
Tabla de contenido

Presentación	5
1. El proceso de descentralización en el sector educativo	7
2. Responsabilidades de cada nivel de gobierno en el esquema de la certificación de los municipios menores de cien mil habitantes	10
3. Competencias del sector educativo que deben asumir los municipios una vez sean certificados	11
4. Procedimientos para aplicar a la certificación	12
Fase I. Acompañamiento y alistamiento de requisitos	12
Fase II. Verificación de requisitos para la certificación	14
Fase III. Certificación y entrega de los componentes del servicio educativo	17
5. Requisitos para obtener la certificación	20
5.1 Plan de Desarrollo Municipal armónico con las políticas nacionales	20
5.1.1 Chequeo del requisito	23
5.2. Establecimientos educativos organizados para ofrecer el ciclo de educación básica completa	23
5.2.1 Chequeo del requisito	26
5.3 Planta de personal definida de acuerdo con los parámetros nacionales	27
5.3.1 Viabilidad financiera de la planta de personal	28
5.3.2 Chequeo del requisito	29
5.4 Capacidad institucional para asumir los procesos y el sistema de información del sector educativo	29
5.4.1 Chequeo del requisito	33
Anexo 1. Estructuración del Plan de Desarrollo Educativo	34
Anexo 2. Formato para el seguimiento y evaluación de la ejecución del Plan de Desarrollo Municipal –sector educativo–	36
Anexo 3. Formato para la evaluación de la formulación del Plan de Desarrollo Educativo	37
Anexo 4. Macroprocesos de la gestión educativa	38
Anexo 5. Sistemas de información requeridos para la operación de los procesos	47



Presentación

En el marco del Decreto 2700 de 2004, el Ministerio de Educación Nacional elaboró la presente Guía con el propósito de brindar orientaciones a las autoridades departamentales y municipales y, en general, a los funcionarios involucrados en la gestión del servicio educativo sobre los procedimientos e instrumentos técnicos para el alistamiento, cumplimiento y verificación de los requisitos legales que deben acreditar los municipios interesados en obtener la certificación.

Cabe resaltar que este proceso exige una enorme responsabilidad y capacidad institucional de doble vía. Al departamento, en el sentido de poner al servicio del ente local su experiencia en el manejo del sector, interacción que le permitirá identificar debilidades y será una oportunidad para tomar correctivos. Al municipio le demandará, dadas las implicaciones en el cambio en su gestión, alcanzar un nivel gerencial que en términos técnicos, administrativos y financieros le permita asumir adecuadamente la administración del servicio educativo.

El documento parte de una breve reseña del proceso de descentralización en el sector educativo, resaltando su evolución y los principales retos; en el segundo capítulo se identifican las responsabilidades de cada nivel de gobierno respecto a la certificación; en el tercero se presenta una relación comparativa de competencias territoriales en el sector, para establecer la magnitud de la tarea que asumirá el nuevo municipio certificado. En los dos últimos capítulos se señalan los procedimientos para la certificación y los requisitos para obtenerla; así mismo se desarrollan de manera detallada los contenidos técnicos y los instrumentos de soporte que le permitirán al departamento –a manera de lista de chequeo– verificar el cumplimiento de cada uno de los cuatro requisitos.

Las orientaciones que se presentan buscan que la certificación de los municipios menores de cien mil habitantes, sea asumida por las partes con la mayor rigurosidad, pertinencia técnica, organización y oportunidad, así como con la mejor voluntad política, para no repetir errores pasados y prepararse adecuadamente para la gran responsabilidad de administrar la prestación del servicio educativo.

1. El proceso de descentralización en el sector educativo

La descentralización ha buscado principalmente aumentar la legitimidad y gobernabilidad del Estado. Estos propósitos generales se han mantenido a lo largo del proceso y se han orientado hacia el mejoramiento en la provisión de los servicios locales, buscando tanto el incremento en la cobertura y en la calidad, como la eficiencia en la utilización de los recursos; también han promovido la equidad territorial, la democracia representativa y participativa, el esfuerzo fiscal y el *mejoramiento de la capacidad de gestión y de la eficiencia administrativa*.

La principal razón técnica aducida para impulsar la descentralización es el mejoramiento de la productividad y la eficiencia en la prestación de los servicios, bajo la hipótesis de que tales propósitos se alcanzan al estar más cerca de las necesidades de los usuarios. Pero sólo en la medida en que el gobierno territorial cuente con la capacidad técnica, administrativa y financiera, podrá obtener mayores niveles de cobertura, calidad y eficiencia en la prestación del servicio educativo.

La descentralización del sector educativo se originó en los movimientos sociales que buscaban dar mayor autonomía política y administrativa a las entidades territoriales. Dicho proceso, al igual que el de la descentralización política, ha tenido dos etapas: la municipalista y, con posterioridad a la Constitución de 1991, la llamada departamentalista.

Durante la primera etapa, la Ley 12 de 1986 entregó a los municipios la competencia de construir y mantener la infraestructura educativa, a través de la cesión de recursos del IVA, y en tanto que el Ministerio entregaba a los departamentos el manejo de los colegios nacionales, la Ley 29 de 1989 desconcentró la administración de personal hacia los municipios, éstos mediante convenios con los departamentos tenían la potestad de administrar el recurso humano de educación. Sin embargo, la planeación integral del sector continuó en el nivel nacional, así como las determinaciones sobre asuntos curriculares.

En desarrollo de los artículos 288, 356 y 357 de la Carta Política se expidió la Ley 60 de 1993, que estableció para cada nivel de gobierno competencias en educación y salud y distribuyó los recursos del situado fiscal a los departamentos y distritos y las participaciones municipales en los ingresos corrientes de la Nación, para financiar las responsabilidades asignadas.

En el marco de dicha Ley se certificaron los departamentos, distritos y los municipios de Armenia y Pasto, de acuerdo con las condiciones establecidas en la Ley y reglamentadas por los Decretos 2886 de 1994 y 1060 de 1995.

A pesar de los avances, el modelo presentó algunas dificultades: en materia de distribución de funciones existía duplicidad en las responsabilidades entre departamentos y municipios, fue así que unos y otros financiaron y administraron plantas de personal; el haber destinado las participaciones municipales a la vinculación de docentes, dejó sin protección la posibilidad de realizar inversión en infraestructura y mantenimiento, en textos y dotaciones pedagógicas. Así mismo, se presentaron problemas de eficiencia en la distribución de recursos como por ejemplo de docentes, y un esquema de financiación que mostraba un escenario de costos crecientes, con recursos disponibles limitados, lo que conducía a una situación financiera insostenible¹.

Las decisiones sobre organización curricular pasaron a ser enteramente responsabilidad de la institución educativa, de igual modo, la aplicación de la planeación institucional se fortaleció con la obligatoriedad del PEI².

Posteriormente, con la expedición del Acto Legislativo 01 y de la Ley 715 de 2001, se subsana la duplicidad de funciones entre jurisdicciones³ y se distribuyen los recursos entre departamentos y municipios con criterios de equidad y complementariedad. En la nueva Ley se establece que las sumas transferidas para prestar el servicio educativo, se distribuirán conforme a la asignación por alumno, según las tipologías definidas para cada entidad territorial. Con lo anterior, la Ley 715 de 2001 se constituye en una herramienta fundamental para avanzar en el proceso de reforma del sector educativo, ya que en efecto redefine la estructura de asignación de recursos del sector, pasando de un esquema de reconocimiento de costos, a uno que premia los resultados, los cuales serán determinados a partir de la gestión educativa territorial en términos de cobertura y calidad.

Durante los dos años de transición de la Ley se mejoró tanto la información de la población atendida, como la del personal docente y administrativo, insumo clave para organizar las plantas de cargos de cada entidad territorial. La definición de estas plantas y su distribución territorial es una condición para el éxito de la reforma, ya que garantiza que los docentes se sitúen donde se encuentran los niños y niñas a atender.

Entre 2003 y 2004 los departamentos y municipios descentralizados lograron el 50% de la meta de cobertura del cuatrienio, al aumentar 734.413 nuevos cupos en transición, básica y media, principalmente mediante la optimización de la capacidad instalada y la mejor distribución de los docentes. Igualmente, se completó la línea de base de las pruebas de competencias básicas y de convivencia ciudadana y a partir de los resultados se ha fortalecido la estrategia de mejoramiento de la calidad.

En cuanto a la asunción de competencias en el sector, en el marco del artículo 20 de la Ley 715 de 2001, se certificaron todos los municipios mayores de cien mil habitantes, unos con el cumplimiento de requisitos y otros por mandato de la misma Ley.

1. Para una mayor aproximación ver: "Exposición de motivos al proyecto de Ley por el cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones".

2. Ley 115 de 1994.

3. Ibid.

Sin embargo, el proceso de entrega de los componentes de la prestación del servicio por parte del departamento a los municipios ha presentado las siguientes debilidades: i) falta de oportunidad en la entrega⁴, lo cual ha incidido en el ejercicio pleno de las competencias; ii) falta de claridad y manejo técnico de la información existente (por ejemplo imprecisión sobre el número y situación jurídica de las plantas físicas de los establecimientos educativos) y de la organización de archivos por parte del departamento; iii) falta de voluntad política para la entrega; iv) incumplimiento en el cronograma de compromisos; v) debilidad en el conocimiento técnico de los temas, así como en el acompañamiento y empalme entre departamento y municipio, entre otras.

Después de dos años de haber obtenido la certificación, los municipios mayores de cien mil habitantes todavía no han recibido la totalidad de los componentes objeto de entrega, así lo muestra el indicador de descentralización que a diciembre de 2004 registra el 85.3% de avance general de este proceso. El único componente que se ha entregado en su totalidad es la planta de cargos, que incluye los docentes, directivos docentes y administrativos; el manejo de la nómina alcanza el 95.8%; las hojas de vida (historias laborales) el 95.9%; otros archivos el 72.6%; siendo aún críticas la entrega de bienes muebles e inmuebles con 48.7% y 49%, respectivamente.

A pesar de los avances alcanzados con la reforma emprendida, el sector educativo aún plantea enormes desafíos para ampliar la cobertura y mejorar la calidad, no obstante, un desarrollo sostenido en este sentido sólo se dará en la medida en que se fortalezca la capacidad de gestión de las secretarías y el apoyo a los establecimientos educativos a su cargo. En este orden de ideas, los mayores retos están asociados a la consolidación del sistema de información del sector, a la estabilidad de los equipos directivos⁵, a la institucionalización de mejores prácticas gerenciales, al uso eficiente y transparente de los recursos y al fortalecimiento de la gestión escolar.

4. Dentro de los componentes de la entrega del servicio se encuentran: la planta de cargos; las hojas de vida (historias laborales); bienes muebles e inmuebles; manejo de la nómina; otros archivos de gestión con información de: establecimientos educativos oficiales y no oficiales, subsidios y procesos disciplinarios.

5. En el año 2004, 57 entidades territoriales han tenido un secretario de educación; 14 entidades, dos; cinco entidades, tres; Tumaco, cuatro y Vaupés, seis secretarios.

2. Responsabilidades de cada nivel de gobierno en el esquema de la certificación de los municipios menores de cien mil habitantes

De la nación:

- Establecer los requisitos para la certificación de los municipios menores de cien mil habitantes.
- Brindar lineamientos e instrumentos técnicos para desarrollar adecuadamente el proceso.
- Resolver la solicitud de certificación de los municipios cuando contados seis meses desde la presentación de la misma –con el cumplimiento de todos los requisitos– ante el respectivo departamento, no ha sido resuelta o ha sido rechazada.
- Apoyar y acompañar el proceso, requerir en cualquier momento informes a los departamentos sobre el estado de avance de la certificación y, según sea el caso, verificar el cumplimiento de los requisitos.

Del departamento:

- Organizar la entrega de todos los componentes requeridos (planta de personal, hojas de vida, nómina, recursos físicos, procesos disciplinarios, archivos de información en medio físico y magnético) para la prestación del servicio educativo a los municipios.
- Entregar oportunamente al municipio todos los componentes para la prestación del servicio educativo.
- Levantar toda la información requerida para el proceso, en coordinación con el municipio y suministrarla de manera oportuna.
- Apoyar técnica y administrativamente al municipio, implementando procesos de capacitación y aprestamiento en el manejo del sector.
- Elaborar e implementar el Plan de Acompañamiento con su respectivo cronograma para la certificación, conjuntamente con el municipio.
- Verificar técnicamente y con rigurosidad el cumplimiento de cada uno de los requisitos.
- Certificar a los municipios que cumplen con **todos** los requisitos.
- Enviar informes que sobre el proceso de certificación requiera el MEN.

Del municipio:

- Solicitar formalmente apoyo al departamento para cumplir con los requisitos.
- Enviar al Ministerio de Educación el Plan de Acompañamiento suscrito entre el alcalde y el gobernador.
- Fortalecer los equipos de trabajo participando activamente en los procesos de entrenamiento sobre el manejo del sector.
- Garantizar efectivamente la capacidad técnica, administrativa y financiera para asumir la administración del servicio y cumplir **todos** los requisitos establecidos en el decreto.
- Solicitar la certificación ante el gobernador del departamento.
- Recibir todos los componentes para la prestación del servicio educativo por parte del departamento.

3. Competencias del sector educativo que deben asumir los municipios una vez sean certificados

La asunción de competencias por parte de los entes locales implica un cambio en la gestión municipal, que contempla entre otros aspectos, la administración de los recursos para la prestación del servicio como son: los financieros provenientes del Sistema General de Participaciones, los establecimientos educativos y el personal docente, directivo docente y administrativo. En este sentido, la capacidad institucional para gerenciar el sector es una condición esencial para que el municipio interesado en certificarse pueda ofrecer una educación con cobertura, calidad y equidad.

De acuerdo con la Ley 715 de 2001, las competencias de orden técnico, administrativo y financiero que deben asumir los municipios para administrar el servicio educativo en su jurisdicción frente a las que ejerce en la actualidad, son:

Competencias de municipios no certificados	Competencias de municipios certificados
Administrar y distribuir los recursos del SGP que se le asignen para calidad y alimentación escolar.	Administrar y distribuir entre los establecimientos educativos de su jurisdicción los recursos provenientes del SGP, destinados a la prestación de los servicios educativos a cargo del Estado. Asimismo continuar administrando los recursos para alimentación escolar y para el mantenimiento y mejoramiento de la calidad educativa. Mantener la cobertura actual y propender por su ampliación. Dirigir, planificar y prestar el servicio educativo en los niveles de preescolar, básica, media, en condiciones de equidad, eficiencia y calidad. Prestar asistencia técnica y administrativa a las instituciones educativas. Administrar las instituciones educativas, el personal docente y administrativo de los planteles educativos, sujetándose a la planta de cargos adoptada.
Trasladar plazas y docentes entre sus instituciones educativas mediante acto administrativo debidamente motivado.	Distribuir entre las instituciones educativas los docentes y la planta de cargos conforme con las necesidades del servicio –entendidas como población atendida y por atender– en condiciones de eficiencia, siguiendo la regulación nacional sobre la materia. Determinar la repartición organizacional encargada de la inscripción y ascensos en el escalafón.
Participar con recursos propios en la financiación de los servicios educativos a cargo del Estado y las inversiones de infraestructura, calidad y dotación.	Participar con recursos propios en la financiación de los servicios educativos a cargo del Estado y en la cofinanciación de programas y proyectos educativos y en inversiones de infraestructura, calidad y dotación.
Suministrar la información al departamento y a la Nación con la calidad y oportunidad que señale el reglamento.	Administrar el Sistema de Información Educativo Municipal y suministrar la información al departamento y la Nación con la calidad y en la oportunidad que señale el reglamento. Evaluar el desempeño de rectores y directores, y de los directivos docentes. Ejercer la inspección, vigilancia y supervisión de la educación en su jurisdicción, en ejercicio de la delegación que para tal fin realice el Presidente de la República. Promover la aplicación y ejecución de los planes de mejoramiento de la calidad en sus instituciones. Organizar la prestación del servicio educativo en su jurisdicción. Vigilar la aplicación de la regulación nacional sobre tarifas de matrículas, pensiones, derechos académicos y cobros periódicos en las instituciones educativas. Cofinanciar la evaluación de logros (competencias y calidad de la educación).

