

**GUÍA DE EMPALME DIRIGIDA A LAS AUTORIDADES DE LAS ENTIDADES  
TERRITORIALES CERTIFICADAS EN EDUCACIÓN  
2019-2020**

**BANDERA**

## **PRESENTACIÓN**

El Ministerio de Educación Nacional, en cumplimiento de sus funciones como ente rector de la política pública educativa y garante de la adecuada prestación de este servicio, presenta esta guía como un aporte a la estrategia interinstitucional del Gobierno nacional que pretende apoyar el proceso de cierre exitoso de los gobiernos territoriales.

Este documento tiene el propósito de brindar orientaciones conceptuales, técnicas, metodológicas y normativas del proceso de empalme. Lo describe de una manera práctica, facilitando a las administraciones saliente y entrante tanto recomendaciones sobre cómo desarrollar el empalme, a nivel de procesos y documental, así como herramientas útiles para su desarrollo. De esta forma, esta guía contribuye a que la transición entre las administraciones, que debe desarrollarse al finalizar el período de gobierno 2016-2019, se cumpla en el marco de los principios de transparencia, legalidad e idoneidad en la entrega de la información relacionada con la gestión adelantada en el sector por parte de las administraciones departamentales, distritales y municipales.

En su primera parte, esta guía presenta los fines y etapas del proceso de empalme, así como la forma en que deberían abordarlo las administraciones saliente y entrante. Posteriormente, la guía describe cada una de las fases del empalme (preparatoria, desarrollo, y apropiación y uso de la información), proponiendo, donde es pertinente, instrumentos y formatos que pueden facilitar a ambas partes la consolidación y análisis de la información. En particular, se explica el contenido del informe de gestión, principal documento del proceso de empalme. En su parte final, la guía recoge los principales conceptos y normas asociadas al empalme, como contexto para su desarrollo.

Esta guía está dirigida, principalmente, a quienes hagan parte de los equipos de empalme en las Entidades Territoriales Certificadas. Sin embargo, puede ser de utilidad para todos los funcionarios y contratistas de las secretarías de educación, por lo cual se recomienda su difusión pues puede facilitar la labor de quienes preparen la información y documentos para el proceso de empalme, y sirve de instrumento pedagógico para que todos los funcionarios conozcan los fines y alcances del proceso.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. EL PROCESO DE EMPALME</b>	<b>6</b>
1.1. GENERALIDADES	6
1.2. RECOMENDACIONES INICIALES PARA EL EQUIPO DE GOBIERNO SALIENTE Y ENTRANTE	9
<b>2. FASE 1: PREPARATORIA</b>	<b>11</b>
2.1. GENERALIDADES DE LA FASE PREPARATORIA	11
2.2. Conformación del equipo de empalme saliente	12
2.3. Cronograma de la etapa preparatoria	13
2.4. Elaboración del informe de gestión	14
2.4.1. Recomendaciones generales	14
2.4.2. Preparación del informe de gestión	15
2.4.3. CONTENIDO DEL INFORME DE GESTIÓN	17
2.4.3.1. Informe ejecutivo sobre la situación de la Secretaría de Educación de la ETC	17
2.4.3.2. Resultados por componente del derecho a la educación	19
2.4.3.3. Situación de los recursos materiales y los inventarios	22
2.4.3.4. Situación presupuestal y financiera	22
2.4.3.5. Planta de personal	23
2.4.3.6. Programas, estudios y proyectos	24
2.4.3.7. Otros elementos del informe	24
<b>3. FASE 2: DESARROLLO DEL EMPALME</b>	<b>27</b>
<b>3.1. ELEMENTOS CLAVE QUE DEBEN ABORDAR LAS ADMINISTRACIONES SALIENTE Y ENTRANTE</b>	<b>27</b>
<b>3.2. ETAPAS DEL DESARROLLO DEL EMPALME</b>	<b>29</b>

<b>3.2.1. CONFORMACIÓN DEL EQUIPO</b>	<b>29</b>
<b>3.2.2. UNA AGENDA DE TRABAJO EFECTIVA</b>	<b>31</b>
<b>3.2.3. SESIONES DE COMISIÓN DE EMPALME</b>	<b>33</b>
<b>3.2.4. ELABORACIÓN DEL ACTA E INFORME FINAL</b>	<b>35</b>
<b>3.2.5. ACTO FORMAL DE ENTREGA DEL INFORME DE GESTIÓN Y DEL ACTA ADMINISTRATIVA</b>	<b>36</b>
<b>3.3. OTROS MATERIALES ÚTILES PARA EL DESARROLLO DEL EMPALME</b>	<b>37</b>
<b>3.3.1. LISTA DE CHEQUEO PARA VERIFICAR LA IDONEIDAD DEL PROCESO DE EMPALME</b>	<b>37</b>
<b>3.3.2. PRESENTACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS SESIONES</b>	<b>38</b>
<b>3.3.3. RESUMEN DE LOS PRINCIPALES INDICADORES</b>	<b>39</b>
<b>4. FASE 3: APROPIACION Y USO DE LA INFORMACION</b>	<b>40</b>
<b>5. CONCEPTOS Y NORMATIVA CLAVE PARA TENER EN CUENTA</b>	<b>42</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>44</b>

## TABLA DE INSTRUMENTOS Y FORMATOS

1. Ejemplo de agenda de trabajo para la fase preparatoria
2. Ejemplo de balance de indicadores por componente del derecho a la educación
3. Tabla de contenido sugerida para el informe de gestión

4. Lista de chequeo del proceso de empalme
5. Ejemplo de agenda de programación de sesiones de empalme
6. Contenido sugerido de la presentación
7. Ejemplo de resumen de indicadores

# 1. EL PROCESO DE EMPALME

## 1.1. GENERALIDADES

### **¿Qué es el empalme?**

El empalme de gobierno es un proceso mediante el cual los gobernadores y alcaldes salientes, junto con sus equipos, presentan y entregan a los gobernadores y alcaldes electos el estado de las administraciones a su cargo, junto con la información relacionada con los asuntos y recursos públicos que manejaron durante los cuatro años de gobierno que terminan. Corresponde a los mandatarios electos y sus equipos recibir, verificar y entender la información que les es entregada, para su uso posterior. De esta forma, el empalme de gobierno es un proceso<sup>1</sup> que hace parte de los espacios de rendición de cuentas de la gestión pública. Este proceso se adelanta de manera general para toda la administración, sin embargo estas orientaciones van dirigidas al empalme del sector educativo.

*Recuadro: El proceso de empalme es una obligación de todos los servidores públicos, en virtud de lo establecido en el artículos 78 de la Ley 1474 de 2011 y el artículo 50 de la Ley 1757 de 2015.*

La entrega y recepción de la administración pública de las entidades territoriales se formaliza con la suscripción del acta de entrega del informe de gestión. Por su contenido, el empalme también es un proceso de carácter estratégico y de interés público en la medida en que brinda insumos esenciales para la formulación del nuevo Plan de Desarrollo Territorial y, particularmente, del Plan Sectorial en Educación.

*Recuadro: El informe de gestión permite a los gobiernos saliente y entrante conocer los avances y logros alcanzados, así como las restricciones, problemas y retos presentados durante la administración que termina.*

---

<sup>1</sup> Se entiende por proceso una secuencia de pasos lógicos para obtener un resultado.

## ¿Para qué es el proceso de empalme?

El proceso de empalme:

- Propicia un espacio de diálogo e interacción entre los equipos de gobierno entrante y saliente, contando con la participación de todos los actores de la comunidad educativa, constituyéndose en un proceso estratégico que evita traumatismos y facilita la continuidad de los procesos de gestión que repercuten directamente en la prestación del servicio educativo.
- Brinda herramientas al nuevo gobernante y su equipo para aplicar el principio de construir sobre lo construido y permitir el inicio de la nueva gestión a partir de los avances y logros de la administración anterior.
- Permite que el derecho a la educación se garantice sin interrupciones o afectaciones ante el cambio de gobierno, por tanto, busca asegurar el cumplimiento del calendario académico, y la oportuna puesta en marcha de las estrategias de apoyo a la permanencia escolar, como el Programa de Alimentación Escolar o las estrategias de movilidad escolar.
- Permite conocer la situación real del sector educativo en la Entidad Territorial Certificada en Educación (ETC), en todas sus dimensiones.
- Se convierte en un referente idóneo para evaluar la gestión adelantada por el gobierno saliente.

