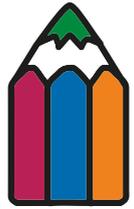


# ¡VAMOS A SEMBRAR!

Material educativo para formarnos en  
formulación participativa de políticas  
públicas educativas territoriales

Manual para el equipo dinamizador de base

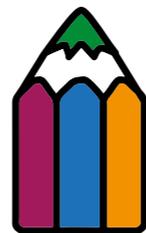
ANEXOS



**EDUCAPAZ**

Programa Nacional de  
Educación para la Paz





**EDUCAPAZ**

Programa Nacional de  
Educación para la Paz

**¡Vamos a sembrar!**  
**Material educativo para formarnos en formulación participativa de políticas públicas educativas territoriales**  
Manual para el equipo dinamizador de base  
ANEXOS

Socios



Aliados



**¡Vamos a sembrar!**  
**Material educativo para formarnos en formulación participativa de políticas públicas educativas territoriales**  
Manual para el equipo dinamizador de base  
ANEXOS

**Comité Directivo**

Angélica Pérez  
Bernardo Toro  
Clarita Arboleda  
Claudia Mora  
Enrique Chaux  
José Mejía  
Julián Mariño  
Leonel Narváez  
Luis Guillermo  
Óscar Sánchez  
Vicky Colbert  
Víctor Murillo

**Coordinación Nacional**

Carolina Sánchez  
Daniel Cruz  
Gloria Carrasco  
Jennifer Garnica  
Laura Rivas  
Luis Galeano  
Maribel Gamba

**Comité Técnico Nacional**

Adriana González  
Ana Giraldo

Enrique Ochoa  
Jeimmy Ramos  
Juan Correa  
Juana Yunis  
Leidy Riascos  
Luz Rojas  
Magda Reyes  
Nicna Camargo  
Sabrina Burgos  
Solman Díaz  
Tania Cruz

**Autora**

Ángela Cadavid

**Colaboración pedagógica**

Adelina Peña  
Alexandra Arango  
Andrés Aponte  
Juan Carlos Merchán  
Juan David Valencia  
Juan Pablo Becker S.J.  
Luis Enrique Galeano  
Luz Elena Patarroyo

**Diseño, diagramación e ilustración**  
Mauricio Tabares  
Ariel Murillo  
www.arielmurillo.com

**ISBN:**

Santiago de Cali, Colombia,  
diciembre de 2020

Este producto es publicado por la  
Caja de Herramientas del Programa  
Nacional de Educación para la Paz  
EDUCAPAZ bajo la licencia  
Atribución No Comercial –



# CONTENIDO

<b>ANEXOS</b> .....	5
ANEXO 1. ESTRUCTURA PROPUESTA DEL DOCUMENTO DEL INSTRUMENTO DE PLANEACIÓN.....	5
ANEXO 2. FUNDAMENTACIÓN - POLÍTICAS PÚBLICAS E INDAGACIÓN APRECIATIVA: CÓMO SEMBRAR.....	7
ANEXO 3. MARCO NORMATIVO Y DE POLÍTICA PÚBLICA SOBRE EDUCACIÓN INTERNACIONAL Y NACIONAL.....	24
<i>Marco Normativo</i> .....	24
<i>Marco de la Gestión Estratégica (Política Pública)</i> .....	27
ANEXO 4. COMPETENCIAS TERRITORIALES EN LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN (PARA EL EQUIPO FORMADOR).....	32
ANEXO 5. ESTRUCTURA GENERAL DEL PRESUPUESTO Y DEFINICIONES (PARA EL EQUIPO FORMADOR).....	36
ANEXO 6. MATRIZ PARA ACTIVIDAD DE ESCENARIOS PRESUPUESTALES.....	38
ANEXO 7. ACTIVIDAD DESARROLLADA SOBRE FUENTES DE FINANCIACIÓN (PARA EL EQUIPO FORMADOR).....	40
ANEXO 8. EJEMPLO DE DERECHO DE PETICIÓN.....	45
ANEXO 9. DESARROLLO CONCEPTUAL: MAPEO DE ACTORES Y SU INFLUENCIA.....	49
ANEXO 10. OBLIGACIONES DEL ESTADO: DISPONIBILIDAD Y ACCESO/COBERTURA.....	51
ANEXO 11. OBLIGACIONES DEL ESTADO: CALIDAD/PERTINENCIA Y PERMANENCIA.....	57
ANEXO 12. PROPOSICIONES PROVOCADORAS: EN QUÉ CONSISTEN.....	62
ANEXO 13. FUNDAMENTACIÓN ESTRATEGIAS DE INCIDENCIA.....	63
ANEXO 14. DESCRIPTORES MATRIZ ESTRATEGIAS DE INCIDENCIA POLÍTICA.....	67

# ANEXOS

## Anexo 1. Estructura propuesta del documento del Instrumento de Planeación

### PRESENTACIÓN (1-2 páginas).

#### Apoyarse en insumos de la sesión 1 y 2 y el TAC 1.

En la presentación, recomendamos presentar brevemente por qué se elaboró el instrumento de planeación, quiénes participaron en su elaboración y cuál es su horizonte de sentido (contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación, entendiéndola como motor de cambio). También brindemos un resumen del proceso, presentemos lo que esperamos que haga el Estado con este documento y exponamos quiénes somos (espacio de participación por la educación) y cuál es nuestra misión organizativa (posicionar la educación en la agenda pública a través del instrumento de planeación construido u otros medios).

Finalmente, presentemos agradecimientos.

### MARCO DE REFERENCIA (3-4 páginas).

#### Apoyarse en insumos del anexo 3 y los insumos de la sesión 1, 2 y 3.

El marco de referencia puede ser muy variado, pero proponemos que tenga un marco: 1). Horizonte de sentido: compartamos que nuestro marco de referencia va a ser el a). derecho a la educación y las 4A sobre cómo se expresa el derecho, según la Relatora Especial de Naciones Unidas, Karina Tomasevski: Asequibilidad (disponibilidad), accesibilidad (acceso), adaptabilidad (calidad) y aceptabilidad (permanencia), b). La educación como motor de cambio; c). La sociedad civil como movilizadora de las transformaciones territoriales a través de su participación; 2). Conceptual, en el que en un párrafo indiquemos lo que vamos a entender por educación, política pública, participación y otros términos que consideremos relevantes; 3). Normativo y estratégico, en el que hagamos un resumen del marco que ya ofrecemos en este documento, complementado por la información del territorio. Recomendamos NO referenciar el listado de leyes; creemos que con la Constitución y la Ley de Educación podría ser suficiente.

### METODOLOGIA (1 -2 páginas)

#### Apoyarse en insumos del anexo 2 y en la descripción que se hace de la IA en la labor 1.2.

Expliquemos que la construcción del instrumento de planeación se realizó en el marco de un proceso formativo y compartamos la manera como se desarrolló. Podemos apoyarnos en las claves metodológicas que compartimos al inicio de este documento. Expliquemos que entendemos el instrumento de planeación como un aporte a los componentes de estratégico y de planeación de una política pública, y que en ese sentido, aportamos con respecto a qué debería hacerse y cómo debería hacerse. Expliquemos que en proceso de construcción del instrumento de planeación se realizó siguiendo el ciclo de indagación apreciativa y expliquemos en qué consiste.

## DIAGNÓSTICO

### Apoyarse en insumos del Paso 2.

Compartamos la información del diagnóstico que construimos. Usemos la información secundaria que acopiamos y la información primaria que construimos: el mapa de la disponibilidad, el mural del acceso, el árbol de la calidad y la permanencia y las matrices de cruce de información secundaria.

## SUEÑOS Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS:

### Componente Disponibilidad

Resultado deseado (el sueño)	Acción	Fuente de recursos	Responsables	Aliados	Tiempos

### Componente Acceso

Resultado deseado (el sueño)	Acción	Fuente de recursos	Responsables	Aliados	Tiempos

### Componente Calidad

Resultado deseado (el sueño)	Acción	Fuente de recursos	Responsables	Aliados	Tiempos

### Componente Permanencia

Resultado deseado (el sueño)	Acción	Fuente de recursos	Responsables	Aliados	Tiempos

## Anexo 2. Fundamentación - Políticas públicas e indagación apreciativa: Cómo sembrar

“Cuando el entorno político es desfavorable y las identidades sociales débiles, el resultado es la ausencia de entornos y de practicas participativas, la desmovilización social en torno a bienes públicos y el desinterés del Estado por propiciar la participación ciudadana. En ese caso, se abre el camino a otras formas de relación entre la sociedad y el Estado: el clientelismo, el populismo, el autoritarismo, el asistencialismo, las formas tecnocráticas de gestión pública o una combinación de ellas” (Velásquez et al, 2020, p. 33).

### ¿Qué es una política pública?

Podríamos definir las políticas públicas como:

- Un instrumento de planeación
- contextualizado (al menos debería: cada contexto es diferente y requiere una mirada particular sobre sus problemáticas)
- compuesto por una serie de decisiones y de acciones, intencionalmente coherentes
- que son tomadas por diferentes actores públicos y a veces no públicos (cuyos recursos, nexos institucionales e intereses varían)
- con el fin de abordar de manera puntual una situación
- que ocurre, usualmente, debido a la distribución de recursos políticos, económicos y/o simbólicos,

- por lo tanto, las políticas públicas “están orientadas a crear, mantener o modificar dicha distribución (...).
- y sus alcances se encontrarán “en influir sobre el comportamiento de actores (...) con capacidad de producir los cambios” (Merchán et al, 2016, p. 6).

Frente a la definición anterior, puntualicemos dos aspectos. Por un lado, que “para que una política pueda ser considerada como una política pública, es preciso que en un cierto grado haya sido producida o por lo menos tratada al interior de un marco de procedimientos, de influencias y de organizaciones gubernamentales” (Hogwood, 1984, citado por Roth, 2015, p. 36). Insistimos en el lugar de las entidades gubernamentales, porque esto es lo que la diferencia de otro tipo de acuerdos a los que lleguen diferentes actores de la sociedad civil para transformar situaciones que han identificado como colectivas. La participación e intervención del Estado frente a la situación, es lo que lo hace política pública.

El segundo aspecto es que las políticas públicas son instrumentos del Estado para atender las situaciones sociales. Según Holguín,

*una política pública existirá, toda vez que aluda a un ámbito particular de acción; por ello, éstas se encuentran referidas a campos determinados de intervención [por ejemplo, la salud, el desplazamiento forzado o lo que nos compete en esta guía, la educación], donde se han identificado previamente una serie de situaciones que exigen modificaciones totales o parciales (...) Desde esta perspectiva, las PP pueden ser entendidas como uno de los instrumentos principales de actuación de las autoridades públicas, a fin de resolver o llevar a niveles manejables situaciones socialmente problemáticas que afectan a determinados grupos sociales” (2013, p. 176).*

Derivado de lo anterior, como lo indica Roth y Martínez “el análisis y evaluación de políticas públicas están confrontados al desafío de integrar en sus prácticas habituales distintas formas de participación ciudadana” (2013, p. 15). Como indica Merchán y otros, “las políticas públicas establecen un nexo entre el Estado y la sociedad. Por tanto, mientras el primero es el campo de juego donde se crean las políticas, la segunda es el contexto natural, histórico, socioeconómico, cultural, político y de actores hacia donde se direccionan las políticas para realizar transformaciones y, por ende, desde donde tendrían que ser orientadas y nutridas para su pertinencia y efectividad” (Merchán et al, 2016, p. 6). En palabras de Peterson, “si bien las políticas públicas, por definición, son la responsabilidad de las autoridades públicas, tienen como objetivo satisfacer alguna visión de “bien público” y esto necesariamente implica la participación de múltiples actores” (citado por Torres-Melo & Santander, 2013, p. 55).

Ahora bien, como indica Holguín, “usualmente los ciudadanos participan de asuntos públicos cuando sienten que han sido perturbados por una decisión o medida que ha sido tomada por una autoridad pública, una organización u otros individuos, afectando su contexto geográfico mediato -entiéndase por éste el departamento, el municipio, el barrio, la comuna-” (2013, p. 180).

En consecuencia, resulta imprescindible que las políticas públicas se construyan, se implementen y evalúen con la activa participación de diferentes actores (personas, instituciones públicas, academia, autoridades políticas, organizaciones formales e informales) que intervienen, se benefician, se afectan o les interesa la realidad a intervenir. Esta participación puede realizarse mediante procesos de diálogo, deliberación y concertación a partir de la comprensión de las problemáticas y oportunidades, el compromiso de todas las personas participantes en las estrategias de acción (trabajo colaborativo) y la apropiación de esa visión de futuro a la que se aspira llegar con la política, destacando la importancia de que haya una articulación entre los actores que participan y se eleve la discusión más allá de los intereses particulares o sectoriales, para lograr un acuerdo común y obtener la repartición equitativa de los beneficios directos e indirectos de la política.

No obstante, como indica Coraggio,

a muchos gobernantes locales les resulta riesgoso o utópico convocar a la ciudadanía y sus organizaciones si no tienen nada para repartir inmediatamente. Temen a la explosión de demandas que se manifestaría a partir de las carencias acumuladas si se abre un espacio de participación pública para decidir cuestiones de la gestión y no meramente elegir en quién delegar el poder. Otro temor difundido es el de perder el control de un espacio donde los actores colectivos pueden tener proyectos particulares divergentes, en particular en lo referido al poder partidario o de organizaciones sociales con otra orientación política. Es innegable que ese conflicto existe. La cuestión es cómo se avanza para que no paralice al Estado y al sistema político, acentuando su ineficacia y no credibilidad ante la sociedad (2003, p. 4).

### Agenda pública

Por otro, lado y frente a su alcance, señalemos que toda política pública, previamente ha logrado posicionar las problemáticas (y a veces las soluciones) en la agenda pública. También denominada formación de la agenda es una manera de indicar que una problemática social ha llamado el interés de los entes gubernamentales y que hay una disposición o iniciativa de su parte para buscar soluciones a esa problemática. Estas problemáticas no son necesariamente las más sentidas o las más urgentes,

sino las que mejor fueron posicionadas o encontraron una ventana de oportunidad propicia para hacerlo. Como indica Aguilar: "La formación de la agenda de gobierno así como de hecho sucede, evidencia la salud o enfermedad de la vida pública. Deja ver quienes son los que efectivamente definen y justifican los problemas públicos, cuáles grupos y organizaciones tienen efectivamente la fuerza de transubstanciar cuestiones sociales en públicas y en prioridades de gobierno, cuáles organismos y decisores gubernamentales están siempre prontos a actuar frente a las demandas de determinados grupos, cuál es el firmamento ideológico que otorga valor y prioridad de asunto público a cuáles cuestiones" (1993, p. 27).

En la agenda los gobiernos definen sus decisiones (que idealmente, como vimos en la definición de políticas públicas, están nutridas, incluso concertadas con la sociedad civil). Estas decisiones definen sus prioridades y la elección de los asuntos a los que prestará atención, en medio de las múltiples demandas. La definición de la agenda por lo tanto, enrutará los recursos de los que dispone el gobierno: humanos, institucionales, presupuestales: "Se trata entonces de la decisión que compromete o no a actuar al gobierno y, en consecuencia, a poner o no en marcha toda su maquinaria de información; análisis, concertación, legislación, movilización, operación" (Aguilar, 1993, p. 28).

