en función de las políticas nacionales de ampliación de cobertura, mejoramiento de la calidad y la eficiencia del servicio educativo y la pertinencia. Numeral 1.4, artículo 1, Decreto 5012 de 2009. • Orientar la educación superior en el marco de la autonomía universitaria, garantizando el acceso con equidad a los ciudadanos colombianos, fomentando la calidad académica, la operación del sistema de aseguramiento de la calidad, la pertinencia de los programas, la evaluación permanente y sistemática, la eficiencia y transparencia de la gestión para facilitar la modernización de las Instituciones de Educación Superior e implementar un modelo administrativo por resultados y la asignación de recursos con racionalidad de los mismos. Numeral 1.5, artículo 1, Decreto 5012 de 2009. • Velar por la calidad de la educación, mediante el ejercicio de las funciones de regulación, inspección, vigilancia y evaluación, con el fin de lograr la formación moral, espiritual, afectiva, intelectual y física de los colombianos. Numeral 1.6, artículo 1, Decreto 5012 de 2009. • Implementar mecanismos de descentralización, dotando el sector de los elementos que apoyen la ejecución de las estrategias y metas de cobertura, calidad, pertinencia y eficiencia. Numeral 1.7, artículo 1, Decreto 5012 de 2009. • Propiciar el uso pedagógico de medios de comunicación como por ejemplo radio, televisión e impresos, nuevas tecnologías de la información y la comunicación, en las instituciones educativas para mejorar la calidad del sistema educativo y la competitividad de los estudiantes del país. Numeral 1.8, artículo 1, Decreto 5012 de 2009.

FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Formular la política nacional de educación, regular y establecer los criterios y parámetros técnicos cualitativos que contribuyan al mejoramiento del acceso, calidad y equidad de la educación, en la atención integral a la primera infancia y en todos sus niveles y modalidades. Numeral 2.1, artículo 2, Decreto 5012 de 2009. • Asesorar y apoyar a los departamentos, a los distritos y a los municipios en el desarrollo de los procesos curriculares pedagógicos. Artículo 148, Ley 115 de 1994. • Preparar y proponer los planes de desarrollo del Sector, en especial el Plan Nacional de Desarrollo Educativo, convocando los entes territoriales, las instituciones educativas y la sociedad en general, de manera que se atiendan las necesidades del desarrollo económico y social del país. Numeral 2.2, artículo 2, Decreto 5012 de 2009. • Asesorar a los Departamentos, Municipios y Distritos en los aspectos relacionados con la educación, de conformidad con los principios de subsidiaridad, en los términos que defina la ley. Numeral 2.4, artículo 2, Decreto 5012 de 2009. • Dirigir la actividad administrativa del Sector y coordinar los programas intersectoriales. Numeral 2.9, artículo 2, Decreto 5012 de 2009. • Coordinar todas las acciones educativas del Estado y de quienes presten el servicio público de la educación en todo el territorio nacional, con la colaboración de sus entidades adscritas, de las Entidades Territoriales y de la comunidad educativa. Numeral 2.11, artículo 2, Decreto 5012 de 2009. • Funciones de la Subdirección de Fomento de Competencias. Diseñar lineamientos de política y orientaciones pedagógicas que propician el desarrollo de capacidades para la vida e involucren el ámbito escolar, familiar y ciudadano. Numeral 16.9, artículo 16, Decreto 5012 de 2009. • Funciones en el marco de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras. El Ministerio de Educación Nacional, con el fin de garantizar una educación de calidad y pertinente para toda la población, en especial para poblaciones en condición de vulnerabilidad y afectadas por la violencia, fomentará desde un enfoque de derechos, diferencial, territorial y restitutivo, el desarrollo de programas y proyectos que promuevan la restitución y el ejercicio pleno de los derechos, desarrollen competencias ciudadanas y científico-sociales en los niños, niñas y adolescentes del país; y propendan a la reconciliación y la garantía de no repetición de hechos que atenten contra su integridad o violen sus derechos. Numeral 7, Artículo 145 ley 1448 de 2011. • Funciones en el marco de la Ley para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física • El Ministerio de Educación Nacional, Coldeportes y los entes territoriales propiciarán el desarrollo de la educación extraescolar de la niñez y de la juventud. Para este efecto: <ul style="list-style-type: none"> 1o. Fomentarán la formación de educadores en el campo extraescolar y la formación de líderes juveniles que promuevan la creación de asociaciones y movimientos de niños y jóvenes que mediante la utilización constructiva del tiempo libre sirvan a la comunidad y a su propia formación. 2o. Dotarán a las comunidades de espacios pedagógicos apropiados para el desarrollo de la educación extraescolar en el medio ambiente o sitios diferentes de los familiares y escolares, tales como casas de la juventud, centros culturales especializados para jóvenes, o centros de promoción social, además, de las instalaciones deportivas y recreativas. 3o. Las instituciones públicas realizarán, directamente o por medio de entidades privadas sin ánimo de lucro, programas de educación extraescolar. Para este efecto se celebrarán contratos que podrán financiarse por medio de los dineros destinados a los fines de que trata la presente Ley. Artículo 9, Ley 181 de 1995. • El Deporte Formativo y Comunitario hace parte del Sistema Nacional del Deporte y planifica, en concordancia con el Ministerio de Educación Nacional, la enseñanza y utilización constructiva del tiempo libre y la educación en el ambiente, para el perfeccionamiento personal y el servicio a la comunidad, diseñando actividades en deporte y recreación para niños, jóvenes, adultos y personas de la tercera edad. Artículo 17, Ley 181 de 1995.
DEPENDENCIA CLAVE	Viceministerio de Educación preescolar, básica y media. Dirección de Calidad, Subdirección de Fomento de Competencias.

SECTOR	Salud y Protección Social
ENTIDAD	Ministerio de Salud y Protección Social
MISIÓN	Dirigir y organizar el sistema de seguridad social en salud, a través de políticas, estrategias y programas encaminados a garantizar el acceso de la población a las estrategias de promoción de la salud, la prevención de la enfermedad, el aseguramiento y prestaciones económicas conforme a los principios fundamentales de eficiencia, universalidad y solidaridad, para mejorar el estado de la salud y la calidad de vida de la población en Colombia (página web).
VISIÓN	En el 2020, la población en Colombia tiene acceso universal a un sistema de salud de calidad, equitativo y sostenible en el largo plazo, con estrategias efectivas de promoción y prevención, prestación oportuna de servicios mediante una red eficiente de prestadores privados y públicos, un flujo efectivo de recursos a los distintos actores del sistema y permanente evaluación de tecnologías de salud para su incorporación a un plan de beneficios unificado, continuamente actualizado, igual para todos los ciudadanos (página web).
OBJETO	<ul style="list-style-type: none"> • Formular, adoptar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar la política pública en materia de salud • Establecer y definir los lineamientos relacionados a con los sistemas de información de la Protección Social (artículo 1, Decreto 4107 de 2011).

FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Formular, adoptar, coordinar la ejecución y evaluar estrategias de promoción de la salud y la calidad de vida, y de prevención y control de enfermedades transmisibles y de las enfermedades crónicas no transmisibles (numeral 4, artículo 2, Decreto 4107 de 2011). • Promover acciones para la divulgación del reconocimiento y goce de los derechos de las personas en materia de salud, promoción social, y en el cuidado, protección y mejoramiento de la calidad de vida (numeral 24, artículo 2, Decreto 4107 de 2011). • Promover la articulación de las acciones del Estado, la sociedad, la familia, el individuo y los demás responsables de la ejecución de las actividades de salud, riesgos profesionales y promoción social a cargo del Ministerio (numeral 26, artículo 2, Decreto 4107 de 2011). • Proponer y desarrollar, en el marco de sus competencias, estudios técnicos e investigaciones para la formulación, implementación y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos en materia de salud y promoción social a cargo del Ministerio (numeral 28, artículo 2, Decreto 4107 de 2011). • Asistir técnicamente en materia de salud, y promoción social a cargo del Ministerio, a las entidades u organismos descentralizados territorialmente o por servicios (numeral 29), artículo 2, Decreto 4107 de 2011).
DEPENDENCIA CLAVE	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Promoción y Prevención - Subdirección de Enfermedades No Transmisibles (artículos 16 y 18, Decreto 4107 de 2011). • Dirección de Epidemiología y Demografía (artículo 21, Decreto 4107 de 2011).

SECTOR	Trabajo
ENTIDAD	SENA
MISIÓN	El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) se encarga de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la Formación Profesional Integral gratuita, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país (Plan Estratégico 2001-2014).
VISIÓN	El SENA será una organización de conocimiento para todos los colombianos, innovando permanentemente en sus estrategias y metodologías de aprendizaje, en total acuerdo con las tendencias y cambios tecnológicos y las necesidades del sector empresarial y de los trabajadores, impactando positivamente la productividad, la competitividad, la equidad y el desarrollo del país (Plan Estratégico 2001-2014).
OBJETO	<ul style="list-style-type: none"> • Dar formación profesional integral a los trabajadores de todas las actividades económicas, y a quienes sin serlo, requieran dicha formación, para aumentar por ese medio la productividad nacional y promover la expansión y el desarrollo económico y social armónico del país, bajo el concepto de equidad social redistributiva (numeral 1, artículo 3, Ley 119 de 1994). • Fortalecer los procesos de formación profesional integral que contribuyan al desarrollo comunitario a nivel urbano y rural, para su vinculación o promoción en actividades productivas de interés social y económico (numeral 2, artículo 3, Ley 119 de 1994). • Actualizar, en forma permanente, los procesos y la infraestructura pedagógica, tecnológica y administrativa para responder con eficiencia y calidad a los cambios y exigencias de la demanda de formación profesional integral (numeral 6, artículo 3, Ley 119 de 1994).
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la promoción social del trabajador, a través de su formación profesional integral, para hacer de él un ciudadano útil y responsable, poseedor de valores morales éticos, culturales y ecológicos (numeral 1, artículo 4, Ley 119 de 1994). • Garantizar la articulación de las competencias básicas y de política institucional con las transversales y específicas y de emprendimiento en los programas de formación profesional integral (numeral 10, artículo 11, Decreto 249 de 2004).
DEPENDENCIA CLAVE	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Formación Profesional (artículo 11, Decreto 249 de 2004) • Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (artículo 12, Decreto 249 de 2004).

SECTOR	Ministerio Público	
ENTIDAD	Procuraduría General de la Nación	Defensoría del Pueblo
MISIÓN	Vigilar el cumplimiento de la Constitución y la Ley, promover la protección de los derechos fundamentales, el respeto de los deberes ciudadanos y proteger el patrimonio público, siendo referente de eficiencia, eficacia y valoración ética en el ejercicio de la función pública (página web).	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción y divulgación de los derechos humanos. • Prevención, protección y defensa de los derechos humanos. • Fomento del respeto al derecho internacional humanitario (artículo 1, Resolución 753 de 2009).
VISIÓN	Ser guardián del interés general y vigilante del cumplimiento de los fines del Estado (página web).	En el 2012, la Defensoría del Pueblo es reconocida en el ámbito nacional e internacional por el impulso a la realización efectiva de los derechos humanos, por su incidencia en la formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas con enfoque de derechos, y por contribuir al avance en la construcción de una cultura de respeto a los derechos humanos y al derecho internacional humanitario, que promueva la convivencia pacífica (artículo 1, Resolución 753 de 2009).
OBJETO	Representar a los ciudadanos ante el Estado (página web).	Velar por la promoción, el ejercicio y la divulgación de los Derechos Humanos (artículo 282, Constitución Política y artículo 1, Ley 24 de 1992).
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Proteger los derechos humanos y asegurar su efectividad, con el auxilio del Defensor del Pueblo (numeral 2, artículo 277, Constitución Política). • Promover, ante las autoridades judiciales y administrativas, el cumplimiento de las normas del orden nacional y los tratados internacionales sobre derechos humanos y derecho internacional humanitario (numeral 1, artículo 26, Decreto 262 de 2000). 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar e instruir a los habitantes del territorio nacional y a los colombianos en el exterior el ejercicio y defensa de sus derechos ante las autoridades competentes o entidades de carácter privado (numeral 1, artículo 282, Constitución Política). • Divulgar los derechos humanos y recomendar las políticas para su enseñanza (numeral artículo 282, Constitución Política). • Diseñar y adoptar con el Procurador General de la Nación las políticas de promoción y divulgación de los Derechos Humanos en el país, en orden a tutelarlos y defenderlos (numeral 1, artículo 9, Ley 24 de 1992). • Difundir el conocimiento de la Constitución Política de Colombia, especialmente los derechos fundamentales, sociales, económicos, culturales, colectivos y del ambiente (numeral 6, artículo Ley 24 de 1992). • Celebrar convenios con establecimientos educativos y de investigación nacionales e internacionales para la divulgación y promoción de los Derechos Humanos (numeral 11, artículo 9, Ley 24 de 1992). • Elaborar y poner en práctica programas académicos para la enseñanza de los Derechos Humanos y de los principios de participación democrática, en coordinación y bajo responsabilidad del Ministerio de Educación (numeral 1, artículo 30, Ley 24 de 1992).
DEPENDENCIA CLAVE	<ul style="list-style-type: none"> • Procuraduría Delegada para la Defensa de los Derechos de la Infancia, Adolescencia y Familia (página web). 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Promoción y Divulgación de Derechos Humanos (artículo 30, Ley 24 de 1992).



SECTOR	Sector Cultura	
ENTIDAD	Ministerio de Cultura	Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre, Coldeportes.
MISIÓN	Impulsar y estimular procesos, proyectos y actividades culturales y deportivas, reconociendo la diversidad y promoviendo la valoración y protección del patrimonio cultural de la Nación.	Liderar, formular, dirigir y coordinar la política pública del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación física y la actividad física y ejercer la inspección vigilancia y control del Sistema Nacional del Deporte, con criterio de inclusión y equidad social contribuyendo con la convivencia y paz de los colombianos.
VISIÓN	En el 2014 el Ministerio de Cultura será parte fundamental del desarrollo económico, social y educativo del país, facilitando un mayor acceso de la población al disfrute de bienes y servicios culturales, afianzando la identidad colombiana.	En el 2019 seremos reconocidos a nivel nacional e internacional como modelo de organización, por el impacto que generan nuestras políticas, en la dirección, promoción y fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y la actividad física.
OBJETO	<p>El Ministerio de Cultura tendrá como objetivos formular, coordinar, ejecutar y vigilar la política del Estado en materia cultural, deportiva, recreativa y de aprovechamiento del tiempo libre, de modo coherente con los planes de desarrollo, con los principios fundamentales y de participación contemplados en la Constitución Política y en la ley y le corresponde formular y adoptar políticas, planes generales, programas y proyectos del Sector Administrativo a su cargo. Artículo 1, Decreto 1746 de 2003.</p> <p>Objetivos estratégicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, promover y aplicar las políticas culturales • Fortalecer y acompañar al Sistema Nacional de Cultura • Promover y consolidar el emprendimiento cultural y deportivo • Investigar, valorar, preservar y difundir el patrimonio material e inmaterial y promover su sostenibilidad y su apropiación social. 	Formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar la política pública, planes, programas y proyectos en materia el deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la actividad física, para promover el bienestar, la calidad de vida, así como contribuir a la salud pública, a la educación, a la cultura, a la cohesión social, a la conciencia nacional y a las relaciones internacionales, a través de la participación de los actores públicos y privados. Artículo 3, Decreto 4183 de 2011.



FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • El Estado a través del Ministerio de Cultura y las entidades territoriales, fomentará las artes en todas sus expresiones y las demás manifestaciones simbólicas expresivas, como elementos del diálogo, el intercambio, la participación y como expresión libre y primordial del pensamiento del ser humano que construye en la convivencia pacífica. Artículo 17, ley 0397 de 1997. • Fomentar y preservar la pluralidad y diversidad cultural de la Nación. Numeral 2, artículo 2, Decreto 1746 de 2003. • Diseñar las políticas, dirigir y promover el fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre. Numeral 7, artículo 2, Decreto 1746 de 2003. <p>Funciones de la Dirección de Poblaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el reconocimiento de la diversidad étnica y cultural a través de procesos de investigación, comunicación y formación, que permitan a las entidades y a la ciudadanía, comprender, incorporar y valorar esta diversidad como una riqueza de nuestra nación. Numeral 5, artículo 3, Decreto 4827 de 2008. • Diseñar, promocionar y ejecutar una política de inclusión social a través del arte y la cultura para la Infancia y la juventud, fomentando el desarrollo artístico en articulación con las entidades y organismos que trabajan en este sentido, a través del fomento y estímulo a la creación artística infantil y juvenil, la formación artística formal, no formal e informal de niños y jóvenes y la socialización de los proyectos y manifestaciones artísticas y/o culturales realizadas por la niñez o los adultos que de dican sus actividades a este grupo de población. Numera 12, artículo 3, Decreto 4827 de 2008. <p>Funciones de la Dirección de Artes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar políticas que promuevan la libertad de creación de los ciudadanos de manera democrática y en atención a la diversidad étnica, ideológica, social y cultural del país. Numeral 4, artículo 13, Decreto 1746 de 2003. • Funciones de la Dirección de Comunicaciones. Determinar los contenidos para la televisión cultural pública, y diseñar estrategias de estímulo a la programación, emisión y circulación de proyectos audiovisuales dirigidos a promover el intercambio entre las distintas culturas y regiones del país. Numeral 3, artículo 14, Decreto 1746 de 2003. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formular planes y programas que promuevan el desarrollo de la educación familiar, escolar y extraescolar de la niñez y de la juventud a través de la correcta utilización del tiempo libre, el deporte y la recreación. Numeral 16, Artículo 4, Decreto 4183 de 2011. • Programar actividades de deporte formativo y comunitario, y eventos deportivos en todos los niveles de la educación, en asocio con las Secretarías de Educación de las entidades territoriales. Numeral 29, Artículo 4, Decreto 4183 de 2011. Recursos • Corresponde al Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes, la responsabilidad de dirigir, orientar, coordinar y controlar el desarrollo de la Educación Física extra escolar como factor social y determinar las políticas, planes, programas y estrategias para su desarrollo, con fines de salud, bienestar y condición física para niños, jóvenes, adultos, personas con limitaciones y personas de la tercera edad. Artículo 12, Ley 181 de 1995. • Formular, adoptar, coordinar la ejecución y evaluar estrategias de la promoción, el fomento, el desarrollo y la orientación del deporte, la recreación, la actividad física, y el aprovechamiento del tiempo libre. Numeral 3, Artículo 4, Decreto 4183 de 2011. • Diseñar políticas, estrategias, acciones, planes y programas que integren la educación y las actividades físicas, deportivas y recreativas en el sistema educativo general en todos sus niveles, en coordinación con las autoridades respectivas. Numeral 6, Artículo 4, Decreto 4183 de 2011. • Promover que los municipios expidan normas urbanísticas que incluyan la reserva de espacios suficientes e infraestructuras mínimas para cubrir las necesidades sociales y colectivas de carácter deportivo y recreativo. Numeral 13, Artículo 4, Decreto 4183 de 2011. • Apoyar y promover las manifestaciones del deporte y la recreación que generen conciencia, cohesión social e identidad nacional. Numeral 14, Artículo 4, Decreto 4183 de 2011. • Brindar asistencia técnica a los entes departamentales, distritales y municipales para la formulación de planes deportivos y la ejecución de proyectos relacionados con el deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física. Numeral 24, Artículo 4, Decreto 4183 de 2011.
DEPENDENCIA CLAVE	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Artes. • Dirección de Comunicaciones. • Dirección de Fomento Regional. • Dirección de Poblaciones 	

SECTOR	Inclusión Social y Reconciliación
ENTIDAD	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar -ICBF-
MISIÓN	Trabajamos por el pleno desarrollo de la primera infancia y el bienestar de las familias colombianas.
VISIÓN	Ciudadanos tolerantes, responsables y solidarios, construyendo una Colombia próspera y democrática.
OBJETO	El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar tendrá por objeto propender y fortalecer la integración y el desarrollo armónico de la familia, proteger al menor de edad y garantizarle sus derechos. Artículo 20, Ley 7 de 1979. Modificado por el artículo 124 del Decreto 1471 de 1990. Artículo 15, Decreto 1137 de 1999.

FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, como ente coordinador del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, mantendrá todas las funciones que hoy tiene (Ley 75/68 y Ley 7/79) y definirá los lineamientos técnicos que las entidades deben cumplir para garantizar los derechos de los niños, las niñas y los adolescentes, y para asegurar su restablecimiento. Así mismo coadyuvará a los entes nacionales, departamentales, distritales y municipales en la ejecución de sus políticas públicas, sin perjuicio de las competencias y funciones constitucionales y legales propias de cada una de ellas. Parágrafo, Artículo 11, Ley 1098 de 2006 (Código de la Infancia y la Adolescencia). • Formar parte del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes. “El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar quien responderá por los lineamientos técnicos para la ejecución de las medidas pedagógicas dispuestas en este Libro”. Numeral 9, Artículo 163, Ley 1098 de 2006 (Código de la Infancia y la Adolescencia). • El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar como rector del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, tiene a su cargo la articulación de las entidades responsables de la garantía de los derechos, la prevención de su vulneración, la protección y el restablecimiento de los mismos, en los ámbitos nacional, departamental, distrital, municipal y resguardos o territorios indígena. Artículo 205, Ley 1098 de 2006 (Código de la Infancia y la Adolescencia). • Ejecutar las políticas del Gobierno Nacional en materia de fortalecimiento de la familia y protección al menor de edad. Numeral 1, artículo 21, Ley 7 de 1979. Numeral 1, artículo 17, Decreto 1137 de 1999. • Preparar proyectos de ley, reglamentos y demás normas relacionadas con el menor de edad y la familia. Numeral 4, artículo 21, Ley 7 de 1979. Numeral 7, artículo 17, Decreto 1137 de 1999. • Colaborar en la preparación de los reglamentos que fijen las funciones de la Policía Nacional con respecto a la protección y trato a los menores de edad. Numeral 5, artículo 21, Ley 7 de 1979. Numeral 8, artículo 17, Decreto 1137 de 1999. • Coordinar y realizar campañas de divulgación sobre los diversos aspectos relacionados con la protección al menor de edad y al fortalecimiento de la familia. Numeral 10, artículo 21, Ley 7 de 1979. Numeral 14, artículo 17, Decreto 1137 de 1999. • Coordinar con los organismos estatales destinados a la capacitación ocupacional y a la formación de la niñez y la juventud, la forma de colaboración de dichos organismos con el Sistema Nacional de Bienestar Familiar en la rehabilitación del menor. Numeral 6, artículo 17, Decreto 1137 de 1999.
DEPENDENCIA CLAVE	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Primera Infancia. • Dirección de Niñez y Adolescencia.

SECTOR	Interior	
ENTIDAD	Ministerio del interior	Fondo para la Participación y el Fortalecimiento de la Democracia
MISIÓN	Establecer una política integral y coordinada de Estado para el fortalecimiento de la democracia, la justicia y de los mecanismos de protección a los derechos fundamentales.	Generar programas que contribuyan y hagan efectiva la participación ciudadana y el ejercicio de la democracia.
VISIÓN	Ser la Institución líder en la formulación, dirección y evaluación de las políticas públicas del Sector Administrativo del Interior y de Justicia e interlocutor válido entre las diferentes instituciones del Estado y la sociedad civil y sus organizaciones, garantizando su legitimidad y gobernabilidad.	
OBJETO	Formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar la política pública, planes, programas y proyectos en materia de derechos humanos, derecho internacional humanitario, integración de la Nación con las entidades territoriales, seguridad y convivencia ciudadana, asuntos étnicos, población LGBTI, población vulnerable, democracia, participación ciudadana, acción comunal, la libertad de cultos y el derecho individual a profesar una religión o credo, consulta previa y derecho de autor y derechos conexos, la cual se desarrollará a través de la institucionalidad que comprende el Sector Administrativo. Artículo 1, Decreto 2893 de 2011.	Financiar programas que hagan efectiva la participación ciudadana, mediante la difusión de sus procedimientos, la capacitación de la comunidad para el ejercicio de las instituciones y mecanismos reconocidos en esta ley, así como el análisis y evaluación del comportamiento participativo y comunitario. Artículo 1, Decreto 695 de 2003.



FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar de conformidad con la ley las políticas públicas de protección, promoción, respeto y garantía de los Derechos Humanos, en coordinación con las demás entidades del Estado competentes, así como la prevención a las violaciones de estos y la observancia al Derecho Internacional Humanitario, con un enfoque integral, diferencial y social. Numeral 2, artículo 2, Decreto 2893 de 2011. • Atender los asuntos políticos y el ejercicio de los derechos en esta materia, así como promover la convivencia y la participación ciudadana en la vida y organización social y política de la Nación. Numeral 6, artículo 2, Decreto 2893 de 2011. <p>Funciones de la Dirección para la Democracia, la Participación Ciudadana y la Acción Comunal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promocionar y auspiciar, en coordinación con los entes territoriales, la participación ciudadana y el seguimiento de la gestión administrativa pública, mediante programas de difusión y capacitación de las comunidades. Numeral 3, artículo 12, Decreto 2893 de 2011. • Generar alianzas con entidades del orden nacional y territorial para coordinar y articular programas en materia de participación política y social para el fortalecimiento de la democracia. Numeral 8, artículo 12, Decreto 2893 de 2011 • Coordinar la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas en materia de participación ciudadana, el fortalecimiento de la democracia participativa, la organización y participación de la sociedad civil y la garantía de los derechos y deberes electorales. Numeral 1, artículo 12, Decreto 2893 de 2011. • Coordinar la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas de apoyo institucional para el fortalecimiento de la democracia local y territorial, que permita realizar un control social efectivo. Numeral 5, artículo 12, Decreto 2893 de 2011. <p>Funciones de la Dirección de Derechos Humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesorar técnicamente a las entidades territoriales en la formulación de políticas de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario y en la incorporación de un enfoque de derechos en los diferentes instrumentos de planeación y sus estrategias de implementación en el ámbito municipal y departamental. Numeral 4, artículo 15, Decreto 2893 de 2011. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar y financiar la elaboración y ejecución de programas y campañas que divulguen los mecanismos o hagan efectiva la participación ciudadana en todos sus ámbitos. Numeral 2, artículo 1, Decreto 695 de 2003. • Fomentar la coordinación interinstitucional, con las organizaciones no gubernamentales u otras formas asociativas y con la comunidad en general, para definir adelantar, financiar y ejecutar programas relacionados con las materias objeto de este fondo, en cumplimiento de las normas legales vigentes. Numeral 4, artículo 1, Decreto 695 de 2003.
DEPENDENCIA CLAVE	Despacho del Viceministro para la Participación e Igualdad de Derechos: <ul style="list-style-type: none"> • Dirección para la Democracia, la Participación Ciudadana y la Acción Comunal. • Dirección de Derechos Humanos. Despacho del Viceministro de Relaciones Políticas: <ul style="list-style-type: none"> • Subdirección para la Seguridad y Convivencia Ciudadana. 	

SECTOR	Ambiente	
ENTIDAD	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible	
MISIÓN	Ser la entidad pública del orden nacional rectora en materia de gestión del ambiente y de los recursos naturales renovables, que promueve acciones orientadas a regular el ordenamiento ambiental del territorio y de definir las política nacional ambiental y de recursos naturales renovables, y en general las políticas y regulaciones a las que se sujetarán la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables y del ambiente de la Nación, a fin de asegurar el desarrollo sostenible, la protección del patrimonio natural y el derecho de todas las personas a gozar de un ambiente sano, se proteja la soberanía de la Nación, garantizando la participación de la comunidad.	
VISIÓN	Ejercer un liderazgo en la toma de decisiones relacionadas con la construcción de equidad social desde la gestión ambiental y el desarrollo sostenible, mediante la consolidación de una política de desarrollo sostenible y alianzas estratégicas con actores sociales e institucionales en diferentes escenarios de gestión intersectorial y territorial.	

OBJETO	El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible es el rector de la gestión del ambiente y de los recursos naturales renovables, encargado de orientar y regular el ordenamiento ambiental del territorio y de definir las políticas y regulaciones a las que se sujetarán la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables y del ambiente de la nación, a fin de asegurar el desarrollo sostenible, sin perjuicio de las funciones asignadas a otros sectores.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a los demás Ministerios y entidades estatales, en la formulación de las políticas públicas, de competencia de los mismos, que tengan implicaciones de carácter ambiental y desarrollo sostenible, y establecer los criterios ambientales que deben ser incorporados en esta formulación de las políticas sectoriales. Numeral 3, artículo 2, Decreto 3570 de 2011. <p>Funciones de la Dirección General de Ordenamiento Ambiental Territorial y Coordinación del Sistema Nacional Ambiental -SINA-.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar orientaciones, lineamientos y directrices en educación y participación en materia ambiental. Numeral 22, artículo 7, Decreto 3570 de 2011. <p>Funciones de la Subdirección de Educación y Participación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar estrategias y mecanismos de sensibilización y divulgación para la promoción de prácticas de consumo responsable, uso eficiente y ahorro de los recursos naturales y la energía, adecuado manejo y disposición de residuos y conciencia frente a los retos ambientales. Numeral 1, Artículo 8, Decreto 3570 de 2011. • Proponer, conjuntamente con el Ministerio de Educación Nacional, los planes y programas docentes y el pensum que en los distintos niveles de la educación nacional se adelantarán en relación con el ambiente y los recursos naturales renovables; y en coordinación con el Ministerio de la Defensa Nacional la prestación del servicio ambiental. Numeral 2, Artículo 8, Decreto 3570 de 2011. • Diseñar e implementar espacios de participación para la generación de cultura ambiental, en coordinación con la Oficina de Tecnologías de la Información y la Comunicación. Numeral 4, Artículo 8, Decreto 3570 de 2011. • Promover el conocimiento y ejercicio de los derechos y deberes de las personas en relación con el ambiente y el desarrollo sostenible. Numeral 5, Artículo 8, Decreto 3570 de 2011. <p>Funciones de la Oficina de Tecnologías de la Información y la Comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, orientar y participar en el desarrollo de los contenidos y ambientes virtuales requeridos para el cumplimiento de las funciones y objetivos del Ministerio. Numeral 15, Artículo 13, Decreto 3570 de 2011.
DEPENDENCIA CLAVE	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General de Ordenamiento Ambiental Territorial y Coordinación del Sistema Nacional Ambiental -SINA-. • Subdirección de Educación y Participación. • Oficina de Tecnologías de la Información y la Comunicación.

SECTOR	Presidencia
ENTIDAD	Alta Consejería Presidencial para la Convivencia y Seguridad Ciudadana.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer el seguimiento a la ejecución de la política de seguridad ciudadana y presentar los informes a que haya lugar al Presidente de la República. Numeral 2, artículo 18, Decreto 3445 de 2010. • Hacer el seguimiento a los objetivos y a las tareas relacionadas con convivencia ciudadana que surjan de los Consejos de Seguridad. Numeral 3, artículo 18, Decreto 3445 de 2010. • Asesorar y proponer, en coordinación con las instancias competentes, los programas tendientes a reducir la criminalidad urbana. Numeral 4, artículo 18, Decreto 3445 de 2010



1. Sectores y actores nacionales con puntos de encuentro relevantes.

Este grupo se integra por actores con obligaciones que no están directamente relacionadas con el desarrollo de procesos educativos, pero se aproximan al desarrollo de temas relativos a los ámbitos de las competencias ciudadanas (participación, pluralidad y convivencia) o de los programas transversales (derechos humanos, sexualidad/estilos de vida saludable y educación ambiental).

SECTOR	Agricultura y Desarrollo Rural	
ENTIDAD	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Instituto Colombiano de Desarrollo Rural
MISIÓN	Formular, Coordinar y Evaluar las políticas que promuevan el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible de los procesos agropecuarios forestales, pesqueros y de desarrollo rural, con criterios de descentralización, concertación y participación, que contribuyan a mejorar el nivel y la calidad de vida de la población colombiana (página web).	Ejecutar políticas de desarrollo rural, en coordinación con las comunidades e instituciones públicas y privadas relacionadas con el sector agropecuario, forestal y pesquero, facilitando el acceso de los pobladores rurales a los factores productivos y sociales, para contribuir a mejorar su calidad de vida y al desarrollo socioeconómico del país (página web).
VISIÓN	Entidad líder en la formulación, gestión y coordinación de las políticas agropecuarias, pesqueras, forestales y de desarrollo social rural, que propendan por su armonización con la política macroeconómica y por una ejecución descentralizada, concertada y participativa (página web).	Para el año 2019, el INCODER será reconocido como la entidad líder en la ejecución de políticas de desarrollo rural de manera participativa, competitiva, equitativa y sostenible (página web).
OBJETO	Formulación, coordinación y adopción de las políticas, planes, programas y proyectos del Sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural (artículo 2, Decreto 2478 de 1999).	Ejecutar la política agropecuaria y de desarrollo rural, facilitar el acceso a los factores productivos, fortalecer a las entidades territoriales y sus comunidades y propiciar la articulación de las acciones institucionales en el medio rural, bajo principios de competitividad, equidad, sostenibilidad, multifuncionalidad y descentralización, para contribuir a mejorar la calidad de vida de los pobladores rurales y al desarrollo socioeconómico del país. (Artículo 2, Decreto 3759 de 2009).
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la política sectorial de desarrollo rural con los Ministerios de Educación, de Salud, de Trabajo y Seguridad Social y de Desarrollo Económico en las áreas de su competencia (numeral 8, artículo 3, Decreto 2478 de 1999). • Apoyar a las entidades adscritas y vinculadas al Ministerio, así como a las territoriales, en la promoción de la participación de las comunidades rurales en las instancias de decisión del nivel municipal, departamental y nacional para la identificación, formulación y selección de planes, programas y proyectos de desarrollo rural, así como para la asignación de recursos en la ejecución de los mismos (numeral 3, artículo 11, Decreto 2478 de 1999). 	Apoyar y fortalecer los espacios de participación del sector público, comunitario y privado en el marco de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural y los Consejos Seccionales de Desarrollo Agropecuario, Consea, para concretar acuerdos estratégicos en las áreas de desarrollo rural identificadas como prioritarias. Propiciar mecanismos de veedurías y participación ciudadana para ejercer el control social sobre las inversiones públicas que realice la entidad. (Numeral 35, artículo 4, Decreto 3759 de 2009).
DEPENDENCIA CLAVE	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Desarrollo Rural (artículo 11, Decreto 2478 de 1999) 	Todas las subgerencias y direcciones territoriales.

