

Hacia una educación integral,
humana y sostenible
para las apuestas de
desarrollo de la ciudad.

PEM

Plan Educativo Municipal
de Medellín

2016 - 2027



Alcaldía de Medellín

PEM

Plan Educativo Municipal de Medellín

2016 - 2027

Hacia una educación integral, humana y sostenible
para las apuestas de desarrollo de la ciudad.



Alcaldía de Medellín



Alcaldía de Medellín

Plan Educativo Municipal de Medellín 2016-2027

Convenio de asociación 4600062017 de 2015, celebrado entre la Secretaría de Educación de Medellín y la Corporación Interuniversitaria de Servicios (CIS).

Alcaldía de Medellín

Federico Andrés Gutiérrez Zuluaga

Alcalde de Medellín

Luis Guillermo Patiño Aristizábal

Secretario de Educación

Carolina Franco Giraldo

Subsecretaria de Planeación Educativa

Jorge Iván Ríos Rivera

Subsecretario de la Prestación del Servicio Educativo

Leidy Johana Lezcano Jiménez

Subsecretaria Administrativa y Financiera

Equipo técnico de elaboración de la publicación

Secretaría de Educación

Natalia María Arango Ramírez

Natalia Buitrago Henao

Jenny Fabiola Cárdenas Osorio

Marcela Galvis Restrepo

Anderson García Cano

Sara María Mejía Gaviria

Tatiana Mora

María Alejandra Quirós Vélez

Marta Cecilia Ramírez Arboleda

Ana Catalina Restrepo Cardona

David Restrepo Londoño

Sebastián Ruiz Montes

Corporación Interuniversitaria de Servicios (CIS)

Coordinadores académicos

Luz Stella Correa Botero

Juan Guillermo Villada Arango

Profesionales coordinadores

Juan David Cárdenas Álvarez

Carolina Coca Salazar

Eder García Vanegas

Édison Giraldo López

Carlos Mauricio Hernández Arboleda

Alejandra Pérez Piedrahíta

Nora Eliana Pino Ramos

Gloria Patricia Ramírez Galvis

Luis Giovanni Restrepo Orrego

Luis Gonzalo Tejada Moreno

Compilación de texto

Ana Catalina Restrepo Cardona

David Restrepo Londoño

Luz Stella Correa Botero

Fotografías

Secretaría de Educación

Diseño

Equipo de Comunicaciones

Secretaría de Educación

©Alcaldía de Medellín

Edición: Primera

ISBN: 978-958-8888-97-2

Medellín, 2017

Esta es una publicación oficial del Municipio de Medellín. Cumple con lo dispuesto en el Artículo 10 de la Ley 1474 de 2011 Estatuto Anticorrupción, que dispone la prohibición de la divulgación de programas y políticas oficiales para la promoción de servidores públicos o candidatos.

Queda prohibida la reproducción total o fragmentaria de su contenido, sin autorización escrita de la Secretaría General del Municipio de Medellín. Así mismo, se encuentra prohibida la utilización de las características de una publicación que puedan crear confusión. El Municipio de Medellín dispone de marcas registradas, algunas de estas citadas en la presente publicación, que cuentan con la debida protección legal. Toda publicación con sello Alcaldía de Medellín es de distribución gratuita.



AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento y especial reconocimiento por el compromiso, asesoría y acompañamiento a las personas y entidades que contribuyeron en la construcción de este plan.

Aliados estratégicos, Comité Asesor PEM

Beatriz Restrepo Gallego, Experta en Educación
Agencia de Educación Superior de Medellín
(Sapiencia)
Área Metropolitana del Valle de Aburrá
Asociación de Educación Privada (Adecopria)
Asociación de Industriales de Colombia (Andi)
Asociación de Institutores de Antioquia (Adida)
Asociación Nacional de Entidades de Educación
para el Trabajo y el Desarrollo Humano (Asenof)
Asociación Sindical de Educadores del Municipio
de Medellín (Asdem)
Federación Antioqueña de ONG
Federación Arquidiocesana de Educación
Católica (Conaced)
Fundación EPM
Fundación Las Golondrinas
Fundación para el Progreso de Antioquia
(Proantioquia)
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
(ICBF)
Institución Universitaria Instituto Tecnológico
Metropolitano (ITM)
Ruta N
Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena)
Todos por la Educación Medellín
Universidad CES
Universidad de Antioquia
Universidad de Medellín
Universidad Eafit
Universidad Pontificia Bolivariana (UPB)
Unión Sindical de Directivos Docentes del
Departamento de Antioquia (Usdidea)