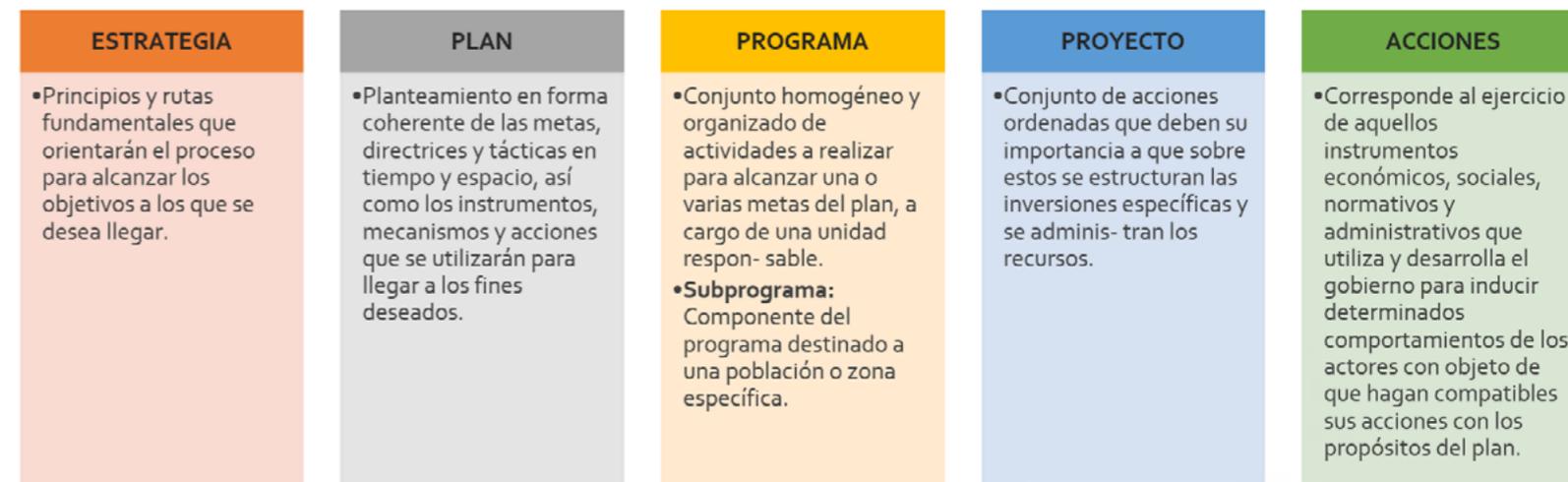
Para ponderar y comprender la toma de decisiones de los gobiernos, es importante saber que "no todo es asunto público ni asunto público urgente. No todo asunto público es competencia del gobierno nacional; hay asuntos de la jurisdicción de los gobiernos locales. Tampoco todo asunto tiene que ser tratado con instrumentos gubernamentales directos: propiedad, gasto, empresa y administración pública" (Aguilar, 1993, p. 28). Existen competencias territoriales para emprender ciertas acciones: a veces corresponde al municipio (si es certificado o no, puede variar la competencia), a veces al departamento, la nación y/o una articulación entre los niveles.

Y entonces ¿Qué comportamiento tiene el gobierno para decidir qué cuestiones incluye en su agenda? Según Aguilar, retomando a Cobb y a Elder, "el establecimiento de la agenda formal del gobierno es un proceso decisional que las más de las veces es contingente, tornadizo. Rara vez el proceso está bien estructurado. En la mayor parte de las "issues areas" [áreas de asuntos] el proceso decisorio del gobierno es inestable, mala o laxamente estructurado, sin un patrón de comportamiento, que en mucho se asemeja a las "anarquías organizadas" (...) Las "anarquías organizadas" tienen tres propiedades básicas: "preferencias problemáticas" (imprecisas, desordenadas, cambiantes), "tecnologías no claras" (los procedimientos no son bien entendidos por los miembros de la organización, hay mucho de ensayo y error, de pragmatismo, analogía, saber convencional, intuición) y "participación fluida" (diversos grados de motivación y compromiso). En consecuencia, su proceso decisorio es cambiante y hasta caprichoso. De hecho se parece a un "bote de basura" o "papelera", "en el que los participantes

arrojan varios tipos de problemas y soluciones a medida que los generan. (1972: 2). Apenas se presenta la oportunidad de elegir en una organización, los miembros interesados en la elección ven en ella la ocasión para introducir sus problemas y preocupaciones y para lanzar sus propuestas de solución" (1993, pp. 36-37).

### Componentes de una política pública

Como hemos podido entrever hasta ahora, una política pública ordena la acción del Estado. En ese sentido, según Torres-Melo y Santander "a decisión de política pública debe verse reflejada en un ordenado conjunto de acciones, agregadas en distintos niveles de complejidad" (2013, p. 62). En el siguiente esquema se presenta la propuesta de estructura que plantean estos autores, complementando a Fernández-Ballesteros. Está compuesta por 5 elementos: Estrategia, plan, programa, proyecto y acciones.



En el siguiente cuadro, encontramos los alcances de cada elemento de esta estructura.

ESTRATEGIA	PLAN	PROGRAMA	PROYECTO	ACCIONES
¿QUÉ SE DEBE HACER?	¿CÓMO SE VA A HACER?	¿A TRAVÉS DE QUÉ?		
Principios, problema a enfrentar, objetivos y delineación de las rutas de acción.	Especificación de las líneas de acción, momentos y recursos logísticos e instrumentos de política.	Actores responsables, asignaciones presupuestales, cronogramas para el cumplimiento de una de las líneas del plan.		
PREDICCIÓN	DECISIÓN	ACCIÓN		

Fuente: Torres-Melo, J.; Santander, J., complementando a Fernández-Ballesteros (2013, p. 62)

### El ciclo de políticas públicas

Con respecto a la estructura de las políticas públicas, actualmente el enfoque predominante sigue siendo el de ciclo de políticas públicas (policy cycle), enfoque secuencial que empieza a surgir en los años 50 del siglo pasado, propuesto en primer lugar por Harold Laswell en Estados Unidos (1956). Después de él, otros autores han trabajado bajo sus premisas, pero el modelo de Charles Jones (1970) es el más utilizado. Este autor no consideraba que el proceso de las políticas públicas se tratara de un ciclo propiamente, pero utilizó esta palabra porque le interesaba, una parte de su definición: Ronda de eventos de los fenómenos que ocurren regularmente y en la misma secuencia. No obstante, advertía que "ciclo" tal vez no era la palabra más adecuada, porque sugería una "pulcritud" en el proceso que estaba lejos de ser real y que además los ciclos eran meramente ilustrativos porque las variaciones entre políticas públicas eran virtualmente ilimitadas. Pero hablar de ciclo le permitió relacionar el diseño de políticas públicas con la existencia de patrones continuos del proceso. En ese sentido, propuso ciclos que tienen en común los siguientes elementos: identificación del problema, formulación, toma de decisión (legitimación), implementación (aplicación) y evaluación (Jones, 1970, p.192).

Posteriormente, la idea de ciclo ha sido aceptada ampliamente, usualmente sin las consideraciones de Jones por lo que a veces es demasiado rígido para hacer análisis más adecuados de la implementación de políticas públicas. Como indica Holguín "al comportarse la realidad social de modo distinto e irregular, el proceso de una PP puede iniciarse en cualquiera de las fases, sobrepasarse algunas o incluso invertir la secuencia del ciclo" (2013, p. 178). Aún así y porque, como el mismo Jones lo indicaba, permite identificar los patrones clave del diseño de políticas públicas, en el gráfico 1, compartimos la versión de ciclo de política pública de cuatro etapas con fases internas.

Gráfico 1. El ciclo de las Políticas Públicas



Fuente: Catalá, 2015

La primera etapa es la definición del problema, que a su vez estaría dividida en la fase de surgimiento e identificación del problema, y la fase de incorporación a la agenda pública, la cual puede ser entendida como aquellos asuntos o problemas públicos que se posicionan, adquieren un interés general, y son trasladados al nivel de la decisión gubernamental mediante distintas estrategias y políticas públicas para su atención (Álzate y Romo, 2017, p.14). En la fase de surgimiento, una situación produce una insatisfacción o molestia; así, después de identificar el problema, su incorporación en la agenda pública dependerá del tratamiento político que se le dé, en función de la percepción que los decisores públicos tengan de él, por lo que la movilización ciudadana se torna un factor determinante para el posicionamiento del problema en la agenda gubernamental.

La segunda etapa es la del diseño, dividida a su vez en dos fases. La primera fase es la de formulación de alternativas o de soluciones, que consiste en que planteemos posibles medidas que puedan contribuir a arreglar el problema. La siguiente fase consiste en que escojamos una de las alternativas planteadas: las contrastamos, realizamos un análisis de factibilidad económica, política, legal y administrativa (es decir, que revisamos si hay condiciones para llevar a cabo esa alternativa) y finalmente elegimos la que mayores beneficios proporcionaría en relación con los costos que conlleva. Esta fase es denominada "toma de decisiones" o en palabras de Jones legitimación. Notemos que esta fase para el ciclo propuesto por Jones sería la tercera etapa (no una fase de la segunda).

En tercer lugar, está la etapa de implementación de la política pública. En esta etapa ponemos en marcha y ejecutamos las alternativas o soluciones que seleccionamos en la fase anterior. La política pública (que en términos concretos es el conjunto de esas alternativas) es implementada a través de uno o varios instrumentos que tienen los gobiernos para alcanzar los objetivos propuestos. Por ejemplo, los impuestos, instrumentos presupuestales, gestión con entidades privadas o de cooperación para que aporten en la implementación de la política pública con recursos propios (presupuestales u otros),

instrumentos normativos, planes y/o programas que ya tengan presupuestos asignados y que aporten a la PP como en el caso de la educación, los Planes Educativos Municipales, el Plan Nacional de Educación, los Planes de Educación Rural o los Programas de Desarrollo Territorial en el caso de municipios priorizados.

La cuarta etapa es la de evaluación de la política pública. Según Jones, todo el propósito de la evaluación es juzgar los programas aplicados a problemas, para determinar si los objetivos se han alcanzado, y si es así, cuáles (1970, p. 190). Los resultados específicos de la evaluación pueden tomar diferentes formas, que a menudo dependen de quién evaluó, cómo y por qué. En todo caso, llevará a ajustes o correcciones menores o mayores para mejorar, reformular o redireccionar la política pública. La evaluación también podría dar lugar a una nueva definición del problema que originó el ciclo (Catalá, 2015), por eso esta etapa es fundamental: retroalimenta el proceso. Esto no quiere decir que realicemos la evaluación solo al concluir el proceso de la política pública; a lo largo de su implementación debemos hacer un seguimiento en donde gestionemos y analicemos los resultados que se han ido obteniendo para tomar decisiones en curso, efectuar los ajustes requeridos y así responder a los objetivos propuestos.

### ¿Qué es la indagación apreciativa?

La investigación apreciativa (IA) es un enfoque para la mejora de situaciones, organizaciones o instituciones que se enfoca en identificar las fortalezas y aprovecharlas para crear un cambio en todo el sistema. La IA se basa en la idea de una desviación positiva o se centra en lo que funciona en lugar de en lo que no funciona, y en el uso de la indagación para impulsar el cambio. Ofrece una alternativa a los modelos tradicionales que comienzan con la identificación de problemas y debilidades y desarrollan intervenciones para eliminarlos<sup>21</sup>.

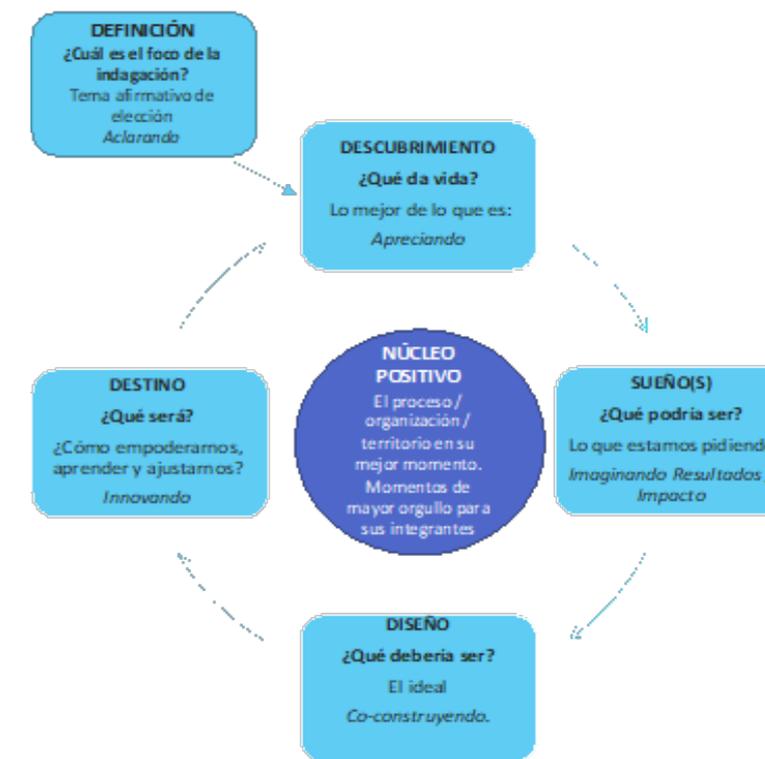
Enfoque en el problema	Indagación apreciativa
"Necesidad" o problema percibido o identificado.	Apreciación de lo "mejor de lo que es".
Identificación de causas raíz del problema subyacente.	Imaginación de lo "posible".
Uso de datos de desempeño cuantitativos con atención limitada a historias personales.	Uso de narrativas personales además de datos cuantitativos.
Desarrollo de soluciones a problemas.	Determinación sobre qué "debería o podría ser" y perseguirlo; difusión de la desviación positiva a otros temas / áreas.
Una organización [proceso, territorio, institución, situación, etc.] es un problema para solucionar.	Una organización [proceso, territorio, institución, situación, etc.] es un activo que debe ser apreciado y comprometido.

<sup>21</sup> Fuente: Ludema, et al., 2003, citado en Knox 2015, p. 5.

La indagación apreciativa se desarrolla en una serie de fases que son flexibles y pueden superponerse unas con otras. El ciclo tiene una fase preliminar denominada "DEFINICIÓN". En este momento nos preguntamos sobre qué es aquello en lo que queremos enfocar nuestra atención y por lo tanto, en medio de la diversidad de asuntos que podríamos abordar, aclaramos el tema afirmativo en el que trabajaremos. En el caso de este proceso de formación, se trata de la educación como motor de cambio. Notemos que no nos referimos a "los problemas de la educación", a las necesidades o falencias. Nos referimos a la educación como una fuerza movilizadora y esto enfila nuestros esfuerzos de manera positiva, desde el inicio.

Definido el tema, pasamos a la primera fase del ciclo: DESCUBRIR. En esta fase buscamos revelar la capacidad positiva para admirar, sorprendernos e inspirarnos enfatizando en el importante papel de las preguntas que nos hacemos y el lenguaje en el proceso de cambio. Sugiere que uno de los roles más importantes de las personas que estamos movilizandolos cambios es construir y hacer preguntas afirmativas. Las preguntas afirmativas conducen a un discurso apreciativo y enfocan el trabajo transformador en las fortalezas colectivas y los resultados deseados. Las preguntas determinan cómo se enmarca y se comprende un tema, y esta información se convierte en la base del trabajo de transformación. Si las preguntas están mal formadas o consideradas apresuradamente, el trabajo subsiguiente puede conducir a resultados no deseados o inútiles. Aquí es clave recordar lo que nos indica Cooperrider: "Las preguntas que planteamos, los aspectos en los que elegimos enfocamos y los temas sobre los que elegimos indagar determinan qué es lo que encontramos. Lo que encontramos se convierte en la información y en la historia sobre la cual dialogamos y visualizamos el futuro. Así que las semillas del cambio están implícitas en la primera pregunta que planteamos. La indagación es la intervención" (citado en Al Madi, 2018, p. 5).

Ciclo de la indagación apreciativa



En conclusión, en esta fase buscamos explorar lo mejor de lo que es, contando historias, escuchando nuestras narraciones con atención y respeto e identificando fortalezas (recursos, activos y logros), valores y deseos (y aspiraciones). Como nos comparten Watkins y Mohr, la misma acción de pedirle a las personas que reflexionen y cuenten historias sobre momentos excepcionales en el presente o el pasado de los procesos que desean transformar y que identifiquen cómo esperan que las cosas sean diferentes en el futuro (la pregunta del deseo) es una intervención poderosa que moviliza en direcciones positivas y vivificante. Es la combinación de una investigación enfocada positivamente, un diálogo enfocada positivamente y la influencia resultante en la imaginación colectiva lo que impulsa el movimiento hacia delante (citados en Msukwa, Svendsen & Moyo, 2003, p. 25).