SECTOR	Hacienda y Crédito Público
ENTIDAD	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales
MISIÓN	En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales somos responsables de administrar con calidad el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, mediante el servicio, la fiscalización y el control; facilitar las operaciones de comercio exterior y proveer información confiable y oportuna, con el fin de garantizar la sostenibilidad fiscal del Estado colombiano (Plan estratégico DIAN 2010-2014).
VISIÓN	En el 2020, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia genera un alto nivel de cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, apoya la sostenibilidad financiera del país y fomenta la competitividad de la economía nacional, gestionando la calidad y aplicando las mejores prácticas internacionales en su accionar institucional (Plan estratégico DIAN 2010-2014).
OBJETO	Incrementar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias; apoyar la sostenibilidad de las finanzas públicas del país y fomentar la competitividad de la economía nacional (Plan estratégico DIAN 2010-2014).
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar acciones tendientes a fortalecer la cultura tributaria colombiana (numeral 8, artículo 8, Decreto 4048 de 2008).
DEPENDENCIA CLAVE	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Gestión de Ingresos - Subdirección de Gestión de Asistencia al Cliente (artículo 25, Decreto 4048 de 2008).

SECTOR	Defensa Nacional
ENTIDAD	Policía Nacional de Colombia
MISIÓN	La Policía Nacional es un cuerpo armado permanente de naturaleza civil, a cargo de la Nación, cuyo fin primordial es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en Paz (artículo 218, Constitución Política).
VISIÓN	Al año 2019, la Policía Nacional habrá hecho una contribución de excepcional valor en la convivencia y seguridad ciudadana para la construcción de un país próspero y en paz; soportada en el humanismo, la corresponsabilidad y el trabajo cercano a la comunidad.
OBJETO	Garantizar la convivencia y seguridad ciudadana; lograr el posicionamiento, respeto, credibilidad y apoyo de la comunidad; garantizar la participación ciudadana como veedor institucional y su corresponsabilidad en la convivencia y seguridad; y contribuir a garantizar la gobernabilidad del país (Formulación Estratégica 2011-2014)
FUNCIONES	<p>Proteger a todas las personas residentes en Colombia.</p> <p>Orientar a la comunidad en el respeto a la ley.</p> <p>Prevenir la comisión de hechos punibles.</p> <p>Atender al menor (artículo 19, Ley 62 de 1993)</p>
DEPENDENCIA CLAVE	<p>Dirección de Protección y Servicios Especiales (artículo 9, Decreto 4222 de 2006)</p> <p>Dirección de Seguridad Ciudadana (artículo 4, Decreto 4222 de 2006)</p>



SECTOR	Organismos de Control
ENTIDAD	Contraloría General de la República
MISIÓN	Vigilar y controlar, oportuna y efectivamente los recursos públicos destinados al cumplimiento de los fines esenciales del Estado Social de Derecho (página web).
VISIÓN	Ser una Entidad referente de control y vigilancia fiscal nacional e internacional, moderna, oportuna, generadora de confianza, abierta a la participación ciudadana, promotora de transparencia y de las mejores prácticas de desempeño en la gestión (página web)
OBJETO	Son objetivos de la Contraloría General de la República, ejercer en representación de la comunidad, la vigilancia de la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la Nación; evaluar los resultados obtenidos por las diferentes organizaciones y entidades del Estado en la correcta, eficiente, económica, eficaz y equitativa administración del patrimonio público, de los recursos naturales y del medio ambiente; generar una cultura del control del patrimonio del Estado y de la gestión pública; establecer las responsabilidades fiscales e imponer las sanciones pecuniarias que correspondan y las demás acciones derivadas del ejercicio de la vigilancia fiscal; procurar el resarcimiento del patrimonio público (artículo 2, Decreto 267 de 2000).
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar actividades educativas formales y no formales en las materias de las cuales conoce la Contraloría General, que permitan la profesionalización individual y la capacitación integral y específica de su talento humano, de los órganos de control fiscal territorial y de los entes ajenos a la entidad, siempre que ello esté orientado a lograr la mejor comprensión de la misión y objetivos de la Contraloría General de la República y a facilitar su tarea (numeral 5, artículo 5, Decreto 267 de 2000)
DEPENDENCIA CLAVE	<ul style="list-style-type: none"> Contraloría Delegada para la Participación Ciudadana (artículo 11, Decreto 267 de 2000)

SECTOR	Justicia
ENTIDAD	Ministerio de Justicia y del Derecho
MISIÓN	El Ministerio de Justicia y del Derecho orienta, formula, coordina, adopta, promueve y ejecuta políticas públicas dentro del sector Justicia con el fin de garantizar el pleno ejercicio de los derechos y libertades públicas de los asociados como instrumento idóneo para alcanzar los fines del Estado Social de Derecho.
VISIÓN	El Ministerio de Justicia y del Derecho será, líder en la interlocución entre el Poder Ejecutivo y la Rama Judicial y en la elaboración de los estudios y proyectos que interesan al Sector Justicia como herramientas para su buen funcionamiento, promotor de los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos y de Acceso a la Justicia, formulador de la Política Criminal y Penitenciaria, coordinador de la Defensa Jurídica del Estado y Prevención del Daño Antijurídico, gestor de la Política de Justicia Transicional como mecanismo de Reconciliación Nacional y orientador de la Política de Lucha Contra las Drogas.
OBJETO	<p>El Ministerio de Justicia y del Derecho tiene como objetivo, dentro del marco de sus competencias, formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar la política pública en materia de ordenamiento jurídico, defensa y seguridad jurídica, acceso a la justicia formal y alternativa, lucha contra la criminalidad, mecanismos judiciales transicionales, prevención y control del delito, asuntos carcelarios y penitenciarios, promoción de la cultura de la legalidad, la concordia y el respeto a los derechos; la cual se desarrollará por medio de la institucionalidad que comprende el Sector Administrativo.</p> <p>El Ministerio de Justicia y del Derecho coordinará las relaciones entre la rama Ejecutiva, la Judicial, el Ministerio Público, los organismos de control y demás entidades públicas y privadas para el desarrollo y consolidación de la política pública en materia de la justicia y del derecho. Artículo 1, Decreto 2897 de 2011.</p>



FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Promover las normas legales y reglamentarias, la protección jurídica, garantías y restablecimiento de los derechos de niños, niñas y adolescentes, en coordinación con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, bajo los principios de interés superior, protección integral y enfoque diferencial, y las demás entidades competentes. Numeral 7, artículo 2, Decreto 2897 de 2011. • Diseñar la política y promover los instrumentos aplicables dentro del sistema de responsabilidad penal para adolescentes, hacer seguimiento y evaluar su aplicación atendiendo su carácter especializado, su finalidad restaurativa y los acuerdos internacionales en la materia. Numeral 8, artículo 2, Decreto 2897 de 2011. <p>Funciones de la Dirección de Política Criminal y Penitenciaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los sistemas penales en general, dando especial importancia al sistema de responsabilidad penal para adolescentes en todos sus aspectos, en coordinación con las entidades competentes. Numeral 4, artículo 18, Decreto 2897 de 2011. • Efectuar el análisis normativo y jurisprudencial de los temas relacionados con la Política Criminal y Penitenciaria y el Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes con el fin de adoptar las recomendaciones a que hubiere lugar en esta materia, en coordinación con las entidades competentes. Numeral 17, artículo 18, Decreto 2897 de 2011.
DEPENDENCIA CLAVE	Dirección de Política Criminal y Penitenciaria.

SECTOR	Minas y Energía
ENTIDAD	Ecopetrol
MISIÓN	Encontramos y convertimos fuentes de energía en valor para nuestros clientes y accionistas, asegurando la integridad de las personas, la seguridad de los procesos y el cuidado del medio ambiente, contribuyendo al bienestar de las áreas donde operamos, con personal comprometido que busca la excelencia, su desarrollo integral y la construcción de relaciones de largo plazo con nuestros grupos de interés
VISIÓN	Ecopetrol, Grupo Empresarial enfocado en petróleo, gas, petroquímica y combustibles alternativos, será una de las 30 principales compañías de la industria petrolera, reconocida por su posicionamiento internacional, su innovación y compromiso con el desarrollo sostenible.
OBJETO	<p>El objeto social de Ecopetrol S.A. es el desarrollo, en Colombia o en el exterior, de actividades comerciales o industriales correspondientes o relacionadas con la exploración, explotación, refinación, transporte, almacenamiento, distribución y comercialización de hidrocarburos, sus derivados y productos. Artículo 4, Estatutos Sociales de Ecopetrol S.A.</p> <p>Como parte de las iniciativas de sus compromisos estratégicos, Ecopetrol se basa en: Gobernabilidad democrática: Para contar con garantías institucionales para tramitar los conflictos, hacer sostenible los procesos de desarrollo y disponer de un marco estable de derechos y obligaciones para las operaciones, Ecopetrol S.A. aporta a la construcción del Estado social de derecho tanto desde la formación y empoderamiento ciudadano como del incremento de la capacidad de gestión pública de los entes territoriales, en especial en asuntos relacionados con el buen uso de las regalías y el mejoramiento de los servicios públicos. Del mismo modo, la Empresa hará presencia en aquellas situaciones que convoquen el interés general, relacionadas con desastres naturales y la atención a las víctimas de los conflictos</p>

SECTOR	Ambiente
ENTIDAD	Fondo Nacional Ambiental -FONAM-
OBJETO	El FONAM es un instrumento financiero de apoyo a la ejecución de las políticas ambiental y de manejo de los recursos naturales renovables. Como tal estimulará la descentralización, la participación del sector privado y el fortalecimiento de la gestión de los entes territoriales, con responsabilidad en estas materias. Para el efecto, podrán financiar o cofinanciar, según el caso, a entidades públicas y privadas en la realización de proyectos, dentro de los lineamientos de la Ley 99 de 1993 y de manera que se asegure la eficiencia y coordinación con las demás entidades del Sistema Nacional Ambiental y se eviten duplicidades. Artículo 88, Ley 99 de 1993.
FUNCIONES	Financiar la ejecución de actividades, estudios, investigaciones, planes, programas y proyectos, de utilidad pública e interés social, encaminados al fortalecimiento de la gestión ambiental, a la preservación, conservación, protección, mejoramiento y recuperación del medio ambiente y al manejo adecuado de los recursos naturales renovables y de desarrollo sostenible. Artículo 88, Ley 99 de 1993.

SECTOR	Presidencia
ENTIDAD	Departamento Administrativo de la Presidencia de la República
MISIÓN	Corresponde al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, asistir al Presidente de la República en su calidad de Jefe de Gobierno, Jefe de Estado y Suprema Autoridad Administrativa, en el ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales y prestar el apoyo administrativo necesario para dicho fin. Artículo 1, Decreto 3443 de 2010.
VISIÓN	La Presidencia de la República se proyecta como una entidad modelo en la gestión pública y referente internacional; orientada a la coordinación efectiva del plan de gobierno, con recursos alineados para el logro de sus prioridades, con altos estándares de calidad y oportunidad en la prestación del servicio.
OBJETO	<p>Objetivos Estratégicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que las prioridades del Gobierno se pongan en marcha y se ejecuten. • Velar por un Sistema de Coordinación efectivo para la ejecución del Plan de Gobierno. • Diseñar e implementar un Sistema de Gerencia que permita hacerle seguimiento a indicadores y metas para un monitoreo permanente y mejoramiento continuo. • Garantizar la seguridad integral, el apoyo logístico, el cubrimiento y el suministro informativo al Presidente de la República, al Vicepresidente y sus familias en desarrollo de sus funciones. • Fortalecer la institucionalidad a través de mejores prácticas en la gestión de procesos administrativos, financieros, tecnológicos y de talento humano.
FUNCIONES	Funciones del Programa Presidencial para el Sistema Nacional de Juventud “Colombia Joven” Estimular la formación para la participación de la juventud en las decisiones que los afectan en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación. Numeral 7, artículo 17, Decreto 3443 de 2010.
DEPENDENCIA CLAVE	Programa Presidencial para el Sistema Nacional de Juventud “Colombia Joven”

SECTOR	Organismos de Control
ENTIDAD	Auditoría General de la República
MISIÓN	La Auditoría General de la República coadyuva a la transformación, depuración y modernización de los órganos instituidos para el control de la gestión fiscal, mediante la promoción de los principios, finalidades y cometidos de la función administrativa consagrados en la Constitución Política, el fomento de la cultura del autocontrol y el estímulo de la participación ciudadana en la lucha para erradicar la corrupción. Artículo 2, Decreto Ley 272 de 2000.
VISIÓN	Ser líder en la vigilancia de la gestión fiscal y la lucha frontal contra la corrupción, con fundamento en la pedagogía, la prevención y el control social.
OBJETO	Ejercer la función de vigilancia de la gestión fiscal, en la modalidad más aconsejable, mediante los sistemas de control financiero, de gestión y de resultados, en desarrollo de los principios de eficiencia, economía y equidad. Artículo 4, Decreto Ley 272 de 2000.
FUNCIONES	Ejercer la vigilancia de la gestión fiscal de los organismos de control fiscal, conforme a los procedimientos, sistemas y principios establecidos en la Constitución, para lo cual el Auditor General fijará las políticas, prescribirá los métodos y la forma de rendir cuentas y determinará los criterios que deberán aplicarse para la evaluación financiera, de gestión y de resultados, entre otros de conformidad con lo que para el efecto dispone el decreto 272 de 2000. Artículo 5, Decreto Ley 272 de 2000.



SECTOR	TIC y Comunicaciones
ENTIDAD	Sociedad Radio Televisión de Colombia -RTVC-
MISIÓN	Prestar un servicio de radio y televisión pública eficiente y de alta calidad, con el fin de que los Colombianos tengan una cita permanente con una programación entretenida de carácter educativo y cultural que fomente la participación democrática, la construcción de ciudadanía y la generación de identidad nacional.
VISIÓN	Crear, producir, realizar, transportar y emitir los mejores contenidos educativos, culturales de la Radio, la TV y ahora de la WEB pública, utilizando para ello, nuestra experiencia en programación y producción, nuestra memoria audiovisual y las nuevas TIC
FUNCIONES	<p>Funciones de la Subgerencia de Televisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y definir los contenidos y la programación de los canales Señal Colombia e Institucional con base en el estudio e investigación de audiencias. Numeral 1, artículo 5, Decreto 3912 de 2004. • Diseñar propuestas de programación con base en los convenios que se establezcan con los Ministerios, el Senado, la Presidencia de la República, entre otros. Funciones en relación con el Canal Institucional. Numeral 2, artículo 5, Decreto 3912 de 2004. <p>Funciones de la Subgerencia de Radio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar los estudios de investigación y análisis de audiencia que permitan definir las necesidades, preferencias y expectativas de los radio-oyentes relacionadas con los contenidos educativos, de información, opinión y musical para las emisoras AM Básica, FM Clásica y FM Joven. Numeral 1, artículo 6, Decreto 3912 de 2004. • Planear, definir y contratar los servicios de programación de contenidos educativos, de información, opinión, musical y producción de las emisoras con base en las necesidades y expectativas definidas. Numeral 2, artículo 6, Decreto 3912 de 2004.
DEPENDENCIA CLAVE	Subgerencia de Televisión. Subgerencia de Radio.



Anexo 2.2: Alternativas Contractuales



Anexo 2.2: Alternativas Contractuales

Este anexo busca presentar un panorama general de las principales alternativas contractuales con las que cuentan las secretarías de educación al momento de formalizar sus alianzas, al igual que las fuentes normativas básicas que se deben tener presentes en cada caso para dar inicio a las consultas y procesos jurídicos pertinentes.

1. CONVENIOS:

Hay 2 tipos de convenios mediante los cuales se pueden comprometer los recursos y esfuerzos mutuos de actores, tanto públicos como privados, que pretendan impulsar programas y actividades de interés público.

En ese sentido, los convenios podrán ser interadministrativos cuando se celebren con entidades estatales. En este caso se recomienda tener en cuenta la siguiente normatividad:

- *Sobre las entidades participantes: artículo 3.4.2.1.1. del Decreto 734 de 2012, artículo 107 de la ley 489 de 1998 y artículo 2 de la Ley 80 de 1993.*
- *Sobre los requisitos de los convenios: artículo 3.4.2.1.1. del Decreto 734 de 2012 y artículo 107 de 2008.*

De otra parte, los convenios pueden ser de asociación cuando se celebren con personas jurídicas particulares o entidades sin ánimo de lucro. En relación con éstos, se sugiere revisar las siguientes fuentes normativas:

- *En casos de personas jurídicas particulares: artículo 96 de la Ley 489 de 1998.*
- *En casos de entidades sin ánimo de lucro: Decreto 777 de 1992 y artículo 355 de la Constitución Política.*



2. COOPERACIÓN INTERNACIONAL:

Las alianzas con organismos de cooperación internacional generan la oportunidad de recibir cooperación técnica y financiera. Dentro de este marco general, la cooperación descentralizada ha impulsado en los últimos años la participación directa de los gobiernos municipales, regionales, comunidades autónomas, federaciones de municipios o de regiones en el sistema de cooperación internacional.