4. Procedimientos para aplicar a la certificación

El proceso de certificación consta de tres fases, tal y como se observa en el siguiente gráfico: la primera de *alistamiento* que corresponde al apoyo que brinda el departamento al municipio, en el marco del Plan de Acompañamiento suscrito entre las partes; una segunda de *verificación de los requisitos* por parte del departamento y una tercera correspondiente a la *certificación y entrega del servicio educativo*.

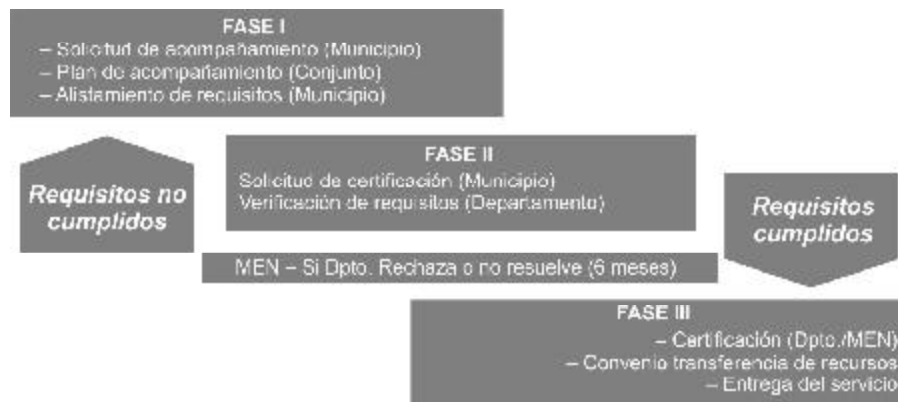
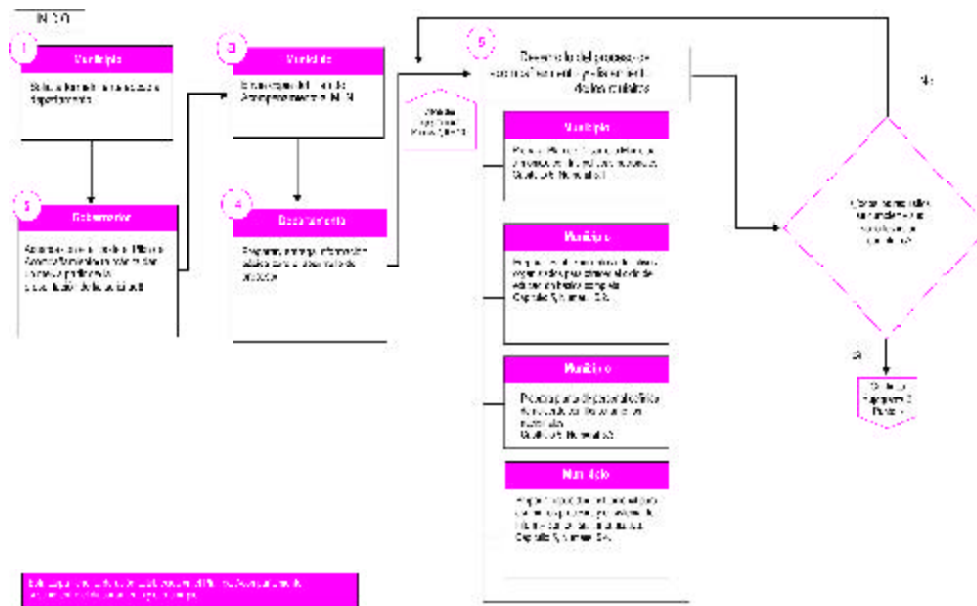


Gráfico 1. Proceso de certificación

En el flujograma No.1 se describen las actividades a seguir en la fase I por parte del municipio solicitante y del departamento.

Fase I. Acompañamiento y alistamiento de requisitos

- 1. Solicitud formal de apoyo al departamento.** El municipio expresará mediante oficio su intención de certificar y solicitará apoyo al departamento para cumplir con los requisitos de la certificación.
- 2. Acuerdo de un Plan de Acompañamiento por parte del departamento.** A partir de la presentación de la solicitud, el gobernador (*en un plazo no mayor a un mes*) acordará con el alcalde un Plan de Acompañamiento con su respectivo cronograma. El plan deberá contener básicamente las actividades de acompañamiento por requisito, los responsables, las fechas, el producto del acompañamiento y los indicadores para el seguimiento. A partir de éste se conformarán equipos de pares encargados de liderar el proceso y de participar, en una etapa posterior; en la entrega adecuada de los componentes del servicio educativo. Con base en un diagnóstico del estado actual del municipio frente a lo esperado en cada uno de los requisitos, se dimensionarán en el Plan de Acompañamiento las necesidades de apoyo; en este sentido la experticia del departamento en el manejo del sector facilitará una formulación pertinente del plan.



Flujograma 1. Fase I. Acompañamiento y alistamiento de requisitos.

Así mismo, el adecuado desarrollo del proceso de acompañamiento dependerá de la gestión institucional y el compromiso que las partes le impriman a la dinámica, constituyéndose de esta forma en una responsabilidad compartida.

El tiempo de ejecución del Plan dependerá de las particularidades de las entidades territoriales, sin embargo, deberá explicitarse y estará condicionado en buena medida por el nivel de desarrollo institucional del municipio, respecto del cumplimiento de cada requisito. No obstante, se sugiere que este plazo no sea tan extenso, ya que implicaría que las condiciones del municipio solicitante son incipientes, en cuyo caso se recomienda al ente local prepararse previamente para evitar a las partes desgaste e ineficacia en términos de tiempo y recursos.

El departamento formalizará sus acciones de acompañamiento mediante la suscripción de actas y la emisión de conceptos técnicos que reflejen la situación real del desarrollo del proceso. Aun cuando la responsabilidad del alistamiento recae en el municipio, el equipo de apoyo departamental deberá brindar las orientaciones y revisará el avance en el tiempo de conformidad con el cronograma.

3. **Envío de copia del Plan de Acompañamiento al Ministerio de Educación Nacional.** El alcalde del municipio deberá enviar al Ministerio de Educación Nacional, Dirección de Descentralización, copia del Plan de Acompañamiento suscrito entre las dos entidades territoriales, sobre el cual el MEN podrá hacer las respectivas observaciones y de ser necesario solicitar ajustes. En el caso de requerirse informes de avance sobre el proceso, el departamento tendrá que enviarlos debidamente soportados.

4. Preparación y entrega de la información básica por parte del departamento. El departamento organizará de acuerdo con la Ley General de Archivo 594 de 2000, los archivos físicos y magnéticos que contienen la información sobre los establecimientos educativos, el personal directivo, docente y administrativo, los bienes muebles e inmuebles, que serán entregados al municipio. Mientras ocurre el proceso de entrega formal de archivos (carpetas físicas), que surte en el momento de la certificación, el departamento deberá suministrar –en el plazo establecido en el cronograma, se sugiere no sea mayor a un (1) mes–, al ente local la información básica del sector, la cual es relevante para el desarrollo del alistamiento de los requisitos.

Dicha información corresponderá a la certificada y remitida oficialmente a las instancias nacionales: Ministerio de Educación Nacional, Departamento Nacional de Planeación, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Contaduría General, DANE, Contraloría General de la República, entre otras.

5. Desarrollo del proceso de acompañamiento y alistamiento. El municipio en conjunto con el equipo departamental, procederá a desarrollar las actividades necesarias para el cumplimiento de los cuatro requisitos. La ejecución de las mismas implica jornadas de capacitación y visitas periódicas para el acompañamiento en la provisión, levantamiento y organización de la información y la elaboración de documentos.

Fase II. Verificación de requisitos para la certificación

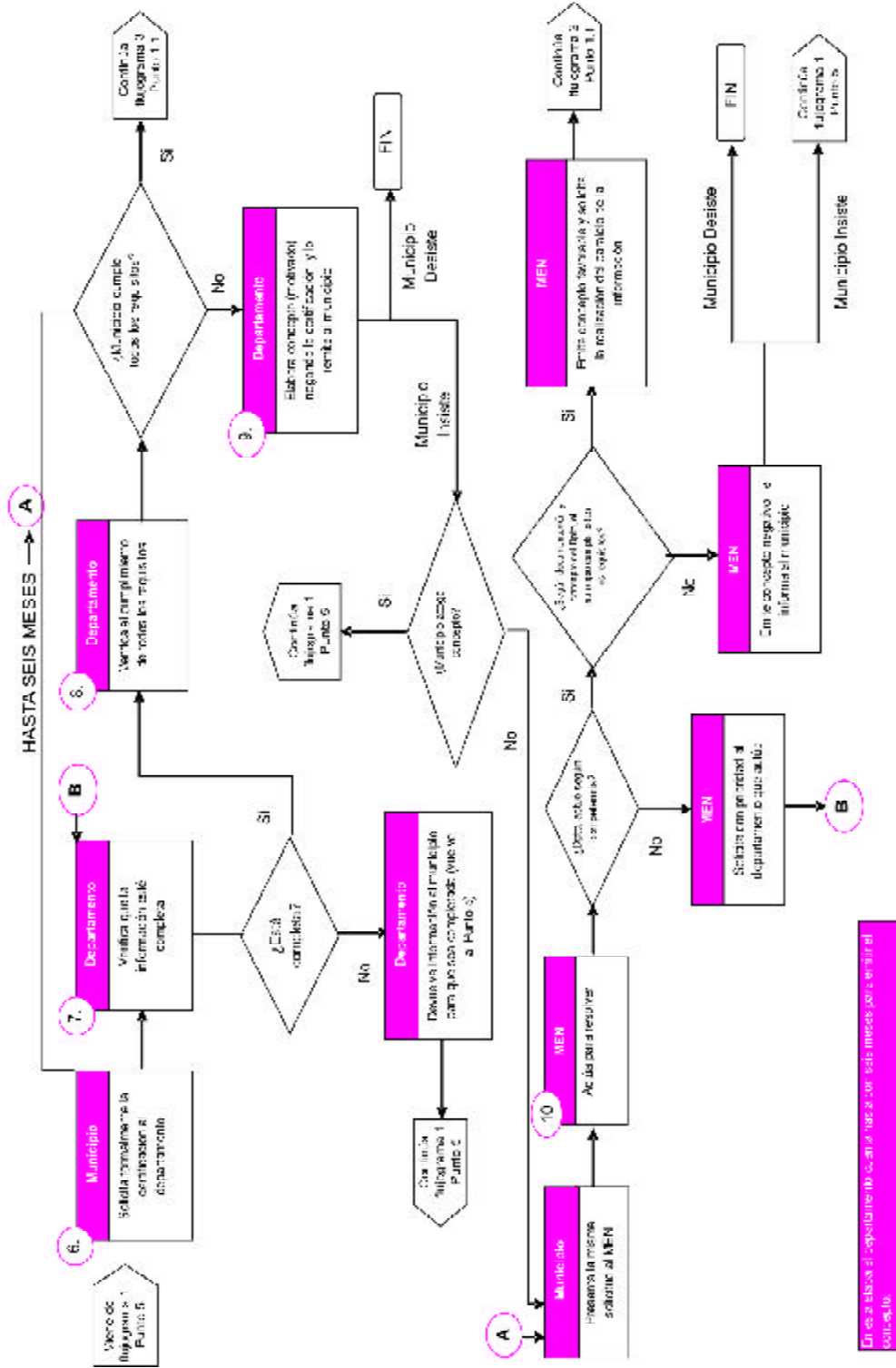
En el flujograma No 2 se presentan las actividades de esta fase.

6. Solicitud formal de la certificación. En el momento en que el municipio reúna los documentos, formatos y evidencias que acreditan el cumplimiento de todos los requisitos, el alcalde solicitará formalmente al gobernador del departamento la certificación. Para tal fin, hará entrega mediante oficio de los documentos e instrumentos que constatan el cumplimiento de todos los requisitos y presentará los conceptos técnicos emitidos por el departamento, así como los soportes de seguimiento del proceso y de las jornadas de capacitación y aprestamiento.

Si pasados **seis meses** de radicada la solicitud con sus respectivos soportes, el departamento no se ha pronunciado, el municipio podrá remitir la solicitud al Ministerio de Educación Nacional, para que éste resuelva, en un plazo no mayor a **tres meses**. (Remitirse al punto **A** en el flujograma).

7. Verificación de que la documentación esté completa. Al ser enviada la documentación, el departamento verifica que la información remitida por el municipio esté completa y lista para ser analizada. Si dicha información está incompleta, es decir, falta uno o más documentos relacionados en la lista de chequeo de cada requisito, el departamento se abstendrá de realizar análisis parciales y se la devolverá al ente local para que presente de nuevo la solicitud con todos los anexos y soportes. Al presentarse de nuevo la solicitud, vuelve a iniciar el tiempo que tiene el departamento para estudiarla (6 meses).

Flujograma 2. Fase II. Verificación de requisitos para la certificación



En caso de haber el aspecto mencionado en el punto 10, hasta por seis meses para la entrega del documento.

8. Verificación del cumplimiento de los requisitos. El equipo conformado por el departamento analizará y verificará el cumplimiento de cada uno de los requisitos, aplicando para ello los instrumentos de chequeo que se hayan desarrollado⁶ y a través de una visita de campo constatará la veracidad y consistencia de la información presentada, el nivel de conocimiento y apropiación del equipo municipal para asumir los procesos y los sistemas requeridos en el cuarto requisito, visita de la cual quedará un acta que formará parte del expediente de certificación.

Si a partir de esta constatación el departamento comprueba que el municipio cumplió con los requerimientos de la lista de chequeo de requisitos, informará por escrito al municipio (si esta situación se presenta no habrá lugar a negar posteriormente la certificación) y le solicitará oficialmente que expida los certificados de disponibilidad presupuestal que respaldarán la adquisición de los aplicativos de sistemas necesarios para el adecuado desarrollo de los procesos (descritos en el cuarto requisito), como son el sistema integrado de recursos humanos, matrícula, financiero, calidad, atención al ciudadano y programas y proyectos⁷.