La siguiente fase es SOÑAR. En este momento buscamos identificar las visiones compartidas, aunque no todas ellas se conviertan en nuestras acciones estratégicas o nuestro diseño de la transformación. Este es el paso para soñar en grande y para retornos como comunidad y como entidad territorial. Iniciamos este proceso imaginando que la educación podría ser el motor de cambio del territorio y nos preguntamos cómo esto podría ser posible. Este es el momento de concretar nuestras respuestas a esa pregunta, con base en el esfuerzo que realizamos en la fase de DESCUBRIMIENTO, que desarrollamos en el paso anterior.

David Cooperrider y Diana Whitney (2001) lo explican así: La imaginación de un artista no se enciende al buscar lo que está mal en esta imagen, sino al inspirarse en aquellas cosas que vale la pena valorar. La apreciación atrae nuestra mirada hacia la vida, despierta nuestros sentimientos, pone en movimiento nuestra curiosidad e inspira la mente que imagina. La fase del sueño utiliza los conocimientos que descubrimos en la fase anterior. Las personas escuchan juntas los momentos en que el proceso ha estado “vivo” (el cambio social ¡La educación como motor de cambio!) y el futuro se hace visible a través de ideales entrelazados con experiencias reales (iniciativas pedagógicas, metodologías, planes, experiencias, etc.). Msukwa, Svendsen y Moyo (2003) nos recuerdan que una visión tangible que describe el futuro en realidad puede dar forma y dirección al futuro. En última instancia, tal visión ayuda a guiar y desarrollar acciones que pueden acercarnos a realizar la visión deseada. Pero una visión solo es útil cuando es POSITIVA, porque ¿Quién quiere trabajar por un futuro negativo?

La siguiente fase es la de DISEÑO que básicamente responde a la pregunta ¿Cómo podemos hacer los sueños realidad? Una frase común de la indagación apreciativa sobre esta fase es que con el diseño tratamos de construir puentes entre lo “mejor de lo que es” y el futuro deseado. En política pública, este sería el momento de formulación de alternativas e incluso, estaríamos aportando a la toma de decisiones. El diseño consiste en mover la visión hacia un plan, definiendo acciones,

tiempos y recursos, es decir, creando una estructura con la que creemos que lograremos alcanzar esos sueños: ¿Qué acciones nos ayudan a lograrlos? ¿Con qué prácticas, recursos y habilidades? ¿Quiénes deberían participar para expandir la pasión, el compromiso y los logros? ¿Quiénes están dispuestos a colaborar o ayudar?

Aquí nos encontraremos nuevamente con las tensiones propias de la toma de decisiones en un grupo diverso. Esto enriquece el proceso, porque finalmente, se trata de lograr una visión compartida, pero esto implica también, asumir responsabilidades y debemos hacer énfasis en esto. A diferencia de los procesos de construcción de política pública tradicionales, para este grupo, el trabajo a penas empieza porque ese sueño compartido, hay que hacerlo realidad, no va a ocurrir solo porque lo deseamos.

Finalmente, llegamos a la fase de DESTINO. Los creadores de la Indagación Apreciativa, Cooperrider y Whitney nos cuentan que solían llamarla “Entrega”, haciendo hincapié en la planificación y el tratamiento de los desafíos de implementación tradicionales. Luego descubrieron que el impulso para el cambio y la sostenibilidad a largo plazo aumentaba cuanto más abandonamos las ideas de “entrega” o de resultados de la planificación de acciones, seguimiento del progreso y creación de estrategias de implementación y, en cambio, socializamos la indagación apreciativa a todas las personas del proceso para que siguiera su propio camino. Según la experiencia de estos autores, los cambios deben parecerse más a un movimiento inspirador que a un producto cuidadosamente empaquetado o diseñado. Lo llaman el camino de la protesta positiva o estrategia de subversión positiva; que es virtualmente imparable una vez que está en funcionamiento (2001, p. 72).

Es por esto, que para este proceso de formación -y de movilización- la fase de Destino tiene que ver con la organización, que básicamente significa tener un objetivo común y trabajar colectivamente por alcanzarlo. En esta fase, que es continua, buscamos empoderarnos, aprender y ajustarnos/ improvisar frente a lo que vaya surgiendo mientras vamos alcanzando los sueños que hemos construido. Y la organización es diferente a la planeación: la planeación es una estrategia, pero no es un fin en sí mismo. No podemos perder esto de vista.

Después de abordar el ciclo, podemos entrever y comprender los principios que orientan la indagación apreciativa:

Principio	Resumen	Detalles
Principio constructorista	Las palabras crean mundos	La realidad, tal como la conocemos, es un estado subjetivo versus objetivo y se crea socialmente a través del lenguaje y las conversaciones.
Principio de simultaneidad	La indagación crea cambios	En el momento en que hacemos una pregunta, comenzamos a crear un cambio. “Las preguntas que hacemos son fatídicas”.
Principio Poético	Podemos elegir lo que estudiamos	Los equipos y las organizaciones, como los libros abiertos, son fuentes inagotables de estudio y aprendizaje. Lo que elegimos estudiar marca la diferencia. Describe, incluso crea, el mundo tal como lo conocemos.
Principio anticipatorio	Las imágenes inspiran acción	Los sistemas humanos se mueven en la dirección de sus imágenes del futuro. Cuanto más positiva y esperanzadora sea la imagen del futuro, más positiva será la acción actual.
Principio positivo	Las preguntas positivas conducen a un cambio positivo	El impulso para un cambio [pequeño o] a gran escala requiere grandes cantidades de afecto positivo y vínculos sociales. Este impulso se genera mejor a través de preguntas positivas que amplifican el núcleo positivo

Fuente: Cooperrider, D.L., & Whitney, D. A. (1999)

### Políticas públicas educativas como parte de la planeación local<sup>22</sup>

Las políticas públicas como instrumento de planeación hacen parte de todo un entramado de instrumentos que han sido formulados con anterioridad, los cuales no puede ignorar, sino que deben articularse a fin de que haya una coherencia en las disposiciones y lineamientos que se han expedido. Por tal motivo, cuando formulamos una política pública debemos hacer un rastreo tanto de los instrumentos normativos (leyes, decretos, acuerdos y resoluciones) como de planeación (planes y programas) que han sido expedido anteriormente y reglamentan el área a tratar de la política; debemos tener en cuenta las disposiciones que contienen y buscar por ende una coherencia y armonía entre todos sus contenidos.

En la tabla a continuación presentamos de forma breve y resumida ejemplo de rastreo normativo y de instrumentos de planeación existentes en materia educativa para Colombia. Como se puede apreciar, fue realizada de forma descendente, reconociendo la jerarquía normativa, empezando así por los pactos, tratados y declaraciones internacionales a los que la nación se ha adherido; posteriormente identificamos los lineamientos nacionales contenidos tanto en instrumentos de planeación como en materia legislativa y, por último, revisamos los lineamientos departamentales y municipales.

<sup>22</sup>Elaborado por Gisel García

**Tabla 1. Ejemplo rastreo de Instrumentos Normativos e Instrumentos de Planificación en materia educativa**

	Instrumentos Normativos	Instrumentos de Planificación
Internacional	La Declaración Universal de los Derechos Humanos, adoptada en 1948, en su artículo 26 proclama: “Toda persona tiene derecho a la educación”	
	Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. El pacto protege el derecho a la educación (artículo 13) y el derecho a la educación primaria universal gratuita (artículo 14).	
	Convención sobre los Derechos del Niño (1989)	
Nacional	Constitución Política de Colombia, artículo 67: La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.	
	Ley 0115 de febrero 8 de 1994: Por la cual se expide la ley general de educación.	Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026
	Ley 0715 de diciembre 21 de 2001: Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de servicios de educación y salud, entre otros.	Plan Especial de Educación Rural (PEER)
	Ley 1650 de 2013 - Por la cual se reforma parcialmente la ley 115 de 1994, “por la cual se expide la ley general de educación”	Plan Educativo Institucional
	Decreto 1075 de mayo 26 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación	Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022
Departamental	Plan de Desarrollo Departamental	
Municipal	Plan Educativo Municipal	
	Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial - PDET	
	Plan Municipal de Desarrollo	

Fuente: Elaboración Propia

De igual forma, vale la pena recordar la importancia de identificar en qué momento de la planeación estamos, por ejemplo, tener presente las fechas en que se presentan y se aprueban los planes de desarrollo y las fechas en que se discuten y se aprueban los presupuestos anuales de rentas y gastos, ya que esto afecta: (1) los recursos disponibles para los planes y programas en tanto después de aprobado el presupuesto, solo se financiará lo que en él quedó contemplado, y (2) los planes de desarrollo evidencian el posicionamiento de los temas en la agenda pública, debido a que los temas y problemáticas que en él se incorporaron, serán los temas priorizados, tratados y financiados durante los siguientes cuatro años de gobierno. A fin de que tengamos una pequeña imagen general del calendario, en el gráfico a continuación se destacan los momentos más importantes del calendario anual de la gestión pública en Colombia a nivel municipal.

**Gráfico 2.** Calendario Anual de la Gestión Pública en Colombia a nivel municipal.



Fuente: Elaboración Propia

De igual forma, cabe destacar que dos años antes de la posesión del alcalde se posesionó el Presidente de la República, por lo que tanto los candidatos a la alcaldía debieron articular sus propuestas con el Plan Nacional de Desarrollo, como el Alcalde electo debió tomarlo como referente para la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo en concordancia con lo mencionado anteriormente acerca de la articulación entre los diferentes instrumentos de planeación.

## Referencias bibliográficas de este anexo

Aguilar, L.F. (1993). Estudio introductorio. En L.F. Aguilar (ed.) Problemas públicos y agenda de gobierno, pp. 15-72. México: Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa. Disponible en: [https://negociacionytomadecisiones.files.wordpress.com/2016/04/looo1\\_problemas-publicos-y-agenda-de-gobierno.pdf](https://negociacionytomadecisiones.files.wordpress.com/2016/04/looo1_problemas-publicos-y-agenda-de-gobierno.pdf)

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2017). Guía para la formulación e implementación de políticas públicas del Distrito Capital. Recuperado el 14 de diciembre de 2020 de [http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/guia\\_para\\_la\\_formulacion\\_pp\\_wf\\_o.pdf](http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/guia_para_la_formulacion_pp_wf_o.pdf)

Álzate Zuluaga, M.L., & Romo Morales, G. (2017). La agenda pública en sus teorías y aproximaciones metodológicas. Una clasificación alternativa. Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública, 15(26),13-35

Castañeda, R.; Niño, C.; Acosta, A.; Tejada, C. (2003). Proceso de formación. Desarrollo de Habilidades para la Construcción de la Paz. Cartilla No. 2. Bogotá D.C.: Programa por la Paz / Compañía de Jesús. Recuperada el 13 de diciembre de 2020 en [https://issuu.com/cinepppp/docs/completo\\_habilidades\\_para\\_la\\_paz\\_1](https://issuu.com/cinepppp/docs/completo_habilidades_para_la_paz_1)

Catalá, D. (2015). Las políticas públicas y su ciclo. Recuperado el 14 de diciembre de 2020 de: <https://totaleval.wordpress.com/2015/02/11/las-politicas-publicas-y-su-ciclo/>

Coraggio, J.L. (19 nov. 2003). Las políticas públicas participativas: ¿obstáculo o requisito para el desarrollo local? En II Seminario Nacional Fortaleciendo la relación Estado-Sociedad Civil para el Desarrollo Local. Buenos Aires: Centro Nacional de Organizaciones en la Comunidad, Universidad Nacional de General Sarmiento y Centro de Estudios de Estado y Sociedad. Disponible en: <https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/ponencia%20CENOC%202.pdf>

Cooperrider, D.L., & Whitney, D. A. (2001). Exploring appreciative inquiry. Perspectives on Business and Global Change, Word Business Academy, vol. 14(2), pp. 69-78. Disponible en: [https://www.taosinstitute.net/files/Content/5692967/whitney\\_Exploring-Appreciative-Inquiry-World-Business-Academy-2000.pdf](https://www.taosinstitute.net/files/Content/5692967/whitney_Exploring-Appreciative-Inquiry-World-Business-Academy-2000.pdf)

Cooperrider, D.L., & Whitney, D. A. (1999). Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry. Taos, NM: Corporation for Positive Change. Disponible en: <https://appreciativeinquiry.champlain.edu/learn/appreciative-inquiry-introduction/5-classic-principles-ai/>

Harguindeguy, J.B. (2009). Ciclo (policy cycle). En L. Boussaguet, S. Jacquot y P. Ravient (dirección), Diccionario de políticas públicas, (96-100). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Holguín, C.J. (2013). La participación social y ciudadana en las políticas públicas: apuntes para su reflexión. En A. Roth (ed.). El análisis y la evaluación de las políticas públicas en la era de la participación. Reflexiones teóricas y estudios de caso, (pp. 173-190). Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia.

Jones, Ch. O. (1970). An introduction to the study of public policy (2nd ed). United States: Duxbury Press.

Knox L, Carter C, Sommers B, Michaels L. (2015). Primary Care Practice Facilitation Curriculum (Module 9). AHRQ Publication No. 15-0060-EF, Rockville, MD: Agency for Healthcare Research and Quality [en línea] Recuperada el 30 de noviembre en <https://pcmh.ahrq.gov/sites/default/files/attachments/pcpf-module-9-appreciative-inquiry.pdf>

Merchán, J. Carvajal, M. Arias, M. y Aunta, A. (2016). Articulación de actores para implementar políticas de desarrollo y paz. Redprodepaz-Cinep/PPP. Disponible en: [https://www.cinep.org.co/publicaciones/PDFS/20160701.articulacion\\_actores.pdf](https://www.cinep.org.co/publicaciones/PDFS/20160701.articulacion_actores.pdf)

Msukwa, C.; Svendsen, D.S.; Moyo, N. (2003). Introduction to appreciative inquiry: A Manual for training community development facilitators. USA: USAID; Development Alternatives, Inc.; COMPASS [en línea] Recuperado el 30 de noviembre de 2020 en [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADB195.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADB195.pdf)

Roth, A.; Martínez Porras, S.I. (2013). Introducción. Las políticas públicas en la era de la participación. En A. Roth (ed.). El análisis y la evaluación de las políticas públicas en la era de la participación. Reflexiones teóricas y estudios de caso, (pp. 15-22). Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia.

Roth, A. (2015). Políticas Públicas. Formulación, implementación y evaluación (11ª edición). Bogotá: Ediciones Aurora.

Velásquez, F. Et al (2020). ¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia? 2003-2018. Tomo 1. Colombia: Foro Nacional por Colombia. Disponible en: <https://foro.org.co/wp-content/uploads/2020/02/Tomo1-Participacion-Ciudadana-El-entorno-de-la-participación.pdf>

Torres-Melo, J.; Santander, J. (2013). Introducción a las políticas públicas: Conceptos y herramientas desde la relación Estado y ciudadanía. Colombia: Instituto de Estudios del Ministerio Público -IEMP; Procuraduría General de la Nación. Disponible en: [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1450056996\\_ce38e6d218235ac89d6c8a14907a5a9c.pdf](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1450056996_ce38e6d218235ac89d6c8a14907a5a9c.pdf)

### Anexo 3. Marco normativo y de política pública sobre educación internacional y nacional

#### Marco Normativo

##### Marco Internacional: Bloque Constitucional

El desarrollo del Derecho Internacional de los Derechos Humanos corresponde al periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial y fue creado como una medida para establecer compromisos internacionales que obligaran a los Estados a proteger los derechos fundamentales de la ciudadanía y evitar repetir las atrocidades vividas en la guerra.

Frente a este referente internacional, la Constitución Política de Colombia estableció que “los tratados y convenios internacionales ratificados por el Congreso, que reconocen los derechos humanos y que prohíben su limitación en los estados de excepción, prevalecen en el orden interno. Los derechos y deberes en esta Carta se interpretarán de conformidad con los tratados internacionales sobre los derechos humanos ratificados por Colombia” (Artículo 93).