Esta cooperación busca establecer vínculos directos con los órganos de representación local y estimular sus propias capacidades para proyectar y llevar a cabo iniciativas de desarrollo con la participación directa de los grupos de población interesados. La cooperación descentralizada supone mayores posibilidades de gestionar recursos para el desarrollo de proyectos en el ámbito municipal, de manera autónoma y sin que éstos sean necesariamente captados y canalizados por el gobierno nacional.

Algunas de las modalidades de cooperación internacional más comunes en la actualidad son las siguientes:

- *Los Convenios de Hermandad o Convenios de Colaboración Municipal: los municipios o ciudades establecen alianzas con sus pares de distintos países para promover el mutuo conocimiento y el desarrollo de proyectos de cooperación.*
- *La Cooperación Descentralizada Directa: se establece desde el inicio de la formulación de la iniciativa de cooperación una relación directa entre la administración local donante con la administración local socia o receptora, potenciando las relaciones bilaterales internacionales entre entes territorialmente descentralizados de diferentes países.*
- *La Cooperación Descentralizada por Convocatoria: una entidad pública descentralizada realiza su cooperación internacional a través de operadores (ONG u OSC) de su país o internacionales, quienes se presentan a las convocatorias abiertas para la ejecución de proyectos en otras localidades o municipalidades de otros países.*

Para presentar solicitudes de cooperación descentralizada, las secretarías de educación pueden utilizar los siguientes mecanismos:

- *Establecer una relación directa con la organización no oficial internacional para acceder a su apoyo. Las secretarías deberán indagar sobre los procedimientos y criterios de presentación de los proyectos establecidos por cada cooperante.*
- *Contactar agencias de cooperación internacional públicas o privadas o de las embajadas, las cuales, en algunos casos, canalizan fondos o recursos para las ONG. Durante el proceso de identificación de aliados, las secretarías de educación pueden establecer cuáles son las ONG que se encuentran presentes en el territorio y que pueden canalizar recursos de cooperación internacional para el desarrollo de las acciones.*
- *Establecer contacto por medio de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, a quien podrá solicitar apoyo para consolidar mecanismos territoriales para la gestión y coordinación de la cooperación.*



Los principales referentes normativos que se recomienda tener en cuenta al momento de realizar alianzas con Organismos de Cooperación Internacional son:

- *Sobre las funciones de la Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia: los artículos 6, 13 y 15 del Decreto 4152 de 2011.*
- *Sobre las condiciones y el régimen de contratación aplicable para la ejecución de recursos en alianza con cooperación internacional: el artículo 3.6.1. del Decreto 734 de 2012 y el artículo 20 de la Ley 1150 de 2007.*

3. DONACIONES:

La principal ventaja de las donaciones es que constituyen una vía expedita para la entrega y recepción de recursos en dinero o en especie que, sin la necesidad de desarrollar procesos conjuntos, pueden aportar de distintas maneras al cumplimiento de los objetivos de las alianzas.

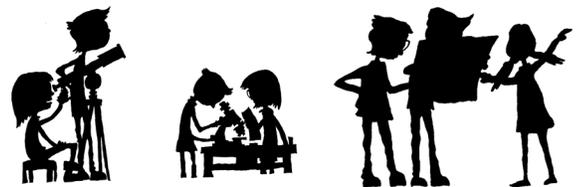
Para la donación de recursos por parte de privados con ánimo de lucro se recomienda tener en cuenta:

- Sobre los receptores de donaciones que dan pie a deducciones tributarias, el artículo 125 del Estatuto Tributario.
- Sobre las modalidades de estas donaciones, el artículo 125-2 de dicho Estatuto.
- Sobre los requisitos para reconocer la deducción, el artículo 125-3 del mismo.

Para la donación por parte de organizaciones de cooperación internacional se recomienda tener en cuenta la revisión de la normatividad y la jurisprudencia aplicable al contrato de donación, desarrollada en el Capítulo 5 del documento “La cooperación internacional y su régimen jurídico en Colombia” que se cita en la bibliografía de esta Metodología.



Anexo 3: Criterios - Estrategia de movilización social



Anexo 3: Criterios - Estrategia de movilización social

¿Qué debe contener una estrategia de comunicación y movilización social para la institucionalización de las competencias ciudadanas?

Una estrategia es un proceso que contempla el desarrollo de varias acciones concatenadas en virtud de un objetivo colectivo concreto. Desde el ámbito institucional, muchas veces se dice que se hace movilización social porque se realiza una acción aislada, casi siempre relacionada con un encuentro, un carnaval, una conmemoración, etc.

Una estrategia de movilización contiene diversas acciones comprendidas desde una lógica de proceso, es decir, que no se agotan en la realización de la acción como tal, sino que, en su lógica de intervención social, involucra a colectivos humanos hacia el logro de objetivos comunes a corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte, hablar de movilización social desde las instituciones del Estado significa asociar el concepto a la noción de corresponsabilidad -tal como se explica más adelante-, muy distinta a la movilización social que emana desde la sociedad civil, casi siempre referida a la exigencia de derechos al garante de los mismos, que es el Estado.

Desde este escenario, la movilización social se orienta a sentar unas bases sólidas, en términos de fortalecimiento de grupos, organizaciones y redes de la sociedad civil, e incluso, de fortalecimiento institucional en torno a temas concretos, en este caso, a la formación en ciudadanía, al desarrollo de competencias, y a la consolidación de ambientes democráticos de aprendizaje, primordialmente desde la escuela.

Para el Programa de Competencias Ciudadanas, la movilización social es una estrategia que permite materializar la corresponsabilidad que comparten diversos sectores, públicos y privados e instituciones sociales, en la formación ciudadana y el mejoramiento de la convivencia escolar.

La estrategia de movilización social del Programa abarca el desarrollo de tres dimensiones: el fortalecimiento de la participación ciudadana en la vida escolar; el empoderamiento de sujetos y de colectivos en el ejercicio de sus derechos, y la consolidación de procesos de comunicación para la transformación cultural y el cambio social.

Cada una de estas dimensiones de la movilización social tiene una importante incidencia en los factores asociados al mejoramiento de la calidad de la educación, principalmente, en la creación de ambientes democráticos de aprendizaje, donde el desarrollo de las competencias ciudadanas adquiere sentido. Dichos ambientes permiten que la formación ciudadana se consolide y se desarrolle de manera experiencial. La formación ciudadana se materializa en el cómo se enseña, cómo se participa, cómo se delibera, cómo se dialoga y se comunica en la escuela. "La escuela no simula ni imagina posibles futuros ciudadanos, sino que el ejercicio habitual y rutinario de informarse, comunicar, interactuar, decidir, crear e innovar es parte fundamental del ejercicio ciudadano. Vivirlo en la escuela de modo real es la mejor manera para poder ejercerlo en todo espacio, más allá de la escuela".²²

²² GUTIERREZ, Eduardo. Panel "Movilización, comunicación y Ciudadanía" en el taller "Hacia una estrategia nacional de movilización social para el desarrollo de competencias ciudadanas". Bogotá Septiembre 19 y octubre 10 de 2011.

✓ *El empoderamiento como dimensión de la movilización para la formación ciudadana.*

El empoderamiento se comprende como “un proceso dirigido a consolidar, mantener o cambiar la naturaleza y la distribución del poder dentro de un contexto cultural particular.”²³ En esta dimensión de la movilización se suscriben los procesos orientados a la construcción de sentido de comunidad; a la consolidación del trabajo colaborativo de los equipos directivos y de educadores al interior de la institución educativa, y al fortalecimiento de grupos, redes y organizaciones para generar participación e incidencia en el diseño, la ejecución y el seguimiento a las políticas públicas, así como a los planes y programas que la vuelven operativa.

En la escuela, el empoderamiento se traduce en la creación de procesos y ambientes que permiten incidir en la transformación de relaciones de poder y en el establecimiento de una cultura de trabajo colectivo y democrático, donde prime el sentido de comunidad y en donde cada integrante de la comunidad educativa sea reconocido como un sujeto de derechos, al que se le valoran y promueven sus capacidades de liderazgo y participación en los procesos de concertación y toma de decisiones.

Este empoderamiento supone además el reconocimiento de las necesidades y oportunidades de la escuela en su entorno local, de tal forma que se permita articular acciones entre organizaciones, grupos y redes en torno al fortalecimiento de la convivencia y la ciudadanía democrática y a partir de sus particularidades.

✓ *La participación como dimensión de la movilización para la formación ciudadana.*

La participación como dimensión de la movilización social responde, no solo por los espacios o las instancias que han sido creadas para ejercer este derecho, sino también por las condiciones en las que cada sujeto lo ejerce y su incidencia en la toma de decisiones.

La participación en el marco de la movilización social para la institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas supera el ejercicio de elección popular que materializa un tipo de participación ciudadana, y avanza hacia la construcción de alternativas colectivas para la transformación de realidades concretas.

Dicha transformación precisa el liderazgo de la institución educativa en el desarrollo de estrategias y acciones para la formación ciudadana y la convivencia, y la incidencia activa de todos los actores y sectores sociales en la construcción de una visión compartida de futuro de nación y sociedad.

✓ *La comunicación como dimensión de la movilización para la formación ciudadana.*

La comunicación como concepto, campo de estudio y de acción ha trascendido de su acepción más básica relacionada a los medios masivos de comunicación, sus mensajes y sus efectos, para ser comprendida como un proceso de circulación y producción de sentido que, enmarcada en procesos sociales, permite generar transformaciones a nivel individual y colectivo, cultural y social. Lo anterior, en el desarrollo de la vida escolar, supone no solo pensar en los medios a través de los cuales la escuela se comunica, sino en las prácticas sociales de acción e interrelación de los sujetos que allí interactúan.

²³ SHULER, Margaret. *Los derechos de las mujeres son derechos humanos: la agenda internacional del empoderamiento*. En *Poder y Empoderamiento de las mujeres*. León, magdalena (comp). Bogotá. TM Editores, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional, 1997, pp.31.

Pensar la comunicación como dimensión de la movilización social para la institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas requiere tener en cuenta las siguientes premisas:²⁴

- **La escuela es un ecosistema de comunicación.** Esta noción permite descubrir, describir y analizar los procesos de comunicación que comprenden la trama cotidiana de la escuela para entender quiénes son los sujetos de la comunicación, cuáles son las dinámicas comunicativas, qué se informa, qué se comunica, quiénes y a quiénes se comunican y de qué modo.
- **La escuela es el primer y más importante foro de la cultura y espacio de lo público.** La escuela es uno de los lugares en donde se da el encuentro cara a cara con otros, se dialoga sobre la manera en que se decide y se orienta la vida, se cuestiona sobre la construcción participativa de normas y la toma de opciones de futuro. Por esto la escuela es ante todo un espacio de lo público al que ningún asunto le resulta ajeno. Todo debe pasar por la escuela y, en ese sentido, ella es un lugar emblemático; paradigma de la actuación y el diálogo ciudadano.
- **Informar y ser informado.** ¿Quién informa en la escuela y acerca de qué? ¿Quién tiene derecho a producir información y de qué calidad? La circulación de información constituye la base del ecosistema de comunicación. Aprender a producir, reconocer y circular información es parte del ejercicio ciudadano.
- **Comunicación y diálogo.** Saber cómo interactuar con otros, exponer los propios puntos de vista, y participar del juego de perspectivas constituye un escenario dinámico y propicio para el ejercicio de la ciudadanía. Salir del silencio y ponerse en situación de intercambio es una actividad propia del quehacer ciudadano.
- **Deliberar.** La deliberación, es decir, la capacidad de diálogo puesta en acción para decidir y orientar el rumbo de la colectividad, es el ejercicio comunicativo en el que se pone en acción la diferencia. Allí se encuentran las opciones, se reflexiona y se elige, antes que nada se construye un trasfondo donde opinar vale y donde se concede ante razones y criterios válidos construidos colectivamente.
- **Inventar, narrar, construir lo posible.** La comunicación es el lugar de la transacción, la información y el diálogo. La escuela constituye un lugar para imaginar los futuros, movilizar las ideas y, en el fondo, construir mundos posibles. Ese lugar de la comunicación es también el de abrir puertas para el futuro y para la invención. La escuela necesita recuperar su capacidad de narrarse y ofrecer oportunidades de narrar a quienes la habitan. Las escuelas siguen siendo el lugar de lo posible.
- **La escuela necesita superar sus fronteras.** Movilizar, comunicar más allá de sus fronteras, es una parte central del quehacer de la escuela, si es lugar de lo posible y de ejercicio de la ciudadanía no lo puede ser sólo para los que la habitan cotidianamente sino para su contexto y para el conjunto de la comunidad educativa, junto con otros actores y sectores sociales. Ese es el lugar propio de la comunicación como espacio de la movilización.



²⁴ GUTIERREZ, Eduardo. Panel “Movilización, comunicación y Ciudadanía” en el taller “Hacia una estrategia nacional de movilización social para el desarrollo de competencias ciudadanas”. Bogotá Septiembre 19 y octubre 10 de 2011.

Anexo 4: Instrumento de observación



Anexo 4: Instrumento de observación

Modalidad de acompañamiento in situ

Presentación

La herramienta que le ofrecemos a continuación le permitirá identificar, con indicadores sencillos, si los establecimientos educativos están avanzando en el proceso de formación para la ciudadanía de manera coherente con el enfoque de institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas propuesto por el Ministerio de Educación Nacional.

En la ruta para la institucionalización se establecen una serie de criterios por los cuales se puede valorar el nivel de avance en el tema de cada uno de los componentes y ambientes. Con esta herramienta le ofrecemos a las secretarías de educación la posibilidad de que, además de monitorear los avances en los instrumentos de la gestión escolar, pueda identificar si hay una movilización institucional en torno al tema, logrando así un acercamiento más completo a los procesos de las comunidades educativas que acompaña.

La herramienta se divide en dos partes, en la primera se recogen los elementos conceptuales más importantes para que quien realice la visita de acompañamiento repase los conceptos y comprenda cuáles son los aspectos de la formación para la ciudadanía que nos interesa monitorear.

En la segunda parte se propone un instrumento para tomar registro mientras realiza la visita y se proponen algunas orientaciones para el mejoramiento.

Esta herramienta puede ser utilizada en cualquiera de los ambientes seleccionados y puede ofrecerse a los distintos actores que ejerzan el rol de acompañantes, siempre y cuando hayan sido formados en el tema.

INTRODUCCIÓN

Para el Ministerio de Educación Nacional, es fundamental reconocer el **rol pedagógico** de los equipos de calidad de las entidades territoriales. En sus manos está la gran responsabilidad de poner en marcha la política de calidad que recoge el sentir del país sobre el tipo de ciudadanos que queremos formar. Para lograr que cobre vida la formación de ciudadanos éticos, respetuosos de lo público, que ejerzan los derechos humanos y convivan en paz, es necesario realizar grandes esfuerzos, insistir y ser creativos en la construcción de estrategias que avancen hacia la meta propuesta.

Invitamos a quienes asumen la responsabilidad de acompañar a los establecimientos educativos, a que se conviertan en sus guías, orienten sus intervenciones hacia la construcción de relaciones de confianza, reconozcan sus avances, ayuden a identificar sus obstáculos y les orienten en las decisiones que pueden tomar para mejorar el proceso.

Esta herramienta es un instrumento que le permitirá observar dos elementos básicos:

1. *El desarrollo de competencias ciudadanas en los estudiantes.*
2. *La promoción de ambientes democráticos en el establecimiento educativo.*

A continuación desarrollaremos estos conceptos y le explicaremos por qué es tan importante que atendamos a lo que sucede en los establecimientos en estos dos niveles.

Es muy importante comprender la relación y diferencia entre estas dos dimensiones porque, aunque sean complementarias y mutuamente determinantes, hay estrategias diferentes que promueven el desarrollo de una u otra, y es posible que las dos no se desarrollen de manera simétrica. Usted como acompañante debe estar atento a las fortalezas del establecimiento educativo en el desarrollo de ellas y orientar el fortalecimiento de los elementos que observe inconsistentes o frágiles.

Componentes de la formación para la ciudadanía

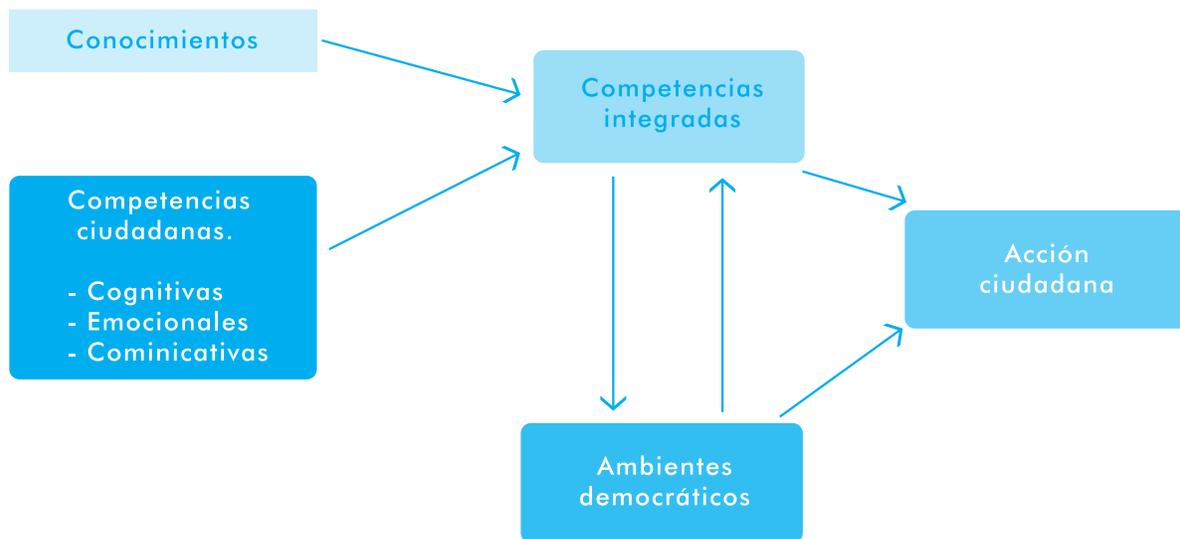


Figura 1. Dimensiones fundamentales en la formación para la ciudadanía²⁵

El gráfico muestra la relación entre cada uno de los componentes de la formación para la ciudadanía, los tipos de competencias ciudadanas, los conocimientos y la construcción de ambientes democráticos de aprendizaje.