Antes de la certificación, el departamento deberá adelantar con el municipio un paralelo sobre el manejo de la información y en especial de la nómina, el cual implica que los funcionarios que conocen y se desempeñan en temas específicos, desarrollarán con el equipo municipal un proceso de aprestamiento que les permita conocer el adecuado manejo de los sistemas de información. En relación con la nómina, lo clave es entender la lógica de la liquidación de la misma y realizar las pruebas que sean necesarias *hasta que el municipio simultáneamente* liquide una nómina con los mismos resultados del departamento.

En el caso que el municipio cuente con algunos aplicativos de sistemas que sólo requieran ajustes (los de soporte a los procesos de apoyo), el departamento deberá acompañarlo en las labores de establecer parámetros, migración de datos, pruebas, capacitación y paralelo en producción de información, con el fin de garantizar la calidad de la misma. Esto permitirá al municipio adquirir manejo técnico para la operación de los procesos que asumirá en el futuro. Respecto a los aplicativos de soporte a los procesos misionales, igualmente es indispensable que el municipio comprenda su manejo, a través de la realización de pruebas en sistemas que estén funcionando en el ente departamental. Cuando todo lo anterior ocurra, el departamento emitirá un concepto favorable que sustente el cumplimiento de todos los requisitos por parte del municipio.

9. Elaboración del concepto negativo de la certificación. Siguiendo el orden señalado en la actividad anterior, si en cualquier momento de la verificación del cumplimiento de **todos** los requisitos, el departamento constata que éstos no se cumplen, éste procede a expedir el concepto de negación de la certificación debidamente sustentado y lo informará

6. En los anexos se presentan algunos instrumentos de chequeo con los cuales el departamento puede verificar el cumplimiento de los requisitos.

7. El Directorio de Establecimientos Educativos se constituye en el núcleo del sistema.

al municipio. A partir de este momento, el municipio tiene dos opciones: desistir de la solicitud y dar fin al proceso, o reiterarla, según si acoge o no el concepto del departamento. Si lo acoge, esto es, admite el no cumplimiento de los requisitos, procederá a tomar los correctivos necesarios (pasa al punto 5) y cuando esto suceda, radicará otra solicitud al departamento, el cual contará con seis meses para resolver o rechazar dicha solicitud. Si por el contrario el municipio no acoge el concepto del departamento⁸, puede presentarle la solicitud al MEN para lo cual debe anexar la misma documentación que analizó el departamento y todos los conceptos emitidos durante el proceso.

10. Rol del MEN. En esta actividad el MEN cuenta con un plazo no mayor a tres meses para resolver la solicitud. Como primera medida, el MEN solicitará formalmente al departamento la documentación del proceso con el fin de efectuar el análisis correspondiente. Si constata que efectivamente el municipio cumple todos los requisitos atendiendo a lo señalado estrictamente en la actividad 8, emitirá concepto favorable de cumplimiento de requisitos y solicitará al departamento la realización del paralelo de la información en los términos descritos anteriormente.

En caso que el MEN emita concepto negativo, informará oficialmente al municipio con la respectiva sustentación. Si el ente local considera pertinente insistir en la certificación, deberá iniciar un nuevo proceso en los términos y plazos establecidos en el Decreto 2700/04.

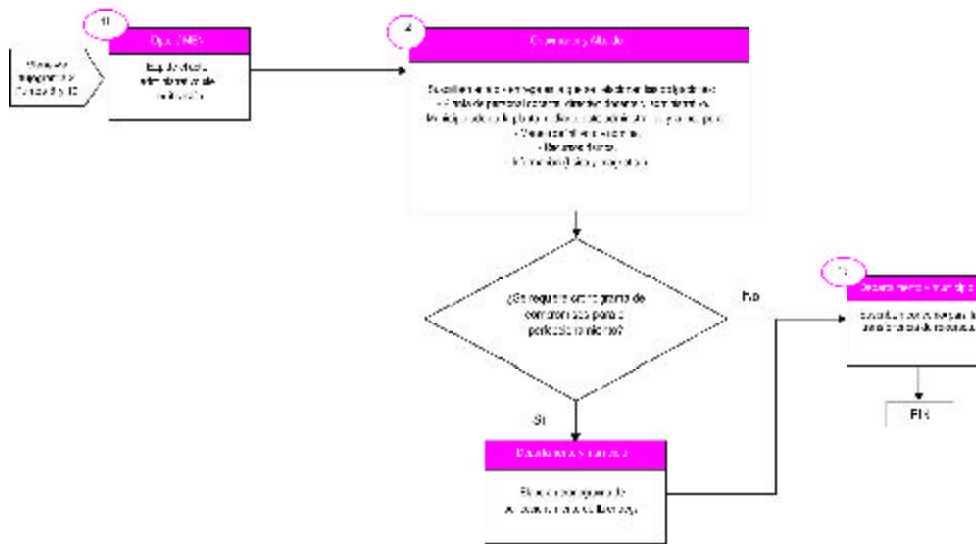
Si el MEN constata que el departamento no actuó (no se pronunció) frente a la solicitud radicada por el municipio con el cumplimiento de todos los requisitos durante los seis meses previstos para ello, le solicitará al departamento, con carácter prioritario, que ejerza su competencia dentro del proceso y verifique el cumplimiento de los requisitos, acorde a lo establecido en la actividad 7 y 8, continúa el proceso. (Remitirse al punto **B** en el flujograma).

Fase III. Certificación y entrega de los componentes del servicio educativo

En el flujograma No 3 se presentan las actividades de esta fase.

11. Expedición del acto administrativo de certificación. Al culminar la verificación de cumplimiento de todos los requisitos y del éxito del paralelo en el manejo de la información, especialmente el de nómina, el Gobernador o el Ministerio (según sea el caso) expedirá el acto administrativo de certificación, debidamente motivado, previo el cumplimiento de los trámites presupuestales. Publicado dicho acto, el departamento debe remitir copia al Ministerio de Educación Nacional y éste al Ministerio de Hacienda y Crédito Público y al Departamento Nacional de Planeación para lo de su competencia. Respecto de la resolu-

8. En este caso se sugiere al municipio analizar detalladamente el concepto del departamento, dado que si está técnicamente sustentado, al revisarse por parte del MEN, éste podrá ratificar la negación y significará menos desgaste para todas las partes.



Flujograma 3. Fase III. Certificación y entrega del servicio educativo.

ción ministerial, aplica la remisión a las entidades del orden nacional mencionadas y al departamento, con el fin de prepararse para la entrega de los componentes del servicio educativo.

12. Suscripción de acta y entrega de los componentes del servicio educativo. El mismo día de expedición del acto administrativo de certificación (independientemente de quien lo expida), el Gobernador suscribe el acta por medio de la cual entrega el personal docente, directivo docente y administrativo, es decir, hará entrega formal y efectiva de la planta de personal y del manejo definitivo de la nómina. En la misma fecha, el municipio adoptará dicha planta mediante acto administrativo e incorporará a los funcionarios docentes, directivos docentes y administrativos de los establecimientos educativos de su jurisdicción a la planta de personal municipal.

Para efectos de la incorporación a la planta es obligatorio tomar posesión del nuevo cargo al cual se incorpora sin que ello implique solución de continuidad en el cargo. En la entrega del personal tendrá prioridad aquel que a la fecha de la solicitud de certificación se encuentre laborando en el municipio que se certifica. De conformidad con el Artículo 21 de la Ley 715 de 2001, los departamentos o los municipios certificados no podrán crear en ningún caso prestaciones o bonificaciones con cargo a recursos del Sistema General de Participaciones, antes o después de la certificación. Cualquier modificación de este tipo deberá ser cubierta con recursos propios de libre disposición de la entidad territorial.

Igualmente, mediante el acta el departamento entregará los recursos físicos (bienes muebles e inmuebles) y los archivos de información en medio físico y magnético (hojas de vida, información colegios oficiales, privados, procesos disciplinarios y subsidios). Además se deberán relacionar las obligaciones a cargo de las partes y su forma de atenderlas,

entre otras, las deudas con los empleados incluyendo las prestaciones causadas hasta la fecha efectiva de la entrega.

Si fuere necesario, dentro de dicha acta de entrega, se acordará un cronograma de compromisos para el perfeccionamiento de la entrega de los bienes muebles e inmuebles. Dicho cronograma se hará, si hay inconvenientes para la identificación de la propiedad de algún inmueble, por lo cual el departamento y el municipio acordarán un procedimiento para subsanar la situación y proceder a efectuar la entrega real y material del mismo en forma tal que se garantice la continuidad en la prestación del servicio educativo.

13. Suscripción de un convenio para la transferencia de recursos. Mientras el Consejo Nacional de Política Económica y Social, Conpes, asigna los recursos del Sistema General de Participaciones al nuevo municipio certificado y ordena el giro directo a esta entidad territorial, el departamento suscribirá –previo el cumplimiento de los trámites presupuestales– un convenio con el municipio en el que se comprometa a transferirle, a más tardar el día siguiente a aquel en el que recibe el giro, los recursos del SGP, que le corresponden de acuerdo con la matrícula certificada en la vigencia anterior y al monto por niño atendido, reconocido para la respectiva tipología. Dicho convenio deberá formalizarse en la misma fecha de la certificación.

5. Requisitos para obtener la certificación

En este capítulo se presentan los lineamientos generales sobre el contenido técnico de cada requisito, así como los pasos que el municipio solicitante debe seguir para dar cumplimiento a los mismos.

El municipio presentará el Plan de Desarrollo Municipal que deberá contener en el capítulo educación, los programas y proyectos, metas e indicadores de resultado en cobertura, calidad y eficiencia, así como la programación plurianual de inversiones. Dicho Plan, aprobado por el Concejo Municipal, deberá guardar coherencia con las políticas educativas nacionales y departamentales.

Si en el momento en que el municipio solicita la certificación ha transcurrido por lo menos un año del período de gobierno, deberá presentar adicionalmente un informe de cumplimiento de las metas definidas para el sector educativo y un balance de los programas de apoyo que ha desarrollado para el fortalecimiento de la gestión institucional y el mejoramiento continuo de las instituciones educativas como estrategia fundamental para elevar la calidad.

Si en el momento de la certificación se están desarrollando en el municipio proyectos de inversión en el sector educativo con participación del departamento, conjuntamente las dos entidades territoriales establecerán, en un acta, los acuerdos para asegurar la continuidad de dichos proyectos hasta su culminación.

5.1 Plan de Desarrollo Municipal armónico con las políticas nacionales

El primer requisito relacionado con la planeación sectorial hace referencia al contenido del Plan de Desarrollo Municipal en su componente educativo, en términos de una estructura lógica y coherente con el Plan de Inversiones, la evaluabilidad y la articulación con las nuevas competencias y con la política departamental y nacional. De igual forma, a la presentación de un informe de ejecución del Plan y de continuidad de proyectos desarrollados por el departamento.

i) Estructura del Plan de Desarrollo Municipal⁹

El Plan de Desarrollo es un instrumento fundamental dentro de la gestión territorial porque guía la acción de las instancias públicas y privadas del municipio, refleja el compromiso que adquirieron los mandatarios electos en su programa de gobierno y expresa los resultados de un proceso de planificación concertado entre los diversos sectores de la sociedad civil.

En el marco del proceso de descentralización, este plan en su componente educativo debe contener las acciones que conduzcan a solucionar los problemas de cobertura, calidad y eficiencia del sector, teniendo como base las competencias establecidas.

La Ley 152 de 1994 –Ley Orgánica del Plan de Desarrollo– señala que los planes de las entidades territoriales estarán conformados por una parte estratégica y un Plan de Inversiones de mediano y corto plazo, “en los términos y condiciones que de manera general reglamenten las Asambleas Departamentales y los Concejos Distritales y Municipales” (Art. 31). Según esta Ley, el Plan de Desarrollo debe presentar en su parte estratégica diferentes categorías de análisis que se van desagregando; sin embargo, los niveles deben guardar una clara y lógica estructura. De igual manera el Plan Plurianual de Inversiones deberá guardar coherencia con los programas y proyectos enunciados en la parte estratégica.

9. En el anexo No. 1 se hace una explicación más amplia de los componentes del Plan de Desarrollo, de conformidad con las directrices enmarcadas en la Ley 152 de 1994.

ii) Evaluabilidad del Plan¹⁰

Una de las principales propiedades que debe tener el Plan de Desarrollo es su grado de medición o evaluación. Con el fin de medir los logros y de poder evaluar el plan, éste debe contener **metas** anuales por programas y proyectos, las cuales son entendidas como la cuantificación de los objetivos que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos financieros, humanos y técnicos, necesarios.

Un Plan de Desarrollo que no se pueda evaluar no servirá como instrumento de gestión para la administración municipal en la medida que no permitirá evidenciar los logros alcanzados o los aspectos que han impedido su ejecución.

iii) Coherencia con las políticas nacionales y departamentales

Una de las condiciones para consolidar el proceso de descentralización es la acción articulada de los diferentes niveles de gobierno en la gestión de los asuntos de su competencia, que parte de un efectivo proceso de planificación. En tal sentido, sin perjuicio de la autonomía territorial, el Plan de Desarrollo Municipal debe tener en cuenta las directrices enmarcadas en el Plan Nacional¹¹ y Departamental, lo que facilita sinergias y el pleno ejercicio de los principios de coordinación, concurrencia y subsidiariedad.

La armonización de planes con la política nacional le permitirá a la entidad territorial la concertación de intereses y recursos para la ejecución de proyectos, a través de mecanismos como la cofinanciación. Esta armonización facilita la realización de convenios y de alianzas estratégicas que le darán la oportunidad de financiar proyectos, aprovechar economías de escala y superar las limitaciones, especialmente de tipo financiero¹².

De otra parte, el proceso de acompañamiento del departamento parte de la conformación de un equipo constituido por los responsables de la planeación sectorial en las dos entidades territoriales y está orientado principalmente a hacer una revisión del Plan de Desarrollo aprobado mediante acuerdo por el Concejo Municipal, con el fin de realizar los ajustes necesarios de manera que incluya los programas y proyectos resultantes de la asunción de las competencias, establezca las metas con las que se compromete en las siguientes vigencias del período de gobierno y refleje una clara articulación con la política nacional.

El ajuste del Plan debe partir de la elaboración de un diagnóstico detallado de la situación del sector educativo en el municipio, para ello se cuenta con la información que preparó y organizó el departamento, así como con los datos provenientes del nivel nacional y diagnósticos anteriores

10. El grado de consecución de las metas de una organización mide el nivel de eficacia de la entidad, concepto que se constituye en un componente de evaluación de la gestión de la misma. Una unidad de gestión es eficaz cuando alcanza los mayores resultados comparados con las metas trazadas al inicio del período de análisis.

11. En el marco del actual Plan de Desarrollo "Hacia un Estado Comunitario 2002-2006", se formuló la Revolución Educativa, Plan que enmarca las directrices que debe seguir la Nación y sus entidades territoriales en torno a cobertura y calidad educativa que requiere el país para alcanzar mejores condiciones de desarrollo social y económico de la población.