Personal de apoyo

Corporación Interuniversitaria de Servicios (CIS)

Diana Marcela Agudelo Barbosa
Yenny Alejandra Alvarez Osorio
Luz Mery Bedoya Osorio
Daniel Cardona Arredondo
Francisco José Castro Gutiérrez
Nancy Patricia Ceballos Atehortúa
Walter de Jesús Cuartas Vásquez
Iván Darío Domínguez Sehuanes
Juan Fernando Fernández González
María Isabel Giraldo Urrea
Víctor Alberto Ibarbo Posada
Luz Marina Jaramillo Arango
Juan David López Alvis
María Alejandra Mendoza Macea
Elkin Alonso Montiel Vásquez
Leidy Tatiana Montoya
Ana Catalina Montoya López
Ángela Lucía Molina Chica
Yeinny Alejandra Muñoz Marín
Catalina Ocampo Henao
Cristian Johan Orozco Martínez
Wilson Conrado Osorio del Río
Amparo del R. Piedrahíta Hincapié
Mauricio Pino Martínez
Carlos Enrique Pino Ramos
Marta Irene Pulgarín Agudelo
Sandra Milena Quintero Orozco
Elizabeth Restrepo Sánchez
Lady Diana Restrepo Vanegas
Ana María Rodríguez Jiménez
María Ofelia Rojas Palacio
Diana Alexandra Valencia Castaño



Tabla de Contenido

PRESENTACIÓN	9
INTRODUCCIÓN	11
1. REFERENTE CONCEPTUAL Y NORMATIVO	13
1.1. LA DIGNIDAD HUMANA: PRINCIPIO Y FIN DE LA EDUCACIÓN.....	18
1.2. GARANTÍA DEL DERECHO A LA EDUCACIÓN:	
PILARES FUNDAMENTALES.....	20
1.2.1. Derecho a la educación: un objetivo de desarrollo sostenible.....	22
1.2.2. El derecho a la educación en el Plan Nacional de Desarrollo	22
1.3. ENFOQUE DE DERECHOS: LA HOJA DE RUTA	23
1.4. ENFOQUE DIFERENCIAL: LA IGUALDAD DESDE LAS DIFERENCIAS	27
1.5. EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE: LA META GLOBAL	28
1.6. FORMACIÓN EN CAPACIDADES:	
PERSPECTIVA DEL DESARROLLO HUMANO.....	30
1.7. EDUCACIÓN EN EL CURSO DE VIDA: EL EJE ARTICULADOR	30
1.8. FAMILIA: ESCENARIO EDUCATIVO PRIMORDIAL	32
1.9. PRESTACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO DE LA EDUCACIÓN.....	33
1.10. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN: UN ASUNTO TRANSVERSAL.....	34
2 REFERENTE METODOLÓGICO.....	37
2.1. ENFOQUE PROSPECTIVO ESTRATÉGICO	40
2.2. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	43
2.2.1. Los ciclos de la Planificación Prospectiva Estratégica	45
3 RESULTADOS	61
3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	63
Línea 1: hacia un sistema educativo integral, integrado, humano y sostenible.....	65
Línea 2: construcción de visión de futuro	66
Línea 3: hacia un modelo pedagógico de ciudad.....	68
Línea 4: educación con calidad y pertinencia.....	70
Línea 5: Medellín ciudad del conocimiento.....	73
3.2. ARTICULACIÓN DE LOS PLANES.....	75
3.3. PLAN FINANCIERO	79
3.4. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO.....	79
3.4.1. Diseño de indicadores	81
3.4.2. Construcción de indicadores-ficha técnica	83
3.4.3. Indicadores propuestos para el PEM	84
4. RUTA DE GESTIÓN DEL PEM.....	91
4.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL PEM.....	100
4.1.1. Comité Directivo.....	100
4.1.2. Comité Asesor.....	102
4.1.3. Comité Técnico.....	104
5. REFERENCIAS	107



LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. EJEMPLO CATEGORÍAS EXTERNAS E INTERNAS	54
FIGURA 2. GRÁFICA DE CATEGORÍAS.....	55
FIGURA 3. TRIÁNGULO DE LA VIGILANCIA.....	76
FIGURA 4. INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN.....	77
FIGURA 5. SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PEM.....	81
FIGURA 6. CULTURA DE LA PLANEACIÓN.....	95

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. CICLOS DE LA PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA	46
TABLA 2. EVOLUCIÓN POSIBLE DEL FUTURO DE LAS CATEGORÍAS.....	54
TABLA 3. ANÁLISIS DE ESCENARIOS	55
TABLA 4. LÍNEAS, PROPÓSITOS Y PROGRAMAS	64
TABLA 5. LA RELACIÓN DEL PDM 2016-2019 MEDELLÍN CUENTA CON VOS CON LAS LÍNEAS ESTABLECIDAS PARA EL PEM.	78
TABLA 6. FICHA TÉCNICA	83
TABLA 7. INDICADORES LÍNEA 1.....	85
TABLA 8. INDICADORES LÍNEA 2.....	86
TABLA 9. INDICADORES LÍNEA 3.....	86
TABLA 10. INDICADORES LÍNEA 4.....	88
TABLA 11. INDICADORES LÍNEA 5.....	89
TABLA 12. ENFOQUES.....	93
TABLA 13. COMPARATIVO COMPONENTES EPISTEMOLÓGICOS.....	94
TABLA 14. RUTA DE GESTIÓN	96
TABLA 15. GESTIÓN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PEM.....	97-99



Presentación

¿Cuál es la educación que se necesita hoy para formar ciudadanos y ciudadanas con capacidades humanas y sociales que contribuyan al desarrollo integral y sostenible de Medellín? Esta es la pregunta que orientó un ejercicio riguroso de planificación educativa liderado por la Secretaría de Educación de Medellín en articulación con diversos actores de la ciudad, para avanzar hacia una educación con calidad, teniendo en cuenta que esta juega un papel central en los procesos de transformación e innovación en el desarrollo humano, social y sostenible Medellín.

El resultado de este ejercicio es el Plan Educativo Municipal de Medellín (PEM) 2016-2027, una construcción participativa y corresponsable, con enfoque integral y sostenible que responde a la necesidad de orientar la educación de la ciudad para los próximos 12 años. En este sentido, el PEM es una herramienta de planeación prospectiva que permite direccionar y organizar las políticas de la educación de Medellín y las acciones a implementar en el sector educativo, posibilitando el desarrollo de estrategias dirigidas a avanzar hacia una visión compartida de futuro, trascendiendo acciones de corto plazo para generar los impactos y las transformaciones que la ciudad necesita.

El documento Plan Educativo Municipal de Medellín, entrega desde sus resultados, un componente de direccionamiento estratégico estructurado en cinco líneas: *hacia un sistema educativo integral, integrado, humano y sostenible; construcción de visión de futuro; hacia un modelo pedagógico de ciudad; educación con calidad y pertinencia; y Medellín ciudad del conocimiento*. Estas, surgieron de una reflexión generada de la brecha existente entre la situación educativa actual y la deseada, con el fin de generar acciones que permitan un desarrollo integral y sostenible en la ciudad de Medellín.

Tenemos un gran reto y es seguir adelante, trabajando por una educación de calidad que permita tener un futuro mejor para toda la ciudad. El PEM, donde se integrará el compromiso de toda la ciudadanía, es la ruta para lograrlo.

LUIS GUILLERMO PATIÑO ARISTIZÁBAL

Secretario de Educación de Medellín



Introducción

El documento Plan Educativo Municipal de Medellín – PEM, es el resultado de un proceso de planeación prospectiva llevado a cabo de manera participativa con diferentes actores y sectores involucrados e interesados en la educación de Medellín durante el año 2016. La formulación del PEM responde a una decisión política de ciudad, direccionada metodológicamente desde los lineamientos del DNP (Departamento Nacional de Planeación) en materia de formulación de planes.