Los conocimientos son aquellos aprendizajes de la formación para la ciudadanía que deben ser desarrollados en los estudiantes ya que constituyen el marco jurídico de referencia, condensan los acuerdos sociales y comprenden referentes normativos que les permitirán ejercer sus derechos en un determinado orden social.

Los principales referentes jurídicos son: los derechos humanos, los derechos de los niños y las niñas, la Constitución Política de Colombia. Es importante también dar a conocer los mecanismos dispuestos para el ejercicio de derechos en el contexto colombiano, los derechos de petición y las acciones de tutela.

Con respecto al establecimiento educativo, el equivalente sería conocer los instrumentos que orientan la gestión escolar, el manual de convivencia, el PEI, etc., así como conocer los procedimientos y mecanismos en donde pueden y deben participar los miembros de la comunidad educativa, los comités de convivencia, las asambleas de padres de familia y demás instancias de participación.

²⁵ Tomado de Chaux, E. y Ruiz, A. Formación para la ciudadanía. 2004.

Otro de los componentes de la formación para la ciudadanía es **el desarrollo de competencias ciudadanas**, el cual hace referencia al conjunto de capacidades y habilidades cognitivas, emocionales, comunicativas e integradoras, que puestas en práctica en diversos contextos, permiten a los sujetos relacionarse de manera pacífica y democrática.

Estas últimas, las competencias integradoras, deben entenderse como la acción articulada de las competencias ciudadanas y no como un tipo distinto de competencias. Se habla de ellas cuando frente a situaciones complejas es necesario desplegar más de un tipo de competencias.

Un tercer elemento que aparece en el gráfico es el recuadro denominado ambientes democráticos, el cual contempla, esencialmente, un contexto que promueve la participación efectiva de la totalidad de miembros de la comunidad, esto es, reconoce y valora las diferencias entre los estudiantes, promueve escenarios para la discusión, toma de decisiones y posterior ejecución de acciones sobre asuntos reales que hacen parte de la cotidianidad de la comunidad educativa. Así mismo, ajusta las decisiones administrativas, pedagógicas y comunitarias para lograr que se amplíen las oportunidades para el ejercicio de los derechos, en especial aquellos relacionados con los derechos de **participación**.

La construcción de ambientes democráticos de aprendizaje plantea un intercambio entre iguales que promueve relaciones de confianza y facilita la expresión y desarrollo de ideas. Esto permite comprender que la experiencia y los saberes que poseen las personas aportan al logro de objetivos comunes y promueven la participación y el respeto por las diferencias.

Este tipo de relaciones tiene el potencial de transformar las experiencias que tienen lugar al interior de la escuela, así como también tienen un efecto en la sociedad en general ya que se aprovecha el potencial de cada una de las personas para convivir y generar oportunidades de desarrollo para todos sus miembros.

Ahora, la relación entre el desarrollo de las competencias ciudadanas y la promoción de ambientes democráticos de aprendizaje es de mutua determinación, como lo ilustran las flechas que los unen en la figura 1. Para que se desarrollen efectivamente las competencias ciudadanas es necesario garantizar que existan ciertas condiciones en los contextos donde se desarrollan.



Como hemos visto, las competencias pertenecen a los individuos, son habilidades y capacidades individuales, sin embargo, para que se pongan en marcha, deben tomarse en consideración cuáles son las estructuras bajo las cuales funcionan los contextos donde se relacionan esos individuos.

Por ejemplo, un estudiante puede tener una gran capacidad argumentativa porque en su entorno familiar se discuten permanentemente las decisiones, sin embargo, al llegar a un entorno educativo se encuentra con un docente que ejerce la autoridad de manera vertical y exige obediencia irrestricta. Es muy probable que ese estudiante deje de poner en práctica su competencia argumentativa porque le parece que en ese contexto en particular es inútil o no es bien valorada.

En el caso contrario, donde hay una apuesta pedagógica e institucional orientada a desarrollar las competencias ciudadanas es más factible que se avance hacia la construcción de ambientes democráticos de aprendizaje. La posibilidad de entender el punto de vista de los otros o de sintonizarse con lo que están sintiendo hace que las decisiones que se tomen colectivamente incluyan y reconozcan las necesidades de cada uno de los seres humanos que hacen parte del colectivo.

Por lo tanto, es importante que durante el ejercicio de acompañamiento se atienda a estas dos dimensiones, se monitoree el desarrollo de las competencias individuales y se valore qué tan democrático es el establecimiento educativo y si es necesario poner en marcha decisiones que transformen la cultura institucional.

Ahora recordaremos cuáles son las competencias básicas y ofreceremos pistas para reconocerlas. En el último apartado ofreceremos una serie de indicadores mediante los cuales se puede reconocer si en el establecimiento educativo se promueven ambientes democráticos.

¿cuáles son las competencias, por qué es importante desarrollarlas, y cómo observarlas?

En el siguiente cuadro encontrará un resumen del tipo de competencias, su concepto general y algunas pistas que le permitirán entender cuándo un estudiante está exteriorizándolas.

Es importante que recuerde que las competencias no aparecen en solitario, dado que los seres humanos no funcionamos de manera desintegrada sino que ponemos en juego todo nuestro mundo mental, emocional y comunicativo cuando nos relacionamos. En este sentido, lo más importante durante el ejercicio de acompañamiento es identificar si las estrategias pedagógicas y las decisiones institucionales favorecen el despliegue de las competencias.

La intención es que observe tanto a los estudiantes como a los docentes y demás miembros de la comunidad educativa. Observe si unos y otros ponen en acción las competencias y observe cuáles son las estrategias pedagógicas utilizadas por los actores educativos para promover su desarrollo. Si observa que no se están utilizando estrategias intencionales, entonces tome nota para luego evaluar cuáles serán las acciones de mejoramiento que se pueden proponer.

Tipo	Competencia / ¿Qué significa?	¿Por qué es importante desarrollarla?	¿Cómo puede observarse su avance?
Competencias cognitivas	<p>Toma de perspectiva</p> <p>Es la habilidad para tomar diversas perspectivas o, en otras palabras, para ponerse mentalmente en la posición del otro. Esta competencia favorece tanto la convivencia pacífica como la participación democrática, la pluralidad y la valoración de las diferencias.</p>	<p>Sirve para lograr acuerdos de beneficio mutuo e interactuar colaborativamente con otras personas. Si no se entienden los puntos de vista de los otros, es probable que las decisiones que se tomen beneficien a una sola persona.</p>	<p>Usted puede observar que los estudiantes, frente a la toma de decisiones o frente a un conflicto, se esfuerzan por entender cuál es el punto de vista de los demás y cómo entienden la situación. De esta manera, tratan de incluir su perspectiva en la respuesta o decisión final.</p>
	<p>Interpretación de intenciones</p> <p>Es la capacidad para interpretar adecuadamente las intenciones de los demás.</p>	<p>Los niños, niñas y jóvenes que no tienen bien desarrollada esta habilidad recurren fácilmente a comportamientos agresivos porque interpretan negativamente el comportamiento de los demás, y piensan que los otros actúan para hacerles daño.</p>	<p>En los colegios usted observará que, en el caso de un accidente en donde alguien sale lesionado, el estudiante que tiene desarrollada esta competencia tenderá a pensar que 'fue un accidente', mientras que aquel que no la tiene desarrollada pensará que el daño fue 'intencional'. A esto se le denomina sesgo hostil.</p>
	<p>Consideración de consecuencias</p> <p>Es la capacidad de considerar las distintas consecuencias que se puedan desprender de cada opción: consecuencias a corto, mediano o largo plazo tanto para sí mismo, como para personas cercanas, lejanas, o inclusive para el medio ambiente.</p>	<p>Se sabe que con suficiente práctica, los niños, niñas y en general cualquier persona puede desarrollar esta competencia y utilizarla en cualquier situación de la vida, especialmente cuando están frente a decisiones importantes.</p>	<p>Esta competencia puede observarse cuando se invita a los estudiantes a expresarla. Frente a un proceso de toma de decisiones puede invitarse a los estudiantes a que proyecten las diferentes consecuencias y a que decidan, a partir de este ejercicio mental, la decisión más adecuada.</p>
	<p>Pensamiento crítico</p> <p>Es la capacidad de cuestionar y evaluar la validez de cualquier creencia, afirmación o fuente de información, así como de las dinámicas y relaciones de poder presentes en la sociedad.</p>	<p>Permite a una persona cuestionar sus propias creencias, decisiones, y a sí misma.</p>	<p>Los estudiantes que desarrollan esta habilidad son capaces de cuestionar situaciones sociales injustas dentro o fuera de la institución.</p>
	<p>Generación de opciones</p> <p>Es la capacidad de imaginar distintas maneras de resolver un conflicto o una problemática social.</p>	<p>Algunas investigaciones han mostrado que cuando esta competencia no está bien desarrollada las personas suelen recurrir más fácilmente a resolver las diferencias por la vía de la fuerza y la agresión.</p>	<p>Usted puede observar estudiantes que, frente a un conflicto, son capaces de acudir a opciones creativas. Así mismo, un docente puede invitar a sus estudiantes a plantear diversas salidas a un conflicto específico.</p>



Tipo	Competencia / ¿Qué significa?	¿Por qué es importante desarrollarla?	¿Cómo puede observarse su avance?
Competencias comunicativas	Escucha activa Escuchar de manera activa implica estar atento a comprender lo que los demás están tratando de decir y demostrarles que están siendo escuchados.	Es una competencia que no solamente favorece la comprensión de las ideas de los otros, sino que también permite que se establezca un verdadero ambiente de diálogo. Lo anterior, debido a que cuando alguien se siente escuchado está más dispuesto a escuchar a los demás. Esto ayuda a no tener prejuicios y estereotipos sino a entender genuinamente al otro.	Esta competencia puede observarse de diversas maneras, por ejemplo, mientras un estudiante habla, los otros demuestran con su lenguaje corporal que lo están escuchando, y evitan interrumpirlo mientras habla. También se puede pedir que repitan con sus palabras lo que escucharon, a esto se le denomina parafraseo.
	Asertividad Es la capacidad para expresar las necesidades, intereses, posiciones, derechos e ideas propias de manera clara y enfática, pero evitando herir a los demás o afectar de manera negativa las relaciones interpersonales.	Es necesaria para poder expresar los desacuerdos de forma tal que los demás no se sientan afectados. Sirve para resolver conflictos sin acudir a la agresión. Facilita la comunicación clara y directa entre las personas y contribuye a que se respeten tanto sus derechos como los de los demás.	Cuando se tiene desarrollada esta habilidad, los estudiantes no acuden a la agresión ni permiten que los agredan durante las situaciones de conflicto, son capaces de ponerle freno a la situación sin ser agresivos.
Competencias emocionales	Manejo de las emociones Es la capacidad de responder a las emociones propias o ajenas de manera constructiva, esto es, ser capaz de regular la respuesta emocional protegiéndose a sí mismo y a los otros.	No contar con un adecuado manejo de las emociones puede conducir a que las personas se hagan daño a sí mismas o a los demás.	Cuando esta competencia está bien desarrollada usted puede observar que, en medio de una situación conflictiva, los estudiantes son capaces de regularse emocionalmente y no dar paso a comportamientos agresivos derivados de la ira.
	Identificación de las emociones propias Es la capacidad de reconocer y nombrar los signos corporales asociados a las distintas emociones, saber identificar la intensidad de la emoción y las situaciones que la generan.	Si una persona es capaz de identificar en su propio cuerpo cuáles son las señales corporales que acompañan una experiencia emocional, le será más sencillo encontrar estrategias para regular la emoción. Por ejemplo, aprender a disminuir su ritmo cardiaco, su respiración, etc.	Cuando una persona ha desarrollado esta habilidad es posible que nombre su emoción, es decir, que no conteste simplemente estoy bien o estoy mal sino que sepa exactamente cuál o cuáles emociones está experimentando en un determinado momento y con qué intensidad las está sintiendo.
	Empatía Es la capacidad de sentir lo que otros sienten o, por lo menos, algo compatible con las emociones de los demás.	La empatía es fundamental para la convivencia en sociedad porque contribuye a que las personas se preocupen por ayudar a quienes lo necesitan, eviten herir a otros física o psicológicamente, o busquen el perdón y la reconciliación cuando reconocen que han hecho daño.	Usted puede observar que en una situación donde por alguna circunstancia hay una persona lastimada, los estudiantes más empáticos tenderán a apoyarla y se solidarizarán con su situación. Así mismo notará que están genuinamente involucrados con las emociones del otro ser humano y preocupados por hacerlo sentir mejor.



¿Cuáles son los indicadores que hablan de ambientes democráticos?

En relación con el proceso de democratización de los ambientes, existen algunos aspectos muy importantes que deben ser tenidos en cuenta: la construcción de las normas, la consistencia en su aplicación, el manejo de la autoridad, y la formulación de acciones de reparación para los casos en los que se incumplan estas normas.

Sobre la construcción de las normas.

En el proceso de formación para la ciudadanía es fundamental la comprensión del sentido de las normas, su pertinencia y validez para la construcción de acuerdos sociales que expresen el sentir de los colectivos y la posibilidad de reorientar esos acuerdos cuando no aporten a la buena convivencia.

“Un esquema educativo autoritario puede hacer que las personas obedezcan normas, se sometan a ellas, pero difícilmente puede lograr que las acaten voluntariamente, es decir, que asuman responsabilidad moral con su significado y finalidad”.²⁶

En esquemas donde la norma se produce de este modo, en general sucede que la motivación para cumplirla es el temor a consecuencias de orden punitivo, castigos o sanciones que perjudiquen de algún modo a los estudiantes. En esta vía, el establecimiento educativo construye una relación externalista con la norma, es decir, se acata por la presión externa pero no se instaura una relación comprensiva con la norma porque no se dota de sentido. Esta alternativa puede ser efectiva para controlar a los estudiantes pero no avanza hacia la interiorización y legitimación de los acuerdos y hacia los procesos de autorregulación que son tan importantes en el desarrollo humano.

La formación ciudadana debe promover otra forma de relación con la norma, orientada a que los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa comprendan la importancia de construir y acatar los acuerdos sociales y reflexionar sobre las consecuencias de no hacerlo. Esta propuesta debe llevar a los grupos a legitimar y defender los acuerdos en los que ellos participaron, no por temor al castigo, sino porque descubren que tiene sentido establecer normas claras para lograr una buena convivencia.

En esta propuesta, el incumplimiento de la norma no conduce a sanciones arbitrarias sino que se orienta hacia el desarrollo de “acciones de reparación del daño producido y de restauración de la comunicación y el equilibrio social y la confianza en el otro”.²⁷

Con relación a la consistencia en su aplicación, esta puede entenderse en dos sentidos: es importante que en todos los mecanismos, procedimientos, instrumentos y espacios de participación se ponga en marcha esta relación con la norma, y es fundamental que toda vez que se incumpla la norma, se pongan en marcha las acciones de reparación establecidas con los estudiantes. Estas son condiciones necesarias para que el aprendizaje se consolide.

Por ejemplo, usted puede observar que al interior del aula de clase hay un docente que cuenta con muy buenas estrategias para el manejo de grupo, que los estudiantes conocen las normas y saben que deben reparar el daño causado si llegan a infringirlas. Durante el espacio compartido con este docente, los estudiantes establecen relaciones cuidadosas con sus pares y defienden colectivamente los acuerdos.

²⁶ Chau, E. y Ruiz, A.

²⁷ Chau, E. y Ruiz, A.

Sin embargo, al terminar la clase, entran en contacto con un docente permisivo que no tiene las mismas destrezas, no establece normas claras o desconoce las que ya existen, y deja que sus estudiantes infrinjan las normas sin que se evidencien consecuencias claras.

Es posible que el aprendizaje logrado con el primer docente se debilite por la falta de consistencia. Los estudiantes no contarán con los suficientes elementos para predecir lo que sucederá frente a su actuación porque sentirán que depende de las características del docente y aprenderán a manipular la relación.

Indicadores observables.

Las posibilidades de participación que ofrece el docente a los estudiantes.