## Características del proceso de empalme

El proceso de empalme debe ser:

**Figura X. Características del proceso de empalme**



Fuente: Elaboración propia con base en Procuraduría General de la Nación, 2019

- Integral: debe dar cuenta de todos los aspectos de la administración de la Secretaría de Educación, tanto positivos como negativos.
- Objetivo: no debe ocultar ni omitir información, en particular de las problemáticas que hayan ocurrido durante la administración saliente. Tampoco busca identificar responsabilidades si estas se presentaron. Así, es un proceso neutral e imparcial que busca solo establecer el estado de la ETC respecto a la prestación del servicio educativo.
- Soportado: la información de resultados, logros, problemáticas y retos debe ser verificable. Las recomendaciones que haga la administración saliente a la entrante también debe soportarse en los resultados alcanzados, verificables mediante indicadores objetivos.

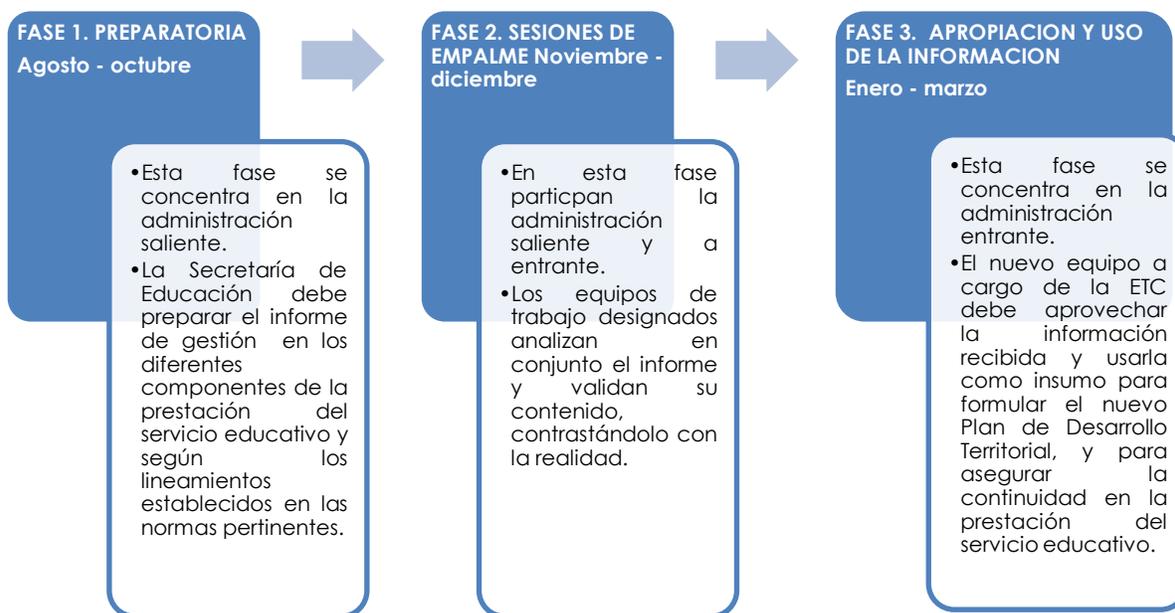
*Recuadro: El proceso de empalme debe adelantarse de manera organizada, oportuna y con los actores pertinentes*

### **Fases del proceso de empalme del sector educación en las ETC**

El proceso de empalme comprende tres fases: i) fase preparatoria, ii) fase de sesiones de empalme y iii) apropiación y uso de la información. Como lo

establece la Procuraduría General de la Nación, la primera etapa corresponde a la elaboración del informe de empalme que, además de mostrar los logros de la administración saliente, le debe permitir generar alertas oportunas e implementar acciones correctivas donde sea necesario, previas a la entrega de la administración. En la segunda fase, correspondiente al desarrollo del empalme, los equipos saliente y entrante deben analizar y verificar conjuntamente el informe de gestión del empalme a través de sesiones de trabajo. El equipo entrante deberá certificar su recepción, guardando el derecho a revisión establecido en la normatividad vigente. Finalmente, en la tercera etapa se espera que la administración entrante utilice el informe de gestión para garantizar la continuidad de la prestación de los servicios básicos a la ciudadanía.

**Figura X. Fases del proceso de empalme**



Fuente: Elaboración propia con base en Procuraduría General de la Nación, 2019

## 1.2. RECOMENDACIONES INICIALES PARA EL EQUIPO DE GOBIERNO SALIENTE Y ENTRANTE

En todas las administraciones, sean nacionales, departamentales o municipales, y sin importar el partido político al que pertenecen los gobernantes, se alcanzan logros y se enfrentan problemáticas. Por eso,

tanto la administración saliente como la entrante deben abordar el empalme como un proceso técnico, integral, y asegurar su participación en cada una de las fases correspondientes. Además, a través de este proceso,

La administración saliente:

- Puede presentar sus avances respecto a las metas propuestas en su plan de desarrollo territorial y sectorial, los logros alcanzados y los aciertos.
- Puede recomendar a la administración entrante la continuidad de programas, proyectos y prácticas que, objetivamente, generaron resultados positivos para el sector educativo.
- Sin embargo debe, también, mostrar las dificultades relevantes que se presentaron en la prestación del servicio educativo durante la administración, señalando además aquellas pendientes por resolver. Esto incluye problemáticas a nivel contractual y presupuestal en la ETC.
- Cumple su obligación de adelantar los procesos de entrega al nuevo gobierno soportándose en información idónea y confiable, plasmando en los informes la situación real del sector, aun considerando el riesgo de verse inmersos posteriormente en procesos de responsabilidad disciplinaria o fiscal.
- Debe contar con información organizada sobre todos los procesos de la secretaría de educación y facilitar a la administración entrante el acceso a la misma, para su verificación.

La administración entrante:

- Puede reconocer los logros y avances alcanzados en la administración que termina, recogiendo los como punto de partida en la formulación del plan territorial de desarrollo y del plan sectorial.
- Puede reconocer los aprendizajes alcanzados por la administración saliente, para mitigar riesgos con base en ellos o para avanzar hacia prácticas más efectivas y eficientes en la prestación del servicio educativo.
- La administración entrante debe evitar usar el proceso de empalme para identificar responsables (o culpables) de las problemáticas que se presentan en la secretaría de educación de la ETC. En caso

de ser necesario, la administración entrante deberá, posteriormente, informar a las autoridades pertinentes sobre anomalías que haya identificado durante el proceso de empalme.

- Debe mantener una actitud receptiva y respetuosa frente a lo que está recibiendo como estado del sector. El equipo entrante tendrá posteriormente su oportunidad de enfrentar sus propios retos y dificultades en la tarea de gestionar integralmente la educación en el territorio.

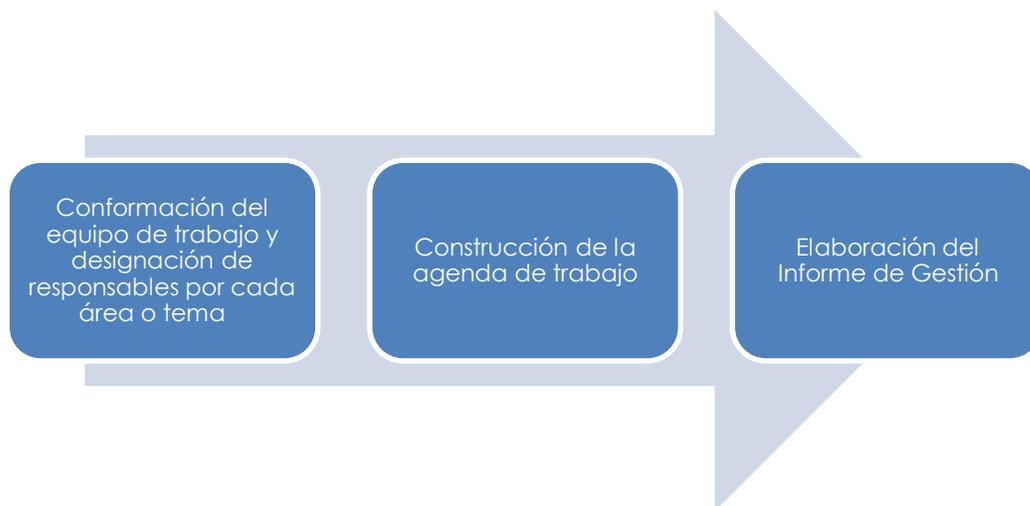
*Recuadro: Tanto la administración saliente como la entrante deben tener presente que la prioridad es la continuidad de la prestación del servicio educativo para los niños, niñas y adolescentes en la ETC, lo cual requiere que aborden el empalme como un proceso técnico y objetivo.*

## 2. FASE 1: PREPARATORIA

### 2.1. GENERALIDADES DE LA FASE PREPARATORIA

La fase Preparatoria tiene como fin organizar y documentar la información requerida para el empalme. Por esto, incluye la elaboración del informe de gestión con sus anexos correspondientes. En particular, esta fase comprende tres etapas que pueden encadenarse como muestra la Figura 2:

#### **Figura 2. Etapas de la fase preparatoria**



Fuente: Elaboración propia con base en MEN, 2019

## 2.2. Conformación del equipo de empalme saliente

Para realizar el abordaje del empalme de gobierno, es necesario planificar cada etapa del proceso. El mandatario saliente debe conformar equipos de trabajo sectoriales y crear una instancia de coordinación encargada de consolidar el Informe de Gestión Integral de la administración.