12. Departamento Nacional de Planeación. *Planificación: base de la gestión municipal. Lineamientos generales de la formulación del Plan de Desarrollo Municipal*. 2004.

que caractericen el estado de la educación a nivel local. Incluye la identificación de los problemas y fortalezas del municipio, y de las oportunidades que tiene para mejorar la situación de la educación en su jurisdicción (incluyendo los recursos proyectados que recibirá). A partir de dicho diagnóstico, la administración local identifica los objetivos, programas y proyectos¹³, bajo el reconocimiento de las nuevas competencias que le serán atribuidas y los recursos tanto físicos como financieros y humanos que le serán entregados a través del proceso de descentralización.

Adicional al ajuste de la parte estratégica del Plan de Desarrollo, se debe hacer una actualización del Plan Plurianual de inversiones, teniendo en cuenta la proyección de recursos que recibirá la entidad territorial, provenientes del Sistema General de Participaciones. El documento final de ajuste al Plan debe contener los elementos establecidos en la Ley 152 de 1994.

Cuando el municipio obtenga la certificación para la administración del servicio educativo, el proyecto de ajuste al Plan de Desarrollo debe presentarse al Concejo Municipal para que éste apruebe los cambios y se inicie el proceso de ejecución de los proyectos de inversión.

Cabe recordar, que las implicaciones fiscales de los nuevos ingresos y obligaciones de la entidad territorial provenientes del Sistema General de Participaciones tendrán efecto financiero en la elaboración del Marco Fiscal de Mediano Plazo, en los términos de la Ley 819 de 2003.

Informe de ejecución del Plan de Desarrollo¹⁴

Si en el momento en que se solicita la certificación, ha transcurrido por lo menos un año del período de gobierno, la administración municipal debe presentar un informe de ejecución de la gestión sectorial realizada en ese lapso de tiempo. Este informe responde al sistema de evaluación de resultados de la entidad territorial, en el cual se deberán establecer por cada una de las metas plasmadas en el Plan de Desarrollo, los logros especialmente en materia de calidad, resaltando los avances frente al apoyo a las instituciones educativas en términos de su mejoramiento, relacionando los recursos invertidos, en particular los del SGP girados directamente al ente local.

Es igualmente significativo identificar las acciones que ha adelantado el municipio, en el marco del ciclo de la calidad educativa, referidas a la difusión de estándares educativos, la socialización y análisis de los resultados de las evaluaciones periódicas de estudiantes, docentes y directivos docentes, así como la asistencia técnica y promoción de la formulación de planes de mejoramiento de la calidad en las instituciones educativas y el acompañamiento permanente a las de bajo logro.

13. El diseño de éstos y sus metas estarán orientados a: la ampliación y el mantenimiento de la cobertura educativa, el mejoramiento de la calidad de la educación y a promover la eficiencia técnica y financiera en la provisión del servicio educativo.

14. Para la elaboración del informe de ejecución, tanto del Plan de Desarrollo inicial (vigente antes del proceso de certificación), como del final, se recomienda aplicar el formato para el seguimiento y evaluación de la ejecución del Plan presentado en el anexo 2. Este instrumento le permitirá a la entidad territorial, analizar su eficacia en el cumplimiento de las metas propuestas.

Así mismo, en el caso de haber compromisos de ampliación de cobertura con recursos propios, se debe identificar en el informe las metas propuestas y sus avances en el correspondiente periodo.

Concurrencia con el departamento

Adicionalmente, el municipio que solicita la certificación, deberá presentar un informe del avance de los proyectos cofinanciados con el departamento, en el que se establezcan las estrategias para su continuidad; esto se formalizará a través de la suscripción de un acta.

5.1.1 Chequeo del requisito

Cuando el municipio presente la solicitud de certificación, los aspectos que evaluará el departamento son los siguientes:

- Documento del Plan de Desarrollo ajustado a las competencias que asumen los municipios certificados y articulado con la política nacional. Se revisan los siguientes elementos:
 - i) Estructura definida (diagnóstico, objetivos, estrategias, programas y proyectos).
 - ii) Evaluabilidad del Plan: existencia de metas cuantitativas en términos de resultados y productos.
 - iii) Plan Plurianual de Inversiones ajustado según los programas y proyectos incluidos en la parte estratégica, de acuerdo con las nuevas fuentes de recursos que recibirá (proyección).
 - iv) Componente de seguimiento y evaluación.
 - v) Articulación con la política nacional y departamental.

En el anexo 3 se presenta un formato de evaluación de la formulación (ajuste) del Plan de Desarrollo, sugerido para el chequeo de la estructura y pertinencia del Plan de Desarrollo en el componente educativo.

- Informe de ejecución del Plan de Desarrollo, en caso de haber transcurrido más de un año del periodo de gobierno. (anexo2)
- Acta de continuidad de proyectos cofinanciados (incluye balance de ejecución física y financiera, actividades pendientes y responsables) suscrita entre el departamento y el municipio.

5.2 Establecimientos educativos organizados para ofrecer el ciclo de educación básica completa

Todos los establecimientos educativos estatales del municipio deberán estar organizados en instituciones y centros educativos en los términos establecidos en el artículo 9 de la Ley 715 de 2001, de tal manera que garanticen la continuidad de los estudiantes en el proceso educativo y el cumplimiento del calendario académico.

Las reformas educativas producidas desde la década de los noventa han puesto especial énfasis en la institución educativa como ámbito donde se desarrolla el proceso de aprendizaje. En el marco de estas reformas, con la Ley 715 de 2001 se emprendió un proceso de reorganización de las instituciones con el objeto de ofre-

cer el ciclo completo de educación básica a todos los niños y jóvenes escolarizados.

En tal sentido, el artículo 9° de esta Ley señala a la institución educativa como el... “conjunto de personas y bienes promovida por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo, y la media. Las que no ofrecen la totalidad de dichos grados se denominan centros educativos, y deben asociarse con otras instituciones con el fin de ofrecer el ciclo de educación básica completa a los estudiantes”.

La justificación del proceso de reorganización institucional surge de la proliferación de instituciones desarticuladas que prestaban distintos grados y niveles del servicio educativo. Como consecuencia de esta dispersión de la oferta, terminado el ciclo de primaria, una cantidad significativa de niños tenía que salir a buscar un cupo en otro establecimiento que ofreciera secundaria y así sucesivamente al culminar cada uno de los niveles educativos. La anterior situación, estaba acompañada de elevados índices de repitencia y deserción en los años en que los niños cambiaban de institución o terminaban un ciclo; y de otros efectos nocivos para el alumno y su familia generados a partir del traslado a otras instituciones.

La reorganización enmarcada en la Ley 715 de 2001 no sólo obedece a los criterios normativos, sino a las necesidades demostradas de garantizar la educación básica para todos los niños del país, de mejorar la eficiencia interna del sistema, y la calidad y de racionalizar el gasto público. En tal sentido, entre los objetivos de la Ley está la optimización de la oferta educativa en las entidades territoriales, como un proceso a partir del cual los colegios y escuelas dispersas se convierten en una sola institución educativa, organizada por sedes, con una razón social, una administración, un Proyecto Educativo Institucional, un Fondo de Servicios Educativos y un solo rector.

Es así como la organización de los establecimientos educativos permite:

- Generar las condiciones para la permanencia de los estudiantes en el sistema, en la medida en que se les garantiza el cupo escolar desde el preescolar hasta la básica y media.
- Promover la retención escolar al evitar el cambio de un plantel a otro.
- Facilitar mejores logros académicos y disminuir la repitencia al asegurar una mayor coherencia en los objetivos, los contenidos académicos y el desarrollo de competencias básicas alrededor de un solo Proyecto Educativo Institucional.
- Mejorar la eficiencia del sistema al permitir un uso más intensivo de la infraestructura física y dotación de las instituciones, especialmente en aspectos tales como laboratorios, bibliotecas, salas de informática, espacios deportivos y aulas múltiples, entre otros.

En los últimos dos años, las entidades territoriales han implementado el proceso de reorganización institucional; sin embargo, en algunos casos se han presentado dificultades para asegurar la continuidad de los niños en el sistema y para la administración de los establecimientos educativos, asociadas principalmente a la distancia geográfica entre las sedes, por lo que se sugiere sólo en los casos críticos efectuar una revisión de los criterios y resultados obtenidos, en la perspectiva de determinar los ajustes necesarios para mejorar la eficiencia en la prestación del servicio.

Para el desarrollo de esta actividad, el departamento debe poner a disposición del municipio la siguiente documentación básica de cada establecimiento educativo tanto oficial como no oficial:

- Actos administrativos de reconocimiento oficial.
- Resoluciones de reorganización institucional (establecimientos oficiales).
- Proyectos Educativos Institucionales.
- Inventario de bienes muebles e inmuebles (establecimientos oficiales)
- Relación de Fondos de Servicios Educativos.
- Manuales de Convivencia.
- Planes de Mejoramiento Educativo.
- Información de la Resolución 166/03 sobre directorio, matrícula consolidada y detallada en el sector oficial y no oficial.
- Actos administrativos sobre la vigencia de las tarifas educativas.
- Relación de metodologías pedagógicas implementadas.
- Calendario académico¹⁵ expedido por el departamento para la respectiva vigencia.

Los funcionarios encargados del sector en el municipio solicitante efectuarán un análisis preliminar de la documentación e identificarán rápidamente falencias de información que puedan ser solucionadas oportunamente por el departamento o que el municipio pueda subsanar, realizando un levantamiento de las mismas, a través de una *visita de campo*¹⁶ a cada establecimiento educativo en el que constata la ubicación, las dotaciones e inventarios, el cumplimiento del calendario escolar emitido por el departamento al inicio del período lectivo, entre otras.

Culminada la etapa de verificación, el municipio procede a revisar y actualizar (incluir novedades, ajustar imprecisiones) el directorio de establecimientos educativos oficiales y no oficiales, teniendo en cuenta los requerimientos de contenido del mismo definidos en la Resolución 166/03, la cual puede ser consultada en la página Web del Ministerio de Educación www.mineducacion.gov.co. Con respecto a la educación no formal¹⁷, es necesario contar con información de los programas de formación ofrecidos por estos establecimientos (nombre, tipo, intensidad horaria, tarifas, entre otros).

15. Ver el artículo 14 del Decreto 1850 de 2002. El calendario académico de los establecimientos educativos estatales del año lectivo es fijado antes del 1º de noviembre del año anterior para el calendario A y antes del 1º de julio para calendario B.

16. Para asegurar la estandarización del diagnóstico en aspectos específicos en la realización de las visitas a las instituciones educativas, se sugiere que los funcionarios del municipio establezcan un formato único de verificación de la información.

17. Ver Decreto 144 de 1996.

Cuando el municipio disponga de la información general, se sugiere que proceda a georreferenciar¹⁸ los establecimientos educativos oficiales¹⁹. Este mapa es valioso para sustentar la toma de decisiones y en el caso de requerirse, evaluar espacialmente las mejores alternativas de ajuste a la integración institucional. En tal sentido, el municipio elabora la propuesta²⁰, en la que justifique técnicamente dicho ajuste, incluyendo la georreferenciación, y las estrategias para lograr el fortalecimiento de las instituciones involucradas para el manejo del cambio que deben asumir a su interior²¹.

La propuesta de reorganización será valorada conjuntamente entre el departamento y el municipio con el fin de determinar la pertinencia de los ajustes y sus implicaciones, especialmente en la planta de personal.

Lo importante en este requisito es que el municipio acopie y complete la documentación básica sobre sus establecimientos educativos, actualice el directorio y cuente con información oportuna, consistente y de calidad como base para una adecuada gestión.

Para efectos de la oportunidad y veracidad de la información existente en el directorio de establecimientos, se deben llevar a cabo continuamente actividades de actualización de novedades, las más usuales son:

- Apertura de establecimientos oficiales y no oficiales.
- Cierre de establecimientos oficiales y no oficiales.
- Cambio de nombre del establecimiento.
- Cambio de dirección y teléfono.
- Cambio de oferta educativa.
- Estado actual del establecimiento (activo, inactivo, sin información).
- Cambios en los propietarios del establecimiento educativo no oficial.
- Observaciones de inspección y vigilancia: irregularidades del establecimiento educativo, quejas y reclamos por parte de la comunidad, etc.

5.2.1 Chequeo del requisito

Los aspectos que evaluará el departamento en este requisito son los siguientes:

- Directorio actualizado de establecimientos educativos, según lo establece la Resolución 166/03 (más la documentación básica señalada que no esté contenida en el Directorio).

18. Por georreferenciación se entiende el proceso de asignar coordenadas de mapa a los datos de una imagen (Bava, 2003).

19. Si no se cuenta con las herramientas para adelantar este proceso se puede recurrir a efectuar gráficas de la información a mano alzada, siempre y cuando se tenga clara la escala para interpretar adecuadamente la realidad.

20. Es vital que en esta etapa del proceso, el municipio recopile la información sobre experiencias exitosas en la integración de las instituciones educativas implantadas tanto por el departamento o municipios de características similares, con el objeto de establecer mecanismos facilitadores y dinamizadores de la reorganización.

21. Para una mayor aproximación a los pasos para una integración exitosa, ver el documento: *La Nueva Institución Educativa: Orientaciones para su integración. Corpoeducación y Fundación Corona. 2004*. Es conveniente tener en cuenta aspectos como la unificación del PEI, uniforme, tarifas, costos, fondo de servicios educativos, planes de mejoramiento.

- Mapa del municipio con la ubicación de los establecimientos educativos en donde se aprecie claramente la distancia entre sedes.
- Si aplica, propuesta con justificación técnica (razones geográficas, pedagógicas o administrativas) de los posibles ajustes a algunas de las integraciones de las instituciones educativas.

5.3 Planta de personal definida de acuerdo con los parámetros nacionales

Para dar cumplimiento a este requisito se deben seguir las orientaciones plasmadas en el documento *Instructivo de organización de plantas de personal docente, directivo docente y administrativo*, el cual contiene los procedimientos para que las entidades territoriales apliquen adecuadamente los parámetros y criterios establecidos en las normas para la organización de la respectiva planta de personal. Este instructivo puede ser consultado en la página Web del Ministerio: www.mineducacion.gov.co

Ya organizada la planta en los términos de la Ley 715/01, el departamento realizó la adopción e incorporación de la planta de personal docente, directivo docente y administrativo y efectuó la

distribución por municipio y establecimiento educativo. Con base en esta información el municipio debe elaborar un estudio, que de conformidad con los parámetros técnicos establecidos en las normas vigentes²² y la matrícula correspondiente al año anterior a la certificación justifique la planta de personal, ya sea la asignada por el departamento o los ajustes que esta amerite. (Los formatos se encuentran en el instructivo de plantas del MEN). Corresponde al departamento emitir el concepto técnico sobre el estudio presentado por el ente local.

Es posible que se presenten las siguientes situaciones: si el número de docentes y directivos docentes excede al requerido para la prestación del servicio, conjuntamente las entidades territoriales deben establecer los criterios de selección de los funcionarios que serán entregados al departamento para su respectiva reubicación.

El municipio deberá elaborar el estudio técnico que justifique la planta de personal, de conformidad con los parámetros técnicos establecidos en las normas vigentes, y remitirlo al departamento con el correspondiente estudio de viabilidad financiera de acuerdo con las tipologías existentes a la luz de la matrícula reportada en el municipio correspondiente.