Esté muy atento a la actitud del docente frente a los estudiantes, observe el tipo de relación que se establece, si los estudiantes intervienen con confianza y respeto quiere decir que hay un manejo adecuado de las normas y consecuencias. Esto contribuirá a que se avance en una de las dimensiones de la formación para la ciudadanía que es la construcción de ambientes democráticos.

Observe qué sucede cuando se incumple una de los acuerdos del aula. ¿Qué hace el docente? Continúa con la clase, grita a sus estudiantes, impone sanciones que no reparan el daño, ignora lo que está sucediendo. Como ya hemos venido insistiendo, la idea no es que usted repruebe al docente, sino que entienda cuáles son sus fortalezas y debilidades para poder tomar decisiones como miembro del equipo de calidad. Esta información le servirá para entender cómo avanza el proceso de gestión del aula.

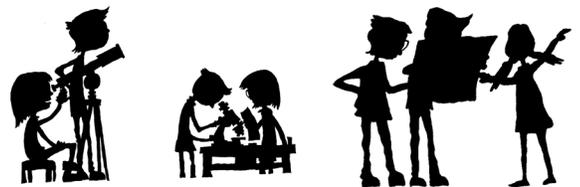
Ponga atención a la posibilidad de participación que se ofrece a los estudiantes. Si el docente se asegura de darle la palabra a todos los estudiantes o si siempre participan los mismos. También puede observar si el docente propone estrategias para que los estudiantes que se perciben más agresivos se puedan destacar positivamente. Todos estos elementos constituyen lo que se denomina **clima escolar**.

Durante el registro describa los elementos críticos, no tiene que detallar rigurosamente todo lo que sucede en el aula porque puede perder el sentido del ejercicio, recuerde que su rol es identificar cuáles son las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los docentes que luego deberá incluir como insumo para el ajuste del plan territorial de formación docente.



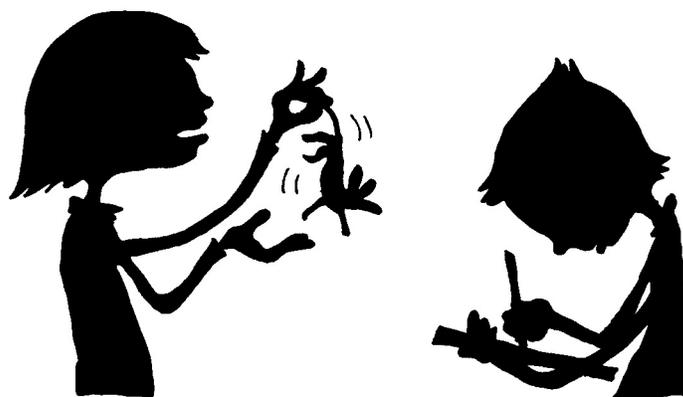


Anexo 5: Registro acompañamiento virtual



Anexo 5: Registro acompañamiento virtual

ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO _____				
ACOMPañAMIENTO VIRTUAL No. _____ FECHA DEL ACOMPañAMIENTO _____				
INICIATIVA PEDAGÓGICA EN MARCHA _____			TIEMPO DE EJECUCIÓN _____	
NOMBRE DE QUIEN REPORTA _____				
Ambiente de institucionalización sobre el cual actúa la Iniciativa Pedagógica	Aspectos que busca fortalecer la IP	Percepciones del agente educativo sobre su desempeño y sobre los avances de los estudiantes	Necesidades de mejoramiento	Propuesta de mejoramiento
	Reflexione a partir de los componentes de cada ambiente cuáles pueden afectarse gracias a esta intervención.	<p>a) Identifique las fortalezas en sus prácticas pedagógicas, en las oportunidades que genera para desarrollar competencias ciudadanas y en la relación que establece con sus estudiantes.</p> <p>b) Revise la naturaleza de los intercambios entre los estudiantes y de ellos con los docentes, si son cálidos y respetuosos o si por el contrario se caracterizan por eventos de agresión y de qué tipo (física, verbal, relacional)</p> <p>c) identifique la relación de los estudiantes con la norma, la conocen, legitiman y defienden o por el contrario la trasgreden y no asumen las consecuencias de sus acciones.</p>	Identifique aspectos que requieren revisión de los modos de hacer o incorporación de conocimiento para la comprensión del enfoque.	Proponga acciones de mejoramiento que puedan ser enriquecidas por el acompañante a través de documentos u orientaciones a distancia.



Propuesta para la apropiación del enfoque de competencias ciudadanas

1. Apropiación conceptual.

En este apartado se presentan los principales referentes del enfoque de competencias ciudadanas comprendidos en los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional (MEN) desde el 2004 hasta la actualidad. Así mismo, se ofrecen algunas precisiones sobre su relación con el ejercicio de los derechos humanos y cómo trabajar los valores en la escuela.

La concepción de ciudadanía que constituye la base del desarrollo de competencias ciudadanas y el ejercicio de los derechos humanos.



Se entiende la **ciudadanía** como una condición política de pertenencia a un orden social, **cuya naturaleza es el ejercicio en la interacción con otros seres humanos**. Este concepto supone que la interacción se rige por acuerdos de convivencia, contruidos de manera democrática, que cobijan a los individuos y grupos de pertenencia²⁸.

Esta concepción se aparta de nociones tradicionales que asocian la ciudadanía a la adquisición de un estatus de pertenencia²⁹ y se acerca más a perspectivas dinámicas de la ciudadanía cuya finalidad es el ejercicio de la democracia.

- Desde la perspectiva, se considera que a través de la acción ciudadana se logra construir, reconstruir, transformar o conservar los ámbitos de pertenencia y de acción dentro del ordenamiento social al cual se pertenece.
- Supone un carácter creativo entendido como la posibilidad de proponer acciones orientadas a la autonomía y al bien común.
- Es una ciudadanía contextualizada en el espacio y el tiempo, es decir, que se mueve dentro del ámbito de las relaciones sociales concretas de las comunidades, y el contexto sociopolítico y económico en el que se construye el mundo social.

Desde esta perspectiva, para hacer ejercicio de la ciudadanía es necesario desarrollar una serie de elementos que se han denominado componentes de la acción ciudadana. A partir de estos componentes el MEN orienta la formación para el desarrollo de la ciudadanía en los territorios.

²⁸ Chau, E. y Ruiz, A. (2005). *La Formación de competencias ciudadanas*. Bogotá. Ed. Ascofade.

²⁹ El concepto tradicional propuesto por este autor se refiere a "aquel estatus que se concede a los miembros de pleno derecho de una comunidad" en: Marshall T. H. , Bottomore, T. *Ciudadanía y clase social*. 1992, 21. Madrid. Alianza Editorial.

1.1. Componentes de la formación para la ciudadanía.

Es muy importante comprender que el proceso de formar para la ciudadanía incluye varias dimensiones y que el desarrollo de las competencias ciudadanas sólo se da si se trabaja intencionalmente en todos los componentes.

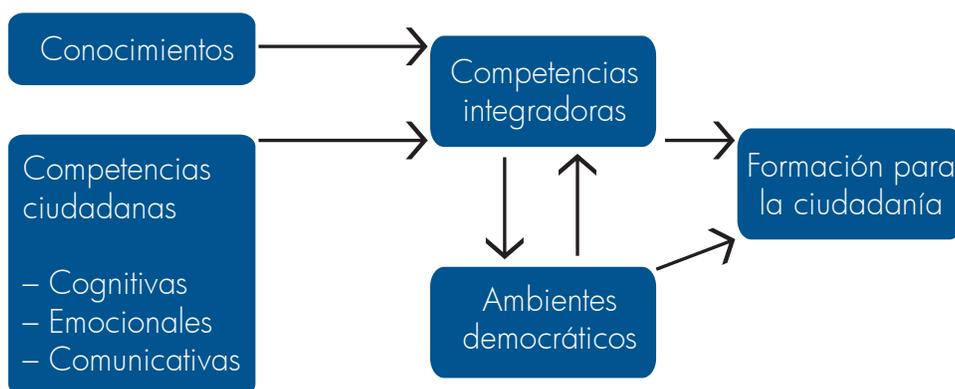


Figura 1. Dimensiones fundamentales en la formación para la ciudadanía³⁰

La figura 1 muestra la relación entre cada uno de los componentes de la formación para la ciudadanía, los tipos de competencias ciudadanas, los conocimientos y la construcción de ambientes democráticos de aprendizaje. A continuación se describen cada una de estos componentes y su abordaje desde el sector educativo.

a) Los conocimientos son aquellos aprendizajes de la formación para la ciudadanía que deben ser desarrollados en los estudiantes ya que constituyen el marco jurídico de referencia, condensan los acuerdos sociales y comprenden referentes normativos que les permitirán ejercer sus derechos en un determinado orden social.

Los principales referentes jurídicos son: los derechos humanos, los derechos de los niños y las niñas y la Constitución Política de Colombia, entre otros.

Para una recopilación juiciosa de estos elementos se recomienda retomar los *Lineamientos Curriculares en Constitución Política y Democracia*, expedidos en el año 1998, en donde se precisan los conceptos 'constitución', 'democracia', 'derechos humanos', y 'subjektividad política', y se ofrece el conocimiento básico sobre las instituciones y la dinámica de la política en el país (*Ver: Lineamientos Curriculares en Constitución Política y Democracia. Ministerio de Educación Nacional*).

Adicionalmente se recomienda socializar con los estudiantes la *Convención Internacional de Derechos de los Niños*, por ser un instrumento vinculante que aclara conceptos sobre sus derechos y precisa los alcances que tienen en la formulación y adaptación de las legislaciones de los países que la suscriben.



³⁰ Tomado de Chau, E. Ruiz, A. Op cit

Brevemente, con la Convención Internacional de los Derechos del Niño, se consolida una nueva manera de entender la niñez y relacionarse con ella en el ámbito social y político. Reconocer a todos las personas menores de 18 años como sujetos de derechos, implica movilizar una serie de recursos que aseguren para ellos un trato digno y equitativo desde el momento de la gestación, garantice su pleno desarrollo durante toda su vida y les permita acceder progresivamente a los bienes sociales y culturales.

La ratificación de la Convención obliga a los países a incorporar en su ordenamiento jurídico la nueva mirada sobre los niños y las niñas, a desarrollar acciones políticas dirigidas a la garantía de sus derechos y a movilizar a la sociedad civil con el fin de ampliar las oportunidades para su desarrollo integral.

Lo fundamental de esta perspectiva es entender:



- que los niños tienen derechos adquiridos desde su nacimiento y que estos derechos deben ser garantizados por el Estado y exigidos por la sociedad civil;
- que los niños cuentan con una serie de capacidades cognitivas, emocionales y físicas, entre otras, que incrementan progresivamente en virtud de su desarrollo y de las oportunidades que se les ofrece en los distintos entornos (familiar, comunitario, institucional y político);
- que son ciudadanos activos con posibilidades de incidir sobre su entorno social y cultural,
- y que en la medida en que se enriquezcan sus entornos de socialización, como sus familias, sus entornos educativos y recreacionales, etc., se incrementarán las posibilidades de descubrir sus intereses y aptitudes y desplegar sus capacidades (Ver: [Convención Internacional de Derechos de los Niños](#)).

Es fundamental dar a conocer los mecanismos dispuestos para el ejercicio de los derechos en el contexto colombiano. Tal como lo señala la [Constitución Política](#), los principales mecanismos son los derechos de petición y las acciones de tutela.

Más allá de mencionar estos mecanismos para la exigencia de derechos, lo importante es entender que los derechos nos pertenecen, que no necesitamos hacer nada para merecerlos, que por el simple hecho de ser personas los podemos reclamar y que es obligación del Estado garantizarlos, promoverlos y restituirlos cuando han sido vulnerados (Ver: [Anexo 1. Síntesis de instrumentos, alcances y modelo de presentación](#)).

Con respecto al establecimiento educativo, es importante que la comunidad escolar conozca e incida sobre los instrumentos que orientan la gestión escolar (el Manual de Convivencia, el Proyecto Educativo Institucional (PEI), los planes de mejoramiento), así como conocer los mecanismos, procedimientos e instancias de participación democrática, además de la organización, estructura y sentido del gobierno escolar, y las estrategias y mecanismos con que cuenta el establecimiento para la resolución pacífica de los conflictos³¹.

b) Otro de los componentes de la formación para la ciudadanía es el **desarrollo de competencias ciudadanas**, el cual hace referencia al “conjunto de capacidades y habilidades cognitivas, emocionales, comunicativas e integradoras, que puestas en práctica en diversos contextos, permiten a los sujetos relacionarse de manera pacífica y democrática”.³²

Los estándares de competencias ciudadanas publicados en el 2004 en la Guía N° 6 del MEN están estructurados en **tipos y grupos** de competencias.

• Tipos de competencias ciudadanas:

Las competencias **cognitivas** nos hablan de la capacidad para realizar procesos mentales como la identificación de las consecuencias de nuestros actos y decisiones o la habilidad de interpretar una situación desde los diferentes puntos de vista de los involucrados. También nos permiten tener capacidad de reflexión y análisis crítico, siendo todo esto fundamental para el ejercicio de la ciudadanía. Algunos ejemplos de ellas son el pensamiento crítico y la toma de perspectiva.

Las competencias **emocionales** tienen que ver con las habilidades para identificar las emociones propias y las de los demás. Ellas permiten, por ejemplo, sentir empatía y acercarnos a los sentimientos de los demás. Así mismo, nos abren la puerta para responder constructivamente a situaciones con otras personas por medio de la identificación de las propias emociones, su manejo y la ya mencionada empatía.

Las competencias **comunicativas** son aquellas que están relacionadas con nuestro lenguaje y la forma en que interactuamos con otros. Normalmente las comprendemos como una serie de habilidades que, en el caso de las competencias ciudadanas, nos permiten establecer diálogos constructivos escuchando atentamente, expresando nuestras opiniones asertivamente, y respetando los otros puntos de vista, así no los compartamos. Algunas de estas competencias son la escucha activa, la asertividad y argumentación.

Las competencias **integradoras** articulan, en la acción misma, todas las demás. Se habla de integralidad porque, si bien las competencias son categorías analíticas que se determinan para su mejor entendimiento, su desarrollo se da de manera transversal y articulada



³¹ Ruiz, A. Chaux, E. op cit.

³² En la página 86-87 se sintetizan las principales competencias ciudadanas, su importancia y cómo reconocer si se están desarrollando en los estudiantes. Educación Nacional, Universidad de los Andes, Bogotá.

entre los grupos y tipos. Por ejemplo, para sentir empatía, se realizan procesos cognitivos de toma de perspectiva y posiblemente acciones comunicativas de argumentación. Algunos ejemplos son: resolver conflictos de manera constructiva, pacífica y trabajar constructivamente en equipo para alcanzar una meta común.

- **Grupos de competencias ciudadanas:**

A continuación se describen los tres grupos de competencias ciudadanas:³³

El primer grupo es el de **convivencia y paz** y se basa en la intención de construir relaciones pacíficas y respetuosas entre los seres humanos y con el entorno. Supone el manejo dialógico de los conflictos, la concertación y la búsqueda de condiciones de inclusión y equidad social.

El segundo, **participación y responsabilidad democrática**, está orientado hacia la toma de decisiones, las cuales deben ser respetuosas de los derechos fundamentales de los individuos, la Constitución, los acuerdos, las normas, y las leyes que rigen la vida en comunidad en diversos contextos.

El tercero, **pluralidad, identidad y valoración de las diferencias**, parte del reconocimiento de la diversidad pluriétnica y multicultural declarada en la Constitución de 1991. Esto supone el reconocimiento de “bagajes culturales, cosmologías y formas de vida presentes en nuestra sociedad”.³⁴



c) Un tercer componente necesario para la formación para la ciudadanía, y que también aparece en uno de los recuadros de la figura 1, es el denominado **ambientes democráticos de aprendizaje**, el cual comprende, esencialmente, contextos que promueven la participación efectiva de la totalidad de los miembros de la comunidad. En estos ambientes se promueve el reconocimiento y valoración de las diferencias entre los estudiantes. Así mismo, se generan escenarios para la discusión, toma de decisiones y posterior ejecución de acciones que hacen parte de la cotidianidad de la comunidad educativa, también se ajustan las decisiones administrativas, pedagógicas y comunitarias con el fin de que se amplíen las oportunidades para el ejercicio de los derechos, en especial aquellos relacionados con los derechos de **participación**.

La construcción de ambientes democráticos de aprendizaje plantea un intercambio entre iguales que promueve relaciones de confianza y facilita la expresión y desarrollo de ideas. Esto permite comprender

³³ Para profundizar en cada uno de los grupos y tipos de competencias que se presentan en este cuadro: Chau, E, “Introducción: Aproximación integral a la formación ciudadana”, pp.14-15, en: Chau, E, Lleras, J & Velásquez, A.M. (2004). *Competencias Ciudadanas: De los Estándares al Aula*. Ministerio de Educación Nacional, Universidad de los Andes, Bogotá.

³⁴ Chau, E. y Ruiz, AOp cit. Pág. 63

que la experiencia y los saberes que poseen las personas aportan al logro de objetivos comunes y promueven la participación y el respeto por las diferencias.