La formulación de este plan se realiza bajo el enfoque teórico propuesto por la filósofa Martha Nussbaum y el premio Nobel de Economía, Amartya Sen, reivindicando a los individuos como sujetos de derechos civiles, políticos, sociales, culturales y ambientales, es decir, como portadores del atributo fundamental de la dignidad humana. En este sentido, el PEM retoma los principios de derechos humanos, dignidad, curso de vida y capacidades sociales e individuales; y responde a las necesidades específicas de la educación en el nivel local en articulación con los niveles regional, nacional y global.

El Plan Educativo Municipal – PEM, tuvo como antecedente la elaboración de un diagnóstico participativo que recogió las experiencias, percepciones, opiniones y recomendaciones de distintos actores y sectores sociales como: educadores, funcionarios públicos, empresarios, miembros de la sociedad civil, padres de familia, jóvenes, ONG (Organizaciones No Gubernamentales), instituciones educativas y expertos, entre otros; y retomó como insumos, la revisión de planes anteriores de la ciudad en esta materia, su evaluación y relación con las políticas públicas nacionales y regionales, las estadísticas del sistema educativo colombiano en todos los niveles, su comparación con los objetivos internacionales y los resultados alcanzados en otras latitudes.

En este sentido, para la formulación del PEM se consultaron fuentes de información primaria: habitantes de las 16 comunas y los 5 corregimientos para la elaboración de los DRP (Diagnóstico Rápido Participativo), los diferentes grupos poblacionales de la ciudad y la opinión de personas expertas en educación; que fueron analizadas y trianguladas con información de fuentes secundarias.



Desde lo metodológico, además del diagnóstico, el PEM contó con una pregunta orientadora, el análisis retrospectivo de la educación en Colombia y su línea del tiempo, la exploración de todos los factores iniciales y de cambio en torno a la educación; la formulación de micro escenarios por comunas y corregimientos, escenarios futuros y posibles de la ciudad, y el planteamiento del problema estratégico para la educación de Medellín al año 2027.

Como resultado del análisis y triangulación de la información obtenida, el plan contiene en su parte programática seis líneas estratégicas, cada una de ellas con sus respectivos programas e incorpora una ruta de gestión y un sistema de seguimiento y evaluación para su fase de implementación.

El presente documento se encuentra organizado en cuatro capítulos, el primero abarca el referente conceptual y normativo que sustenta el plan, el segundo desarrolla el referente metodológico que permitió su formulación, el tercero presenta los resultados obtenidos materializados en las líneas y programas del plan y el cuarto presenta la ruta de gestión para su implementación, seguimiento y evaluación.

Este plan responde a la necesidad de orientar las políticas educativas de la ciudad a doce años y como tal requiere trascender las acciones a corto plazo y los esfuerzos aislados y particulares de los diferentes sectores y actores; en este sentido, este documento además de convertirse en una herramienta de planeación educativa para la ciudad, es una invitación a continuar aunando esfuerzos y seguir avanzando hacia una visión compartida de futuro y de ciudad.

A man with glasses and a dark shirt is standing in a classroom, writing on a whiteboard. The whiteboard has some handwritten text, including "Nota: T...", "preguntas. De Yarnit.", and "los...". The entire image has an orange tint. A white rounded rectangle is overlaid on the top right corner.

Capítulo

1

**Referente
conceptual y normativo**





1. Referente conceptual y normativo

Creemos que las condiciones están dadas como nunca para el cambio social, y que la educación será su órgano maestro. Una educación desde la cuna hasta la tumba, inconforme y reflexiva, que nos inspire un nuevo modo de pensar y nos incite a descubrir quiénes somos en una sociedad que se quiera más a sí misma. Que aproveche al máximo nuestra creatividad inagotable y conciba una ética - y tal vez una estética - para nuestro afán desaforado y legítimo de superación personal (Gabriel García Márquez, 1994, párr. 22).

Para la creación de una educación sostenible y respetuosa de los derechos humanos que beneficie a todos los niños, (Márquez, 1994) es necesario que los progenitores, las familias y todos los miembros de la comunidad comprendan y hagan suyo el concepto de educación. La educación no es una actividad aislada: las acciones, las actitudes y los comportamientos de todos los miembros de las comunidades inciden sobre la realización o la negación de los derechos en materia de educación (Fondo para la Infancia de Naciones Unidas [UNICEF], 2005, p. 87).