Parágrafo. En la fecha de la certificación del municipio, el departamento hará entrega formal y efectiva de la planta de personal docente, directivo docente y administrativo y del manejo definitivo de la nómina. En la misma fecha, el municipio adoptará dicha planta mediante acto administrativo e incorporará a los funcionarios docentes, directivos docentes y administrativos de los establecimientos educativos de su jurisdicción a la planta de personal municipal.

Para efectos de la incorporación a la planta es obligatorio tomar posesión del nuevo cargo al cual se incorpora sin que ello implique solución de continuidad en el cargo. En la entrega del personal tendrá prioridad aquel que a la fecha de la solicitud de certificación se encuentre laborando en el municipio que se certifica. De conformidad con el artículo 21 de la Ley 715 de 2001, los departamentos o los municipios certificados no podrán crear en ningún caso prestaciones o bonificaciones con cargo a recursos del Sistema General de Participaciones, antes o después de la certificación. Cualquier modificación de este tipo deberá ser cubierta con recursos propios de libre disposición de la entidad territorial.

22. Ver Decreto 3020 de 2002, por el cual se establecen los criterios y procedimientos para organizar las plantas de personal docente y administrativo del servicio educativo estatal que prestan las entidades territoriales.

Así mismo, si se constata una ampliación significativa en la cobertura, se debe revisar y estudiar la posibilidad de contratar la prestación del servicio, en los términos señalados en el Decreto 4313 del 21 de diciembre de 2004.

Adicionalmente, el departamento debe revisar cuidadosamente el número, costo y las funciones que ejercen los supervisores y directores de núcleo frente a las necesidades del servicio educativo y que están en su planta de personal, para ser distribuidos en proporción a la matrícula del municipio que se certifica.

5.3.1 Viabilidad financiera de la planta de personal

La viabilidad financiera de la planta se establece cuando los ingresos estimados del municipio correspondientes al Sistema General de Participaciones para prestación del servicio, sean mayores o iguales al costo de la planta de personal.

Para efectos de establecer dicha viabilidad, los **ingresos** del municipio para el año son el resultado de:

- Multiplicar la respectiva tipología en el año de trámite de la certificación²³, por la matrícula registrada por el municipio en el anexo 2 de la Resolución 166/03 correspondiente al año inmediatamente anterior.
- No se incluye en dicho cálculo la matrícula atendida a través de la contratación de la prestación del servicio.
- Si el departamento respectivo ha tenido reconocimiento adicional para cubrir sus gastos de personal y si la aprobación se espera surtir en el primer trimestre de cada año, se realizarán los análisis de acuerdo con la metodología utilizada por el MEN para los entes territoriales certificados. Para aprobaciones en otro período, el departamento revisará la viabilidad financiera asignando al municipio el complemento que le corresponde para financiar el costo de la planta.

Es de observar que para calcular el **costo** de la planta, deberán utilizarse las matrices desarrolladas por el MEN.

Cuando el departamento haya avalado el estudio sobre la viabilidad financiera de la planta del municipio, debe enviarlo al MEN, previo a la expedición del acto administrativo de certificación y con antelación de 45 días que permita su análisis. Si el MEN formula observaciones sobre el estudio, éstas deberán ser atendidas según sea el caso por el departamento o municipio, como paso indispensable para continuar con el proceso de certificación.

23. Será la tipología que informe el MEN, según las características del municipio, establecida de acuerdo a los grupos que se encuentren vigentes. Por ejemplo, para el año 2005 los valores para los grupos vigentes de municipios son los siguientes: grupo 1: \$745.000; grupo 2: \$750.000; grupo 3: de \$750.000 y otro de \$760.000 por niño atendido.

5.3.2 Chequeo del requisito

- Documento con el estudio técnico de la planta de personal del municipio, en el que se señale claramente el cumplimiento de los parámetros técnicos establecidos en el Decreto 3020 de 2002. (Con asignación académica completa y aplicación de modelos pedagógicos pertinentes a las particularidades de la población). De igual manera se identificarán posibles situaciones de reubicación de docentes y directivos docentes en el departamento.
- Asimismo se estudiará la viabilidad financiera de la planta, acorde con los recursos que serán asignados al municipio.

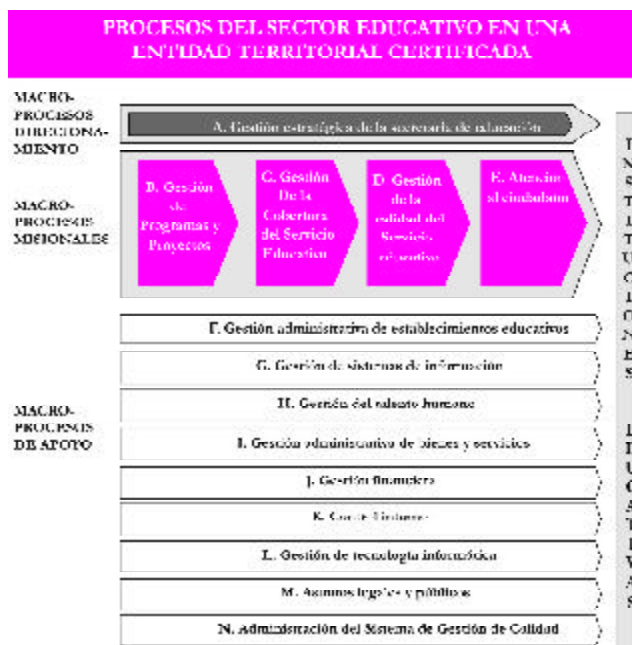
5.4 Capacidad institucional para asumir los procesos y el sistema de información del sector educativo

Una vez culminada la ejecución del Plan de Modernización, el municipio acreditará que ha implantado los procesos misionales y de apoyo, los sistemas de información adecuados a los mismos y que los responsables los operan de acuerdo con los procedimientos establecidos.

El presente requisito es quizá el más sustancial de los cuatro, ya que a partir de éste el municipio debe demostrar que posee la capacidad institucional para asumir la administración del servicio educa-

tivo, reflejada en la especificación de los procesos, los perfiles de los funcionarios y la estructura, y los sistemas de información confiables y funcionales a los procesos que garanticen una correcta y oportuna toma de decisiones.

Los **procesos**, entendidos como el conjunto de actividades y métodos de trabajo que realizan y utilizan los equipos de la Secretaría de Educación, o instancia que haga sus veces, para cumplir con las funciones y los objetivos de política de manera eficaz y eficiente, son la base para la reorganización de la administración en torno a las nuevas competencias. El ente local asumirá los procesos de dirección, planificación y prestación del servicio educativo, los cuales se resumen en macroprocesos de direccionamiento, misionales y de apoyo. Sin embargo, es esencial resaltar que éstos se implementarán en función de la definición de las competencias que se van a asumir desde, o con el apoyo de otras dependencias de la alcaldía y atendiendo a los volúmenes de trabajo.



En el esquema de la página anterior se presentan los procesos del sector educativo en una entidad territorial certificada y en el anexo 5 se relacionan sus especificaciones técnicas, con el fin de que la administración tenga una visión general de la magnitud de la tarea que asumirá.

A partir de los procesos se especifican **los perfiles** del personal para operarlos, con el fin de que la vinculación o reasignación de funcionarios se haga en función de los mismos, de acuerdo con esto el municipio deberá relacionar la disponibilidad de cargos vacantes y de cargos provistos. Es indispensable demostrar que se cuenta con el equipo necesario para asumir las funciones del sector y que debe estar vinculado o ser reasignado, acto seguido a la certificación.

Cabe resaltar que uno de los factores que favorecen la buena gestión es tener equipos de trabajo consolidados, que permitan la sostenibilidad en los procesos y la valoración de la información para la toma de decisiones, facilitando el logro de las metas y la institucionalización de mejores prácticas. La labor gerencial y el liderazgo del secretario de educación potencian estos factores, especialmente si goza de estabilidad en el ejercicio de su cargo, de habilidades y competencias en las áreas política, pedagógica, comunicativa, administrativa y humana.

La **estructura** es la forma como se organizan las personas para trabajar en equipo, sus líderes, la relación de mando y las áreas de trabajo o dependencias, para dar cumplimiento a las competencias de manera eficiente y eficaz. Este componente se proyecta a partir de las decisiones tomadas sobre la ejecución de los procesos, teniendo en cuenta que algunos de soporte se pueden realizar desde otras áreas de la administración municipal. A continuación se presenta, a manera de ejemplo, la estructura básica de la Secretaría de Educación o instancia que haga sus veces:



Las funciones de los procesos que se encuentran subrayadas pueden ser asumidas desde otras dependencias de la administración municipal, bajo el supuesto de eficiencia. Lo decisivo es que se ejecuten en concordancia con la calidad requerida para que impulsen adecuadamente los procesos misionales del sector.

Los **sistemas de información y tecnología** corresponden a la información que requiere y genera la Secretaría –o instancia que haga sus veces– para cumplir con sus objetivos, los equipos de cómputo y comunicaciones, los procedimientos de seguridad y contingencia y el *software* utilizado para realizar cada uno de los procesos.

Para la ejecución del **Plan de implantación de los procesos mínimos requeridos para la adopción de nuevas funciones**, la administración debe prever la implementación de un sistema de información que soporte dichos procesos, lo que no obsta para que la localidad desarrolle hacia adelante un plan de expansión del sistema de información del sector.

Es oportuno recordar que el sistema de información puede definirse técnicamente como un conjunto de componentes interrelacionados que recogen, procesan, alimentan y distribuyen la información para dar soporte a la toma de decisiones y al control de una organización. Además del apoyo a la toma de decisiones, coordinación y control, los sistemas de información pueden ayudar a los gestores y trabajadores en general a analizar problemas y a desarrollar nuevos productos.

El siguiente diagrama muestra el sistema general de información del sector educativo que debe ser implantado. En el anexo 5 se presenta una descripción de las características básicas que deben contener los aplicativos que hacen parte de los cinco sistemas requeridos para efectos de la certificación, a saber: matrícula, recursos humanos integrados, gestión de la calidad, atención al ciudadano y recursos financieros integrados (éstos se corresponden con los procesos mínimos requeridos). Frente al sistema que operará el proceso de gestión de programas y proyectos, en general, las administraciones locales cuentan con estos aplicativos, para lo cual se trata de flexibilizarlos en función de los requerimientos del sector.

El municipio debe hacer un análisis de la adquisición de los aplicativos de sistemas requeridos. En tal sentido, se deben tener presentes las siguientes observaciones:

Si el departamento está facultado para compartir los aplicativos con los que cuenta, deberá realizar su transferencia, bases de datos del municipio y demás facilidades computacionales que sean de utilidad y que el ente local esté en la capacidad técnica de operar. En caso de que el departamento tenga limitaciones de tipo legal, contractual o de propiedad y no esté en capacidad de compartir los aplicativos y demás recursos, entonces el municipio deberá responsabilizarse por la adquisición de sus propios recursos de *software*.

La localidad debe observar las iniciativas de utilización de *software* educativo que lidera el Ministerio de Educación o que han adelantado otras Secretarías de Educación, con el fin de establecer cuáles le representan una oportunidad más económica para utilizar aplicativos que ya funcionan y que pueden adquirirse por convenio, en arriendo o en una fracción de costo de lo que significaría iniciar un proceso de desarrollo o de adquisición de un sistema completamente nuevo.



Con base en lo anterior, cuando el municipio haya definido los aplicativos mínimos que debe adquirir –y dado que esta adquisición puede implicar la destinación de una magnitud importante de recursos–, **y el departamento haya verificado el cumplimiento de todos los requisitos de la lista de chequeo**, debe informar por escrito al municipio el estado de verificación y solicitarle oficialmente que expida los certificados de disponibilidad presupuestal que respaldarán la adquisición de los aplicativos de sistemas necesarios para el adecuado desarrollo de los procesos.

El acompañamiento derivado de este requisito está orientado a generar capacidad en el municipio para asumir los procesos y los sistemas de información funcionales a los mismos, definir perfiles y estructura, en tal sentido, busca ayudar a impulsar la modernización y fortalecimiento de la Secretaría de Educación –o instancia que haga sus veces–, para que ejerza adecuadamente la administración del servicio educativo a su cargo y logre cumplir las metas fijadas por los tres ejes de la política educativa.

El producto de este acompañamiento es la elaboración del **Plan de Implantación de los nuevos procesos y sistemas de información acorde con las funciones** de un municipio certificado, señalando el cronograma de ejecución de los mismos (la descripción de los procesos se relaciona en el anexo 4). Es vital resaltar que para efectos de obtener la certificación, los procesos mínimos requeridos en materia de implantación de procesos y sistemas, son aquellos relativos a gestión de programas y proyectos, gestión de la cobertura, gestión de la calidad, atención al ciudadano, recursos humanos integrados y recursos financieros integrados.

Igualmente la localidad deberá tener en cuenta que con relación a la planta de cargos de la Secretaría –o instancia que haga sus veces–, los recursos de la cuota de administración no se pueden utilizar para crear cargos en la planta de personal administrativo que causen costos adicionales al SGP²⁴.

De igual modo es puntual destacar que siguiendo los principios de la Ley 617 de 2000, los gastos de funcionamiento adicionales –producto de la asunción de nuevas competencias, tales como la contratación de personal– deben financiarse con los ingresos corrientes de libre destinación del municipio, de modo que éstos sean suficientes para atender sus obligaciones corrientes y provisionar el pasivo prestacional y pensional. Sin embargo, estos gastos adicionales no podrán crear cargos a la administración que superen el valor máximo de los gastos de funcionamiento de los entes locales, de acuerdo con su categoría.

Por otra parte, uno de los aspectos que debe revisar el municipio es el estado de sus finanzas, teniendo en cuenta que varios entes locales presentan graves problemas de eficiencia en el manejo de sus rentas²⁵, y que ponen de manifiesto dentro de las causas más visibles la falta de organización de las finanzas, el bajo esfuerzo fiscal y en consecuencia la alta dependencia de los recursos de transferencia y la fragilidad institucional en el manejo de los recursos.

24. Para mayor claridad sobre la cuota de administración consultar: *Guía No 8 sobre administración de recursos del sector*, páginas 13 y 14.

25. Muchos de los municipios del país han tenido que acogerse a la Ley 550/99 –Ley de intervención económica–, adelantando acuerdos de reestructuración de pasivos.

Adicionalmente se recomienda que el departamento efectúe una revisión del manejo de los recursos del SGP que recibe el municipio, aplicados al mejoramiento de la calidad educativa y analice el cumplimiento de la destinación y la eficiencia en su utilización.