Colombia, ha suscrito la mayoría de los instrumentos de derecho internacional y en virtud del mandato de la Constitución, los ha incorporado en la legislación interna, en el Bloque Constitucional Nacional<sup>23</sup>.

El primero de estos instrumentos fue la Declaración Universal de los Derechos Humanos, que aunque no tenía carácter vinculante es hoy el referente ético y jurídico más importante del mundo y que a fuerza de la costumbre jurídica es un referente de obligatorio cumplimiento.

Más adelante y para subsanar la no obligatoriedad de las Declaraciones, las Naciones Unidas, generaron nuevos instrumentos de obligatorio cumplimiento para los Estados que los suscriban. Estos instrumentos de derecho internacional, son fuente importante de derecho al interior de los Estados, dado que para darles cumplimiento se requieren transformaciones en las legislaciones internas.

<sup>23</sup>Se define por Bloque Constitucional: “un conjunto de normas y principios que, sin aparecer formalmente en el articulado del texto constitucional, son utilizados como parámetros del control de constitucionalidad de las leyes, por cuanto han sido normativamente integrados a la Constitución, por diversas vías y por mandato de la propia Constitución. Son pues verdaderos principios y reglas de valor constitucional” Sentencia C-225 de 1995. Corte Constitucional Colombiana.

El derecho a la educación es considerado en los siguientes instrumentos internacionales suscritos por Colombia:

DECLARACIONES	La Declaración Universal de los Derechos Humanos, adoptada y proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, y la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre, aprobada por la IX Conferencia Internacional Americana realizada en Bogotá en 1948, las cuales fueron tenidas en cuenta para la elaboración del contenido normativo del derecho a la educación.	1948
	La Declaración de las Naciones Unidas sobre los Pueblos Indígenas adoptada en Nueva York. Aunque no es un instrumento vinculante del derecho internacional, esta Declaración refleja el compromiso de la ONU y de los Estados miembros.	2007
CONVENIONES	La Convención Americana sobre Derechos Humanos o “Pacto de San José”, suscrita en San José de Costa Rica el 22 de noviembre de 1969, en la Conferencia Especializada Interamericana sobre Derechos Humanos. Entrada en vigor el 18 de julio de 1978. Ratificada por Colombia el 28 de mayo de 1973, en virtud de la Ley 16 de 1972.	1972
	La Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, adoptada y abierta a la firma y ratificación, o adhesión, por la Asamblea General de las Naciones Unidas en la Resolución 34/180, del 18 de diciembre de 1979. En Colombia entró en vigor el 19 de febrero de 1982 en virtud de la Ley 51 de 1981	1981
PROTOCOLOS	El Protocolo Adicional a la Convención Americana Sobre Derechos Humanos en materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales o “Protocolo de San Salvador”, suscrito en San Salvador, El Salvador, el 17 de noviembre de 1988. Entrada en vigor para Colombia el 16 de noviembre de 1999, en virtud de la Ley 319 de 1996.	1999
PACTOS	El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC), adoptado y abierto a la firma, ratificación y adhesión por la Asamblea General de las Naciones Unidas en la Resolución 2200 A (XXI), del 16 de diciembre de 1966. Vigente desde el 3 de enero de 1976. Entrada en vigor para Colombia el 3 de enero de 1976, en virtud de la Ley 74 de 1968.	1976
CONVENIO	El Convenio No. 169 de la OIT relativo a los Pueblos Indígenas y Tribales en los Países Independientes, adoptado por la Conferencia Internacional del Trabajo el 27 de junio de 1989. Entró en vigor el 5 de septiembre de 1991. Ratificado por Colombia mediante la Ley 21 de 1991. Se encuentra en vigor desde agosto 6 de 1992.	1992

## Marco Normativo Nacional

Aunque en la Constitución Política de 1991, el derecho a la educación se ubica en el capítulo sobre los Derechos Sociales, Económicos y Culturales (Artículos 67 y 68), la Corte Constitucional en su Sentencia T-002 de 1992, ha considerado que la educación es un derecho fundamental y por tanto de aplicación inmediata, en dos situaciones:

- Cuando quien exige la prestación del servicio es un menor de edad (lo que le otorga prevalencia sobre los derechos de los demás ciudadanos y ciudadanas).
- Cuando la amenaza o vulneración del derecho a la educación aparece la amenaza o vulneración de otro derecho de carácter fundamental, como la igualdad, el libre desarrollo de la personalidad o el debido proceso.

En el marco de esta sentencia de la Corte, se le confiere a la educación un núcleo esencial de derecho, el cual contempla unos derechos subjetivos fundamentales de aplicación directa e inmediata y protegidos por la acción de tutela contra la acción y omisión. Estos son derecho a la disponibilidad, al acceso, a la permanencia y a la calidad.

Frente a este núcleo esencial del derecho a la educación, se ha desplegado el marco legal de este servicio social del Estado. Los principales referentes son:

- DECRETO LEY 2277 DE 1979: Por el cual se adoptan normas sobre el ejercicio de la profesión docente.
- LEY 30 DE 1992: Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior
- LEY 115 DE 1994: Por la cual se expide la Ley General de Educación.
- DECRETO 1860 DE 1994 (Ministerio de Educación Nacional): Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales.
- LEY 119 DE 1994: Por la cual se reestructura el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.
- LEY 715 DE 2001: Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de servicios de educación y salud, entre otros.
- LEY 749 DE 2002: Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, y se dictan otras disposiciones.
- DECRETO 1278 DE 2002: Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente.
- DECRETO 2566 DE 2003 (Presidencia de la República): Por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y

demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior y se dictan otras disposiciones.

- LEY 1064 DE 2006: Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación.
- LEY 1295 DE 2006: Por la cual se reglamenta la atención integral de los niños y las niñas de la primera infancia, de los sectores clasificados como 1, 2 y 3 del SISBEN
- LEY 1145 DE 2007: Por medio de la cual se organiza el Sistema Nacional de Discapacidad y se dictan otras disposiciones
- LEY 1286 DE 2009: Por el cual se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones que fortalecen los procesos de articulación entre actores del sistema educativo y otros sectores para la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico.
- LEY 1324 DE 2009: Por la cual se fijan parámetros y criterios para organizar el sistema de evaluación de resultados de la calidad de la educación, se dictan normas para el fomento de una cultura de la evaluación, en procura de facilitar la inspección y vigilancia del Estado y se transforma el ICFES
- LEY 1618 DE 2013: Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad.
- LEY 1620 DE 2013: Por la cual se crea el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y la formación para el ejercicio de los derechos humanos, la educación para la sexualidad y la prevención y mitigación de la violencia escolar.
- LEY 1732 DE 2014: Por la cual se establece la Cátedra de la Paz en todas las instituciones educativas del país.
- 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 1876 DE 2017: Por medio de la cual se crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria y se dictan otras disposiciones.
- LEY 1874 DE 2017: Por la cual se modifica parcialmente la Ley General de Educación, Ley 115 de 1994, y se dictan otras disposiciones (restablece la enseñanza obligatoria de la Historia de Colombia).

## Marco de la Gestión Estratégica (Política Pública)

La gestión estratégica corresponde a las actividades de planeación que se realizan en la administración pública para orientar la acción del Estado en las obligaciones y responsabilidades que se le confieren. De esta manera, la planeación emerge en las sociedades para generar cambios en situaciones problemáticas y para controlar el cambio que se presenta dentro de aspectos que componen la vida social.

## Internacional

### Objetivos de Desarrollo Sostenible (mirada hacia el 2030)

En este momento, el principal referente internacional son los Objetivos de Desarrollo Sostenible. “También conocidos como Objetivos Mundiales, se adoptaron por todos los Estados Miembros en 2015 como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030” (PNUD, s.f.).

Dentro de los 17 objetivos mundiales que se trazaron los Estados Miembros de Naciones Unidas, está el se encuentra el objetivo de lograr una educación inclusiva y de calidad para todos basándose “en la firme convicción de que la educación es uno de los motores más poderosos y probados para garantizar el desarrollo sostenible. Con este fin, el objetivo busca asegurar que todas las niñas y niños completen su educación primaria y secundaria gratuita para 2030. También aspira a proporcionar acceso igualitario a formación técnica asequible y eliminar las disparidades de género e ingresos, además de lograr el acceso universal a educación superior de calidad” (PNUD, s.f.).

Ver más en: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

### Los futuros de la Educación (mirada hacia el 2050)

Iniciativa de planeación estratégica global impulsada por UNESCO, considera que “el conocimiento y el aprendizaje son los mayores recursos renovables de que dispone la humanidad para responder a los desafíos e inventar alternativas. Además, la educación no sólo responde a un mundo cambiante, sino que transforma el mundo” (UNESCO, s.f.).

Esta iniciativa “se propone reexaminar y replantear la manera en que la educación y el conocimiento pueden contribuir al bien común mundial”, movilizand o “las muchas y ricas formas de ser y saber en todo el mundo con el fin de aprovechar la inteligencia colectiva de la humanidad. Se basa en un proceso consultivo amplio y abierto en el que participan los jóvenes, los educadores, la sociedad civil, los gobiernos, las empresas y otras partes interesadas. La labor la guiará una Comisión Internacional de alto nivel integrada por líderes de pensamiento de muchos ámbitos y regiones del mundo” (UNESCO, s.f.).

Ver más en <https://es.unesco.org/futuresofeducation/la-iniciativa>.

## Nacional

### Plan Decenal de Educación 2016-2026

El Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026 “es una propuesta para que el sector educativo se convierta en un motor que impulse el desarrollo económico y la transformación social (...) Asimismo, compromete al Gobierno Nacional, los gobiernos regionales y locales, la comunidad educativa, el sector privado y la sociedad en general para seguir avanzando hacia una educación de calidad y en condiciones de equidad. Lograrlo es más que garantizar un derecho fundamental para los niños y jóvenes de Colombia. Es acercarlos más y mejores oportunidades para que puedan hacer realidad sus sueños y vivir en un país en paz” (Ministerio de Educación, 2017, p. 10).

Los lineamientos estratégicos que se ha trazado son:

- Primer Desafío Estratégico: Regular y precisar el alcance del derecho a la educación.
- Segundo Desafío Estratégico: La construcción de un sistema educativo articulado, participativo, descentralizado y con mecanismos eficaces de concertación.
- Tercer Desafío Estratégico: El establecimiento de lineamientos curriculares generales, pertinentes y flexibles.
- Cuarto Desafío Estratégico: La construcción de una política pública para la formación de educadores.
- Quinto Desafío Estratégico: Impulsar una educación que transforme el paradigma que ha dominado la educación hasta el momento.
- Sexto Desafío Estratégico: Impulsar el uso pertinente, pedagógico y generalizado de las nuevas y diversas tecnologías para apoyar la enseñanza, la construcción de conocimiento, el aprendizaje, la investigación y la innovación, fortaleciendo el desarrollo para la vida.
- Séptimo Desafío Estratégico: Construir una sociedad en paz sobre una base de equidad, inclusión, respeto a la ética y equidad de género.
- Octavo Desafío Estratégico: Dar prioridad al desarrollo de la población rural a partir de la educación.
- Noveno Desafío Estratégico: La importancia otorgada por el Estado a la educación se medirá por la participación del gasto educativo en el PIB y en el gasto del gobierno, en todos sus niveles administrativos.
- Décimo Desafío Estratégico: Fomentar la investigación que lleve a la generación de conocimiento en todos los niveles de la educación.

## Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 y la Política de Calidad 2018-2022

El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 la educación se encuentra subsumida en el Pacto por la equidad: política social moderna centrada en la familia, eficiente, de calidad y conectada a mercados.

Los objetivos y estrategias planteados son los siguientes:

Objetivos	Estrategias
O1. Educación inicial de calidad para el desarrollo integral	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Atención integral de calidad en el grado de transición</li> <li>2) Rectoría de la educación inicial</li> <li>3) Cualificación del talento humano</li> <li>4) Vinculación de las familias y comunidades a los procesos de educación inicial en el grado transición</li> <li>5) Sistema de Seguimiento al Desarrollo Integral de la Primera Infancia</li> </ol>
O2. Brindar una educación con calidad y fomentar la permanencia en la educación inicial, preescolar, básica y media	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Bienestar y equidad en el acceso a la educación               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Educación inclusiva</li> <li>b. Nuevo Programa de Alimentación Escolar (PAE)</li> <li>c. Ambientes de aprendizaje</li> <li>d. Ruta de acceso y permanencia</li> </ol> </li> <li>2) Todos por una educación de calidad               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Directivos líderes y docentes que transforman</li> <li>b. Fortalecimiento de competencias para la vida</li> <li>c. Más tiempo para aprender, compartir y disfrutar</li> <li>d. Entornos escolares para la vida, la convivencia y la ciudadanía</li> <li>e. Evaluación para aprendizajes de calidad</li> </ol> </li> </ol>
O3. Apuesta por una educación media con calidad y pertinencia para los jóvenes colombianos	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Fortalecimiento de las trayectorias previas</li> <li>b) Consolidación de competencias socioemocionales, ciudadanas y financieras para la construcción del proyecto de vida.</li> <li>c) Orientación socio ocupacional.</li> <li>d) Reenfoque de los programas de articulación</li> </ol>

Objetivos	Estrategias
O4. Más y mejor educación rural	Sin estrategias delimitadas.
O5. Apuesta para impulsar una educación superior incluyente y de calidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Fortalecimiento de la educación superior pública</li> <li>2) Financiación de la educación superior</li> <li>3) Gradualidad en la gratuidad en el acceso a la educación superior para población vulnerable</li> <li>4) Reconocimiento de la excelencia académica</li> <li>5) Cierre de brechas regionales y urbano rurales</li> <li>6) Educación virtual</li> <li>7) Fortalecimiento del sistema de aseguramiento de la calidad</li> <li>8) Formación de capital humano de alto nivel</li> </ol>
O6. Eficiencia y desarrollo de capacidades para una gestión moderna del sector educativo	Sin estrategias delimitadas
O7. Alianza por la calidad y pertinencia de la educación y formación del talento humano	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Institucionalidad y gobernanza del Sistema Nacional de Cualificaciones (SNC).</li> <li>2) Marco Nacional de Cualificaciones (MNC)</li> <li>3) Movilidad educativa y formativa</li> <li>4) Aseguramiento de la calidad de la educación y la formación para el trabajo</li> </ol>

Metas en páginas 344 a 347. Consultar texto completo en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-Pacto-por-Colombia-pacto-por-la-equidad-2018-2022.pdf>

#### Anexo 4. Competencias territoriales en la gestión de la educación (para el equipo formador).

Elaborado por Lina Orozco y Santiago Díaz, 2018.

**COMPETENCIAS NACIÓN:** Formula las políticas y objetivos de desarrollo para el sector educativo, esta formulación debe completar la participación de los diferentes actores y territorios. Regula la prestación de servicios educativos estatales y no estatales. Realiza la evaluación técnica y financiera de las entidades territoriales.

PREGUNTAS ¿Cuál es el grado de responsabilidad o influencia en...?	NACIÓN	DEPTO	MUNICIPAL	
			CERTIFICADO	DESCERTIFICADO
1 Legislatura de leyes y/o diseño de normas, reglas, políticas, planes y programas para el sector educativo	↑	→	↓	↓
2 Inversión en infraestructura, equipamiento y mobiliario (por ejemplo: aulas, colegios)	↑	→	↓	↓
3 Mantenimiento de infraestructura, equipamiento y mobiliario	↑	→	→	→
4 Contratación y administración de personal	→	↑	↑	↓
5 Adquisición de material educativo – tecnológico, bibliotecas	↓		↑	↑
6 Elaboración de los manuales de convivencia	↓	↓	↑	↑
7 Distribución de recursos para la educación.	↑	→		
8 Suministro de información sobre el sistema educativo	↑	↑	↑	↑
9 Constitución y funcionamiento del gobierno escolar	↓	↓	↑	↑
10 Participación en diagnósticos y propuestas para la planeación de la educación territorial	↓	↑	↑	↑

**COMPETENCIAS DEPARTAMENTOS Y MUNICIPIOS CERTIFICADOS:** Los Departamentos prestan asistencia técnica educativa, financiera y administrativa a los municipios. Departamentos dirigen, planifican y prestan el servicio educativo de municipios no certificado. Los Departamentos ejercer inspección vigilancia y supervisión.