Para el caso del sector educativo, el primer paso consiste en conformar un equipo de trabajo dentro de la Secretaría, el cual debe estar compuesto por servidores que conozcan en profundidad los ejes temáticos más representativos de la gestión del sector en cada una de las dimensiones misionales y de apoyo que esta implica. Cada área o dependencia de la Secretaría debe delegar al menos a un servidor público, preferiblemente de carrera, teniendo en cuenta su permanencia en la administración y memoria institucional. Así mismo, deben hacer parte del equipo de empalme los funcionarios encargados de las áreas de Planeación y de Control Interno o quienes hagan sus veces.

*Recuadro:*

*¿Quiénes en la Secretaría participan?*

- *El Secretario de Despacho o a quién este designe para liderar el empalme*
- *Funcionarios (preferiblemente) y contratistas, designados por los jefes o directores de las principales áreas misionales y de apoyo.*

- El jefe del área de Planeación
- El jefe de Control Interno
- Un delegado del área de Comunicaciones o de la oficina de prensa de la Secretaría

Tenga en cuenta que entre los miembros de este equipo deberá seleccionarse la persona encargada de la consolidación del informe de gestión

Recuadro:

Funciones del equipo de empalme saliente

- Consolidar la información
- Liderar la elaboración del informe de gestión
- Participar en las reuniones de empalme y las reuniones aclaratorias
- Elaborar el acta de entrega del informe de gestión
- En el caso particular del delegado de la oficina de comunicaciones, se espera que brinde apoyo en comunicar los aspectos más relevantes de la gestión de la administración saliente.
- La persona responsable de la consolidación del informe debe asegurarse que el documento guarde una unidad en su redacción y estilo.

### 2.3. Cronograma de la fase preparatoria

Para asegurar que el informe de gestión sea elaborado en los tiempos establecidos, se recomienda al líder del proceso definir un cronograma que establezca actividades, responsables (áreas y funcionarios) y fechas. Se propone, como mínimo, incluir las actividades que se señalan en el ejemplo de la Figura X.

**Tabla X. Ejemplo de cronograma la fase preparatoria**

Actividad	Área responsable	Funcionario responsable	Semana				
			1	2	3	...	n
Identificación de temas o secciones del informe / Elaboración de tabla de contenido							
Levantamiento y consolidación de información							
Elaboración tema/sección 1							

...							
Elaboración tema/sección n							
Consolidación del informe de gestión							
Revisión y retroalimentación por parte de Control Interno							
Elaboración del acta de entrega							
Elaboración del Informe ejecutivo							
Elaboración de la presentación							

Fuente: Elaboración propia con base en DNP, PNUD y otros, 2015

## 2.4. Elaboración del informe de gestión

### 2.4.1. Recomendaciones generales

En lo concerniente a la preparación y entrega a las partes interesadas del informe de gestión del servicio educativo, el Ministerio de Educación Nacional recomienda en primer lugar a las entidades territoriales certificadas, seguir las pautas dadas para este proceso en el documento marco de la estrategia de apoyo interinstitucional liderada por el DNP y el DAFP, denominada “Cierre Exitoso de los Gobiernos Territoriales”<sup>2</sup>.

Tal como lo plantea dicha estrategia, el proceso de empalme debe apoyarse en el Informe de Gestión que obligatoriamente deben presentar los mandatarios territoriales al finalizar su periodo,

“en el entendido que es a partir de la información que allí se registra, que tanto las autoridades salientes, como las autoridades entrantes, la ciudadanía, los órganos de control, entre otros actores, pueden obtener información relevante y veraz, acerca de cuáles fueron los resultados y cuáles son los retos con los que queda la entidad territorial, siendo este el punto de partida para las nuevas administraciones regionales y locales 2020-2023” (DAFP y DNP, 2019)

<sup>2</sup> Consultar:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/NuevosMandatarios/Gu%C3%ADa%20Cierre%20Exitoso%20Gobiernos%20Territoriales.pdf>

En tal sentido es preciso recordar que el Informe de Gestión se sustenta en lo dispuesto por la Ley 951 de 2005, la cual ha sido complementada por normas posteriores que reafirman el derecho de acceso a la información y la participación ciudadana en la gestión del desarrollo territorial. Adicionalmente, deben tenerse en cuenta las orientaciones dadas para el desarrollo del Proceso de Empalme por parte de la Procuraduría General de la Nación mediante la Directiva No. 009 del 8 de julio de 2019<sup>3</sup>.

Asimismo, se recomienda a las ETC organizar el informe de gestión del sector educativo teniendo en cuenta los cuatro componentes del derecho fundamental a la educación claramente desarrollados en la Sentencia T-743 de 2013 proferida por la Honorable Corte Constitucional, la cual los define como los atributos de Asequibilidad, Accesibilidad, Adaptabilidad y Aceptabilidad.

Así mismo, deben tenerse en cuenta las líneas estratégicas del sector educación contempladas en el Plan Nacional de Desarrollo vigente, así como el desarrollo de los macroprocesos que hacen parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión de cada entidad que ameritan especial cuidado por parte de las nuevas administraciones.

#### 2.4.2. Preparación del informe de gestión

A los equipos de trabajo sectorial conformados para apoyar el proceso de empalme en educación, se les recomienda recopilar durante los meses de agosto a octubre la información requerida para soportar la gestión adelantada frente a cada uno de los componentes del servicio educativo. En tal sentido, se requiere reunir los insumos necesarios para que los integrantes del equipo de empalme delegado por la administración entrante puedan conocer el estado real en que se encuentra el sector en la entidad territorial.

*Recuadro: Documentos que debe organizar el equipo de empalme saliente*

- ✓ *Documentos de carácter normativo relevantes para la operación del sector educativo en la ETC*

---

<sup>3</sup> Consultar:

<https://www.procuraduria.gov.co/relatoria/media/file/PGN%20DIRECTIVA%20009%20DE%202019.pdf>

- ✓ *Documentos técnicos u orientadores de los programas que se adelantan en la Secretaría*
- ✓ *Actos administrativos propios de la secretaría de educación de la ETC, incluidas directivas y circulares*
- ✓ *Expedientes contractuales*
- ✓ *Informes contables y financieros*

El informe de gestión debe detallar los programas especiales o las líneas de intervención propias que se han venido ejecutando de acuerdo a lo previsto en sus planes de desarrollo, con sus respectivos indicadores, clasificándolas en los componentes del derecho fundamental al que correspondan (asequibilidad, accesibilidad, adaptabilidad o aceptabilidad). También debe ofrecer información fidedigna sobre cada uno de los componentes de la gestión del servicio precisando el cálculo de los indicadores asociados a las líneas estratégicas de la política educativa nacional que se han venido implementando en la ETC.

*Recuadro:*

*Antes de comenzar a elaborar el informe, analice el estado de la información y con base en ello decida cuál será su ruta para la compilación pertinente:*

*Figura X. Fuentes de información*

#### Uso de los sistemas de información

- Si la administración ya consignó información y esta se encuentra actualizada en algún sistema de información nacional (por ejemplo, SECOP o SIGEP) o territorial, en la sección correspondiente del informe de gestión debe incluir la ruta para el acceso a la información, incluyendo usuario y clave de acceso y el reporte actualizado de la información pertinente.

#### Uso de la información documentada

- Si la entidad territorial no tiene consignada o actualizada la información en los sistemas de información pero tiene un documento o informe con datos o cifras actualizadas, en el informe de gestión debe incluir la ruta para el acceso a dicha información y el reporte actualizado de la información pertinente.

#### Uso de los formatos anexos

- Diligencie los formatos anexos a esta guía para apoyarse en la preparación de cada sección del documento.

Fuente: Tomado de DNP, PNUD y otros, 2015

### 2.4.3. CONTENIDO DEL INFORME DE GESTIÓN

En desarrollo de las exigencias que debe cumplir el Acta de Informe de Gestión y las necesidades del empalme en educación, se propone el siguiente contenido:

#### 2.4.3.1. Informe ejecutivo sobre la situación de la Secretaría de Educación de la ETC

El informe ejecutivo debe dar cuenta, en forma breve y esquemática, de la situación de la secretaría de educación y de la prestación del servicio educativo. Se recomienda que aborde, como mínimo:

- La situación que encontró la administración saliente.
- Las líneas estratégicas del plan territorial que desarrollen lo relacionado con educación para el periodo de gobierno que termina y los principales programas y proyectos desarrollados para su implementación.