Este tipo de relaciones tienen el potencial de modificar las experiencias que se desarrollan al interior de la escuela. Así, se transforman “las relaciones políticas y sociales estáticas y excluyentes en dinámicas e incluyentes. De lo que aquí se trata es de establecer una relación entre educación y cultura y de entender al ciudadano como parte de una cultura política que recorre y constituye su cotidianidad al tiempo que define sus relaciones con el Estado”.³⁵

Ahora, la relación entre el desarrollo de las competencias ciudadanas y la promoción de ambientes democráticos de aprendizaje es de mutua determinación, como lo ilustran las flechas que los unen en la figura 1. Para que se desarrollen efectivamente las competencias ciudadanas es necesario garantizar que existan ciertas condiciones en los contextos donde se desarrollan.



Como se ha expuesto, las competencias pertenecen a los individuos, son habilidades y capacidades individuales, sin embargo, para que se pongan en marcha, deben tomarse en consideración cuáles son las estructuras bajo las cuales funcionan los contextos donde se relacionan esos individuos.

Por ejemplo, un estudiante puede tener una gran capacidad argumentativa porque en su entorno familiar se discuten permanentemente las decisiones, sin embargo, al llegar a un entorno educativo se encuentra con un docente que ejerce la autoridad de manera vertical y exige obediencia irrestricta. Es muy probable que ese estudiante deje de poner en práctica su competencia argumentativa porque le parece que en ese contexto en particular es inútil o no es bien valorada.

En el caso contrario, donde hay una apuesta pedagógica e institucional orientada a desarrollar las competencias ciudadanas es más factible que se avance hacia la construcción de ambientes democráticos de aprendizaje. La posibilidad de entender el punto de vista de los otros o de sintonizarse con lo que están sintiendo hace que las decisiones que se tomen colectivamente incluyan y reconozcan las necesidades de cada uno de los seres humanos que hacen parte del colectivo.

Por lo tanto, es importante que en el ejercicio de acompañamiento, las estrategias de las secretarías de educación se desarrollen en conjunto con los establecimientos educativos; que se contemplen las dos dimensiones o componentes mencionados (el desarrollo de competencias ciudadanas y la construcción de ambientes de aprendizaje democráticos); que se monitoree el desarrollo de las competencias individuales, y que se valore qué tan democrático es el establecimiento educativo y si es necesario poner en marcha decisiones que transformen la cultura institucional.

³⁵ Chau, E. y Ruiz, A. *Op cit.* Pág. 13

1.2. Apuesta de institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas.

En el 2011 el MEN produjo dos documentos dirigidos a orientar, en los Establecimientos Educativos, procesos de planeación y acción que favorecieran el desarrollo de las competencias ciudadanas. Se trata de las **Orientaciones para la Institucionalización de las Competencias Ciudadanas, Cartillas 1 y 2 -Brújula y Mapa-** del Programa de Competencias Ciudadanas (Ver vínculos http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-235147_archivo_pdf_cartilla1.pdf y http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-235147_archivo_pdf_cartilla2.pdf).

En estas orientaciones se explica a profundidad la actual estrategia para el desarrollo de competencias ciudadanas en los establecimientos educativos. La propuesta fue concebida a partir de diversos ambientes en donde se desarrollan las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa. Estos ambientes son concebidos como “oportunidades para la formación y para la construcción misma de la convivencia pacífica” y son: las instancias de participación, el aula de clase, los proyectos pedagógicos y el tiempo libre y, de manera transversal, la gestión institucional que garantiza que las decisiones estratégicas permeen la totalidad del entorno educativo.



¿Qué es el proceso de institucionalización?

“La institucionalización del desarrollo de las competencias ciudadanas se entiende como un **proceso colectivo, articulado y participativo** mediante el cual éstas son apropiadas y legitimadas por la comunidad educativa. Así, el fin de la institucionalización es la inclusión, desarrollo y puesta en práctica de las competencias ciudadanas en los espacios cotidianos de la escuela y con ello, construir la posibilidad de llevar a cabo lo propuesto en los Estándares Básicos de Competencias Ciudadanas, tanto dentro como fuera del contexto educativo”.³⁶

De esta forma, la institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas se basa en la **transformación de las prácticas culturales**, la cual se ve reflejada en los espacios de la escuela, que incluyen aquellos de aprendizaje, los organizacionales, los administrativos y los comunitarios. A continuación se presentan y describen **tres claves** que enmarcan el significado de la institucionalización del desarrollo de competencias ciudadanas.

a) Múltiples oportunidades para la práctica. Como se ha explicado, el desarrollo de competencias ciudadanas debe ser entendido como un proceso de formación de habilidades para la vida diaria y práctica, y para las situaciones y conflictos que se enfrentan tanto dentro como fuera de la escuela. Por esta razón, es necesario superar la idea de que desarrollarlas es igual a transmitir y aprender los conocimientos relacionados con las normas, los comportamientos en sociedad, los valores, la Constitución y los derechos y deberes, ya que estos son necesarios pero no suficientes.

³⁶ Ministerio de Educación (2011). *Orientaciones para la institucionalización de las competencias ciudadanas. Cartilla 1 Brújula. Ministerio de Educación Nacional, Colombia, p.24.*

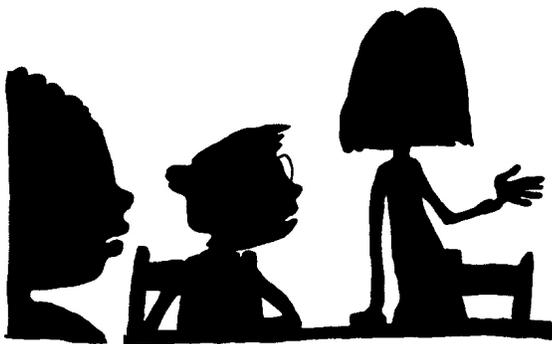
La siguiente cita, extraída de los Estándares de Competencias Ciudadanas publicados por el Ministerio de Educación en el 2004, explica claramente a qué se refiere la institucionalización:

(...) Los conocimientos son importantes para desarrollar competencias ciudadanas, pero no son suficientes, puesto que tenerlos no implica actuar de manera consecuente con ellos. Por ello, es importante aportar al desarrollo de las competencias que puedan ayudar a niños, niñas y jóvenes a manejar la complejidad de la vida en sociedad y a seguir desarrollándolas –pues no olvidemos que el ser humano siempre está desarrollando estas competencias–, dado que le permiten expresarse, entenderse, y negociar hábilmente con otros, que ayudan a reflexionar críticamente sobre la realidad y a descentrarse, es decir salirse de su perspectiva y poder mirar la de los demás, para incluirlas en la propia vida, que permiten identificar, expresar y manejar las emociones propias y las de otros y que permiten integrar estos conocimientos y competencias al actuar en la vida diaria personal y pública.³⁷

En este sentido, institucionalizar el desarrollo de competencias ciudadanas en la escuela significa desarrollar en los estudiantes habilidades para que puedan llevar a la práctica los conocimientos que adquieren al respecto. Por lo tanto, esto no se limita a un solo espacio de la escuela en el que se enseñan ciertos conocimientos, sino que se trata de un ejercicio y construcción que se debe dar y permitir de forma permanente en todos los ambientes de la misma.

b) La segunda clave es ir **más allá del aula**. La experiencia de la escuela en los últimos años ha demostrado que no ha sido suficiente comprender que el desarrollo de competencias ciudadanas va más allá de los conocimientos sobre el tema y que pueden trascender el espacio del aula. Quizás por esta razón no ha sido posible llevar a la práctica un deseo constante del sector educativo: “que las competencias ciudadanas se vivan en toda la escuela”.

Por esto, la propuesta de institucionalización se refiere a la necesidad de comprender que el desarrollo de competencias ciudadanas requiere de estrategias de construcción continua, las cuales deben darse todo el tiempo y en todos los ambientes en los que los estudiantes interactúan y participan.



En términos de la escuela y de sus espacios de acción, no basta con que en el aula se lleven a cabo prácticas pedagógicas y de aprendizaje basadas en el desarrollo de competencias ciudadanas y que respondan a ciertos estándares. Es necesario que estas prácticas se articulen permanentemente con la existencia y funcionamiento de un gobierno estudiantil elegido por todos los miembros de la comunidad educativa, o con que el PEI y su puesta en práctica respondan a lo establecido en la Ley y la Constitución como principios de la educación.

De esta forma, para institucionalizar el desarrollo de competencias ciudadanas es necesario que en **todos los espacios** donde hay una intención pedagógica, es decir, en todos los ambientes y prácticas escolares, se esté construyendo ciudadanía y se esté propiciando, de manera continua y articulada, el desarrollo de habilidades para el ejercicio de la misma.

³⁷ Ministerio de Educación Nacional (2006). *Estándares Básicos en Competencias Ciudadanas: Formar para la ciudadanía sí es posible*. Ministerio de Educación Nacional, Bogotá, p.15.

c) Por último tenemos el **proceso colectivo**. Teniendo en cuenta que el desarrollo de competencias ciudadanas debe ser permanente y darse en todos los ambientes de la escuela, y considerando que en la práctica es donde realmente se pueden desarrollar estas competencias, es necesario comprender que para formar en ciudadanía se requiere adelantar un proceso colectivo de construcción donde toda la comunidad educativa esté involucrada. Lo anterior, debido a que un proceso de este tipo demanda la apropiación y la legitimación de los objetivos, principios y prácticas por parte de todos y cada uno de los actores involucrados en su desarrollo.



Ambientes de la escuela para el desarrollo de competencias ciudadanas.

Teniendo claridad sobre los referentes conceptuales y la apuesta de institucionalización, es importante que nos adentremos en los diferentes ambientes en los que las competencias se pueden desarrollar. Si bien los establecimientos educativos interactúan con la comunidad educativa en diversos escenarios, el Programa de Competencias Ciudadanas ha identificado cinco³⁸. Además...

“El trabajo en un sólo ambiente no es suficiente para lograr la institucionalización de las competencias ciudadanas, ya que la institucionalización es el proceso que comprende el trabajo coordinado y armónico desde y entre todos ellos. Por esto, la institucionalización como proceso es más que la suma de iniciativas en los diferentes ambientes e implica la incorporación de las competencias ciudadanas no sólo a nivel formal y teórico, sino en el nivel práctico y vivencial.”³⁹

Estos ambientes son:

a) Primero tenemos la **gestión institucional**, que está relacionada con la organización y liderazgo en los establecimientos educativos dirigidos a promover ciertas condiciones administrativas y apoyar las actividades pedagógicas. Para ello es necesario que el plan de mejoramiento incluya las acciones específicas que se realizan en los distintos ambientes junto con las actividades, tareas, responsables, cronogramas, recursos y

³⁸ Esta identificación responde a la pregunta sobre cómo se institucionaliza el desarrollo de las competencias ciudadanas. Para estudiar más a profundidad este tema ver: Ministerio de Educación (2011). Orientaciones para la institucionalización de las competencias ciudadanas., pp.25-35. En el siguiente subcapítulo se explicará sucintamente esa institucionalización.

³⁹ Ministerio de Educación (2011). ibid p.25.

las formas de verificación para dichas acciones⁴⁰. Un ejemplo del desarrollo de competencias ciudadanas en este ambiente es construir, revisar o actualizar de manera participativa, con todos los miembros de la comunidad educativa, el PEI o el manual de convivencia.

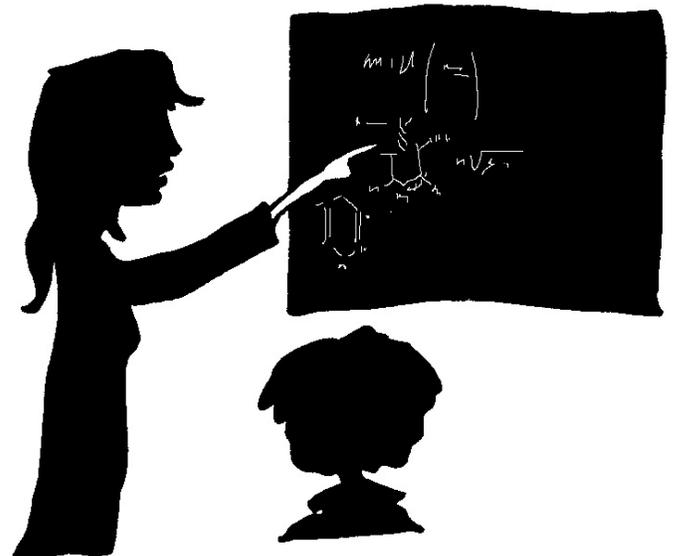
b) En segundo lugar están las **instancias de participación**, que resumen las maneras en que la comunidad educativa puede participar en los establecimientos educativos. Algunas de estas instancias son el gobierno escolar, el consejo estudiantil, directivo y académico, la personería estudiantil, el comité de convivencia y la asamblea general de padres de familia, entre otros.

c) Tercero, el **aula de clase**. Este ambiente es un espacio privilegiado para los procesos de aprendizaje dentro de los establecimientos educativos, el desarrollo de didácticas y las prácticas pedagógicas. Aunque el aula de clase sea concebida tradicionalmente como espacio privilegiado no quiere decir que sea el único, ni que esas prácticas deban circunscribirse únicamente a este ambiente.

En el aula de clase se debe reconocer la existencia de un currículo explícito en donde tenemos, además, áreas específicas donde se pueden desarrollar las competencias ciudadanas. Usualmente se han aprovechado áreas específicas como **Ética y valores o Constitución y democracia** para trabajar estos temas, pero recordemos que los tipos de competencias ciudadanas tienen cierta transversalidad, por lo que no es extraño ver iniciativas en competencias ciudadanas en diferentes áreas.

d) En cuarto lugar están los **proyectos pedagógicos transversales**, entendidos como actividades que ejercitan a los estudiantes en la solución de problemas y el manejo de situaciones relacionadas con el contexto donde viven. Estos proyectos son de obligatoria enseñanza, sin ser necesaria una asignatura específica. Los proyectos deben correlacionar, integrar y hacer activos los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y experiencias desarrolladas en las diferentes áreas, con el fin de trabajar en los siguientes temas (que corresponden a los programas transversales y que hacen parte de los esfuerzos para el desarrollo de competencias ciudadanas): educación para la sexualidad, educación para el ejercicio de los derechos humanos y educación ambiental.

e) Por último el quinto ambiente es el **tiempo libre**, entendido como el tiempo que no hace parte de la jornada escolar, como el recreo o las actividades correspondientes a su jornada de estudio. En este sentido, el MEN ha establecido que “las actividades que se desarrollen en estos espacios de tiempo deben orientar pedagógicamente el fortalecimiento de las competencias básicas y ciudadanas, y ha propuesto que se trate de actividades deportivas, de ciencia y tecnología, artísticas, relacionadas con el medio ambiente o como aporte al desarrollo social”.⁴¹



⁴⁰ Algunos de los componentes de la gestión institucional son las metas institucionales, el manual de convivencia, el proyecto educativo institucional (PEI), como se puede ver en Ministerio de Educación (2011). *ibid.* p.26.

⁴¹ Ministerio de Educación (2011). *Orientaciones para la institucionalización de las competencias ciudadanas. Cartilla 1 Brújula.* Ministerio de Educación Nacional, Colombia, p.34.

2. Criterios para la incorporación del enfoque de competencias ciudadanas en los proyectos de las secretarías de educación.

Incorporar el enfoque de competencias ciudadanas en las acciones de acompañamiento de las secretarías de educación a los establecimientos educativos implica reflexionar sobre las propias prácticas, ya sea como representante de las secretarías de educación, como docente, como directivo, como estudiante, etc. Cada uno, desde el lugar que ocupa, debe hacer un esfuerzo consciente por modificar y enriquecer la manera de relacionarse con el otro, sea este igual, menor o mayor, ocupe una posición de poder o, por el contrario, esté subordinado a nuestras decisiones. Pero además, se debe reflexionar sobre la propia manera de actuar en relación con el Estado, la capacidad para proceder en beneficio de comunidades específicas, el aprovechamiento de los mecanismos dispuestos para la participación democrática, entre otros aspectos.

El proceso de formación para la ciudadanía le compete a todos y cada uno de los ciudadanos. De igual manera, el compromiso de transformar la sociedad y alcanzar las metas del país en materia educativa, es una misión que exige un gran esfuerzo.

En este apartado se ha mencionado, de manera general, cómo puede la secretaría de educación diseñar, ejecutar y evaluar el nivel de apropiación del enfoque de Competencias Ciudadanas en los proyectos que implementa en sus establecimientos educativos.