**MUNICIPIOS NO CERTIFICADO:** Pueden hacer los traslados de plazas y docentes entre instituciones educativas; deben suministrar información a los departamentos y a la nación, pueden administrar el recurso asociado a calidad.

**La formulación de las políticas y marco normativo en el sector educación:** “Es función del nivel nacional, ya sea mediante la legislación o el diseño de políticas, planes y programas por parte del Ministerio de Educación Nacional. Es competencia de la Nación mediante el Ministerio de Educación Nacional (MEN) formular las políticas y objetivos de desarrollo para el sector educativo y dictar normas para la organización y prestación del servicio. (artículo 5 de la Ley 715 de 2001). La facultad de operación y vigilancia de las políticas nacionales y normas del sector educativo, radicadas en el nivel nacional, pueden delegarse en los departamentos con respecto a los municipios no certificados. Los departamentos prestan asistencia técnica, financiera y administrativa a los municipios cuando corresponda. El MEN vigila el cumplimiento de las políticas nacionales y las normas del sector en los distritos, departamentos, municipio, resguardos indígenas y/o entidades territoriales indígenas.” Adicionalmente, es “función del Ministerio de educación establecer las normas curriculares y pedagógicas para los niveles de educación preescolar, básica y media, sin perjuicio de la autonomía de las instituciones educativas y de la especificidad de tipo regional” (Galilea, et. Al. 2011).

**La construcción de infraestructura** “Los municipios podrán participar con recursos propios en la financiación de los servicios educativos a cargo del Estado y en las inversiones de infraestructura, calidad y dotación. Los costos amparados por estos recursos no podrán generar gastos permanentes para el Sistema General de Participaciones. los departamentos administran y distribuyen entre los municipios de su jurisdicción los recursos financieros provenientes del Sistema General de Participaciones, destinados a la prestación de los servicios educativos a cargo del Estado, atendiendo los criterios establecidos en la ley. Es función de los departamentos participar con recursos propios en la financiación de los servicios educativos a cargo del Estado, en la cofinanciación de programas y proyectos educativos y en las inversiones de infraestructura, calidad y dotación. Los costos amparados con estos recursos no podrán generar gastos permanentes a cargo al Sistema General de Participaciones” (extractos de Galilea, et. al. 2011).

**El mantenimiento de infraestructura** “Los municipios podrán participar con recursos propios en la financiación de los

servicios educativos a cargo del Estado y en las inversiones de infraestructura, calidad y dotación. Los costos amparados por estos recursos no podrán generar gastos permanentes para el Sistema General de Participaciones. los departamentos administran y distribuyen entre los municipios de su jurisdicción los recursos financieros provenientes del Sistema General de Participaciones, destinados a la prestación de los servicios educativos a cargo del Estado, atendiendo los criterios establecidos en la ley. Es función de los departamentos participar con recursos propios en la financiación de los servicios educativos a cargo del Estado, en la cofinanciación de programas y proyectos educativos y en las inversiones de infraestructura, calidad y dotación. Los costos amparados con estos recursos no podrán generar gastos permanentes a cargo al Sistema General de Participaciones. Funciones similares cumplen los distritos”. (extractos de Galilea, et. al. 2011).

**La contratación y administración de personal** “Los departamentos administran y distribuyen entre los municipios de su jurisdicción los recursos financieros provenientes del Sistema General de Participaciones, destinados a la prestación de los servicios educativos a cargo del Estado, atendiendo los criterios establecidos en la ley. Es función de los departamentos participar con recursos propios en la financiación de los servicios educativos a cargo del Estado, en la cofinanciación de programas y proyectos educativos y en las inversiones de infraestructura, calidad y dotación. Los costos amparados con estos recursos no podrán generar gastos permanentes a cargo al Sistema General de Participaciones. Funciones similares cumplen los distritos” (Ver Ministerio de Educación y Galilea, et. al. 2011).

**Adquisición de material educativo – tecnológico, bibliotecas** De acuerdo con la normatividad los recursos para Calidad matrícula oficial que reciben los distritos, municipios certificados y no certificados deben destinarse a financiar los siguientes conceptos de gasto: • Construcción, ampliación y adecuación de infraestructura educativa. • Mantenimiento de infraestructura educativa. • Dotación institucional de infraestructura educativa. • Dotación institucional de material y medios pedagógicos para el aprendizaje. • Pago de servicios públicos de los establecimientos educativos estatales. • Funcionamiento básico de los establecimientos educativos estatales. • Capacitación a docentes y directivos docentes, siempre y cuando cuente con la aprobación del comité de capacitación de la Secretaría de Educación certificada. • Complementar, de ser necesario, la alimentación escolar.

**La formulación de los manuales de convivencia.** Los derechos y deberes de los estudiantes deben estar contenidos en el reglamento o manual de convivencia. Estos reglamentos son adoptados por el Consejo Directivo del establecimiento educativo, del cual hacen parte los padres de familia, representados por dos de ellos, en los términos del Decreto 1860 de 1994. En ejercicio de la autonomía escolar consagrada en el artículo 77 de la Ley 115 de 1994, los establecimientos educativos

se encuentran facultados para adoptar sus reglamentos internos, pero al establecer sanciones, siempre deberán tener en cuenta el respeto al debido proceso y derecho a la defensa, y de forma especial el derecho fundamental a la educación y demás derechos de los niños, niñas y adolescentes consagrados en la Constitución y en el Código de la Infancia y la Adolescencia.

**La distribución de recursos para la educación** El Ministerio de Educación es el encargado de impulsar, coordinar, financiar y evaluar programas, planes y proyectos de inversión de orden nacional en materia de educación, con recursos diferentes de los del Sistema General de Participaciones.

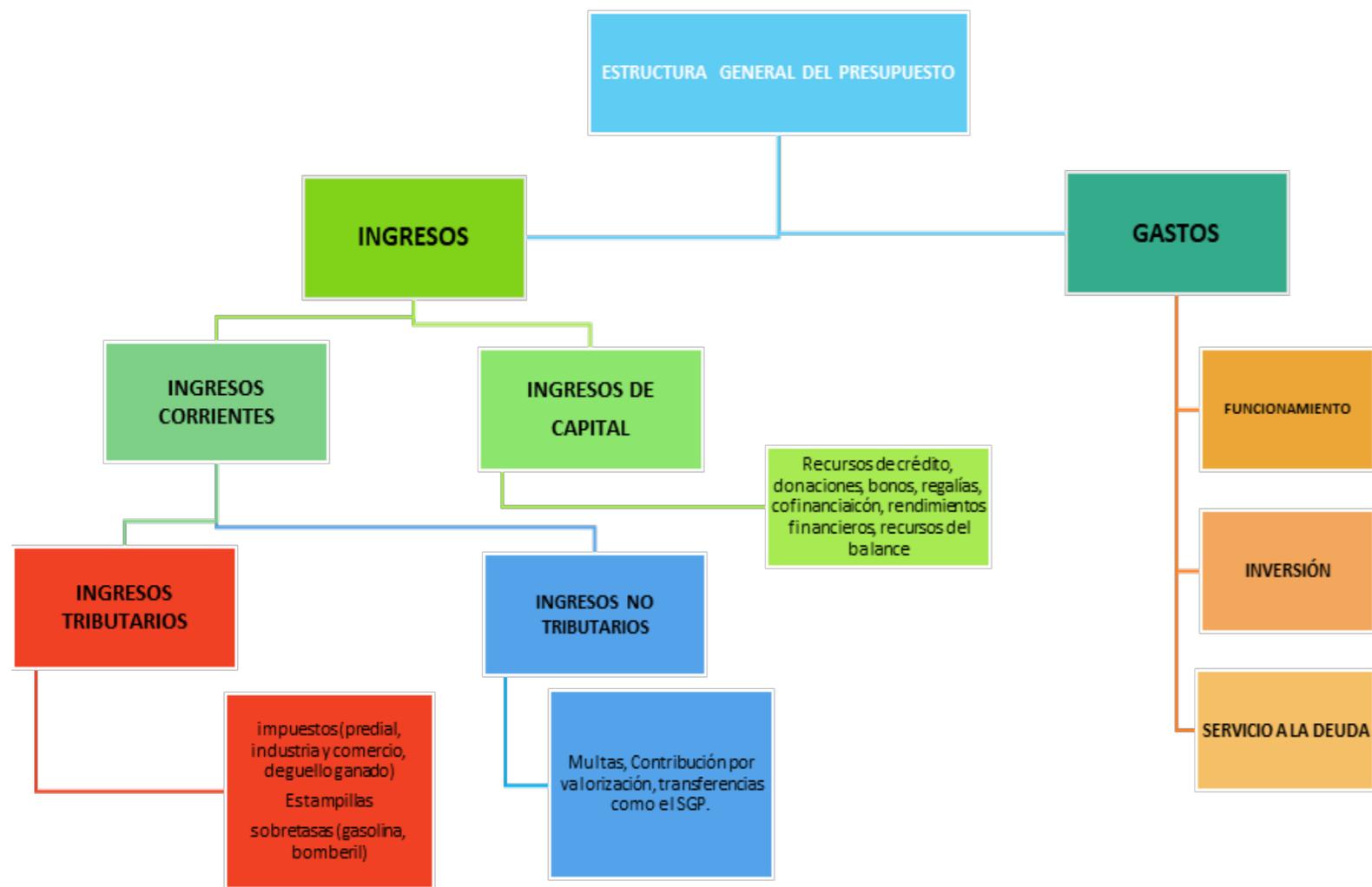
**Suministro de información sobre el sistema educativo** el MEN distribuye los recursos para educación del sistema General de Participaciones (SGP), pero todos los niveles territoriales deben suministrar la información: los municipios nutren su sistema con información que les proporcione las instituciones educativas y los departamentos a su vez lo harán con la información que suministren los municipios.

**Gobierno escolar** “En el gobierno escolar serán consideradas las iniciativas de los estudiantes, de los educadores, de los administradores y de los padres de familia en aspectos tales como la adopción y verificación del reglamento escolar, la organización de las actividades sociales, deportivas, culturales, artísticas y comunitarias, la conformación de organizaciones juveniles y demás acciones que redunden en la práctica de la participación democrática en la vida escolar. Los voceros de los estamentos constitutivos de la comunidad educativa podrán presentar sugerencias para la toma de decisiones de carácter financiero, administrativo y técnico pedagógico” (Galilea, et. al. 2011)

**Participación en diagnósticos y propuestas, programas, proyectos o iniciativas para el PEM (planeación de la educación territorial).** De acuerdo con la Ley 60 de 1993 los Planes Educativos Municipales y Departamentales son un elemento de apoyo en la gestión de los servicios educativos. recoge las ideas del Foro Educativo Municipal y formula estrategias orientadas a mejorar la educación en el corto, mediano y largo plazo. Estos planes deben tener en cuenta los lineamientos del Plan de Desarrollo Municipal, los PEI y los acuerdos entre las autoridades educativas y la comunidad. De acuerdo con el MEN “En general, la construcción de los Planes se ha realizado a través de procesos de participación ciudadana, en los que se ha convocado a diferentes actores a una reflexión, con el fin de enriquecer la discusión e incluir perspectivas múltiples, plurales y diversas sobre los desafíos de la educación en la zona respectiva” (MEN, 2017).

## Anexo 5. Estructura general del presupuesto y definiciones (para el equipo formador)

Elaborado por Lina Orozco y Santiago Díaz, 2018.



Las entidades territoriales deben tener claridad sobre sus ingresos y sus diferentes fuentes. Las fuentes de ingresos de las entidades territoriales son fundamentalmente los recursos propios procedentes del recaudo y los recursos procedentes del Sistema General de Participaciones. Los recursos propios procedentes del recaudo provienen de:

<p><b>IMPUESTOS:</b> Son el pago que los ciudadanos hacemos al Estado para fines públicos, estos impuestos financian los gastos de funcionamiento e inversión. Aquí no hay una contraprestación directa. A nivel departamental los más importantes son el de consumo licores, tabaco, cerveza. A nivel municipal la valorización predial e industria y comercio.</p>	<p><b>CONTRIBUCIÓN POR VALORIZACIÓN:</b> es un pago que se fija porque se está participando de los beneficios de una obra específica. Aquí si hay una relación directa entre el beneficio que se obtiene y la suma que se exige.</p>	<p><b>TASA:</b> Un valor que se cobra por un servicio. Ejemplo: tasa seguridad</p>	<p><b>MULTA:</b> Se trata de los recaudos que hace el Estado al imponer una sanción monetaria a quien infrinja o incumpla una disposición legal.</p>
--	--	--	--

Los recursos provenientes de ingresos no tributarios comprenden diversas fuentes. Una parte importante de los ingresos de las entidades territoriales provienen de las transferencias de la Nación, se emplean para financiar gastos de funcionamiento o inversión.

Los recursos propios procedentes del Sistema General de Participaciones son los que la Nación transfiere a las entidades territoriales (Departamentos, Distritos y Municipios). Proviene de los ingresos corrientes de la nación y salen a título de gastos de funcionamiento del presupuesto general de la Nación, se les conoce como transferencias corrientes. Entran a la estructura del presupuesto del Departamento, Municipio o Distrito bajo el concepto de ingresos no tributarios o transferencias. Los recursos del SGP son para "la financiación de los servicios públicos a su cargo: educación, salud, agua potable y saneamiento básico, y propósito general, los cuales se distribuyen en aplicación de lo establecido en los artículos 356 y 357 de la Constitución Política, las leyes 715 de 2001 y 1176 de 2007" (MEN, 2017).

Los ingresos de capital están compuestos principalmente por la venta de activos fijos (edificios, ejidos, terrenos). Se incluyen también aportes de cofinanciación.

En relación con los gastos estos se dividen en tres grandes conceptos: funcionamiento, inversión y servicio a la deuda.

**Funcionamiento:** corresponde a sueldos, salarios, primas, bonificaciones, auxilio de transporte; también se incluyen aquí las contribuciones que se debe hacer a seguridad social, pensiones. También son parte de los gastos de funcionamiento cuestiones como materiales y suministros de oficina, arrendamientos, combustible.

**Inversión:** son los gastos asociados a los programas que integran el plan de desarrollo de la nación y las entidades territoriales.

**Servicio a la deuda:** Se trata del presupuesto asignado para cumplir con las obligaciones de deuda interna y externa, por concepto de capital, intereses y comisiones.

## Anexo 6. Matriz para actividad de escenarios presupuestales

Elaborado por Lina Orozco y Santiago Díaz, 2018.

FUENTE DE RECURSOS	VALOR
Recursos propios (RP)	\$5800
Sistema General de Participaciones (SGP)	\$3000
Cooperación (coop.)	\$200
Sistema General de Regalías (SGR)	\$500
Crédito	\$100
cogestión con la comunidad	\$400
<b>TOTAL</b>	<b>\$10.000</b>

No.	Escenarios	Recursos propios	Sistema General Participaciones	Cooperación	Sistema General Regalías	Crédito	Cogestión
1	Como municipio no certificado una parte importante de los recursos del SGP son administrados por el Departamento del que hace parte, sin embargo, tenemos los denominados recursos para calidad educativa. Rectores/as, profesores y familias han insistido en que se requiere renovar el material pedagógico (textos, libros, materiales didácticos y audiovisuales). El costo estimado de inversión es de \$100 ¿De qué fuente podríamos hacer esa inversión?						
2	Escuchamos que un candidato ha dicho que va a buscar a los bancos para que le presten dinero al municipio para construir 2 nuevos colegios. De acuerdo con el candidato, el recurso del SGP sería suficiente para pagar esta deuda. La construcción de dos nuevas instituciones educativas costaría \$100 ¿Esto es posible? ¿A qué fuente de financiación se asociaría este gasto?						