5.4.1 Chequeo del requisito

Los elementos que evaluará el departamento en este requisito son:

- Plan de implantación de los procesos mínimos (incluye la batería de indicadores para medir el desempeño de los mismos), señalando el cronograma de su ejecución, los procesos misionales de gestión de la cobertura y de la calidad que deberán ejecutarse en la Secretaría de Educación o instancia que haga sus veces. Relación de los procesos de soporte que realizarán otras dependencias de la alcaldía.
- Documento con la planta de la Secretaría o instancia que haga sus veces, estudio de viabilidad financiera de la misma, definición de perfiles y de estructura preliminar. Presentación del organigrama, señalando los cargos con los perfiles y especificando si están provistos o vacantes. Cronograma de capacitación en manejo de sistemas y de habilidades de trabajo para los funcionarios y directivos. Disponibilidad de espacio físico apropiado para la ubicación del personal, de los archivos físicos (historias laborales y en general archivos de gestión) y para atención al ciudadano.
- Plan de adquisición e implantación de los sistemas mínimos requeridos, señalando el cronograma de ejecución. Certificados de disponibilidad presupuestal que respalden la futura adquisición. Disponibilidad de una red de sistemas: una estructura para el funcionamiento de los equipos de cómputo, en red, con acceso a Internet por canal dedicado de banda ancha y mecanismos de seguridad y de protección implementados, interconectados por un servidor. Facilidades de intercambio de información, vía correo electrónico, y licenciamiento de *software*. Disponibilidad de computadores para los funcionarios que se desempeñarán en las labores relacionadas con el sector educativo; estos computadores deben tener ciertos requerimientos mínimos, por ejemplo el procesador debe ser por lo menos Pentium III.

Con el fin de verificar el cumplimiento de la disponibilidad de espacio físico, computadores y red de sistemas, el departamento programará una visita de chequeo y aprovechará para constatar que el personal de la dependencia de educación conoce y comprende los procesos y el alcance de los sistemas mínimos que se desarrollarán.

Si el municipio se certifica, deberá emitir un acto administrativo, ya sea de creación de la Secretaría de Educación o de ajuste a la instancia que haga sus veces, conforme a los nuevos procesos y competencias que serán asumidos. Posteriormente se recomienda que el departamento verifique y acompañe el buen desarrollo del Plan de Implantación de Procesos y de Sistemas Mínimos.

Anexo 1. Estructuración del Plan de Desarrollo Educativo

Siguiendo las directrices enmarcadas en la Ley 152 de 1994, a continuación se describen los principales elementos que debe contener la parte estratégica del Plan:

- **Diagnóstico:** es el conocimiento, estudio e interpretación de la situación de la educación de la entidad territorial, dentro del contexto social, económico, cultural y político. A partir de éste la entidad territorial debe identificar claramente los problemas y potencialidades del contexto interno y las amenazas u oportunidades del contexto externo que inciden en los resultados de la educación. Estos problemas o potencialidades se pueden descomponer en **descriptores**, entendidos como manifestaciones de la realidad actual y que son percibidas por la comunidad como situaciones insatisfactorias o por potenciar. Para su elaboración se puede consultar información demográfica, de población atendida y por atender, planta de personal, resultados de las evaluaciones de las pruebas SABER e ICFES, fuentes y usos de los recursos del sector, entre otras.
- **Objetivos:** son los resultados o propósitos que la entidad territorial espera obtener mediante la ejecución de su Plan de Desarrollo. Corresponden al **qué hacer** frente a los problemas sobre los cuales es necesario actuar, identificados en el diagnóstico.
- **Estrategias:** combinación de acciones y recursos para el logro de los objetivos. El desarrollo de las estrategias parte del análisis de las **causas de los problemas** identificadas en el diagnóstico, las cuales permiten explicar el **porqué** de la situación insatisfactoria y plantear las acciones a seguir (**el cómo**) para atacar dicha problemática.
- **Programas:** conjunto o agrupación de acciones, dirigidas a la consecución de los objetivos, que por su complejidad, requiere de la ejecución de uno o varios proyectos. Los programas deben responder a la problemática identificada en los tres ejes de política: cobertura, calidad y eficiencia.
- **Proyectos:** es el conjunto de actividades a realizar en un tiempo determinado, con una combinación de recursos humanos, físicos y financieros, orientados a resolver un problema y producir un cambio en la entidad territorial que permita alcanzar los objetivos que se formulan en el Plan de Desarrollo Educativo.
- **Metas:** cuantificación de los objetivos que se esperan alcanzar en un tiempo señalado. Las metas planteadas en el Plan de Desarrollo pueden ser de dos tipos: de resultado y de producto.
 - **Metas de resultado:** son aquellas que pretenden remediar parcial o totalmente el problema crítico identificado en el diagnóstico. Las metas están relacionadas con los descriptores del problema y se definen en términos del **'resultado'** esperado (ligadas a los programas).
 - **Metas de producto:** son aquellas asociadas a las causas del problema y sus posibles soluciones. Son propias de la formulación de los proyectos. Es de suponer que la consecución de las metas de producto contribuirá a la obtención de la meta de resultado.

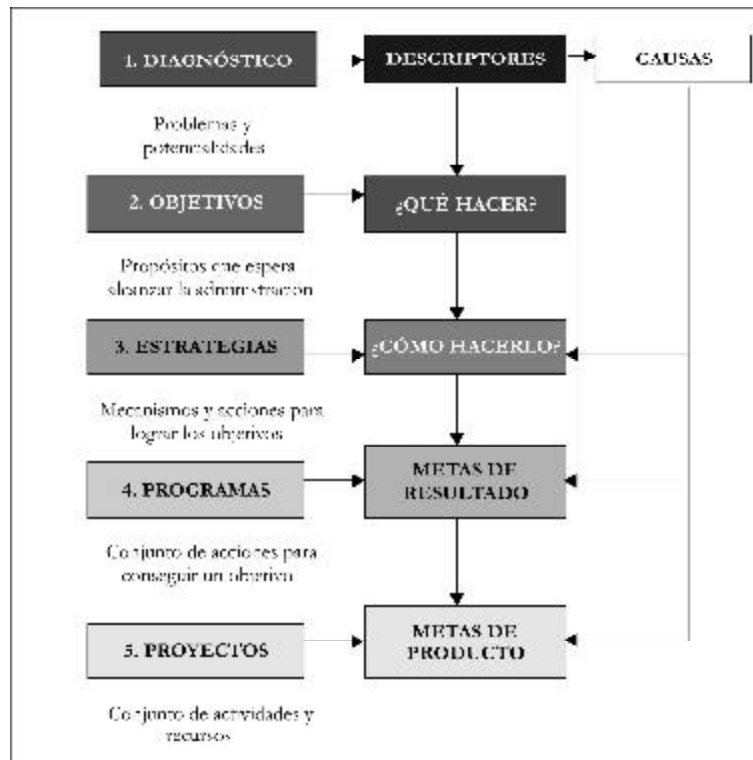


Diagrama de estructuración de la parte estratégica del Plan de Desarrollo Educativo

Plan Plurianual de Inversiones del Plan de Desarrollo

Según la Ley 152 de 1994, el segundo componente del Plan de Desarrollo es el **Plan de Inversiones de Mediano y Largo Plazo**, que incluye las proyecciones de recursos financieros disponibles para su ejecución, la descripción de los principales programas con indicación de sus metas, los proyectos de inversión y los mecanismos de ejecución.

Un Plan de Inversiones bien elaborado, a partir de un ejercicio de planeación financiera que relacione los recursos reales con que cuenta la entidad territorial, garantiza la ejecución de la propuesta estratégica contenida en la parte programática del plan educativo.

Estructura del Plan de Desarrollo Educativo	
Parte estratégica	Plan de Inversiones
1. Diagnóstico (debilidades y potencialidades)	1. Objetivos
2. Objetivos (propósitos)	2. Programas
3. Estrategias (acciones previstas)	Metas de resultado (anuales)
4. Programas	3. Proyectos
Metas de resultado	Metas de producto (anuales)
5. Proyectos	4. Proyección de recursos financieros por fuente de financiación (anuales)
Metas de producto	5. Responsable de la ejecución

Anexo 2. Formato para el seguimiento y evaluación de la ejecución del Plan de Desarrollo Municipal. Sector educativo

Objetivo de política de ciudad	Estrategia	Proyecto	Módulo de ejecución			Módulo de ejecución			Módulo de ejecución			Módulo de ejecución							
			Avance programático (%)	Avance físico (%)	Avance financiero (%)	Avance programático (%)	Avance físico (%)	Avance financiero (%)	Avance programático (%)	Avance físico (%)	Avance financiero (%)	Avance programático (%)	Avance físico (%)	Avance financiero (%)					
Mejorar la calidad de la educación	Estrategia 1	Proyecto 1	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
			0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Mejorar la calidad de la educación	Estrategia 2	Proyecto 2	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
			0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Mejorar la calidad de la educación	Estrategia 3	Proyecto 3	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
			0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
TOTAL			0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	

Anexo 4. Macroprocesos de la gestión educativa

La dirección, planificación y prestación del servicio educativo, se resumen en macroprocesos de direccionamiento, misionales y de apoyo.

Macroprocesos de direccionamiento

Como su nombre lo indica, éstos hacen referencia al direccionamiento del sector en la jurisdicción de la entidad territorial, a través del primer momento de la gestión pública, la planeación y da cuenta de:

A. Gestión estratégica de la Secretaría de Educación

Hace referencia a la planeación de los objetivos estratégicos en cobertura, calidad y gestión del sector educativo en el municipio, así como a la etapa de evaluación de procesos, productos y resultados. El principal instrumento de soporte es el Plan de Desarrollo Educativo, el cual debe ser la guía permanente del proceso de direccionamiento de la gestión educativa de la entidad territorial. Y debe poderse evaluar con el fin de que sea posible analizar su avance en el tiempo, y le permita a la administración cumplir con otra de sus funciones: la rendición de cuentas a la comunidad educativa.

Adicionalmente, otro de los procesos que la nueva instancia de educación del municipio debe desarrollar es la evaluación interna de su gestión para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, verificando el comportamiento de los indicadores del tablero o sistema de evaluación de resultados del sector, que permitirá efectuar seguimiento al cumplimiento de las metas establecidas en torno a la gestión de la cobertura, calidad y eficiencia, con base en la revisión periódica sobre el avance de los programas y proyectos.

Mediante la elaboración de informes de gestión, que hacen parte del proceso de seguimiento y evaluación, las Secretarías podrán contar con un balance de ejecución de su Plan de Desarrollo, visualizando los cuellos de botella o aquellos factores positivos que han impedido o permitido alcanzar los resultados propuestos con el fin de tomar los correctivos necesarios, y así mismo contar con la información relevante para adelantar la rendición de cuentas.

Los procesos que resumen este macroproceso son: análisis de la información del sector y el servicio educativo; formulación y aprobación del Plan de Desarrollo Educativo; evaluación de resultados, productos y procesos de la gestión.

En términos de la estructura organizacional, la responsabilidad de este proceso recae en el área de Planeación.

Macroprocesos misionales

Son aquellos que responden a la razón de ser de la Secretaría de Educación o instancia que haga sus veces, y se dividen en cuatro: gestión de programas y proyectos; gestión de la cobertura del servicio educativo, gestión de la calidad del servicio educativo y atención al ciudadano.

B. Gestión de programas y proyectos

Este macroproceso se resume en los siguientes procesos: formulación de proyectos, inscripción en el Banco de Programas y Proyectos, ejecución de los mismos a través de intervención directa o contratación y seguimiento y evaluación de las acciones realizadas.

La gestión de un proyecto es el proceso permanente, dinámico y continuo, que comprende todas sus etapas del ciclo de vida. Incluye la organización y priorización de aquellos que son susceptibles de ser ejecutados; para tal fin deben ser incluidos en el Banco de Programas y Proyectos del Municipio.

El momento de ejecución debe guardar coherencia con el macroproceso de apoyo relacionado con la gestión financiera que parte del Plan Plurianual de Inversiones y en el que se relacionan los proyectos de inversión que serán ejecutados en la vigencia fiscal, a partir del cual se elabora el presupuesto del ente territorial (o del sector, en el caso en que la ejecución de recursos de educación esté descentralizada). La ejecución de los recursos se realiza mediante la suscripción de compromisos y la ordenación del gasto a través de los certificados de disponibilidad presupuestal y se materializa con la expedición de los registros presupuestales.

C. Gestión de la cobertura del servicio educativo

El resultado final de este macroproceso prioritario dentro de la política sectorial, es *incrementar el acceso y permanencia de todos los niños y niñas en el sistema educativo, especialmente para la población más vulnerable*.

El acceso al sistema educativo oficial está regulado principalmente por la Resolución 1515 de 2003, que establece que los departamentos, distritos y municipios certificados, organizarán y estandarizarán el proceso de matrícula y asignación de cupos en las instituciones educativas de su jurisdicción ajustándose a las etapas, períodos de tiempo y criterios establecidos. Los aspectos más relevantes son:

- **Proyección de cupos:** la proyección de cupos comprende la estimación del número de cupos en el siguiente año escolar que estarían en capacidad de ofrecer los establecimientos educativos oficiales por grado o ciclo, nivel, sedes y jornada, identificando los requeridos para alumnos antiguos y los disponibles para la vinculación de alumnos nuevos. En este proceso se definen las estrategias de ampliación de cobertura por: eficiencia mediante la aplicación de parámetros de alumno por docente; optimización de espacios existentes; adecuación y ampliación de la infraestructura; o contratación de la prestación del servicio educativo, entre otras.

Dentro de las actividades a desarrollar en el marco de la planeación de la oferta educativa se encuentran: diseñar estrategias de aplicación de metodologías flexibles; realizar la proyección de la matrícula por grado o ciclo, niveles, sedes y jornadas; verificar que la proyección garantice la continuidad escolar; consolidar la proyección de cupos de todas las instituciones educativas; emitir informe de análisis de la oferta frente a la demanda.

- **Reserva y asignación de cupos:** los establecimientos educativos oficiales deben reservar los cupos necesarios para garantizar la continuidad en el sistema educativo a los estudiantes antiguos; de igual modo recibirán y reservarán cupos para los alumnos que por distintas razones quieran trasladarse de un plantel a otro. A su vez, la entidad territorial debe definir los procedimientos y herramientas para garantizar la inscripción o solicitud de cupo de niños y jóvenes que ingresarán por primera vez al sistema educativo oficial. Igualmente en este momento cada entidad territorial debe coordinar con las entidades de bienestar social o familiar la identificación de los niños que ingresarán al grado de transición.
- **Procedimiento de matrícula:** identificada ya la oferta y demanda de cupos, se efectúa el procedimiento de matrícula para alumnos antiguos y nuevos, el cual determina el número de alumnos que se vincularán efectivamente al sistema educativo. A partir de esta información, las entidades territoriales establecen de manera más localizada estrategias que determinen la permanencia del alumno durante el transcurso del año.
- La gestión de la cobertura del servicio educativo incluye además del proceso de acceso, la permanencia de los alumnos en el sistema, para lo cual la administración municipal debe prever un conjunto de estrategias que impidan la deserción del sistema escolar, tales como programas de transporte escolar, alimentación, modalidades especiales de aprendizaje para la zona rural, entre otras.
- **Seguimiento y control de la cobertura:** consiste en la práctica de auditorías de matrícula, para analizar la veracidad de la información reportada por los establecimientos educativos, a través de la realización de visitas de campo. Todo esto con el fin de consolidar un sistema de información confiable y eficaz al interior de la entidad territorial.
La Secretaría de Educación debe contar con un aplicativo de sistemas, que permita ingresar y actualizar la información relevante para el desarrollo del proceso de matrícula, y su actualización durante el año, de manera que se cuente con una herramienta para el reporte de información verídica, y bajo los estándares técnicos y de calidad exigidos por el Ministerio.