- Los principales indicadores, línea de base, metas y resultados asociados a las líneas estratégicas del plan sectorial. En lo posible, es útil incluir la evolución anual de los indicadores.

*Recuadro:*

*Sugerencia: presente, para cada línea estratégica del plan territorial de desarrollo, hasta dos indicadores, los más importantes.*

- El resumen de la estructura administrativa de la secretaría de educación, su organización y planta de personal.

*Recuadro:*

*Sugerencia: Incluya un organigrama de la secretaría, señalando para cada área el número total de cargos de funcionarios provistos, el total de cargos vacantes, y el total de contratistas.*

- El balance para la vigencia actual de los recursos por comprometer, comprometidos y ejecutados, y en general la situación financiera del sector educativo en la ETC.
- Principales aprendizajes de la administración saliente en la prestación del servicio educativo.
- Principales recomendaciones en relación con la continuidad de líneas estratégicas, programas o proyectos que por su efectividad y eficiencia deberían mantenerse.
- Las acciones "semillas" que pueden generar cambios importantes en el sector educativo en el corto o mediano plazo, las cuales se deberían mantener para garantizar el propósito de construir sobre lo construido.
- Principales alertas para la nueva administración en aspectos estratégicos, administrativos, operativos, contractuales y presupuestales.

*Recuadro:*

*Las siguientes son algunas preguntas orientadoras que el equipo debería plantearse y que el informe ejecutivo debería dar respuesta.*

*¿Cuál ha sido el desempeño de la secretaría de educación durante la última administración? Señalar los hitos más importantes.*

*¿Cuáles son los principales resultados en materia de calidad y cobertura del servicio educativo logrados en su período de gobierno?*

*¿Cuáles son las lecciones aprendidas de la gestión realizada durante el actual período de gobierno?*

*¿Cuáles son los programas, proyectos o estrategias implementadas en el sector educativo que deberían tener continuidad? ¿Por qué?*

*¿Cuáles fueron las principales dificultades que se experimentaron en la implementación de los proyectos del sector educativo incluidos en el plan territorial de desarrollo o en el plan sectorial que está a punto de finalizar?*

*¿Cuáles de los compromisos adquiridos con la comunidad educativa que requieren continuidad? ¿Por qué?*

*¿Cuáles son los riesgos (financieros, jurídicos, administrativos, ambientales) que se pueden presentar en el desarrollo de la gestión que emprenderá la nueva administración?*

*¿Cuáles son los temas/necesidades urgentes en el sector educativo que quedan pendientes por resolver a partir del inicio de la siguiente administración?*

#### **2.4.3.2. Resultados por componente del derecho a la educación**

Las ETC deben informar en su informe de gestión el grado de cumplimiento frente a los componentes del derecho a la educación definidos por la Corte Constitucional en la sentencia T-743 de 2013. Para esto, se recomienda, en primer lugar, identificar la línea de base y el avance de cada uno de los indicadores asociados a los distintos componentes, como se relacionan en el Anexo 1 – Componentes.

Por ejemplo, el componente de *Accesibilidad* o *disponibilidad* considera indicadores sobre el estado de la infraestructura educativa. Para el informe podría desarrollarse una tabla para estos indicadores como la que se presenta a continuación:

**Tabla X. Ejemplo de balance de indicadores por componente**

Componente: Accesibilidad o disponibilidad				
Tema	Nombre del indicador	Fuente	Línea de base 2016	Resultado 2019
Inventario	Núm. de establecimientos educativos			
	Núm. de sedes educativas			
	Núm. de sedes con inventario actualizado			
	Núm. de sedes con coordenadas geográficas			
	Núm. de alumnos según en la capacidad instalada en las instituciones educativas			
	Núm. de aulas y espacios complementarios existentes			
Áreas (por sede)	Área del lote sede X			
	Área construida sede X			
	Área libre sede X			
	Área del primer piso sede X			
...	...			

Fuente: Elaboración propia

Con base en estos resultados, el cuerpo principal del informe deberá presentar, para cada componente, un breve análisis en torno a las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles son los principales resultados (positivos y negativos)?
- ¿Qué acciones se implementaron que transformaron la educación y/o generaron semillas para su transformación?
- ¿Qué intervenciones (políticas, programas, proyectos o actividades), asociadas con el componente, deberían continuar?
- ¿Qué dificultades se presentaron durante el gobierno que terminan en el cumplimiento del componente? ¿Cuáles dificultades persisten y deberían ser resueltas por la nueva administración en el corto plazo?

- ¿Qué riesgos se han identificado que podrían afectar el cumplimiento de componente?

Recuadro:

*Los cuatro componentes del derecho a la educación  
De acuerdo con la sentencia T-743 de 2013 de la Corte Constitucional, el derecho a la educación consta de cuatro componentes:*

Figura X. Componentes del derecho a la educación



Fuente: Elaboración propia

- **Asequibilidad o disponibilidad:** obligación que tienen las entidades territoriales de construir y mantener la infraestructura escolar con la calidad necesaria para atender la totalidad de los niños, niñas y jóvenes entre 5 y 16 años, sin ningún tipo de exclusión. Incluye contar con los directivos docentes, los docentes y el personal administrativo o de apoyo necesarios para garantizar el funcionamiento de la institución escolar.
- **Accesibilidad:** obligación que tiene el Estado de garantizar el acceso sin barreras al sistema educativo. En tal sentido, se debe asegurar que la condición económica, social, física, de género, raza o de cualquier otro

*tipo no afecte jamás a un niño o niña para entrar a la institución escolar y disfrutar del derecho a la educación.*

- **Adaptabilidad:** *obligación del Estado de garantizar una educación que se adapte a las necesidades de los estudiantes de acuerdo con las expectativas de las familias para con la educación y los contextos culturales, sociales y económicos en los cuales viven los niños, niñas y jóvenes (pertinencia de la educación). Un propósito central es la búsqueda de motivación y felicidad de los estudiantes en las aulas y en las instituciones escolares para estimular su permanencia en el sistema educativo.*
- **Aceptabilidad:** *obligación que tiene el Estado de garantizar que todos los niños, niñas y jóvenes reciban una educación de calidad. Por consiguiente, la formación impartida debe asociarse a la pertinencia de los programas educativos con respecto a las necesidades de los estudiantes, al entorno social y económico en el cual ellos viven y a los valores de la sociedad y la familia frente a la educación. La calidad de la educación también depende de las expectativas de un mejor futuro y de la motivación con respecto al valor de la educación por parte de los estudiantes y sus familias.*

#### 2.4.3.3. Situación de los recursos materiales y los inventarios

Incluya un detalle pormenorizado sobre la situación de los recursos materiales y los inventarios de los bienes muebles e inmuebles a cargo de la Secretaría de Educación. Para la preparación de esta sección debe tenerse en cuenta las variables e indicadores del componente de Asequibilidad y los formatos incluidos en el Anexo 2 – Inventarios.

#### 2.4.3.4. Situación presupuestal y financiera

Esta parte del informe incluye la ejecución presupuestal del sector educativo correspondiente a las vigencias fiscales 2016-2019. Se deben explicitar las fuentes de los recursos (\$GP, propios, regalías, cofinanciación, créditos, otros). La información financiera debe estar debidamente actualizada a la fecha de la entrega, y contar con los avales de los funcionarios responsables de la presentación de estos informes los cuales deben complementarse con las notas aclaratorias que sean necesarias.

*Recuadro:*

*Sugerencia: Diligencie, primero, los cuadros que aparecen en el Anexo 2 – Informe financiero. Con base en esta información, elabore esta sección del documento.*

#### **2.4.3.5. Planta de personal**

En esta sección se debe presentar un informe pormenorizado sobre la planta de personal de directivos docentes, docentes y personal administrativo o de apoyo de las instituciones educativas, así como el personal que labora en la Secretaría de Educación.

La información relacionada con la planta de personal directivo, docente y administrativo asignada a la prestación del servicio, debe estar desagregada por tipo de vinculación, escalafón, nivel salarial, especialidad, etc. En el caso de los departamentos se debe desagregar por municipio no certificado y por colegios; en las grandes ciudades, por comunas o localidades y colegios.

*Recuadro:*

*Recuerde que la distribución de la planta entre los establecimientos educativos depende del tamaño de la entidad territorial*

En cuanto al personal de apoyo de los colegios y el personal administrativo de las Secretarías de Educación, se debe discriminar la información por cargos de carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción, y trabajadores oficiales, si los hay.