No.	Escenarios	Recursos propios	Sistema General Participaciones	Cooperación	Sistema General Regalías	Crédito	Cogestión
3	Un grupo de ciudadanos/as hacen parte de una Organización No Gubernamental sin ánimo de lucro. Llevan operando dos años y se han propuesto incentivar la participación de jóvenes estudiantes en proyectos productivos. La Embajada del país “Granada” ha abierto una convocatoria para financiar proyectos sociales. El proyecto propuesto por la ONG tiene una inversión de \$150. Por parte de la embajada se puede financiar máximo \$100 ¿Dónde se ubicarían estos \$100 (como fuente de financiación)? ¿A qué otra fuente de financiación se puede recurrir para apalancar lo que hace falta?						
4	Se debe presupuestar el pago de nómina de los y las docentes. Esto equivale a \$2000 ¿De qué fuente se realiza este pago?						
5	El Ministerio de Educación ha diseñado una política de alimentación escolar. Se requiere contratar la compra de alimentos, el personal para su preparación y su transporte. El costo es de \$700 ¿Con qué fuente de financiación se puede comprometer este recurso?						
6	Una persona del grupo es el Alcalde en un municipio no certificado y las demás son asesoras. Se han comprometido a aumentar la cobertura educativa; sin embargo, al ser no certificado tiene importantes limitaciones presupuestales. Les han señalado la importancia de coordinar acciones con la Gobernación del Departamento. El municipio tiene disponibilidad de \$500 en Recursos Propios para invertir en la construcción de un nuevo colegio; no obstante, se requiere \$1500 para tener planta docente ¿Cómo lo puede asistir financieramente el Departamento?						
7	La Oficina de las Naciones Unidas para el Desarrollo tiene interés en acompañar el diseño de soluciones innovadoras para mejorar la calidad educativa. En una reunión estos recursos logran gestionarse por un monto de \$100 e integrarán el presupuesto para financiar proyectos de innovación social ¿Dónde se ubicarían estos recursos en esta matriz?						
8	En un taller participativo con la comunidad se ha establecido que un factor explicativo de la inasistencia escolar de los niños y las niñas se debe a las difíciles condiciones de las carreteras en la zona rural. Las familias además han señalado que están muy dispersas y la institución educativa no es central. Se ha pensado en mejorar el transporte. El costo estimado de la inversión es de \$200 ¿Qué fuente de recursos podría usarse?						

No.	Escenarios	Recursos propios	Sistema General Participaciones	Cooperación	Sistema General Regalías	Crédito	Cogestión
9	Después de un diagnóstico del estado de las instituciones educativas se ha priorizado su modernización (ampliación de aulas, comedores escolares e instalaciones eléctricas). Este es un proyecto de gran envergadura y requiere una inversión de \$500. Como la mayor parte del recurso de SGP ya tiene otras destinaciones, ¿qué otra fuente de recursos puede ser utilizada?						
10	En el Plan Educativo Municipal (o política pública educativa local) se han delimitado las acciones que se requiere emprender para mejorar la educación del municipio. Requiere múltiples fuentes de financiación para poder llevarse a cabo, no solo del gobierno ¿Que tipo de gestión de recursos según fuente de financiación se puede realizar para apalancar estos PEM?						

## Anexo 7. Actividad desarrollada sobre fuentes de financiación (para el equipo formador).

### Matriz diligenciada

	Escenarios	RP	SGP	Coop.	SGR	Crédito	cogestión
1	Recursos pedagógicos IE		\$100				
2	Pregunta 2. ¿Se puede pagar servicio a la deuda con SGP?					\$100	
3	Cooperación Fondo de embajadas extranjeras			\$100			\$50
4	Pago nómina docente		\$2000				
5	Alimentación escolar		\$700				
6	Coordinación entre niveles territoriales	\$2000					
7	Cooperación PNUD			\$100			
8	Transporte escolar		\$200				
9	Modernización instalaciones IE (comedor escolar, electricidad, baños)				\$500		
10	Financiación PEM	\$3800					\$350
	TOTAL	\$5800	\$3000	\$200	\$500	\$100	\$400

A continuación, compartimos la respuesta a cada escenario y la justificación:

### Preguntas resueltas

#### Pregunta 1

Como municipio no certificado una parte importante de los recursos del SGP son administrados por el Departamento del que hace parte, sin embargo, usted tiene los denominados recursos para calidad educativa. Los rectores, profesores y padres de familia han insistido que se requiere renovar el material pedagógico (textos, libros, materiales didácticos y audiovisuales), el costo estimado de inversión es de \$100. ¿de qué fuente podría financiarse?

El artículo 15 de la Ley 715 de 2001 señala las actividades que pueden ser financiadas con los recursos de la participación para educación del SGP, por las entidades territoriales certificadas y las no certificadas; sin embargo, el artículo 17 de la misma Ley exceptúa los gastos de personal de cualquier naturaleza con los recursos de Calidad. Por lo anterior, los recursos para Calidad matrícula oficial que reciben los distritos, municipios certificados y no certificados deben destinarse a financiar los siguientes conceptos de gasto: • Construcción, ampliación y adecuación de infraestructura educativa. • Mantenimiento de infraestructura educativa. • Dotación institucional de infraestructura educativa. • Dotación institucional de material y medios pedagógicos para el aprendizaje. • Pago de servicios públicos de los establecimientos educativos estatales. • Funcionamiento básico de los establecimientos educativos estatales. • Capacitación a docentes y directivos docentes, siempre y cuando cuente con la aprobación del comité de capacitación de la Secretaría de Educación certificada. • Complementar, de ser necesario, la alimentación escolar

**SGP - CALIDAD**  
**\$100**

#### Pregunta 2

Usted escuchó que un candidato ha dicho que va a buscar a los bancos para que le presten dinero al municipio para construir 2 nuevos colegios, de acuerdo con el candidato el recurso del SGP sería suficiente para pagar esta deuda. La construcción de dos nuevas instituciones educativas costaría \$100. ¿Esto es posible? ¿A qué fuente de financiación se asociaría?

El artículo 92 de la Ley 715 de 2001 establece la prohibición expresa de pagar con los recursos del Sistema General de Participaciones el servicio de la deuda adquirida con el sector financiero. La adquisición de empréstitos o deudas deben ser autorizadas por el Concejo del municipio.

**Deuda**  
**\$100**

### Pregunta 3

Un grupo de ciudadanos organizados hacen parte de una ONG sin ánimo de lucro, llevan operando dos años y se han propuesto incentivar la participación de jóvenes estudiantes en proyectos productivos. Uno de ellos conoce la apertura de una convocatoria para financiar proyectos sociales por parte de las embajadas. El proyecto tiene una inversión de \$150. Por parte de la embajada solo se puede financiar máximo \$100. ¿cómo se llama este recurso y qué se puede hacer para apalancar lo que hace falta?

El recurso que se logra gestionar a través de proyectos financiados por embajadas o fondos extranjeros se conocen como recursos de cooperación. Para complementar la comunidad puede proponer actividades para cofinanciar el proyecto.

**Cooperación \$100**  
**Cogestión**  
**\$50**

### Pregunta 4

Se debe presupuestar el pago de nómina de los profesores, equivale a \$2000 ¿De qué fuente se estima el recurso para este pago?

Los recursos del SGP educación se destinan particularmente a financiar las siguientes actividades: **1. Pago del personal docente y administrativo de las instituciones educativas públicas, las contribuciones inherentes a la nómina y sus prestaciones sociales.** 2. Construcción de la infraestructura, mantenimiento, pago de servicios públicos y funcionamiento de las instituciones educativas. 3. Provisión de la canasta educativa. 4. Las destinadas a mantener, evaluar y promover la calidad educativa. 5. Alimentación escolar. 6. Transporte escolar.

**SGP**  
**\$2000**

### Pregunta 5

El Ministerio de Educación ha delineado una política de alimentación escolar. Se requiere contratar la compra de alimentos, el personal para su preparación, su transporte. El costo es de \$700 ¿con qué fuente de financiación se puede comprometer este recurso?

**Alimentación escolar.** Esta participación corresponde al 0,5% de las asignaciones especiales, y constituye una de las fuentes de financiación del programa de alimentación escolar definido por el Ministerio de Educación Nacional, de tal forma que su inversión deberá estar reglada por dichos lineamientos a través de proyectos de inversión. El artículo 18 de la Ley 1176 de 2007, dispone que los recursos de la asignación especial del SGP para alimentación escolar deben ser destinados a financiar las siguientes actividades, de acuerdo con los lineamientos técnicos administrativos establecidos por el Ministerio de Educación Nacional: 1. Compra de alimentos. 2. Contratación de personal para la preparación de alimentos. 3. Transporte de alimentos. 4. Menaje, dotación para la prestación del servicio de alimentación escolar y reposición de dotación. 5. Aseo y combustible para la preparación de los alimentos. 6. Contratación con terceros para la provisión del servicio de alimentación escolar. Cabe señalar que, cuando la prestación del servicio de alimentación escolar es realizada directamente por las entidades territoriales beneficiarias, éstas deben destinar como mínimo el 80% de los recursos de la asignación especial para alimentación escolar del SGP a la compra de alimentos. Los recursos restantes pueden utilizarse para los demás conceptos de la asignación contemplados en los numerales 2, 3, 4, y 5.

**SGP**  
**\$700**

### Pregunta 6

Ud. es alcalde en un municipio no certificado, tiene como compromiso aumentar la cobertura educativa; sin embargo, al ser no certificado tiene fuertes limitaciones presupuestales; le han señalado la importancia de coordinar acciones con la Gobernación del Departamento. Si usted tiene disponibilidad en sus recursos propios para inversión de \$500, pero para construir un nuevo colegio y tener planta docente requiere \$1500, ¿cómo lo puede asistir financieramente el Departamento?

La certificación en educación implica, para la entidad territorial, el manejo autónomo de los recursos del SGP y la gestión de los recursos humanos del sector. Es importante señalar que en materia de educación los recursos de la participación para educación se asignan en función de las competencias que tiene cada entidad territorial. Es así como, las entidades territoriales certificadas en educación tienen la competencia para garantizar la prestación de los servicios educativos estatales y en esa medida perciben recursos para el componente de prestación de servicios y otro para gastos de calidad educativa. Por su parte, los municipios no certificados solo reciben una asignación para financiar las competencias que en materia de calidad les asigna la ley.

**Recursos propios**  
**Departamento**  
**\$1500**  
**Recursos propios**  
**municipio**  
**\$500**

### Pregunta 7

La oficina de las Naciones Unidas para el desarrollo tiene interés en acompañar el diseño de soluciones innovadoras para mejorar la calidad educativa. En una reunión estos recursos logran gestionarse por un monto de \$100 e integrarán el presupuesto para financiar proyectos de innovación social. ¿cómo se conoce este tipo de fuente de recursos?

**Se trata de recursos de cooperación.**

**Cooperación**  
**\$100**

### Pregunta 8

En un taller participativo con la comunidad se ha establecido que un factor explicativo de la inasistencia escolar de los niños y niñas se debe a las difíciles condiciones de las carreteras en la zona rural, las familias además han señalado que están muy dispersas y la institución educativa no es central. Se ha pensado en mejorar el transporte. El costo estimado de la inversión es de \$200 ¿qué fuente de recursos podría usar?

Una vez cubiertos los costos de la prestación del servicio educativo, los departamentos, distritos y municipios destinarán recursos de la participación en educación al pago de transporte escolar cuando las condiciones geográficas lo requieran para garantizar el acceso y la permanencia en el sistema educativo de niños pertenecientes a los estratos más pobres. Ley 715 de 2001

**SGP**  
**\$200**

## Pregunta 9

Después de un diagnóstico del estado de las instituciones educativas se ha priorizado la modernización de las mismas (ampliación de aulas, comedores escolares e instalaciones eléctricas) este es un proyecto de gran envergadura y requiere una inversión de \$500. Como la mayor parte del recurso de SGR ya tiene otras destinaciones, ¿qué otra fuente de recursos puede ser utilizada?

El Sistema General de Regalías se renovó a partir del 2012. Las regalías son recursos que se producen por la explotación de recursos no renovables. Los recursos del SGR financian proyectos de inversión que son presentados por las entidades territoriales a los órganos colegiados de administración y decisión OCAD quienes son encargados de aprobarlos. Los proyectos deben cumplir requisitos (pertinencia, viabilidad, sostenibilidad, impacto y articulación) y deben estar correctamente estructurados.

SGR

\$500

## Pregunta 10

La iniciativa del PEM de su municipio es de amplia envergadura. Tiene delimitadas las estrategias y requiere una fuerte financiación por parte de múltiples actores, no solo del gobierno. ¿Que tipo de gestión de recursos según fuente de financiación se puede realizar para apalancar estos PEM?

Se pueden gestionar recursos en los que participen distintos sectores y actores: gobierno, la comunidad, el sector privado.

RP

\$3800

cogestión comunitaria

\$100

cogestión privada

\$250

## Anexo 8. Ejemplo de derecho de petición

Tengamos en cuenta que los derechos de petición funcionan si pedimos la información a quien realmente la tiene, porque sino, la respuesta que vamos a recibir de la entidad a la que le interpusimos el recurso, es "no es nuestra competencia". Algunas entidades remiten a otras, pero no siempre es el caso, así que hagamos una revisión previa sobre a quién debemos dirigirnos. Esto variará dependiendo de si se trata de un municipio certificado en educación o no certificado. Si no es certificado, algunas competencias están a cargo del municipio, pero la mayoría, estarán a cargo del Departamento.

### 1 Formato Derecho de Petición

(La ciudad, fecha)

SEÑOR / SEÑORA

Nombres y apellidos del/a funcionario/a público

Cargo

Entidad estatal

**Asunto: Derecho de petición de información sobre educación del municipio**

Estimado/a Señor/a:

Reciba un cordial saludo,

A través del presente Yo (escribir nombre y apellidos completos), identificado/a con número de cédula de ciudadanía (escribir número de cédula) expedida en el municipio de (escribir municipio de expedición) y domiciliado en (escribir la dirección) del municipio de (escribir municipio) en ejercicio del derechos de petición, respetuosamente solicito la siguiente información:

*(Exponer la información solicitada con claridad y precisión: Aquí indicaríamos los datos/ documentos que estamos solicitando).*

Solicito esta información en uso de mi derecho al control social, la solicitud de rendición de cuentas y de información sobre el estado de la educación del municipio, como insumos para la elaboración de un diagnóstico participativo que nos encontramos construyendo en el espacio de participación (indicar nombre del espacio de participación: Mesa Municipal de Educación, COMPOS, etc.). En este espacio confluyen las fuerzas de vivos del municipio del sector educativo, productivo, social y de gobierno (local, departamental, nacional).

Agradecemos la información que pueda brindarnos y/o la remisión a la entidad y persona encargada que dispone de la información.

Recibiré respuestas a (indicar dirección de correo electrónico y dirección de residencia).

Atentamente,

Firma  
Nombre completo  
Número de cédula

**Información por acopiar**

\*Marco normativo y de política pública en el tema educativo departamental y municipal (regional si aplica)

- ¿Existen ordenanzas departamentales que aborden el tema educativo?
- ¿Existen acuerdos municipales que aborden el tema educativo?
- ¿Existen documentos gubernamentales, de planeación, lineamientos, orientaciones, etc., que aborden el tema educativo?
- En nuestro departamento ¿Hay Plan Educativo?
- En nuestro municipio ¿Hay Plan Educativo?
- ¿Nuestro municipio tiene PDET? Si tiene ¿Qué propone el componente educativo?
- ¿Hay otros lineamientos estratégicos nacionales, departamentales o municipales, que, aunque desarrollan temas más amplios, incluyen la educación como acción?

\* ¿Se dispone de un mapa político administrativo de nuestro municipio? ¿Es posible acceder a él?