D. Gestión de la calidad del servicio educativo

El ciclo de la calidad educativa tiene por objetivo final lograr que los estudiantes aprendan lo que necesitan aprender y lo sepan aplicar y aprovechar a lo largo de su vida. La base de este ciclo es su mejoramiento continuo, que es el resultado de tres procesos encadenados: i) la definición y difusión de estándares educativos; ii) la evaluación, socialización y análisis de los resultados de la misma; y iii) la formulación y ejecución de Planes de Mejoramiento propuestos desde las instituciones educativas, teniendo como base los resultados de las evaluaciones.

- **Estándares:** son criterios claros y públicos que permiten conocer qué es lo que deben aprender los estudiantes en determinada área y en determinado nivel. Por tanto son la guía referencial para que todas las instituciones educativas ofrezcan la misma oportunidad, a todos los estudiantes del país, de desarrollar capacidades y habilidades que les permita desempeñarse y afrontar las exigencias actuales.

La responsabilidad de las Secretarías de Educación en este tema se resume en la difusión y promoción de los estándares y el acompañamiento a las instituciones educativas para apropiación de los mismos dentro de sus PEI y Planes de Estudio.

- **Evaluación:** consiste en valorar si los estudiantes están desarrollando las competencias establecidas a partir de los estándares, si los docentes están capacitados para cumplir su función pedagógica y si las instituciones educativas están organizadas adecuadamente para cumplir con los objetivos de la gestión educativa. El objetivo es hacer una efectiva consolidación de los resultados obtenidos como insumo para el mejoramiento continuo de la calidad del servicio educativo.

La Secretaría de Educación debe garantizar la aplicación de las evaluaciones de los estudiantes, fomentar e implementar la evaluación de desempeño de los docentes y aplicar la evaluación de rectores y directores de los establecimientos educativos; de igual manera debe promover y gestionar la aplicación de la autoevaluación al interior de las instituciones educativas. Adicionalmente, responde por la consolidación, análisis, promoción y socialización de los resultados de las evaluaciones.

Además de proporcionar un indicador del estado de la calidad de la entidad territorial, las evaluaciones sirven para focalizar las acciones de apoyo a las instituciones educativas con desempeños más bajos, y, asimismo, para identificar las que obtienen buenos resultados, de manera que compartan sus estrategias mediante una red de cooperación interinstitucional y municipal.

- **Mejoramiento:** teniendo como insumo los resultados de las evaluaciones, las directivas de los establecimientos educativos deberán proponer y formular Planes de Mejoramiento que incluyan nuevas estrategias pedagógicas conducentes a alcanzar los resultados de la calidad, reflejados en mayores niveles de logro de los estudiantes.

El Plan de Mejoramiento es entendido como el conjunto de metas, acciones, procedimientos y ajustes que la institución educativa establece y pone en marcha en periodos de tiempo definidos, para que todos los aspectos de la gestión de la institución educativa se integren en torno a propósitos comúnmente acordados y apoyen el cumplimiento de su misión académica.

En términos del mejoramiento de la calidad educativa, las Secretarías de Educación realizarán diferentes actividades, entre las que se encuentran: la asistencia técnica y seguimiento a los establecimientos educativos en la formulación y ejecución de planes de mejoramiento y en la actualización y ajuste de los PEI; la promoción de experiencias significativas; el fomento al uso de medios y nuevas tecnologías; el diseño y ejecución de programas de formación y actualización permanente de docentes y directivos docentes; la orientación de estrategias pedagógicas para implementar ejes transversales, y la continua vigilancia para la correcta aplicación del calendario escolar.

E. Atención al ciudadano

Este macroproceso es entendido como misional por cuanto la gestión educativa tiene su razón de ser en la satisfacción de las necesidades de la comunidad educativa. En este aspecto se requiere

que la Secretaría de Educación o la instancia que haga sus veces desarrolle y mantenga mecanismos de contacto permanente con los ciudadanos de la entidad territorial y realice seguimiento y evaluación a la atención que brinde en la solución de los requerimientos o demandas de información y en generar estrategias para la satisfacción de los usuarios; todo esto, por medio de una atención directa y efectiva, que garantice transparencia y equidad en todos los ámbitos de la Secretaría y le permita tener a la comunidad educativa procesos ágiles y de excelencia en el servicio.

Para el desarrollo de este macroproceso se deben implementar acciones que den respuesta a las quejas, reclamos y sugerencias, y elaborar instrumentos como cuestionarios y encuestas orientadas a evaluar la satisfacción del cliente y los resultados de los informes de las auditorías. El producto de estas acciones será el diagnóstico de problemas potenciales, las acciones de mejora en el servicio, el desarrollo de preguntas frecuentes y planes de acción estratégicos.

Así mismo, está relacionado con la capacidad para responder en el menor tiempo y con la calidad requerida, la correspondencia recibida y el control y archivo de los documentos generados en este proceso, garantizando su envío a las áreas específicas donde debe ser tramitada, y permitiendo un seguimiento adecuado de los trámites. Para esto se debe contar con un sistema de información de correspondencia.

Macroprocesos de apoyo

Los macroprocesos de apoyo son aquellos fundamentales para el buen desarrollo de los procesos misionales, ya que son el soporte de estos últimos.

F. Gestión administrativa de establecimientos educativos

Consiste en la autorización, gestión de novedades y cierre de establecimientos educativos. Para tal fin, la Secretaría de Educación o la instancia que haga sus veces debe realizar entre otras las siguientes funciones: inscripción y análisis de las solicitudes de apertura de establecimientos educativos; verificación de requerimientos; aprobación y otorgamiento de licencias; actualización de novedades y cierre de establecimientos.

G. Gestión del sistema de información

Una de las competencias de un municipio certificado es administrar el Sistema de Información Educativa Municipal y suministrar la información al departamento y a la Nación con la calidad y en la oportunidad que señale el reglamento. El proceso de gestión de la información, tiene como objetivo principal dotar a las Secretarías de Educación –o la instancia que haga sus veces– de información útil y pertinente para la planeación, la operación y la toma de decisiones de direccionamiento.

En tal sentido, debe contar con los aplicativos necesarios y el recurso humano calificado para mantener la información actualizada, requerida para la toma de decisiones. El Decreto 1526 de 2002 reglamentó la administración del sistema de información del sector educativo estableciendo la información básica que debe contener, así como los mecanismos para asegurar la calidad y los conductos regulares para reportar la información en los niveles municipal, departamental y

nacional.

Según dicho Decreto cada entidad territorial debe poseer un sistema de información confiable y actualizado que contenga por lo menos los siguientes datos:

1. Población en edad escolar (entre 5 y 17 años), fuente DANE.
2. Instituciones educativas según sede, jornada y grados que ofrecen, con el número de grupos que atienden y su ubicación en la zona rural o urbana y en el sector oficial o privado.
3. Población escolarizada por institución educativa, grado, edad, sexo, zona rural y sector oficial y privado.
4. Información relacionada con la situación académica: aprobados, reprobados y desertores, por instituciones educativas según sede, jornada y grados.
5. Planta de cargos y planta de personal docente estatal según los niveles educativos que atiende y grados en el escalafón; directivos docentes por tipo de cargo y grados en el escalafón y personal administrativo con sus respectivos niveles, códigos y grados.
6. Resultados de las evaluaciones de logros educativos censales sobre metas de calidad.
7. Composición y valor de la nómina del personal docente, directivos docentes y administrativos de las instituciones educativas, que incluya el nombre, número de identificación, tipo de vinculación, tipo de empleado y cargo y grado de cada docente, directivo docente y administrativo, especificando las fuentes de financiación.
8. Gasto en educación por fuente de financiación, clasificado en las cuentas que detalla el Presupuesto General de la Nación.
9. Ingresos y gastos de los Fondos de Servicios Educativos de las instituciones educativas.

Asimismo, la Resolución 166 de 2003 establece las condiciones del reporte de información para la implementación de la primera etapa del Sistema de Información del Sector Educativo; para ello determina la información que se deberá presentar al Ministerio, el cronograma de calidad de la información y las responsabilidades de reporte de la misma.

H. Gestión del talento humano

La gestión del recurso humano se convierte en un macroproceso de apoyo fundamental para el adecuado desempeño en el sector, en el que deben analizarse, entre otros aspectos, las actividades de selección, desarrollo y administración del personal, el sistema de carrera administrativa, las

relaciones y condiciones laborales y los sistemas de información respectivos.

En ejercicio de la facultad legal de las entidades territoriales certificadas de organizar la prestación del servicio educativo en su jurisdicción, son responsables del manejo del recurso docente, directivo docente y administrativo de sus instituciones educativas, así como del personal administrativo que desde el nivel central apoya la prestación del servicio. Para el desarrollo de esta competencia, deben efectuar, entre otros, los siguientes procesos:

- Selección y provisión de personal: para lo cual debe realizar concursos administrativos y docentes, selección de personal, vinculación e ingreso, inducción y reinducción.
- Administración de carrera administrativa y escalafón docente: inscripción y ascensos en el escalafón y en la carrera administrativa y administración de historias laborales.
- Administración de la nómina: novedades de personal, liquidación, manejo de parafiscales, administración de fondos de salud y cesantías.
- Administración del personal: análisis y definición de la planta de personal, dotaciones de personal, evaluación del desempeño de funcionarios, administración de viáticos, administración de retiros.
- Bienestar social y salud ocupacional.
- Evaluación y capacitación: evaluación del desempeño y diseño de esquemas de formación del personal.

Dada la magnitud de las tareas derivadas de este proceso, un requisito fundamental es contar con un sistema integrado de administración de recursos humanos.

I. Gestión administrativa de bienes y servicios

La organización de la prestación del servicio educativo, implica garantizar educación de calidad a través de dotaciones escolares, mantenimiento, construcción y adecuación de infraestructura y demás elementos constitutivos de una institución educativa.

En este orden de ideas, se debe contar con un inventario detallado debidamente controlado y actualizado de las plantas físicas y bienes muebles. Las plantas físicas están sujetas a la administración por parte de la instancia que se designe, que consiste básicamente en atender solicitudes de las instituciones educativas, relacionadas con el mantenimiento, atender emergencias, legalizar todos los asuntos relativos a la propiedad, asuntos tributarios, urbanísticos y de servicios públicos de los inmuebles, adquirir predios, hacer seguimiento al desarrollo de obras en infraestructura, entre otros.

Por su parte, los bienes muebles requieren una administración, que consiste en la entrega de elementos a instituciones educativas y dependencias del nivel central preservando su destinación específica al sector, el manejo de dotaciones, la realización y verificación de inventarios periódicos, elaboración de órdenes de compra de acuerdo con las necesidades, reposición de elementos, verificación del movimiento de los equipos y demás bienes. En síntesis, la gestión del inventario de bienes muebles consiste en mantenerlo actualizado, organizado, clasificado y presentado de conformidad con las normas vigentes sobre la materia.

J. Gestión financiera

Conta de tres componentes: presupuestal, tesorería y contabilidad. El primero hace referencia a la estimación de los ingresos y la autorización de gastos de la vigencia. El componente de tesorería se encarga de realizar los registros de los giros efectuados, así como de las obligaciones legalmente exigidas en orden de fecha de trámite y considerando su vencimiento y elaboración del Plan Anual de Caja, a partir del cual conforme a la mensualización de ingresos y gastos, se conocen las fechas en las cuales se podrán cancelar los compromisos pactados.

El componente de contabilidad permite realizar los registros contables de todas las operaciones conforme a las normas de contabilidad generalmente aceptadas, llevar los libros mínimos requeridos y expedir los estados financieros requeridos.

El adecuado manejo de los recursos del Sistema General de Participaciones (SGP) es uno de los aspectos básicos de la gestión financiera. Estos recursos son la fuente más valiosa de financiamiento del sector educativo. Con los recursos del SGP, los departamentos y municipios certificados están obligados a cumplir requisitos en el pago de salarios, en la realización de provisiones, en la utilización de los rendimientos financieros, en la asignación de los recursos hacia las actividades financiadas, entre otros aspectos.

K. Control interno

Está constituido por el conjunto de normas, principios, planes, métodos, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adelantados por los miembros de la entidad, encaminados a garantizar el cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales previstas, de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes y las políticas establecidas, con una adecuada administración de los recursos y reduciendo al máximo el riesgo de ocurrencia de hechos no deseados.

Si bien no es necesario que la Secretaría de Educación –o la instancia que haga sus veces– tenga una oficina propia de control interno, sí es conveniente el fomento y aplicación de una cultura de autocontrol y la administración del riesgo al interior de la misma, así como en los establecimientos educativos con el fin de mitigar los riesgos asociados a la prestación del servicio educativo.

L. Gestión de tecnología informática

Comprende la administración de los recursos y facilidades tecnológicas que permitan operar los sistemas de información necesarios para soportar la gestión de los procesos misionales y de apoyo de las entidades territoriales que garanticen, tanto en el territorial como en el nivel nacional, información confiable y oportuna.

Contempla la definición y aplicación de *hardware* y *software* en la ejecución de programas y proyectos derivados de los procesos misionales, así como la administración y mantenimiento preventivo y correctivo de la plataforma tecnológica del sector. Igualmente, incluye el área de soporte técnico o mesa de ayuda a los diferentes funcionarios, ya sea por medio del ente territorial o de la Secretaría de Educación. La tecnología de información de que se disponga debe estar orientada a brindar apoyo a los demás procesos y debe observar unos niveles de calidad del servicio basados en el desempeño y disponibilidad.

M. Asuntos legales y públicos

Está relacionado con el desarrollo de las acciones jurídicas inherentes a la prestación del servicio educativo. Contempla los siguientes procesos:

- Manejo de asuntos disciplinarios en su etapa investigativa y resolución de fallo;
- Manejo de disputas y litigación, dentro del cual se halla el trámite de tutelas, acciones populares y demandas, atención a peticiones y conciliaciones;
- Asesoría jurídica a través de elaboración de actos administrativos y análisis de expedición de conceptos y
- Comunicaciones externas de la administración a la comunidad educativa relacionadas con asuntos legales y de interés público.

N. Administración del sistema de gestión de calidad

Relacionado con la calidad de la prestación del servicio brindado a la comunidad educativa; está orientado a desarrollar la política de calidad basada en las Normas Técnicas de Calidad ISO y la Ley 872 de 2003, como un medio para conducir a la Secretaría de Educación hacia el mejoramiento de su desempeño. Se divide en dos grandes procesos: medición, análisis y mejora de la calidad y administración de documentos.

El primero está relacionado con la medición de la satisfacción del cliente, tomando como insumos los resultados de los macroprocesos de atención al ciudadano, evaluación de resultados de la gestión y control interno, y observando las fallas en los procesos internos de la Secretaría de Educación, a través de la elaboración de auditorías internas. Adicionalmente, a partir de la elaboración de informes de auditoría, se proponen acciones correctivas y preventivas que permitan mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de la Secretaría.

El proceso archivo de gestión o administración de documentos, se refiere al flujo de archivos o documentación que es manejado diariamente por fuentes internas –diagramas, procedimientos, instrucciones– y de fuentes externas –reglamentos, decretos, leyes, normas y códigos– que requieren su almacenamiento en los archivos de gestión, archivo general y archivo histórico de acuerdo con las directrices emanadas de la Ley General de Archivos, Ley 594 de 2000, y que permitirán agilizar los procesos y obtener mejores resultados.