Para la preparación de esta sección debe tenerse en cuenta los indicadores de los componentes de Accesibilidad y de Aceptabilidad.

*Recuadro:*

*Sugerencia: Diligencie, primero, los cuadros que aparecen en el Anexo 3 – Talento Humano. Debe tenerse en cuenta los indicadores de los componentes de Accesibilidad y de Aceptabilidad. Con base en esta información, elabore esta sección del documento.*

#### 2.4.3.6. Programas, estudios y proyectos

En esta sección debe presentarse una evaluación y los resultados por vigencias fiscales de los programas, estudios y proyectos ejecutados y en ejecución en el período de gobierno que termina.

El nivel de detalle de este informe obedecerá al tamaño de la Secretaría de Educación y al número de programas, proyectos y recursos comprometidos. En todo caso es muy importante presentar por lo menos un resumen con los grandes agregados y, en los casos que se requiera, los equipos de empalme de las nuevas administraciones podrán solicitar que se amplíe la información suministrada. En este ítem caben los informes relacionados con los siguientes componentes de la gestión:

- Contratación ejecutada y en ejecución financiada con recursos del sector educativo, agrupada por objetos contractuales y vigencias fiscales. En este punto, debe informarse sobre la contratación del servicio con establecimientos educativos particulares, poniendo a disposición los estudios realizados para demostrar la insuficiencia de la oferta oficial existente.

*Recuadro:*

*Sugerencia: Diligencie, primero, los cuadros que aparecen en el Anexo 5 – Informe de contratación. Con base en esta información, elabore el informe sobre la contratación ejecutada y en ejecución.*

- Reglamentos, manuales de organización, de procedimientos y, en general, las normas aplicables a los programas más sobresalientes del sector educativo.
- Análisis de los aspectos más relevantes relacionados con la situación administrativa del sector educativo, nivel de cumplimiento de los programas y estado de los problemas más recurrentes del sector educativo.

#### 2.4.3.7. Otros elementos del informe

La Procuraduría General de la Nación, mediante la Circular 009 de 2019, solicitó a las administraciones tener especial cuidado al momento de poner a disposición la siguiente información, sobre lo cual deberán dejar constancia en el informe de gestión:

- Seguridad de archivos, claves de ingreso a sistemas informativos y/o aplicativos para reportar información a entidades de orden nacional o de operación de los sistemas internos de la organización.
- Organización clara y detallada de toda la información contractual correspondiente al sector educativo de la gobernación, alcaldía distrital, metropolitana o municipal, respectivamente, incluyendo vigencias futuras.
- Información clara y detallada sobre los contratos del sector educativo que finalizan en el período de transición, anotando los servicios que se afectan.
- Información presupuestal del sector educativo, sus estados financieros y proyectos aprobados para ejecutar, diferenciando el presupuesto del informe contable.
- Relación clara y detallada de las obligaciones (pasivos) y el estado de las deudas del sector educativo (en caso de existir).
- Relación de procesos vigentes de responsabilidad fiscal, disciplinaria, y de aquellos procesos judiciales y/o administrativos relacionados con el sector educativo en los que la gobernación o el municipio sea parte.
- Relación de proyectos del sector educativo financiados directa o conjuntamente con entidades nacionales, departamentos u otros municipios, detallando su estado actual.

*Recuadro:*

*Sugerencia: Diligencie, primero, los cuadros que aparecen en el Anexo 6 – Procesos judiciales. Con base en esta información, elabore la relación de los procesos vigentes.*

- Estado de políticas programas, estrategias o temas transversales; por ejemplo, construcción de paz y política de víctimas; primera infancia,

infancia, adolescencia y fortalecimiento familiar; género, discapacidad y protección del medio ambiente

Adicionalmente, es recomendable incluir

- Experiencias significativas del sector educativo que se hayan desarrollado
- Instancias intersectoriales en donde la secretaría de educación participa y
- Otras iniciativas o proyectos implementadas por la sociedad civil en el territorio

*Recuadro:*

*El Personero municipal, el jefe de control interno de cada administración territorial, las Gerencias Regionales de la Contraloría General de la República y las Procuradurías Regionales y Provinciales, en el marco de sus competencias, son instancias garantes de la correcta aplicación de la metodología preparada para realizar el empalme en el sector educativo de las entidades territoriales certificadas en educación.*

*Recuadro:*

*Tabla de contenido sugerida para el informe de gestión*

- 1. Informe ejecutivo*
- 2. Resultados por componente del derecho a la educación*
- 3. Situación de los recursos materiales y de los inventarios de los bienes muebles e inmuebles*
- 4. Estados presupuestales y financieros*
- 5. Planta de personal*
- 6. Programas, estudios y proyectos*
- 7. Procesos vigentes de responsabilidad fiscal, disciplinaria, y de aquellos procesos judiciales y/o administrativos*
- 8. Otros elementos*
- 9. Anexos (1 a 6)*

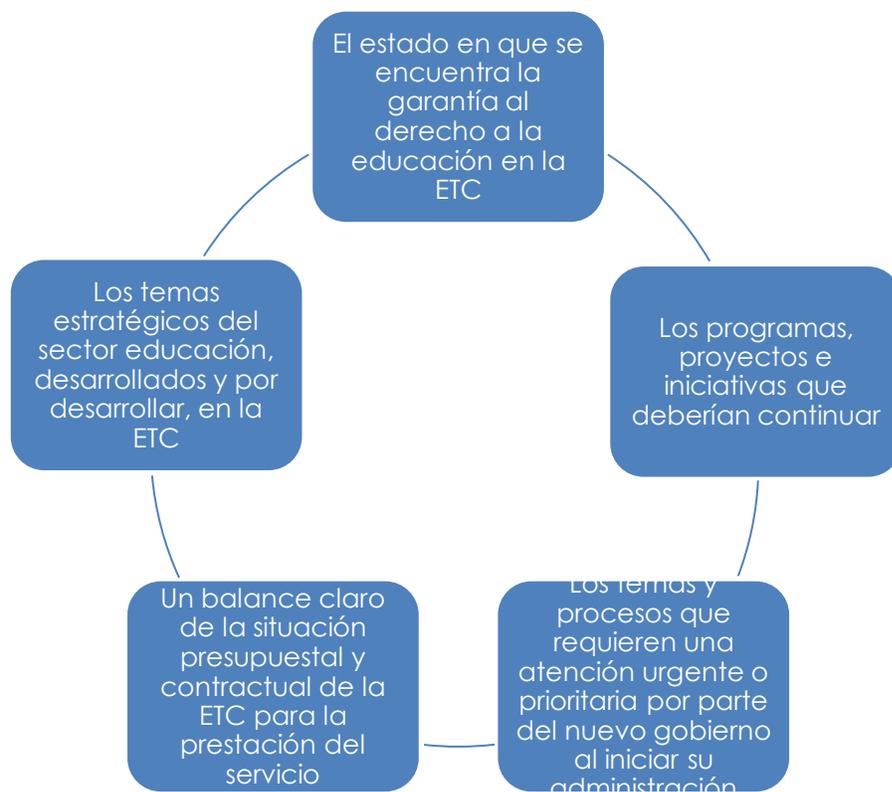
### 3. FASE 2: DESARROLLO DEL EMPALME

#### 3.1. ELEMENTOS CLAVE QUE DEBEN ABORDAR LAS ADMINISTRACIONES SALIENTE Y ENTRANTE

Como se mencionó anteriormente, la prioridad en el proceso de empalme debe ser la continuidad de la prestación del servicio educativo a los niños, niñas y adolescentes en la ETC. Hacer esto posible requiere abordar el proceso y la información que se entrega y analiza de manera integral.

Así, cada sesión del empalme y el proceso como un todo debe permitir identificar claramente:

**Figura X. Temas clave que deben ser abordados**



Fuente: Elaboración propia

Llegar a este nivel de claridad sobre el estado de la secretaría de educación y de la prestación del servicio educativo, requiere de la administración saliente absoluta transparencia en la presentación de la información. Así como se propone que en el empalme muestre sus principales logros, también es responsable de evidenciar los problemas que se hayan presentado o por resolver, en todos los aspectos (incluidos los presupuestales, contractuales, judiciales).