\* Además:

Disponibilidad	Acceso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número y nombre de instituciones y sedes educativas del municipio</li> <li>• Número y nombre de sedes educativas con energía, agua potable, alcantarillado y/o internet.</li> <li>• Número y nombre de sedes educativas en predios legalizados.</li> <li>• Número de niños y niñas en edad escolar del municipio.</li> <li>• Número de docentes en cada sede educativa</li> <li>• Grados que se imparten en cada sede educativa</li> <li>• Número de estudiantes en cada sede educativa</li> <li>• Nivel de formación de docentes en cada sede educativa</li> <li>• Tipo de vinculación: total profesores, periodo de prueba, planta temporal, propiedad, provisional vacante definitiva, provisional vacante temporal</li> <li>• Régimen de docentes en cada IEO: escalafón 1278, escalafón 2277, etnoeducador/a.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matricula general y matricula por grupos de especial protección</li> <li>• Tasa de cobertura bruta</li> <li>• Tasa de aprobación</li> <li>• Tasa de extraedad</li> <li>• Programas dirigidos a la primera infancia</li> <li>• Tasa de alfabetización</li> <li>• Convenios entre las instituciones educativas y sector productivo, social u otros para egresados/as.</li> <li>• Programas de articulación entre la institución educativa con el sector productivo, social y otros.</li> <li>• Oferta de educación superior del municipio/ región: Técnico, tecnológico y profesional: Número de instituciones, Oficial o no oficial, cuántos estudiantes llegan a las instituciones de educación superior, a cuáles van los y las jóvenes del municipio, qué programas ofertan las instituciones.</li> </ul>

Calidad	Permanencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de las Pruebas Saber por institución educativa y departamental y nacional para hacer un comparativo.</li> <li>Programas transversales de cada institución educativa ¿cuáles IEO los tienen?: Por ejemplo: Estilos de vida saludables, educación ambiental PRAE, Educación para la sexualidad (PESCC), Derechos Humanos, Cátedra de Paz.</li> <li>Implementación de la Ley 1620 de 2013 en cada IEO: <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de casos atendidos según protocolo</li> <li>Programas de promoción y prevención</li> <li>Formación docente</li> <li>Campañas, protocolos internos de atención y acompañamiento u otros.</li> </ul> </li> <li>Última actualización de los manuales de convivencia (actualización siguiendo orientaciones de la 1620).</li> <li>Estrategias / Programas de educación contextualizada, flexible, alternativa (acompañamiento o existencia oficiales o no oficiales).</li> <li>Estrategias / Programas especiales / pertinentes a la vocación del territorio</li> <li>Estrategias de cualificación del cuerpo docente</li> <li>Estrategias / Programas de acompañamiento pedagógico curricular a la IEO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituciones educativas que ofrecen el ciclo básico</li> <li>Tasa de deserción</li> <li>Casos de reclutamiento forzado de población en edad escolar</li> <li>Formación de docentes para el acompañamiento a poblaciones de especial protección.</li> <li>Casos de desplazamiento forzado de población en edad escolar (receptor y expulsor)</li> <li>Medidas de apoyo económico: alimentación escolar, transporte escolar, insumos, otros.</li> <li>Estrategias / Programas de trayectoria de vida en armonía con la educación (trabajo infantil, derechos sexuales y reproductivos, maternidad/ paternidad temprana, oficios del hogar, desplazamientos forzados, entre otros).</li> <li>Modelos flexibles (estrategias, programas, acompañamiento, promoción, etc.).</li> <li>Estrategias / Programas de acompañamiento diferenciado para poblaciones de especial protección (etnias, discapacidad, sobrevivientes conflicto armado).</li> <li>Estrategias / Programas de acompañamiento del tiempo libre</li> <li>Manuales de convivencia y estrategias, proyectos, programas en cada IEO con enfoque de derechos humanos (libre desarrollo de la personalidad, dignidad humana, no discriminación).</li> <li>Estrategias eliminación de barreras para la educación superior</li> </ul>

## Anexo 9. Desarrollo Conceptual: Mapeo de actores y su influencia

Con base en Schiffer (2017):

**Cuadrante A: Baja influencia, negativa hacia nuestros objetivos:** Aunque no tienen mucha influencia, queremos protegernos

Serán aquellos en quienes se podrán invertir menores esfuerzos. Sobre estos actores podemos preguntarnos:

- ¿Que es lo que les importa? ¿Puedes atraerlos a tu lado?
- ¿Estás seguro de que son débiles?
- Cuidado con el aumento de influencia con el tiempo
- Interferir con la construcción de su coalición.
- ¿Puedes ignorarlos por ahora?

**Cuadrante B: Baja influencia, positiva hacia nuestros objetivos. Están con nosotros: queremos que sean más poderosos**

Pueden ser actores que requieran apoyo para movilizarse; es decir, para convertirse en actores con poder en esta situación.

Es importante que nuestras estrategias se dirijan, al menos, a mantenerlos informados de los esfuerzos que estamos realizando. Podrían ganar importancia a lo largo del proceso. Sobre estos actores podemos preguntarnos:

- ¿Podemos aumentar su influencia?
- ¿Pueden ser conectores y recolectores de información?
- ¿Tienen amigos que le aporten al proceso?
- ¿Podemos construir coaliciones para aumentar nuestra fuerza en números?
- Recordemos: "Un líder sin seguidores es simplemente alguien que camina".
- NO SUBESTIMARLOS. Cuando se sienten amenazados pueden hacer mucho daño.

El cuadrante C hay dos tipos de actores . La variación radica en el interés que tengan con respecto a la educación<sup>25</sup>.

**Cuadrante C + bajo interés:** Alta influencia, negativa hacia nuestros objetivos. Queremos neutralizar su influencia, que lo que hagan no nos afecte. Con estos actores, el terreno es más claro, por eso, en vez de preguntas que deberíamos hacernos para saber cómo relacionarnos con ellos, Schiffer hace recomendaciones:

<sup>25</sup>Lo que para Schiffer (2017) serían el tipo de actores "Serpientes" de alta influencia e interés negativo hacia nosotros y los babuinos (o primates papiones) que tienen una alta influencia, pero están indecisos con respecto a nuestros objetivos.

- Cuidemos nuestra espalda. Protejámonos.
- Evitamos: concentrémonos en otros problemas por ahora
- Busquemos un terreno común inesperado
- Exploreemos sus redes: ¿A quién(es) escuchan? ¿Quién(es) los orienta o dirige?
- Exploreemos la necesidad de debilitar sus narrativas y sus coaliciones.

**Cuadrante C + interés indeterminado:** También encontramos actores con una alta influencia, indecisa hacia nuestros objetivos. Aunque tiene alta influencia, no sabemos qué quieren, ni qué piensan de nosotros. Pueden volverse un aliado o un peligro, por lo tanto, son actores que debemos mantener “entusiasmados”, ya que nos pueden ayudar a mantenernos informados, sus opiniones son valiosas y pueden ayudar a movilizar a otros actores más directamente involucrados (los de los cuadrantes B y D). Sobre ellos podemos preguntarnos:

- ¿Que es lo que les importa?
- ¿Podemos atraerlos a nuestro lado?
- ¿Estamos seguros de que son débiles?
- ¿Podemos ignorarlos por ahora?
- ¿Su influencia puede aumentar con el tiempo?
- ¿Debemos interferir en las coaliciones que construyan?

**Cuadrante D: Alta influencia, positiva hacia nuestros objetivos. Queremos atraerlos:** En particular los que se acerquen más a la esquina superior derecha, serán los aliados fundamentales, a quienes deberemos procurar traer a bordo y con quienes deberemos preocuparnos por trabajar de manera conjunta. Como en el caso del cuadrante C + bajo interés, frente a estos actores Shchiffer hace las siguientes recomendaciones:

- Démosles crédito, dejémosles liderar
- Enmarquemos el problema para ellos, compartamos información
- Facilitemos su participación constantemente, regularmente
- Gestionemos la posible lucha de poder entre personas influyentes positivas
- Construyamos coaliciones diversas: Diversas fuentes de energía, motivaciones diversas, objetivos compartidos.

## Anexo 10. Obligaciones del Estado: Disponibilidad y Acceso/Cobertura

Fuente: Con base en Pérez Murcia, 2004, p. 50-52. EI = Efecto Inmediato / CP= Cumplimiento Progresivo

### Grupo 1.

No.	Disponibilidad	Clasificación (Indicar: Fortaleza, Deseo, Potencial)	¿Por qué la clasificamos de esta manera? Utilicemos los datos del mapa de disponibilidad	Datos de fuentes secundarias
1	EI= Asegurar la disponibilidad de escuelas de enseñanza básica a disposición de todos los niños y niñas en todo el territorio nacional.			
2	EI= Asegurar que la enseñanza básica sea asequible a todas las personas de manera gratuita.			
3	EI= Asegurar el número de cupos equivalentes al número de niños y niñas en edad de enseñanza primaria.			
	Acceso			
1	EI= Velar por el derecho de acceso a las instituciones y programas de enseñanza públicos sin discriminación alguna.			

2	EI= Proporcionar educación básica, pública, obligatoria y gratuita para todos los niños y niñas.			
3	EI= Asegurar el acceso a la educación primaria para toda la población.			

### Grupo 2.

No.	Disponibilidad	Clasificación (Indicar: Fortaleza, Deseo, Potencial)	¿Por qué la clasificamos de esta manera? Utilicemos los datos del mapa de disponibilidad	Datos de fuentes secundarias
4	EI= Asegurar la existencia de programas de enseñanza suficientes.			
5	EI= Asegurar adecuadas condiciones de infraestructura física de las instituciones educativas y los centros de enseñanza.			
6	EI= Asegurar la disponibilidad de docentes.			
	Acceso			
4	EI= Adoptar todas las medidas apropiadas para garantizar que los niños y niñas se vean protegidos contra toda forma de discriminación.			

5	EI= Adoptar un plan de acción para garantizar la aplicación del principio de enseñanza obligatoria y gratuita para todas las personas			
6	EI= Adoptar y aplicar una estrategia nacional de educación: fundamental, secundaria y superior.			

### Grupo 3.

No.	Disponibilidad	Clasificación (Indicar: Fortaleza, Deseo, Potencial)	¿Por qué la clasificamos de esta manera? Utilicemos los datos del mapa de disponibilidad	Datos de fuentes secundarias
7	EI= Asegurar la disponibilidad de instrucción académica y formación para los docentes.			
8	EI= Respetar la libertad de los agentes privados de establecer y dirigir todo tipo de instituciones de enseñanza.			
9	EI= Respetar la disponibilidad de educación absteniéndose de cerrar centros educativos.			
	Acceso			
7	EI= Facilitar mecanismos financieros que hagan posible el acceso de todas las personas aptas a la educación superior.			
8	EI= Garantizar igualdad de oportunidades para acceder a estudios superiores.			

9	EI= Garantizar que los criterios de selección para acceder a una institución educativa sean académicos			
---	--	--	--	--

**Grupo 4.**

No.	Disponibilidad	Clasificación (Indicar: Fortaleza, Deseo, Potencial)	¿Por qué la clasificamos de esta manera? Utilicemos los datos del mapa de disponibilidad	Datos de fuentes secundarias
10	EI= Proseguir activamente el desarrollo del sistema escolar en todos los ciclos de enseñanza.			
11	CP=Implantar un sistema de escuelas mediante la construcción de aulas, establecimiento de programas y suministro de materiales de estudio entre otros.			
	<b>Acceso</b>			
10	EI= Implantar un sistema adecuado de becas para las poblaciones más vulnerables.			

11	EI= Asegurar accesibilidad económica a la enseñanza primaria mediante la aplicación inmediata de su gratuidad.			
12	EI= Asegurar la accesibilidad material a la enseñanza primaria.			
13	EI= Erradicar el analfabetismo.			

**Grupo 5.**

	Disponibilidad	Clasificación (Indicar: Fortaleza, Deseo, Potencial)	¿Por qué la clasificamos de esta manera? Utilicemos los datos del mapa de disponibilidad	Datos de fuentes secundarias
12	CP=Fomentar la disponibilidad de educación fundamental para todas las personas que no hayan recibido o terminado el ciclo completo de instrucción primaria.			
13	CP=Mejorar continuamente las condiciones materiales del cuerpo docente y asegurarle sueldos competitivos a nivel nacional.			
	<b>Acceso</b>			
14	CP= Asegurar accesibilidad económica a la enseñanza secundaria y superior mediante la implantación progresiva de la enseñanza gratuita.			

	Disponibilidad	Clasificación (Indicar: Fortaleza, Deseo, Potencial)	¿Por qué la clasificamos de esta manera? Utilicemos los datos del mapa de disponibilidad	Datos de fuentes secundarias
15	CP= Asegurar el acceso de las personas mayores (adultos mayores) a programas educativos y de formación adecuados.			
16	CP= Facilitar el acceso de las personas mayores a los distintos niveles del ciclo educativo.			
17	CP= Fomentar enseñanza básica para quienes no han recibido o terminado el ciclo completo de primaria.			

## Anexo 11. Obligaciones del Estado: Calidad/Pertinencia y Permanencia

Fuente: Con base en Pérez Murcia, 2004, p. 50-52. El = Efecto Inmediato / CP= Cumplimiento Progresivo

No.	Calidad	Clasificación (Indicar: Fortaleza, Deseo, Potencial)	¿Por qué la clasificamos de esta manera? Utilicemos los datos del mapa de disponibilidad	Datos de fuentes secundarias
1	El= Establecer y garantizar que se cumplan normas mínimas de enseñanza en las escuelas públicas y privadas.			
2	El= Ejercer la inspección y vigilancia del sistema educativo en todo el territorio nacional y en todos los niveles educativos con el fin de velar por su calidad.			
Permanencia				
1	El= Asegurar la permanencia de los niños y niñas en la educación pública, básica, obligatoria y gratuita.			
2	El= Asegurar que en los centros educativos públicos y privados se imparta la enseñanza que mejor se adapte a los niños y niñas.			

Grupo 2

No.	Calidad	Clasificación (Indicar: Fortaleza, Deseo, Potencial)	¿Por qué la clasificamos de esta manera? Utilicemos los datos del mapa de disponibilidad	Datos de fuentes secundarias
3	El= Establecer y mantener un sistema transparente y eficaz de seguimiento para comprobar si la educación cumple las normas mínimas de enseñanza dispuestas por el Estado.			
4	El= Velar por que los planes de estudio, en todos los niveles del sistema educativo, estén orientados al cumplimiento de los objetivos consagrados en los instrumentos internacionales de derechos humanos y la constitución política.			
	<b>Permanencia</b>			
3	El= Adoptar medidas para fomentar la asistencia regular a las escuelas y reducir tasas de deserción escolar.			
4	El= Velar por la prestación eficiente y continua del servicio público educativo.			

Grupo 3

No.	Calidad	Clasificación (Indicar: Fortaleza, Deseo, Potencial)	¿Por qué la clasificamos de esta manera? Utilicemos los datos del mapa de disponibilidad	Datos de fuentes secundarias
5	El= Establecer y mantener un sistema transparente y eficaz de seguimiento para comprobar si la educación se orienta a los objetivos consagrados en los instrumentos internacionales de derechos humanos y la Constitución Política.			
6	El= Vigilar y garantizar que la disciplina escolar sea compatible con la dignidad humana.			
	<b>Permanencia</b>			
5	El= Prohibir y eliminar toda forma de discriminación que atente contra la permanencia de los niños y las niñas en el sistema escolar.			
6	El= Asegurar igualdad de trato y libre desarrollo de la personalidad en el sistema educativo.  Asegurar el debido proceso en la imposición de sanciones.			

Grupo 4

No.	Calidad	Clasificación (Indicar: Fortaleza, Deseo, Potencial)	¿Por qué la clasificamos de esta manera? Utilicemos los datos del mapa de disponibilidad	Datos de fuentes secundarias
7	El= Velar por la libre elección de la educación sin la intervención del Estado ni la de terceros, a reserva de la conformidad con las normas mínimas en materia de enseñanza.			
8	El= Velar porque el principio de libertad no genere desigualdades en la calidad de la educación que reciben los grupos poblacionales más vulnerables.			
9	El= Respetar la libertad académica del cuerpo docente y de los alumnos.			
	Permanencia			
7	CP= Formular planes de estudio, dotados de recursos, que reflejen las necesidades contemporáneas de los estudiantes.			