Anexo 5. Sistemas de información requeridos para la operación de los procesos

En el presente anexo se describen las principales características de los sistemas mínimos *requeridos* para el desarrollo de la implementación de los procesos.

Directorio de establecimientos educativos

La Secretaría de Educación deberá tener un directorio de establecimientos educativos sistematizado que les permitirá a las entidades territoriales tener un conocimiento de los principales aspectos de la dinámica de los establecimientos educativos existentes en la jurisdicción.

Esta información se constituye en el núcleo del sistema integrado por cuanto establece insumos de información básicos para la comunicación entre los diferentes sistemas del sector educativo. Este sistema debe responder a las necesidades de la Secretaría de Educación o instancia que haga sus veces, y de la comunidad educativa en general, por lo que debe ser actualizado continuamente, de tal forma que registre las novedades existentes tanto en el ámbito oficial como no oficial en el sector educativo.

Los siguientes son los datos mínimos que se deben registrar para cada establecimiento educativo.

- Código DANE.
- Nombre del establecimiento.
- Licencia de funcionamiento y resoluciones de aprobación.
- Nombre del rector: corresponde al nombre de la persona encargada de dirigir las actividades pedagógicas y administrativas en el establecimiento.
- Nombre del representante legal.
- Dirección del establecimiento.
- Zona de ubicación: urbana o rural.
- Calendario académico: A o B.
- Propiedad jurídica: corresponde al tipo de propietario del establecimiento educativo.
- Teléfono.
- Dirección electrónica (opcional). Página Web (opcional).
- Género de la población atendida.
- Oferta educativa.
- Metodología de aprendizaje.
- Características especiales del establecimiento: imparte educación a población discapacitada o con capacidades excepcionales, alumnos en situación de desplazamiento, alumnos provenientes de etnias y resguardos.
- Especialidad técnica (opcional): corresponde a la especialidad con la que el establecimiento gradúa a sus alumnos del nivel media.
- Idioma (si es bilingüe).
- Asociación de colegios privados a la que está afiliado el plantel (opcional).

Sistema de matrícula

El sistema integrado de matrícula debe facilitar la integración de las diferentes fases de este proceso que se efectúa para la matrícula de alumnos durante el año, en los establecimientos educativos **oficiales** de la jurisdicción de la entidad territorial. Este subsistema contiene:

- La información básica general de cada uno de los alumnos matriculados, como identificación (número y tipo), nombre completo, fecha de nacimiento, dirección, teléfono, estrato socioeconómico (si aplica), nivel del SISBEN al que pertenece, afiliación al régimen de salud, si tiene necesidades educativas especiales y el grupo poblacional al que pertenece.
- Información de los padres de familia, como nombre, número y tipo de identificación, variable que permite verificar los datos de nivel SISBEN.
- Información complementaria del alumno, referente a su condición académica durante el año anterior, es decir, si estudió o no y en dónde (oficial–no oficial); asimismo, datos de los hermanos que tiene en el sistema educativo oficial de la entidad territorial, con el fin de facilitar la integración del núcleo familiar.
- Ubicación exacta del estudiante, es decir, la institución educativa y sede donde recibe clases, la jornada, grado y grupo a los que pertenece y si es nuevo o antiguo.
- El subsistema deberá incluir la misma información para los alumnos beneficiarios de programas de subsidios, si existen en la entidad territorial, identificándolos dentro del universo de estudiantes.
- Dado que existen diferentes fases en el proceso de matrícula, el aplicativo deberá ajustarse a cada una de ellas, con módulos (por ejemplo) para inscripciones de alumnos nuevos, matrícula de nuevos y antiguos, traslados, promoción, reprobación, repitencia, retiros, actualización de datos y registro de novedades.
- De igual manera, debe estar articulado con el ejercicio de proyección de cupos anual, que incluye traslados, número de cupos a ofrecer, número de grupos por cada grado, diferencia entre los cupos registrados en matrícula el año anterior y la capacidad actual por grupo.

La fuente primaria de información para este subsistema es el establecimiento educativo. El nivel central, por su parte, se encarga de la consolidación de los datos para extraer cifras oficiales de la matrícula de la entidad territorial y de la dinámica del sector.

Los datos provenientes del directorio de establecimientos, incluyendo la proyección de cupos, alimentan al subsistema de matrícula. Éste a su vez suministra información a otras dependencias de la Secretaría de Educación para facilitar la gestión de recursos humanos, físicos y financieros con los cuales se atiende a los alumnos matriculados.

Sistema integrado de recursos humanos

El sistema integrado de recursos humanos debe apoyar el proceso de gestión del talento humano de la Secretaría o instancia que haga sus veces para que de manera integral se registre la información de la administración de las plantas de personal, y facilite el cumplimiento de las responsabilidades que como nominador asumirá la Secretaría de Educación. La exigencia de integralidad

se debe a la necesidad de vincular a la unidad básica de información, que en este caso es el recurso humano, la información laboral relevante durante todo el ciclo de vida de la relación funcionario-secretaría.

A continuación se define la funcionalidad y alcance general que es necesario implementar para garantizar el flujo de datos entre los subsistemas de hojas de vida, recursos humanos y nómina.

Subsistema de hojas de vida: responsable por:

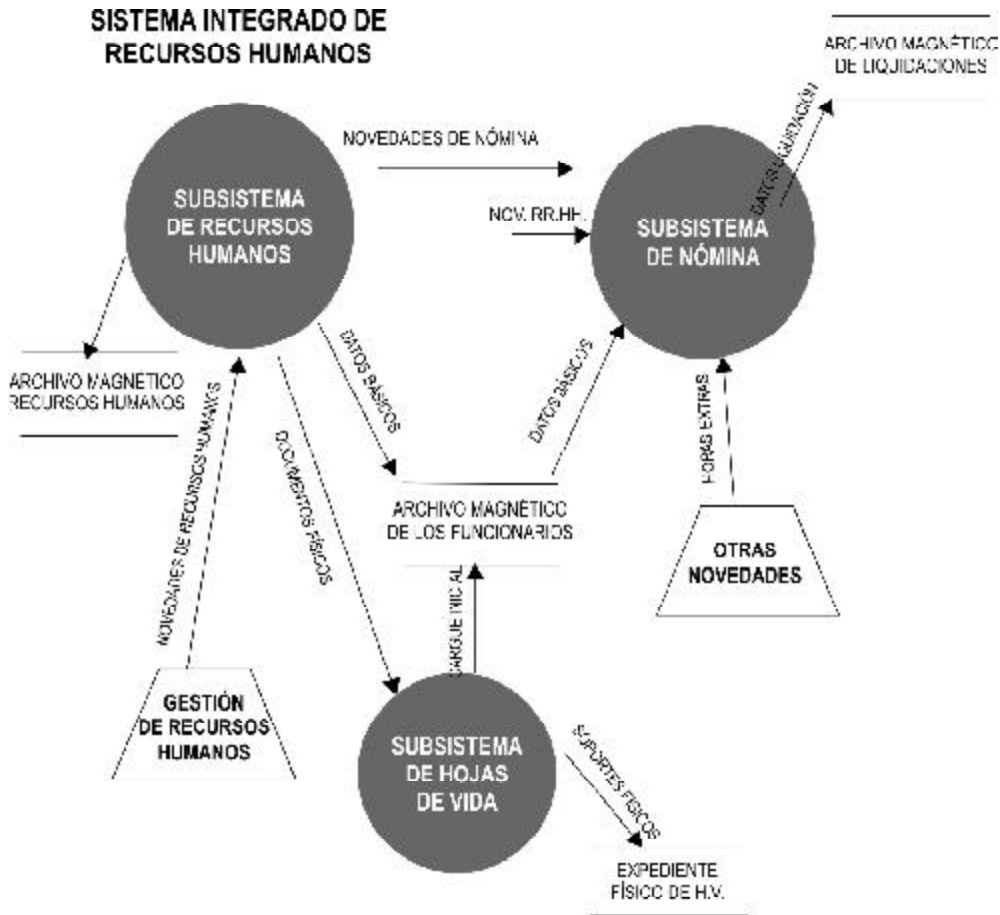
- Almacenar, organizar y mantener actualizado el expediente físico de las hojas de vida del personal docente y administrativo de cada Secretaría de Educación.
- Garantizar la confiabilidad, oportunidad y seguridad de los documentos fuentes, soporte de la gestión de recursos humanos en cada entidad.
- Generar la carga inicial del archivo magnético con los datos que conformarán la fuente de datos común entre los tres (3) sistemas.

Subsistema de recursos humanos: Su función principal es permitir la administración del recurso humano (administrativos y docentes), requerido por cada Secretaría de Educación. Este sistema debe generar información que fluya hacia los otros; así mismo, debe consultar o utilizar la información generada por ellos. Sus principales funciones son:

- Expedición de resoluciones de manejo de personal.
- Definición de planes y programas de desarrollo del personal docente y administrativo.
- Manejo del bienestar del personal.
- Manejo de la capacitación.
- Registro de la información sobre beneficiarios.
- Mantenimiento actualizado al archivo maestro de funcionarios con los datos básicos.
- Expedición de certificaciones laborales.
- Manejo de la planta de docentes y administrativo.
- Generación de datos y novedades del personal para nómina.
- Entrega de soportes para archivo en el expediente de la hoja de vida de cada funcionario.
- Mantenimiento del archivo del personal.

Subsistema de nómina: Su función principal es la liquidación de salarios y prestaciones, acorde con lo estipulado en la normatividad existente para tal fin y según las novedades que permanentemente le reporta el subsistema de recursos humanos. Sus principales funciones son:

- Liquidación de prestaciones y salarios.
- Actualización del estado del funcionario.
- Generación de nóminas y pre nóminas.
- Mantenimiento del archivo de liquidaciones.
- Generación de archivos para terceros por descuentos.
- Generación de archivos para seguridad social.
- Reliquidación y pago de retroactivos.
- Aplicación de novedades.
- Generación de datos para contabilidad y presupuesto.



- Utilización de la información de los datos básicos de los funcionarios, consignados en el archivo maestro de funcionarios.

Estas variables son actualizadas según la periodicidad de pago determinada por la entidad, sobre lo que es indispensable establecer altos niveles de oportunidad y confiabilidad de la información, así como mecanismos ágiles de ajuste a las novedades y/o modificaciones en la prestación del servicio educativo proveniente de cambios en la planta de personal y en la organización institucional de la jurisdicción.

Este subsistema debe corresponder en su estructura y dinámica a las variantes de la normatividad propia de los aspectos disciplinarios, salariales, contables, presupuestales y educativos. Por lo que se hace indispensable, que el personal encargado de su manejo e implantación tenga disponibilidad y claridad de conceptos sobre la legislación existente y de los procedimientos de implementación al interior del propio subsistema.

Así mismo, según el tamaño y grado de descentralización de la entidad territorial, el subsistema de nómina puede estar o no ubicado en la Secretaría de Hacienda del municipio solicitante. En cuyo caso, se hace necesario establecer vínculos entre las secretarías para la actualización de la

planta con cargo a las diferentes fuentes de financiación, mediante una interrelación activa entre los funcionarios de las dos dependencias.

Sistema de calidad

El sistema de calidad tiene como objetivo dar apoyo al ciclo de calidad educativa en el municipio mediante el soporte a todas las actividades de evaluación de estudiantes, docentes, directivos docentes y administrativos e instituciones educativas y de mejoramiento continuo del sector. Este sistema debe permitir administrar la información sobre los siguientes aspectos:

- Registro histórico de las evaluaciones.
- Resultados de las evaluaciones.
- Planes de mejoramiento de los establecimientos educativos.
- Autoevaluación institucional.
- Datos básicos del PEI por establecimiento.
- Asesorías al PEI.
- Planes de formación permanente de docentes y directivos docentes.
- Necesidades de capacitación.

El sistema de calidad debe estar integrado para que sean los mismos establecimientos educativos quienes registren la información de los planes de mejoramiento que han planteado, la Secretaría de Educación consolidará y hará uso de esta información para orientar los planes regionales.

Sistema financiero integrado

Dentro de este sistema, las entidades territoriales deberán tener debidamente sistematizados y computarizados los siguientes módulos:

- *Subsistema de presupuesto.* Este subsistema debe permitir por fuentes de financiación: i) el registro del presupuesto inicial y sus modificaciones, ii) el registro de los certificados de disponibilidad presupuestal y de los registros presupuestales, iii) expedición de la información sobre la ejecución presupuestal con periodicidad mínima mensual, que contenga los datos correspondientes a los puntos mencionados anteriormente, más los correspondientes a los giros y el cálculo de los porcentajes de ejecución; iv) el registro de las reservas presupuestales y su ejecución.
- *Subsistema de Tesorería.* Deberá permitir por fuente de financiación para cuentas de la vigencia y/o correspondientes a reservas i) realizar los registros de los giros efectuados; ii) registrar las obligaciones legalmente exigidas en orden de fecha de trámite y considerando las fechas de vencimiento; iii) elaborar el Plan Anual de Caja, sus modificaciones y su ejecución.
- *Subsistema contable.* Deberá permitir: i) realizar los registros contables de todas las operaciones conforme a las normas de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia, ii) llevar los libros mínimos requeridos y iii) expedir los estados financieros requeridos.

Las funciones de este sistema pueden ser suministrados por el sistema financiero de la alcaldía, de cualquier manera la Secretaría de Educación deberá garantizar que los recursos del SGP correspondientes a educación sean administrados, gestionados y controlados por la Secretaría de Educación y que en el sistema de información que utiliza para tal fin, se registre el ciclo de vida de los recursos provenientes del SGP.

Los sistemas de información planteados deben buscar el objetivo de brindar a la Secretaría de Educación información oportuna que apoye la toma de decisiones; para ello deben contar con reportes y consultas que faciliten la gestión y la planeación. De igual manera, deben contemplar facilidades de generación de información que sirva de reporte al Ministerio de Educación Nacional, y que cumpla con los formatos definidos para tal fin.

Sistema de Atención al Ciudadano

El objetivo de este sistema es dar apoyo a la gestión del proceso de Atención al Ciudadano en la respuesta a los trámites, quejas, consultas y recomendaciones sobre los servicios educativos, mediante la administración de dicha información.

Los principales módulos con los que debe contar son: trámites, consultas, quejas y reclamos (por ventanilla, vía telefónica e Internet), atención al cliente (interno/externo) e interfaz con otros sistemas. De igual manera, deberá integrarse con los sistemas de correspondencia, recursos humanos, financiero y administrativo.

Las funcionalidades básicas con las que debe contar son:

- Captura de datos básicos del cliente (atención personalizada y no personalizada).
- Obtener un historial de requerimientos del cliente y sus respectivas respuestas.
- Captura de requerimientos tipificados.
- Efectuar seguimiento a tiempos de respuesta.
- Registro y control de trámites, quejas y consultas por medio de la página Web.
- Consulta del estado de los trámites, quejas, consultas..
- Scripts de información a suministrar (ej: preguntas y respuestas más frecuentes).
- Emitir estadísticas por diferentes llaves.
- Administración del centro de documentación.