*Recuadro:*

*Se recomienda a la administración saliente resguardar copia del informe de gestión con sus anexos, del acta, y de otros elementos que considere pertinentes y de sus soportes como referencia para futuras consultas de la administración y de organos de control.*

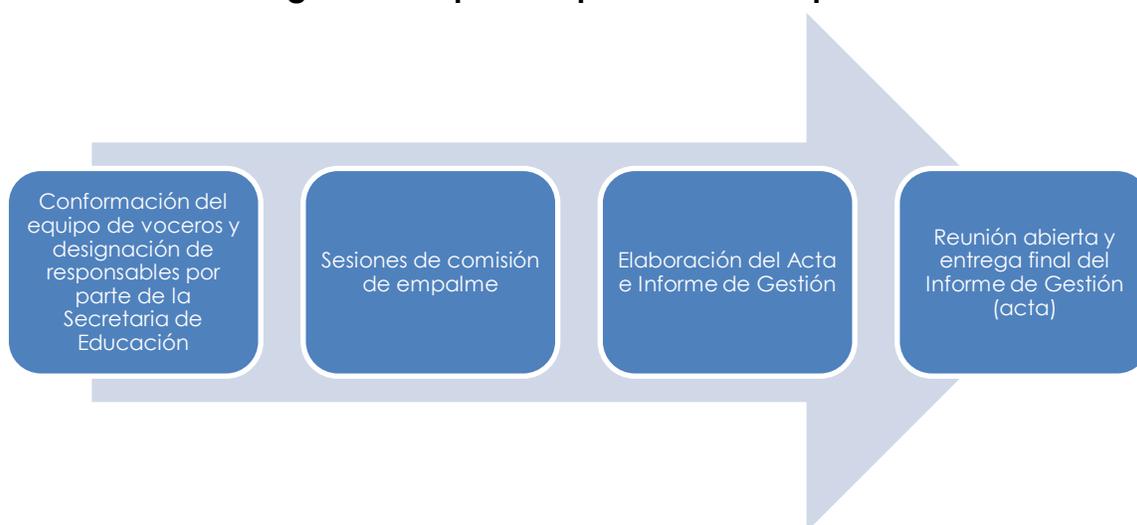
De la administración entrante se requiere una disposición a conocer y entender la información pues es el insumo principal que tendrá al inicio de su periodo para dar continuidad a la prestación del servicio educativo. Esto

significa que deberá abordar el proceso desde el punto de vista técnico, buscando la claridad necesaria para que los procesos y temas que deben marchar desde el inicio de 2020 arranquen de manera adecuada y oportuna.

### 3.2. ETAPAS DEL DESARROLLO DEL EMPALME<sup>4</sup>

El proceso de empalme propiamente dicho puede desarrollarse en cuatro pasos:

**Figura X. Etapas del proceso de empalme**



Fuente: Elaboración propia con base en DAFP y DNP, 2019

#### 3.2.1. Conformación del equipo

Este es el equipo de trabajo que participará en las diferentes sesiones con el equipo entrante, debe ser del primer nivel directivo de estructura de la secretaría de Educación y debe contar al menos con la participación de los siguientes actores:

---

<sup>4</sup> Esta sección recoge el contenido más importante del documento elaborado por el DAFP y el DNP, "Cierre exitoso de gobiernos territoriales", 2019.

### Figura X. Integrantes de los equipos de empalme

Por la administración saliente	Por la administración entrante
<ul style="list-style-type: none"><li>• Secretario de Educación</li><li>• Integrantes del equipo directivo de la Secretaría</li><li>• Se recomienda que hagan parte funcionarios de la oficina de planeación y de Control Interno</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personas <b>designadas por el mandatario electo</b> que harán parte de la Secretaría, <b>y quienes</b> deben contar con experiencia y <b>ser</b> conocedoras de las áreas temáticas a abordar en este proceso.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia con base en DNP, PNUD y otros, 2015

### Figura X. Rol de los equipos de empalme

Por la administración saliente	Por la administración entrante
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recolectar la información necesaria para realizar un proceso de empalme efectivo y útil</li><li>• Transmitir de manera segura y convincente los logros del sector</li><li>• Advertir sobre las situaciones claves para la continuidad del servicio educativo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participar en las reuniones de empalme, recibir y analizar el contenido de los informes de la administración saliente,</li><li>• Preparar observaciones de ser el caso y elaborar informes con información oportuna para la utilización estratégica de esta por parte del gobernante entrante.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia con base en DAFP y DNP, 2019

De ser posible, debe procurarse que los alcaldes o gobernadores salientes y electos participen en las sesiones más importantes del proceso.

*Recuadro: En el caso del empalme de las administraciones departamentales, es recomendable convocar, en algún espacio del proceso, a los alcaldes electos de los municipios No Certificados y a sus equipos de trabajo en el sector educativo*

### 3.2.2. Una agenda de trabajo efectiva

El proceso de empalme, además de ser una obligación de ley, es una oportunidad para los equipos saliente y entrante. Por eso, es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- La agenda de trabajo no debe ser vista solo como una programación de reuniones entre ambos sino como un espacio de rendición de cuentas, de reconocimiento (de lo positivo y lo negativo), de aprendizaje y de familiarización con el sector educativo y con el funcionamiento de la secretaría de educación.
- La construcción de esta agenda debe responder a un proceso técnico y político, en el cual se debe dedicar tiempo y esfuerzo a los temas y aspectos que la administración saliente quiere destacar por su relevancia en gestión adelantada, porque son iniciativas que considera deben sostenerse en el tiempo.
- Debe tener un lugar en la agenda la presentación y exposición de experiencias significativas y buenas prácticas que la administración saliente haya construido y registrado.
- Debe también tener un lugar en la agenda la exposición de los mecanismos e instrumentos de coordinación y trabajo con el MEN.

La agenda de trabajo puede considerar los siguientes momentos:

## Figura X. Actividades de la agenda de empalme

Actividades	Opciones pero
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sesión de inicio</li><li>• Sesiones de comisión de empalme</li><li>• Sesiones aclaratorias (si aplica)</li><li>• Sesiones de entrega</li><li>• Entrega del informe de gestión y elaboración del acta administrativa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visitas a obras de infraestructura educativa en la ETC</li><li>• Visita a programas, proyectos e iniciativas que la administración saliente considera deberían tener continuidad</li><li>• Encuentros con actores de la comunidad educativa como: estudiantes, docentes, personal administrativo, sindicatos, padres de familias.</li><li>• Encuentro con Alcaldes electos (para el caso de Departamentos)</li></ul>

Fuente: Elaboración propia con base en DAFP y DNP, 2019

Al preparar la agenda, debe tenerse en cuenta además un espacio de tiempo durante el proceso para el ajuste del informe de gestión a partir de lo que salga en las sesiones de la comisión y aclaratorias. Para el desarrollo de las sesiones se puede tener en cuenta, además, las siguientes recomendaciones:

### Recuadro:

#### *Recomendaciones para la citación y desarrollo de las sesiones de la agenda*

- *Planee sesiones cortas (entre 30 y 60 minutos)*
- *Defina temas o áreas por sesión*
- *Identifique quiénes deben participar. Convoque solo a las personas necesarias, con anticipación.*
- *Utilice una presentación para asegurar que se cubran todos los temas pertinentes (la sección XX da recomendaciones sobre el contenido de esta presentación)*
- *Defina un moderador para cada sesión con el fin de facilitar la dinámica y manejar los tiempos de las reuniones*
- *Tenga siempre preparados los formatos de listado de asistencia y de acta para la elaboración de las actas parciales*

A continuación se propone un modelo de agenda, que puede ser útil a las ETC en la preparación del proceso:

**Tabla X. Ejemplo de agenda de programación de sesiones**

Tipo de sesión	Temática	Área responsable	Funcionario responsable	Lugar de la sesión	Semana				
					1	2	3	...	n
Sesión de inicio					Fecha exacta y hora				
Sesión de comisión									
Sesión aclaratoria									
Visita									
Reunión con actores clave									

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.3. Sesiones de comisión de empalme

La primera sesión define la dinámica que se seguirá durante el proceso de empalme.

**Figura X. Actividades primera sesión del empalme**



Fuente: Elaboración propia con base en DNP, PNUD y otros, 2015

En las demás sesiones conjuntas, se analizará, discutirá y entregará la información de cada dependencia o tema definido.

*Recuadro: Recomendaciones para unas sesiones de trabajo efectivas*

- *Revisar previamente la agenda y temas a tratar*
- *Respetar el tiempo propuesto*
- *Un moderador puede facilitar el desarrollo de las sesiones*
- *Convocar sólo a las personas necesarias*
- *Al finalizar, resumir las conclusiones y los compromisos*
- *Realizar acta parcial con responsables de compromisos y enviar a todos los participantes*
- *Llevar listados de asistencia*

Con base en los aspectos tratados en cada sesión de trabajo y en los temas señalados anteriormente, deberá construirse el documento final del Informe de Gestión del Sector Educativo, para el cual las actas parciales son un insumo fundamental.