Grupo 5.

No.	Calidad	Clasificación (Indicar: Fortaleza, Deseo, Potencial)	¿Por qué la clasificamos de esta manera? Utilicemos los datos del mapa de disponibilidad	Datos de fuentes secundarias
10	El= Mejorar de manera continua la capacidad intelectual del cuerpo docente.			
11	El= Respetar la libertad de los padres o tutores legales de escoger escuelas privadas, vigilando siempre que las instituciones educativas sean acordes con las normas mínimas de enseñanza establecidas por el Estado.			
12	CP= Velar porque los niños y las niñas dispongan de orientación e información sobre cuestiones educacionales.			
	Permanencia			
8	CP= Formular planes de educación idóneos para todas las edades.			

## Anexo 12. Propositiones provocadoras: en qué consisten

Traducción de Writing Provocative Propositions – or Possibility Statements, en Msukwa, Svendsen y Moyo, 2003, p.45.

Watkins y Mohr (2001) indican que una proposición provocadora es una declaración que une lo mejor de "Lo que es" con nuestra propia especulación o intuición de "Lo que podría ser".

Una buena propuesta provocadora debe cumplir con los siguientes criterios:

**Es provocadora.** Extiende y desafía al grupo, obligándolo a ir más allá de los parámetros de sus rutinas normales.

**Está conectada a la tierra.** Se han enfrentado desafíos similares en el pasado y, como tal, la visión representa una posibilidad convincente.

**Es deseada.** A todos los miembros del grupo les gustaría ser parte del grupo como se describe en la declaración.

**Se expresa en tiempo presente y en lenguaje afirmativo.** Esto ayuda al grupo a proyectar una imagen positiva de sí mismo.

**Es muy participativa.** Lograr la declaración requerirá esfuerzo y aportes de todos los miembros del grupo.

**Estimula el aprendizaje organizacional.** La declaración dirige a los miembros del grupo a estar más atentos a las cualidades que existen cuando el grupo está en su mejor momento.

**Aborda múltiples aspectos de la estructura y las actividades del grupo.** Esto podría incluir cosas como liderazgo, propósito social, comunicación, personal, estructuras, prácticas comerciales, relaciones comunitarias, etc.

**Equilibra las actividades existentes con los objetivos futuros a través de una transición estratégica.**

## Anexo 13. Fundamentación estrategias de incidencia

Cabildeo		
Utilidad	Cómo se hace	Consejos Prácticos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar la propuesta.</li> <li>• Conocer posiciones de personas claves y personas decisivas.</li> <li>• Afinar mapa de poder.</li> <li>• Mejorar argumentos.</li> <li>• Motivar a las personas aliadas y persuadir a la persona con poder de decisión y a las personas indecisas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y darles prioridad a actores(as) con quienes se realizará el cabildeo.</li> <li>• Plantear objetivos y metas para cada persona clave.</li> <li>• Analizar posiciones, intereses y motivaciones de las personas claves en relación con la propuesta.</li> <li>• Desarrollar argumentos para utilizar con cada persona.</li> <li>• Aclarar conclusiones y acuerdos alcanzados.</li> <li>• Evaluar reunión.</li> <li>• Dar seguimiento de los(as) actores(as) a quienes va dirigido el cabildeo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepararse adecuadamente para las reuniones.</li> <li>• Concretar agendas de antemano para las reuniones, es decir, fijar reuniones con horario y fechas.</li> <li>• Limitar sus mensajes o argumentos a un número específico de puntos centrales.</li> <li>• Asignar voceros(as) cuidadosamente y ponerse de acuerdo sobre los puntos a tratar.</li> <li>• Concretar acuerdos logrados en forma escrita por medio de actas y pactos escritos.</li> <li>• Identificar otras personas y formas para influir en la persona visitada.</li> <li>• Dar seguimiento a las personas visitadas.</li> <li>• Tener claridad sobre lo que es negociable y lo que no es.</li> <li>• Tener claro el poder de decisión o de influencia</li> </ul>

Fuente: WOLA (2005, p. 192)

Organización		
Utilidad	Cómo se hace	Consejos Prácticos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir, ampliar y fortalecer al grupo que participará en una iniciativa de incidencia política.</li> <li>Construir una estructura interna para la campaña.</li> <li>Motivar e incorporar a la población afectada en el proceso de incidencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Precisar al grupo impulsor encargado de la campaña.</li> <li>Definir los mecanismos de comunicación y de toma de decisiones.</li> <li>Definir los mecanismos para manejar recursos económicos.</li> <li>Reunirse con grupos, organizaciones o sectores con intereses similares, comunicándoles la propuesta de incidencia política.</li> <li>Contar con información suficiente sobre disponibilidad de tiempo y recursos humanos, materiales y financieros por parte del grupo.</li> <li>Crear comités de trabajo.</li> <li>Definir mecanismos de monitoreo y evaluación.</li> <li>Generar mecanismos efectivos de comunicación con la población afectada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar mecanismos concretos de participación de la población afectada.</li> <li>Tener creatividad en comunicar su postura a grupos interesados en apoyar la propuesta.</li> <li>Buscar maneras en que la población afectada puede participar, contribuyendo con sus propias fortalezas.</li> </ul>

Fuente: WOLA (2005, p. 193).

Educación y sensibilización		
Utilidad	Cómo se hace	Consejos Prácticos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar y compartir información.</li> <li>Concientizar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar personas, grupos y/o sectores (audiencias) que quieren sensibilizar.</li> <li>Plantear objetivos y metas de educación y/o sensibilización.</li> <li>Desarrollar temas y argumentos generales.</li> <li>Determinar medios, modalidad y metodología.</li> <li>Realizar actividades.</li> <li>Evaluar.</li> <li>Dar seguimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darle prioridad a la audiencia o audiencias que quiere(n) alcanzar.</li> <li>Tomar en cuenta factores de tiempo y recursos.</li> <li>Contar con personal con capacidad adecuada.</li> <li>Educar o sensibilizar en función de generar mayor apoyo social para influir en la toma de decisión sobre la propuesta en particular.</li> <li>Usar creatividad para encontrar los medios efectivos y baratos.</li> <li>Solicitar apoyo de personas e instituciones con intereses y perspectivas similares.</li> </ul>

Fuente: WOLA (2005, p. 194).

Medios de Comunicación		
Utilidad	Cómo se hace	Consejos Prácticos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ubicar tema en agenda pública.</li> <li>Construir credibilidad del grupo como fuente de información.</li> <li>Generar corrientes de opinión pública favorable a la propuesta.</li> <li>Generar presión sobre la persona decisiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir objetivos de la estrategia con medios de comunicación.</li> <li>Precisar las audiencias que se quieren alcanzar.</li> <li>Formular el mensaje.</li> <li>Analizar y darles prioridad a los medios de comunicación.</li> <li>Realizar actividades para ganar acceso a los medios.</li> <li>Evaluar continuamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darle un enfoque adecuado al tema, tomando en cuenta las características de la audiencia.</li> <li>Contemplar el contenido, el lenguaje, la fuente o mensajero, el formato, el tiempo y el lugar del mensaje.</li> <li>Usar creatividad y audacia para atraer a los medios de comunicación y convencerlos de la importancia de los temas.</li> <li>Dar un intenso seguimiento a los medios de comunicación y periodistas específicos.</li> <li>Ofrecer datos completos y objetivos para aumentar su credibilidad como fuente de noticia.</li> </ul>

Fuente: WOLA (2005, p. 194-195).

Movilización		
Utilidad	Cómo se hace	Consejos Prácticos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llamar la atención de los medios.</li> <li>• Involucrar a la población afectada.</li> <li>• Generar voluntad política para el cabildeo y negociación.</li> <li>• Generar presión sobre la persona decisiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y darle prioridad a personas que quieren influir.</li> <li>• Plantear objetivos de influencia.</li> <li>• Evaluar capacidades de movilización.</li> <li>• Determinar tipo de movilización.</li> <li>• Determinar lugar, fecha y horario de la movilización.</li> <li>• Desarrollar mensajes.</li> <li>• Distribuir tareas.</li> <li>• Planificar una movilización que ayude a incrementar simpatía y que no reste esfuerzos.</li> <li>• Comunicar efectivamente el motivo de la movilización.</li> <li>• Asegurar que la movilización no coincida con otras fechas importantes y que se realice en un momento adecuado dentro del proceso de toma de decisiones.</li> <li>• Hacer convocatoria.</li> <li>• Trabajar previamente con los medios de comunicación.</li> <li>• Comunicar resultados de la actividad.</li> <li>• Hacer seguimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que la movilización muestre apoyo social y no la falta de poder de convocatoria.</li> <li>• Tomar medidas para evitar represión o confrontaciones violentas.</li> <li>• Mantener involucrada e informada a la población después de la movilización.</li> </ul>

Fuente: WOLA (2005, p. 194-195)

## Anexo 14. Descriptores matriz estrategias de incidencia política<sup>26</sup>

Sirker (2019), describe cada uno de los elementos de la matriz de preparación de un mensaje de incidencia política así:

**Público:** “Es conveniente identificar el público primario y secundario, ya que estos públicos asumen roles distintos en la tarea de promover un cambio de conducta” (p. 45). El público es ese grupo de personas a las que queremos dirigir el mensaje y podemos escogerlo porque comparten características comunes, por ejemplo: edad, zona en la que viven, gustos, nivel educativo.

**Conducta:** “La conducta es una acción específica, que se realiza teniendo en cuenta un determinado objetivo, dentro de un contexto dado, en un momento específico. Es más fácil influir sobre algunas conductas que sobre otras (...) Al identificar la conducta sobre la cual su programa quisiera ejercer una influencia, se dan cuenta de los factores que influyen sobre la disposición del público para adoptar estas conductas” (p. 45). Al definir las conductas debemos preguntarnos sobre lo que esperamos que hagan las personas a las que les estamos enviando el mensaje (nuestro público objetivo). Para hacerlo debemos definir la conducta que deseamos redactándola en términos de una acción emprendida por nuestro público objetivo bajo condiciones específicas, por ejemplo: La Alcaldesa Municipal firma un pacto por la educación con el instrumento de planeación como mandato y delega una comisión de la Secretaría de Educación presentarlo al Concejo Municipal como política pública educativa, para que sea dispuesto como Acuerdo Municipal. Otro ejemplo: La Presidenta del Concejo Municipal presenta el instrumento de planeación para ser discutido y dispuesto como Acuerdo Municipal. Otro ejemplo: El Alcalde Municipal incluye en el instrumento de planeación un aumento del x% de recursos propios para invertir en educación.

**Mensaje:** “Es lo que el público oye versus lo que el comunicador dice. Un buen mensaje se centra en las necesidades de la gente, no en el deseo de la coalición de comunicar un mensaje acerca de su estrategia. Para que sea efectivo, un mensaje a llevar debe estar dirigido a las creencias u opiniones de la gente, y responde a la pregunta: “¿Qué tiene esto que ver conmigo?” Los mensajes a llevar deben ser culturalmente sensibles, fáciles de recordar y concisos” (p. 46).

“El contenido es sólo una parte del mensaje. Otros factores no verbales, tales como quién presenta el mensaje, dónde se realiza la reunión o la oportunidad del mensaje pueden ser tan importantes o más que el contenido mismo. Por otra parte, a veces lo que no se dice transmite un mensaje más fuerte que lo que se dice” (p. 46). Para elaborar el mensaje a llevar tengamos en cuenta:

<sup>26</sup> Texto copiado del original en Sirker, 2019, pp. 45-49

- **Contenido/Ideas:** ¿Qué ideas deseamos transmitir? ¿Qué argumentos utilizaremos para persuadir a nuestro público? ¿Cómo nos proponemos lograrlo?
- **Lenguaje:** ¿Qué palabras seleccionaremos para transmitir nuestro mensaje clara y efectivamente? ¿Hay palabras que debemos o que no debemos utilizar? “Elabore un mensaje que el público comprenda. Utilice el lenguaje del grupo específico. Evite términos técnicos y jerga. Si en la presentación de su mensaje utiliza gráficos, hágalos claros, sencillos y fáciles de entender. Utilice palabras y frases positivas, en lugar de términos que pudieran tener connotaciones negativas” (p. 47).
- **Fuente/Mensajero:** ¿A quién responderá el público y quién proyectará mayor credibilidad? Asegurémonos de presentar nuestro mensaje por una fuente que el público considera creíble.
- **Formato:** ¿En qué forma dirigiremos nuestro mensaje para que tenga el máximo impacto? (v.g., radio, página web, internet, una reunión, un folleto).
- **Hora y lugar:** ¿Cuál es la mejor hora para lanzar nuestro mensaje? ¿Hay un lugar para presentar nuestro mensaje que intensifique su credibilidad o que le imparta mayor impacto político?

Algunos consejos para la elaboración y presentación del mensaje, según Sirker (2019):

- “Presente al público un mensaje uniforme a través de una variedad de canales, durante un período prolongado. Los mensajes no serán absorbidos por el público ni ejercerán una influencia sobre sus opiniones de la noche a la mañana: la repetición es vital. La uniformidad es igualmente crucial, así que no cambie su mensaje hasta que haya sido absorbido por su público. Presente el mismo mensaje de diferentes maneras, utilizando palabras distintas, para que no se haga tedioso.
- **Canales de transmisión.** Hay diversas maneras de transmitir un mensaje, incluyendo reuniones cara a cara, en grupos o sesiones individuales de asesoramiento, y los medios de comunicación masiva social. Se deberá llegar a cada público específico a través de canales de comunicación que el grupo considere creíble y accesible (...) Una forma practica es utilizar múltiples canales de comunicación con la frecuencia suficiente como para provocar cambios de conducta.
- Las herramientas para crear redes electrónicas son alternativas de incidencia política cada vez más y más comunes y exitosas. Aunque muchos ciudadanos intuitivamente perciben el potencial de esta tecnología, están buscando estrategias efectivas para aplicar el poder de las redes electrónicas a su trabajo (...) El numero de personas en nuestra región que está en línea continúa aumentando, y consideramos que la mayoría de los grupos se está perdiendo de una enorme oportunidad de contactarse electrónicamente con sus propios miembros en línea y ayudarlos a ser activistas más poderosos y efectivos” (P. 47).

**Datos de Soporte:** “Son la información que el comunicador utiliza para convencer a un público específico de que la conducta recomendada producirá los beneficios que el programa alega” (P. 47).

**Control y Evaluación:** Antes de comenzar una estrategia de incidencia política, debemos determinar cómo controlaremos las actividades y evaluaremos los resultados. “La evaluación constante y la adaptación de su esfuerzo de incidencia política es la mejor manera de garantizar el éxito. La idea tras la autoevaluación es obtener una retroalimentación útil y modificar las estrategias y/u objetivos en caso de que sea necesario. La adaptabilidad, creatividad y persistencia son características de un sazonado y exitoso trabajo de incidencia política; si no funciona una estrategia, entonces pruebe otra, y otra, hasta que se logre la meta” (p. 48).

## MÁS INFORMACIÓN

Sitio web: [www.educapaz.co](http://www.educapaz.co)

Correo: [participa@educapaz.co](mailto:participa@educapaz.co)

Bogotá: Carrera 11 # 75-71, oficina 605 (57-1) 694 9848 - (57) 304 643 0896

Chaparral (Tolima): Calle 4 # 10-32, Barrio Libertador

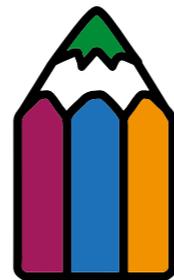
Guapi (Cauca): Cll 11 # 4- 36, Barrio San Pablo

Quibdó (Chocó): Cra 4 # 24 – 32 Centro

Facebook: Programa Nacional de Educación para la Paz

Twitter: [@EducapazColomb](https://twitter.com/EducapazColomb)

Youtube: Programa Educapaz



# EDUCAPAZ

Programa Nacional de  
Educación para la Paz

### Socios



Fundación Escuela Nueva  
Volvamos a la Gente

FUNDACIÓN PARA LA  
RECONCILIACIÓN



### Aliados