El artículo 67 de la Constitución Política de Colombia consagra la educación como un derecho y un servicio público que tiene una función social. Por otro lado, la Ley General de Educación define la educación como “un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes”

En armonía con lo anterior, la Constitución Política de 1991 y las normas vigentes en materia educativa, el PEM 2016-2027 se enmarca en el reconocimiento del derecho a la educación como fundamento para el pleno ejercicio de los demás derechos humanos y como factor de movilidad social a lo largo de la vida, adoptando lo planteado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco] (2005) quien afirma que



“el derecho a la educación hace posible el ejercicio de otros derechos humanos fundamentales y, en consecuencia, de la ciudadanía”.

Además, lo establecido por la Corte Constitucional de Colombia en su sentencia T-743 de 2013, la cual consagra:

En su dimensión de derecho, la educación tiene el carácter de fundamental, en atención al papel que cumple en la promoción del desarrollo humano y la erradicación de la pobreza y debido a su incidencia en la concreción de otras garantías fundamentales, como la dignidad humana, la igualdad de oportunidades, el mínimo vital, la libertad de escoger profesión u oficio y la participación política (Corte Constitucional de Colombia, Sentencia T-743, 2013, párr. 1).

A partir de estas consideraciones y las metas definidas en el cuarto objetivo de Desarrollo Sostenible 2030 establecido por la ONU (2015), en el cual se propone “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”; el PEM 2016-2027 ha definido un alcance que gira en torno a una concepción de la educación como derecho, como servicio público, como factor de movilidad social y como actividad integradora, individual y colectiva, que se realiza durante toda la vida y que involucra el desarrollo de capacidades humanas y sociales fundamentales, no solo desde el sistema escolar, sino además en la familia, el trabajo, la comunidad y la sociedad.

Este alcance se sustenta en cuatro ejes esenciales, a saber:

- La dignidad humana como principio.
- Un enfoque diferencial de derechos como eje orientador.
- Una perspectiva de formación en capacidades humanas y sociales.
- El curso de vida como eje articulador.

Considerando este alcance y ejes esenciales, el PEM adopta además los planteamientos de Katarina Tomaševski¹ (1999) los cuales han sido retomados por la Corte Constitucional (sentencias T-779 de 2011 y T-743 de 2013), en relación con los cuatro elementos esenciales que son inherentes al derecho a la educación en su núcleo esencial, a saber:

¹ Ex relatora especial de la Comisión de Derechos Humanos de las Naciones Unidas.



- Asequibilidad: se relaciona esencialmente con la disponibilidad del servicio para satisfacer la demanda educativa en términos de garantizar la infraestructura, los recursos y el acceso.
- Accesibilidad: se relaciona con la garantía del acceso al sistema educativo conforme al principio universal de No-discriminación.
- Adaptabilidad: el sistema educativo debe generar las acciones necesarias para adaptarse a las necesidades de los estudiantes y garantizar así el pleno ejercicio de todos los derechos humanos.
- Aceptabilidad: se relaciona directamente con la calidad y con la percepción de aceptación de la educación por ser pertinente, equitativa, adecuada culturalmente y de buena calidad.

En este marco general, el PEM ha definido, como parte integral de su formulación, un referente conceptual y normativo en el que se describe en detalle la forma como este Plan Educativo se armoniza con los conceptos y lineamientos normativos vigentes a nivel internacional, nacional, departamental y municipal en lo relativo a la garantía del pleno ejercicio del derecho a la educación para todos los habitantes de la ciudad en sus diferentes territorios, para lo cual se tomaron como fuentes principales de articulación las siguientes:

- Instrumentos internacionales, correspondientes a declaraciones, convenciones, convenios y programas formalmente adoptados por organismos mundiales o regionales tales como: ONU, Unesco, Unicef, OEA, OIT, OCDE, entre otros.
- Normas, políticas públicas y planes del orden nacional, departamental y municipal.
- Jurisprudencia de la Corte Constitucional.
- Bibliografía complementaria, entre la que se incluyen autores como Amartya Sen, Martha Nussbaum, Mercedes Blanco, Katarina Tomaševskiy, Jaques Delors, entre otros.