El Personero municipal, el jefe de control interno de cada administración territorial, las gerencias regionales de la Contraloría General de la República y las Procuradurías Regionales y Provinciales, en el marco de sus competencias, son garantes de la correcta aplicación de la metodología preparada para realizar el empalme en el sector educativo de las entidades territoriales certificadas en educación.

Si en las reuniones se presentan inquietudes que ameritan un nuevos encuentros entre ambos equipos, se deben generar reuniones adicionales. Es fundamental generar espacios de retroalimentación y análisis conjunto.

A medida que se cierren las sesiones de trabajo y han sido aclaradas las inquietudes, se deben realizar las entregas parciales o por dependencias. De estas sesiones se recomienda realizar actas de empalme con las respectivas firmas de los entrantes y salientes. Es importante que haga una revisión de cada tema o sector en los cuales la entidad territorial ha tenido acciones durante el período de gobierno.

### 3.2.4. Elaboración del acta e informe final

Esta acta e informe se debe realizar con base en las instrucciones establecidas por la Ley 951 de 2005 y el contenido debe reflejar lo planteado en esta guía y en el documento “Cierre exitoso de gobiernos territoriales” del DAFP y el DNP. El equipo de empalme de la administración saliente de la secretaría de educación deberá ajustar el informe de gestión elaborado en la etapa preparatoria del empalme, incorporando aquellos elementos relevantes que surgieron durante las sesiones de comisión y aclaratorias de información y los aspectos presupuestales, administrativos y contractuales del cierre de la vigencia fiscal 2019.

*Recuadro: Ley 951 de 2005*

*Artículo 10. Los servidores públicos responsables al servicio de los poderes y entidades descentralizadas, así como las empresas de economía mixta del Estado y demás entes públicos enunciados en los artículos 1° y 2° de esta ley, deberán preparar la entrega de los asuntos y recursos mediante acta administrativa en la que se incluirá en su caso:*

- 1. El informe resumido por escrito de la gestión del servidor público saliente.*
- 2. Detalle pormenorizado sobre la situación de los recursos materiales, financieros y humanos así como los bienes muebles e inmuebles a su cargo, debidamente actualizados a la fecha de la entrega.*
- 3. Detalle de los presupuestos, programas, estudios y proyectos.*
- 4. Obras públicas y proyectos en proceso.*
- 5. Reglamentos, manuales de organización, de procedimientos, y*

6. En general, los aspectos relacionados con la situación administrativa, desarrollo, cumplimiento o en su caso desviación de programas y demás información y documentación relativa que señale el reglamento y/o manual de normatividad correspondiente.

*Parágrafo 1º. El informe a que se refiere el numeral 1º del presente artículo deberá contener una descripción resumida de la situación del Despacho a la fecha de inicio de su gestión. También describirá las actividades emprendidas y resultados obtenidos durante la misma, señalando especialmente los asuntos que se encuentran en proceso, y por último la situación del Despacho en la fecha de retiro o término de su gestión.*

*Parágrafo 2º. El informe al que se refiere este artículo se presentará de conformidad con lo dispuesto en el artículo 4º de la presente ley.*

### **3.2.5. Acto formal de entrega del informe de gestión y del acta administrativa**

En un acto protocolario el mandatario saliente hace entrega del informe de gestión al mandatario entrante. Allí se presenta el informe de gestión que va a entregar a los órganos de control, que debe incluir el informe correspondiente al sector Educación.

#### *Recuadro*

*Administración saliente: Debe enviar el Informe de Gestión 2016 - 2019 a los órganos de control y a la Oficina de Control Interno de la entidad territorial, o quien haga sus veces. Este informe debe realizarse con base en las recomendaciones que realiza el Gobierno nacional en esta guía y en el documento "Cierre exitoso de gobiernos territoriales" del DAFP y el DNP.*

*Administración entrante: Tiene plazo de treinta (30) días posterior a la suscripción del Acta de Informe de Gestión, para manifestar inconformidades, presentar quejas y demandas de información ante las autoridades correspondientes.*

### 3.3. OTROS MATERIALES ÚTILES PARA EL DESARROLLO DEL EMPALME

A lo largo del documento se ha propuesto formatos y contenidos que pueden ser útiles para la preparación y desarrollo de empalme<sup>5</sup>. Estos se complementan en esta sección con propuestas de materiales que pueden ser útiles para el desarrollo de las sesiones y para que el equipo de empalme del gobierno entrante pueda tener a la mano la información básica clave para el inicio de su administración.

#### 3.3.1. LISTA DE CHEQUEO PARA VERIFICAR LA IDONEIDAD DEL PROCESO DE EMPALME

Para garantizar que su secretaría de educación ha desarrollado de manera adecuada cada una de las fases del Proceso de Empalme, sugerimos diligenciar internamente el siguiente cuestionario:

**Tabla X. Lista de chequeo del proceso de empalme**

Pregunta	Sí	No
¿Conformó el equipo de trabajo para responder por el informe de gestión, la rendición de cuentas y el empalme?		
¿Estableció el cronograma de trabajo con responsables para organizar la información y analizarla?		
¿Llevó a cabo el seguimiento a la ejecución del Plan Sectorial en Educación de su Entidad Territorial?		
¿Realizó el seguimiento a las estrategias del sector educativo contempladas en el Plan Nacional de Desarrollo que se han implementado en su ETC, con base en las orientaciones dadas por el Ministerio de Educación Nacional?		
¿Asoció las políticas de gestión institucional a los resultados y/o productos de su Plan de Desarrollo?		
¿Consultó los anexos propios del sector educativo para mejorar su informe de gestión?		
¿Citó al Consejo de gobierno para consolidar el Informe Integral de Gestión que será entregado en el empalme, incluyendo todos los informes sectoriales?		
¿Estableció el cronograma y los responsables para realizar la rendición de cuentas?		

<sup>5</sup> Agenda de trabajo para la fase preparatoria, tabla de contenido del informe de gestión, tabla de indicadores por componente del derecho a la educación, lista de chequeo del proceso de empalme, agenda de trabajo de las sesiones de empalme.

Pregunta	Sí	No
¿Citó al nuevo mandatario y a su equipo de trabajo para llevar a cabo el empalme		
¿Elaboró el plan de trabajo del Empalme conjuntamente con el equipo de la administración entrante?		
¿Tuvo en cuenta cada uno de los temas y sectores en que se divide la gestión de su entidad territorial?		
¿Realizó las sesiones parciales de empalme para cada uno de los sectores incluyendo el de Educación?		
¿Elaboró las actas parciales o por dependencias de las sesiones de empalme realizadas?		
¿Se entregaron los informes de gestión parciales incluyendo el del Sector Educativo?		
¿Elaboró el acta e informe integral de gestión?		
¿Hizo entrega al nuevo mandatario del informe de gestión integral y suscribieron el acta respectiva?		
¿Remitió el informe de gestión a los órganos de control pertinentes?		

### 3.3.2. PRESENTACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS SESIONES

Dado que se recomienda que las sesiones no superen los 120 minutos, una presentación puede servir de guía útil para asegurar que se revisen los temas clave de manera efectiva.

*Recuadro:*

#### *Contenido sugerido de la presentación*

- *Principales resultados y recomendaciones de continuidad*
  - *Principales dificultades y retos*
  - *Actores/interlocutores principales en el desarrollo de la temática (si la sesión es para presentar un área, incluya un resumen de la estructura del equipo de trabajo)*
  - *Resumen presupuestal*
  - *Resumen administrativo, contractual y judicial*
  - *Alertas y temas a resolver en el corto plazo*
- La presentación debe elaborarse con base en el informe de gestión, pero no es una transcripción de este. Evite diapositivas

llenas de texto (es decir, no copie y pegue desde el informe a la presentación).

- Incluya solo lo más importante de la temática a desarrollar en la sesión.
- Recuerde que el detalle se encuentra en el informe y sus anexos, la presentación debe ser una guía y un resumen de la información más importante para la administración entrante.
- Asegúrese de incluir siempre la fuente de lo que se presenta (sistema de información, documento, otras fuentes y fecha de corte).
- Favorezca el uso de gráficas y tablas para mostrar la información.