En el marco de la formación por competencias, el enfoque supone la construcción de estrategias pedagógicas que permitan a los estudiantes desarrollar aprendizajes de manera reflexiva y consciente, garantizando que estos aprendizajes se transfieran a la vida cotidiana. Con relación al desarrollo de las competencias ciudadanas, la intención debe ser la misma, es decir, revisar si los modelos, enfoques y estrategias pedagógicas permiten a los estudiantes adquirir habilidades que les permitan relacionarse de manera pacífica y democrática, dentro y fuera de los establecimientos educativos.

a) Los proyectos deben desarrollar actividades dirigidas a **fortalecer los ambientes de institucionalización** para el desarrollo de competencias ciudadanas en los establecimientos educativos. Puede que inicialmente el proyecto no sea formulado con la 'lógica de ambientes' pero necesariamente las acciones desarrolladas en un establecimiento educativo impactará uno o más de ellos.

b) Los proyectos deben **incorporar de manera integral el desarrollo de los tres tipos de competencias ciudadanas**, esto garantizará que los estudiantes desarrollen de forma equilibrada las habilidades cognitivas, comunicativas y emocionales, y puedan ponerlas en juego en situaciones que requieran su acción conjunta.

c) Los proyectos deben incorporar dentro de sus orientaciones los principales elementos para la **construcción de ambientes de aprendizaje democráticos**.

d) Las estrategias metodológicas planteadas deben brindar **oportunidades para la puesta en práctica de las competencias** a través de diversos escenarios. En la medida en que los estudiantes ensayen repetidamente las competencias en situaciones creadas intencionalmente o en las que sucedan de manera espontánea dentro del establecimiento educativo, podrán lograr mejores aprendizajes y transferirlos a su vida cotidiana.

e) Los proyectos deben **garantizar la participación activa de los miembros de la comunidad educativa**. Esta participación tiene dos argumentos centrales: el primero es que la formación para la ciudadanía se fortalece en la medida en que se logre sintonizar lo que sucede dentro del establecimiento educativo y lo que sucede fuera de él. El segundo es que aprender a participar en un orden social democrático requiere de experiencias permanentes de discusión y decisión concertada.

Para lograr el desarrollo de las competencias ciudadanas en los diferentes espacios y actividades realizadas en las escuelas se recomienda que estos aseguren la práctica de los siguientes **principios pedagógicos**:

Aprender haciendo	Se propicia el conocimiento construido mediante la práctica experimental didácticamente estructurada. Este principio pedagógico se centra en el aprendizaje por medio de la práctica más que por medio del discurso.
Aprendizaje colaborativo	El desarrollo de ambientes de aprendizaje democrático se genera mediante el trabajo en equipo y la responsabilidad compartida de las acciones. La Iniciativa Pedagógica (IP) debe propiciar la ejecución de acciones compartidas, es decir, que los participantes aprendan interactuando con sus compañeros mientras trabajan cooperando con ellos.
Aprendizaje significativo	Apunta a que las actividades tengan conexión con la vida de los participantes y permitan a estos relacionar las temáticas de las sesiones con vivencias propias.
Acciones ubicadas en la zona de desarrollo próximo	La propuesta de cada secretaría de educación debe relacionarse con los intereses actuales de los establecimientos educativos, ser viable, y representar un reto interesante y una posibilidad para abordarlo con el acompañamiento de otro. Con este lineamiento se intenta que las actividades no sean demasiado fáciles para las capacidades de los participantes, pero tampoco demasiado difíciles para ellos. Así, la idea es que con algo de dirección y ayuda (del facilitador o de sus compañeros), se logren los objetivos de las actividades.
Propiciar ejercicios de reflexión	Las iniciativas basadas en competencias ciudadanas deben generar procesos de reflexión y análisis crítico con respecto al contexto y a la vida cotidiana. La IP debe promover que los participantes reflexionen permanentemente acerca del sentido de lo que están aprendiendo.
Aprendizaje por observación	Consiste en que los participantes desarrollen competencias mientras observan cómo sus compañeros las ponen en práctica.

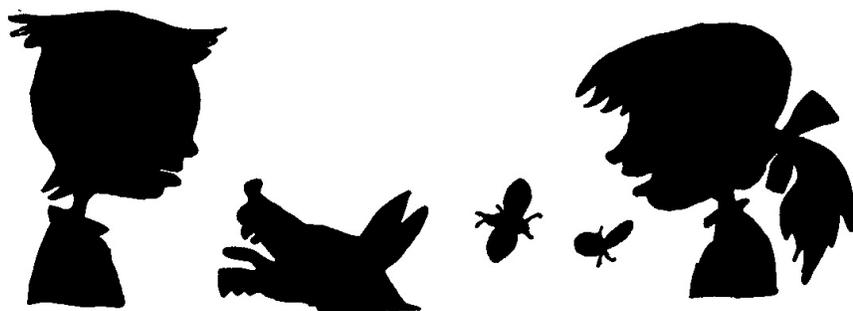


3. Preguntas frecuentes.

a) ¿Cómo se relaciona el desarrollo de competencias ciudadanas con el ejercicio de los derechos humanos y de los derechos de los niños?

Como se mencionó en el apartado 1, la concepción de ciudadanía, que constituye la base de la propuesta, parte del reconocimiento de la dignidad humana como fundamento de los derechos humanos.

Para que estos derechos se materialicen en la experiencia vital de las personas, es necesario preparar unas condiciones subjetivas que permitan a los sujetos reconocerse efectivamente como iguales; tratarse como iguales; construir sentidos sobre el mundo escuchándose atentamente; argumentar los razonamientos propios, y comprender los ajenos, en suma, tomar decisiones que afecten positivamente la vida de los grupos humanos. Para cada uno de estos aspectos existen unas competencias particulares⁴², desarrollarlas de manera integral transforma los sistemas de relaciones que se tejen en la cotidianidad de la escuela, es decir, modifica las culturas institucionales.



Pero además de transformar el sistema de relaciones al interior del establecimiento educativo, la formación para la educación reconoce que las comunidades educativas pertenecen a ámbitos sociales mucho más amplios (familia, barrio, municipio, región, país). En este sentido, se propone suscitar reflexiones sobre estos ámbitos o contextos sociales, así como reflexionar sobre lo justo y lo injusto, sobre las condiciones donde transcurre la propia vida y sobre las posibilidades de transformarla. Lo anterior significa reconocer a los seres humanos como sujetos activos con capacidad de determinar sus destinos, en coherencia con el marco ético y filosófico de los derechos humanos.

Con esta claridad, cobra importancia el proceso de caracterización o lectura del contexto, desarrollado por las secretarías de educación y por los establecimientos educativos en los distintos proyectos y programas. Entender cuáles son las condiciones contextuales es comenzar a reflexionar sobre la propia historia y a construir significados y acuerdos colectivos que a largo plazo puedan transformar las realidades sociales ampliando oportunidades para el ejercicio de los derechos.

⁴² Para comprender cuál es el sentido de cada competencia y para qué sirve desarrollarla recomendamos consultar el cuadro de la pág. 86 y 87.

b) ¿Cómo podemos acercar el respeto por los valores al desarrollo de competencias ciudadanas?

Habitualmente, cuando se habla de competencias ciudadanas se establecen vínculos naturales con valores cívicos y morales. Nuestra intención es mostrar que, por la vía del desarrollo de competencias ciudadanas, es posible posicionar los principios que se consideren socialmente relevantes. En otras palabras, las competencias son correlatos de los valores que se expresan en acciones específicas.

Un ejemplo que puede ayudar a ilustrar este asunto es la solidaridad como valor. Se entiende la solidaridad como un valor que “consiste en mostrarse unido a otras personas o grupos, compartiendo sus intereses y sus necesidades. (...) La solidaridad implica afecto: el apoyo al amigo, la proacción hacia los más desposeídos, a los que no ven reconocida su categoría de ciudadano”.⁴³

Tradicionalmente las escuelas han buscado que los estudiantes aprendan a ser solidarios a través de actividades discursivas como decorar el salón con frases alusivas a la importancia de la solidaridad, o desde dimensiones morales y religiosas. Sin embargo, estas estrategias pedagógicas parecen ser poco efectivas. Desde nuestra propuesta, el correlato de la solidaridad como valor es la empatía como competencia emocional.

La empatía, es entendida como la posibilidad de sentir lo que los otros sienten o por lo menos algo compatible con las emociones de los demás. Puede desarrollarse intencionalmente en los estudiantes desde edades muy tempranas y en la medida en que se generen mayores oportunidades para ponerla en práctica se incrementará la probabilidad de consolidar valores solidarios entre las comunidades.

Si un estudiante es capaz de sintonizarse con el dolor de sus compañeros estará más dispuesto a promover acciones de apoyo y colaboración porque le interesará que los otros se sientan bien. Este es sólo un ejemplo de promoción de valores a partir del desarrollo de competencias ciudadanas.



⁴³ Tomado de: <http://www.educacionsinfronteras.org/files/12366>



Anexo 1:

Síntesis - Instrumentos para la exigencia de derechos



Anexo 1: Síntesis - Instrumentos para la exigencia de derechos

• El derecho de petición

El derecho de petición es un derecho que la Constitución Nacional, en su artículo 23, ha concedido a los ciudadanos para que puedan presentar solicitudes a las autoridades, y para que estas les suministren información sobre temas y situaciones de interés general o particular.

El artículo 23 de la Constitución Nacional contempla:

“Toda persona tiene derecho a presentar peticiones respetuosas a las autoridades por motivos de interés general o particular y a obtener pronta resolución. El legislador podrá reglamentar su ejercicio ante organizaciones privadas para garantizar los derechos fundamentales”.

El artículo 5 del Código Contencioso Administrativo desarrolla este principio constitucional en los siguientes términos:

“Peticiones escritas y verbales. Toda persona podrá hacer peticiones respetuosas a las autoridades, verbalmente o por escrito, a través de cualquier medio.

Las escritas deberán contener, por lo menos:

1. La designación de la autoridad a la que se dirigen.
2. Los nombres y apellidos completos del solicitante y de su representante legal o apoderado, si es el caso, con indicación del documento de identidad y de la dirección.
3. El objeto de la petición.
4. Las razones en que se apoya.
5. La relación de documentos que se acompañan.
6. La firma del peticionario, cuando fuere el caso.

Si quien presenta una petición verbal afirma no saber o no poder escribir y pide constancia de haberla presentado, el funcionario la expedirá en forma sucinta.

Las autoridades podrán exigir, en forma general, que ciertas peticiones se presenten por escrito. Para algunos de estos casos podrán elaborar formularios para que los diligencien los interesados, en todo lo que les sea aplicable, y añadan las informaciones o aclaraciones pertinentes.

A la petición escrita se podrá acompañar una copia que, autenticada por el funcionario respectivo, con anotación de la fecha de su presentación y del número y clase de los documentos anexos, tendrá el mismo valor legal del original y se devolverá al interesado. Esta autenticación no causará derecho alguno a cargo del peticionario”.

Alcance del derecho de petición

Los particulares pueden solicitar y tener acceso a la información y documentación que repose en las diferentes entidades, siempre y cuando no se trate de información que, por ley, tenga el carácter de reservada, caso en el cual no procede el derecho de petición.

Tipos de peticiones que se pueden formular

Mediante un derecho de petición se pueden hacer las siguientes peticiones:

- *Quejas, cuando ponen en conocimiento de las autoridades conductas irregulares de empleados oficiales o particulares a quienes se ha atribuido o adjudicado la prestación de un servicio público.*
- *Reclamos, cuando se da a las autoridades noticia de la suspensión injustificada o prestación deficiente de un servicio público.*
- *Manifestaciones, cuando hacen llegar a las autoridades la opinión del peticionario sobre un tema sometido a actuación administrativa.*
- *Peticiones de información, cuando se formulan a las autoridades para que estas:*
 - ◆ *Den a conocer cómo han actuado en un caso concreto;*
 - ◆ *permitan el acceso a los documentos públicos que tienen en su poder, y*
 - ◆ *expidan copia de documentos que reposan en una oficina pública.*
- *Consultas, cuando se presentan a las autoridades para que manifiesten su parecer sobre temas relacionados con sus atribuciones.*

Término del que disponen las autoridades para dar respuesta a los derechos de petición

Las autoridades a quienes se les presente un derecho de petición deben responder dentro de los siguientes plazos:

- *Quince días para contestar quejas, reclamos y manifestaciones.*
- *Diez días para contestar peticiones de información.*
- *Treinta días para contestar consultas.*

En el caso de que las autoridades no den respuesta a las peticiones solicitadas, los funcionarios responsables de dar respuesta pueden ser objeto de sanciones disciplinarias, pues constituye una causal de mala conducta.

Acción de tutela para proteger el derecho de petición

Si un ciudadano considera que las autoridades o particulares que prestan un servicio público, o que actúan o deban actuar en desarrollo de funciones públicas, están vulnerando o amenazando el derecho constitucional de petición, ya sea por acción u omisión, puede recurrir a la acción de tutela para reclamar ante los jueces la protección inmediata de su derecho constitucional.

Modelo de presentación de un derecho de petición

Derecho de petición

Ciudad y fecha _____

Señores _____

Yo, _____, identificado con la cédula de ciudadanía número _____, expedida en la ciudad de _____, con residencia en _____, y en ejercicio del derecho de petición consagrado en el artículo 23 de la Constitución Nacional y en el artículo 5 del Código Contencioso Administrativo, me permito muy respetuosamente solicitar de esta entidad lo siguiente:

_____.

Apoyo mi petición en las razones que expongo a continuación: _____

_____.

A efectos de sustentar la solicitud efectuada me permito acompañar los siguientes documentos: _____

_____.

Espero la pronta resolución de la presente petición.

Atentamente,

Firma del peticionario _____

C.C. No. _____ de _____

• La acción de tutela

La acción de tutela es un recurso con el que cuentan los ciudadanos para proteger judicialmente sus derechos fundamentales. No tiene costo y no se necesita un abogado. El marco legal de la acción de tutela se basa en el decreto 2591 de 1991 por el cual se reglamenta su ejercicio.

Objeto de la acción de tutela (artículo 1, decreto 2591 de 1991)

“Toda persona tendrá acción de tutela para reclamar ante los jueces en todo momento y lugar, mediante un procedimiento preferente y sumario, por sí misma o por quien actúe a su nombre, la protección inmediata de sus derechos constitucionales fundamentales, cuando quieran que estos resulten vulnerados por la acción u omisión de cualquier autoridad pública o de los particulares en los casos que señale este decreto. Todos los días y horas son hábiles para interponer la acción de tutela”.

Derechos protegidos por la acción de tutela (artículo 2, decreto 2591 de 1991)

“La acción de tutela garantiza los derechos fundamentales. Cuando una decisión de tutela se refiera a un derecho no señalado expresamente por la constitución como fundamental, pero cuya naturaleza permita su tutela para casos concretos, la corte constitucional le dará prelación en la revisión a esta decisión”. La acción de tutela protege los derechos humanos ratificados por Colombia. En el caso de los niños, son derechos fundamentales todos los consagrados en el artículo 44 de la Constitución Nacional.

Tomado y adaptado de www.gerencie.com/derecho-de-peticion.html. Consultado en febrero de 2011.



BIBLIOGRAFIA

- Acción Social. 2007a. *La cooperación internacional y su régimen jurídico en Colombia*. Bogotá: Acción Social.
- Acción Social. 2007b. *Manual DE ACCESO A LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL*. Bogotá: Acción Social.
- Acción Social. 2007c. *Manual de Acceso a la Cooperación Internacional de Fuentes No Oficiales del Sistema Nacional de Cooperación Internacional*. Bogotá: Acción Social.
- Banco Mundial. *Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo*. <http://www.mfdr.org/sourcebook/Versions/MfDRSourcebookSpanish.pdf>
- Bertrán Coppini, Roser. 2006. *Los proyectos educativos de ciudad. Gestión estratégica de las políticas educativas locales*. Buenos Aires: CIDEU.
- Cardarelli, Graciela y Rosenfeld, Mónica. 2003. *La gestión asociada: una utopía realista*. Buenos Aires: Cuadernos CEDEAL, No. 39.
- Cardona, Randolph; Sariego Kluge, Laura. 2010. *Guía metodológica para la formación y gestión de Alianzas público-privadas para el desarrollo*. San José de Costa Rica: Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad.
- Cunill Grau, Nuria. 2005. *La intersectorialidad en el gobierno y gestión de la política social*. En: CLAD. X Concurso del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. [en línea] <http://www.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/046-febrero-2010/cunill>
- DNP. 2011a. *Guías metodológica para la elaboración de documentos CONPES*. Bogotá: DNP.
- DNP. 2011b. *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, Prosperidad para todos*. Bogotá: DNP.
- DNP. 2011c. *Plan Sectorial de Educación 2011-2014*. Bogotá: DNP.
- Gutiérrez, Gustavo y Cortázar, Juan Carlos. 2004. *Sobre la noción de valor público*. Washington: INDES-BID.
- Lamarche, Paul A., et. al. 2000. *Desarrollo de la Educación en Salud Pública: Desafíos para el Siglo XXI. Desarrollo de la Acción y el Compromiso Intersectorial*. La Habana: OPS.
- Matus, Carlos. *Planificación y gobierno*. En: *Revista de la CEPAL* (Abr. 1987) No. 31, p. 161-177.
- Ministerio de Educación Nacional. 2011a. *Orientaciones para la institucionalización de las competencias ciudadanas. Cartilla 1. Brújula Y 2 mapa*.
- Mintzberg, Henry, et.al. 2003. *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Granica.
- Neirotti, Nerio y Poggi, Margarita. 2004. *Alianzas e innovaciones en proyectos de desarrollo local educativo*. Buenos Aires: IIPE-UNESCO.
- Subirats, Joan. *Participación y responsabilidades de la comunidad en la educación*. En: *Revista de Educación* (Ene.-Abr., 2003) No. 330. p. 217-236.
- Waissbluth, Mario. 2009. *Sistemas complejos y gestión pública*. Santiago de Chile: Documentos de trabajo de la Universidad de Chile, Serie Gestión (Feb.) No. 9.





Sistema Nacional
de
convivencia escolar



MinEducación
Ministerio de Educación Nacional

**PROSPERIDAD
PARA TODOS**