### 3.3.3. RESUMEN DE LOS PRINCIPALES INDICADORES

Un insumo útil para la administración entrante es un cuadro resumen con los principales indicadores del sector educativo y su estado al momento del empalme. Este documento no debería tener una extensión mayor a dos páginas y puede construirse con el modelo de la tabla 2. Se recomienda que incluya indicadores de resultado, operativos/administrativos y financieros. Puede seleccionarlos del Anexo 1 o considerar los siguientes ejemplos:

**Tabla 5. Ejemplo resumen de indicadores**

Tipo	Ejemplos de indicadores
Resultado	Coberturas en la ETC, por nivel Tasa de deserción Índice Sintético de la Calidad Educativa Distribución de los establecimientos Educativos por resultados de las pruebas SABER
Administrativos y operativos	Número de estudiantes, por nivel Número de docentes, distribuidos según escalafón Número de personal administrativo, desagregado por funcionarios y contratistas, en establecimientos educativos y en la secretaría Número de municipios que conforman la ETC, en el caso de departamentos Número de obras de infraestructura Número de sedes y de estudiantes con jornada única
Financieros	Cuadro con evolución de los recursos por vigencias (2016 a 2019) y fuente

Fuente: Elaboración propia

## 4. FASE 3: APROPIACION Y USO DE LA INFORMACION

Durante esta fase el equipo del nuevo mandatario debe analizar la información que se le ha entregado en cada una de las reuniones e informes temáticos o por dependencia, con el fin de hacer reflexiones sobre la situación actual de la entidad territorial y la forma en que asumirá la nueva administración, resolver inquietudes e ir organizando la información que le servirá de insumo para la elaboración del nuevo plan de desarrollo.

La administración entrante en la Secretaría de Educación debe tener siempre presente que la prioridad es garantizar la continuidad en la prestación del servicio educativo. Por tanto, en primer lugar, la información que ha recibido en el proceso de empalme le permite:

- Planear las finanzas territoriales para la primera vigencia de la nueva administración (presupuesto, disponibilidad de recursos, compromisos y deudas).
- Conocer la planta de personal e identificar los ajustes que puedan requerirse, si los hay, o avanzar con la provisión de cargos vacantes.
- Identificar el inventario de herramientas tecnológicas con que cuenta la Secretaría.
- Identificar el inventarios de bienes muebles e inmuebles.
- Identificar las acciones judiciales en curso para darles el manejo adecuado.
- Asegurar que los procesos contractuales necesarios para la prestación del servicio se realicen oportunamente.

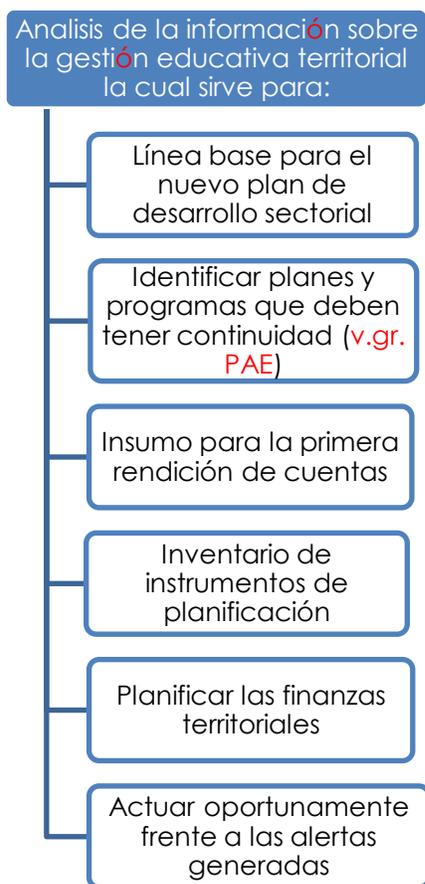
Desde un punto de vista estratégico, la información del proceso de empalme debe permitir a las nuevas administraciones:

- Contar con una línea base para la elaboración del plan de desarrollo territorial.
- Contar con una línea base para la elaboración del plan sectorial.
- Identificar las políticas, programas y proyectos que deben continuar.

- Contar con un inventario de los instrumentos de planificación disponibles en la Secretaría.
- Contar con insumos para la primera rendición de cuentas.

En resumen, la información entregada por la administración saliente constituye un insumo esencial para los siguientes fines:

Figura X. Principales fines de la información del proceso de empalme



Fuente: Ministerio de Educación Nacional

## 5. CONCEPTOS Y NORMATIVA CLAVE PARA TENER EN CUENTA

### CONCEPTOS CLAVE

### NORMATIVA DEL PROCESO DE EMPALME

Tabla X. Normativa relacionada con el proceso de empalme

Ley 1909 de 2017. Art. 22.	Estatuto de la Oposición Política y algunos Derechos a las Organizaciones Políticas Independientes Los gobernadores y los alcaldes distritales y municipales presentarán a la respectiva corporación pública de elección popular, un informe de cumplimiento de metas del Plan de Desarrollo y ejecución del presupuesto de inversión.
Ley 1804 de 2016	Por la cual se establece la política de Estado para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia de Cero a Siempre y se dictan otras disposiciones
Ley 1757 de 2015. Título IV.	Fija los elementos y lineamientos para la "Rendición de cuentas de la rama ejecutiva"
Decreto 1083 de 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública
Ley 1712 de 2014	Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones
Ley 1551 de 2012	Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios
Ley 1474 de 2011	Estatuto Anticorrupción Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
<b>Ley 1955 de 2018</b>	Por la cual se adopta el Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022
Ley 951 de 2005	Por la cual se crea el acta de informe de gestión y se fijan las normas generales para la entrega y recepción de los asuntos y recursos públicos del Estado colombiano.
Ley 594 de 2000	Establece las reglas y principios generales que regulan la función archivística del Estado
Ley 152 de 1994 Artículo 39, numeral 2	Una vez elegido el Alcalde o Gobernador respectivo, todas las dependencias de la administración territorial y, en particular, las autoridades y organismos de planeación, le prestarán a los candidatos electos y a las personas que éstos designen para el efecto, todo el apoyo administrativo, técnico y de información que sea necesario para la elaboración del plan de desarrollo.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Departamento Administrativo para la Función Pública (DAFP), Departamento Nacional de Planeación (DNP), Federación Nacional de Departamentos y Asocapitales. 2019. Cierre exitoso de gobiernos territoriales 2016-2019.

Disponible en:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20erritorial/NuevosMandatarios/Gu%C3%ADa%20Cierre%20Exitoso%20Gobiernos%20Territoriales.pdf>

Ministerio de Educación Nacional y Escuela Superior de Administración Pública. 2019. Metodología para realizar el proceso de empalme en educación – entidades territoriales certificadas. Sin publicar.

Procuraduría General de la Nación. 2019. Directiva No. 009. Cumplimiento de leyes 951 de 2005, 1151 de 2007, y 1551 de 2012 – cierre de gestión y proceso de empalme. Leyes 1712 de 2014 y 1757 de 2015 - transparencia, acceso a información pública y participación ciudadana. Decreto 1083 de 2015 – modelo integrado de planeación y gestión MIPG.

Departamento Administrativo para la Función Pública (DAFP), Departamento Nacional de Planeación (DNP), Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Procuraduría General de la Nación, Contraloría General de la República. 2015. Instructivo para el proceso de empalme de los mandatarios territoriales 2015-2016.

Gobierno de Colombia y Comisión Intersectorial para la Primera Infancia. 2015. Directrices para el proceso de empalme y elaboración del Acta del Informe de Gestión. Capítulo Primera Infancia, Infancia y Adolescencia.

Corte Constitucional. Sentencia T-743/13.

Disponible en:

<http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2013/t-743-13.htm>



## CONTRAPORTADA

# ¡Un empalme exitoso...



Secretaría de Educación actual



Nuevo gobierno

... para garantizar!  
el derecho a la educación!

## Etapas claves

• Agosto - Octubre •

### Prepararse

1 Un representante de cada área

Un líder

Construyen el cronograma del empalme

Coordinan la elaboración del informe de gestión

Armando un equipo

2 Un líder que haga seguimiento

Tiempos razonables

Actividades y responsabilidades claras

Definiendo un cronograma

3

Primera versión

- ✓ Logros y resultados
- ✓ Cifras del sector
- ✓ Estado financiero
- ✓ Alertas para la prestación del servicio educativo

Creando el informe de gestión

• Octubre - Diciembre •

### Encontrarse

1 Capaz de transmitir los logros y retos en educación

Nivel directivo de la secretaria

Equipo de empalme

Trabajando en equipo

2 Incluyendo diferentes agentes de la comunidad educativa

Logros

Visibilizando logros y retos

Incluyendo salidas a Instituciones educativas

Concertando la agenda

3 Máximo 2 horas

Cumpliendo todos los acuerdos y compromisos

Llevando siempre actas

Utilizando plantillas para las presentaciones

Desarrollando sesiones

4 Acto de entrega

Versión final

- ✓ Entregando formalmente el informe de gestión
- ✓ Suscribiendo acto final del empalme

Ajustando y entregando el informe de gestión

• A partir de enero •

### Proyectarse

Gobierno actual

Resguardando la información para futuras consultas y requerimientos

Versión final

Nuevo gobierno

Utilizando la información del empalme para la construcción del plan de desarrollo

Garantizando continuidad del servicio educativo



La educación es de todos

Mineducación