Es importante tener presente que el PEM como herramienta de planeación de largo plazo, deberá ajustar las acciones que se describen de su implementación en lo pertinente para armonizarlo con las normas, planes, políticas y programas que sean formulados por los entes gubernamentales después de su adopción formal mediante Acuerdo del Honorable Concejo de Medellín, de modo que se preserve su pertinencia frente a la realidad educativa, económica, política y social futura del país, el departamento y la ciudad.



1.1. LA DIGNIDAD HUMANA: PRINCIPIO Y FIN DE LA EDUCACIÓN

Kant (1785) afirma que “lo que se halla por encima de todo precio y, por lo tanto, no admite nada equivalente, eso tiene una dignidad” (p. 48). En este sentido, el autor entiende la dignidad del ser humano como un valor no instrumental, sin sometimiento a condición o interés alguno, que se traduce en la necesidad de respeto por ese ser que la posee, en el que todo ser humano tiene derecho a no ser utilizado por ningún otro como medio para cualquier fin, protegiéndolo de toda forma de discriminación, humillación, trato inhumano o degradante.

A partir de un análisis jurisprudencial de las sentencias T-395 de 1998, T- 389 de 2001, T-576 de 2003 y T-701 de 2006, de la Corte Constitucional realizado por Ospina (2011), encontró que:

La idea que la Corte Constitucional utiliza para resolver cuestiones sobre Dignidad remite a definirla como una expectativa connatural al ser humano, un atributo que le es inherente: la dignidad, como es sabido, equivale al merecimiento de un trato especial que tiene toda persona por el hecho de ser tal. Equivale, sin más, la facultad que tiene toda persona de exigir de los demás un trato acorde con su condición humana (Ospina, 2011, p. 12).

Coherente con esto, el artículo 1 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos adoptado por la Asamblea General de las Naciones Unidas (1948) establece que la dignidad humana constituye un principio que hace parte del valor intrínseco o atributo esencial de cada persona por su condición de ser humano, al afirmar en su artículo primero que “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros” (p. 2), definiendo que el derecho a disfrutar de todos los derechos humanos es esencial para una vida digna.

En esta misma línea, la Convención sobre los Derechos del Niño del Fondo para la Infancia de Naciones Unidas (Unicef) establece que “Los derechos humanos son normas básicas necesarias para vivir como un ser humano, sin las cuales las personas no pueden sobrevivir ni desarrollarse con dignidad” (Unicef, s.f., párr. 1)



Por su parte, la Constitución Política de Colombia (1991) eleva la dignidad humana a un valor fundante que está en estrecha relación con el libre desarrollo de la personalidad y los derechos a la integridad física y moral de las personas, al consagrar, en su Artículo 1º:

Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general (Const., 1991, art. 1).

Para lo cual, la Corte Constitucional, ha establecido:

“El respeto de la dignidad humana, esto es, del valor intrínseco del ser humano, derivado de sus atributos específicos como son la voluntad y la razón, es uno de los principios fundamentales del Estado Social de Derecho colombiano” (Corte Constitucional, C-397, 2006).

Con respecto al alcance del Estado Social de Derecho:

Se basa en cuatro principios esenciales, que delimitan los aspectos estructurales de la función estatal de cara a los ciudadanos: la dignidad humana, el trabajo, la solidaridad y la igualdad. 1. De acuerdo con el principio fundamental de la dignidad humana, las autoridades del Estado tienen proscrito tratar a las personas como simples instrumentos, como cosas o mercancías, como tampoco ser indiferentes frente a situaciones que ponen en peligro el valor intrínseco de la vida humana, entendida esta no ya como el derecho a no ser físicamente eliminado sino como el derecho a realizar las capacidades humanas y a llevar una existencia con sentido, en un ambiente libre de miedo frente a la carencia de lo materialmente necesario e indispensable para subsistir dignamente (Corte Constitucional, Sentencia C-288, 2012).

Es así como la dignidad humana, como plataforma para el reconocimiento de los derechos humanos, implica el establecimiento



de una serie de condiciones materiales que permitan el desarrollo de todo ser humano y garanticen su disfrute, entre las que se destaca la garantía del acceso a la educación que, como lo propone Martha Nussbaum (2012), posibilite que las personas desarrollen las capacidades humanas y sociales que den la oportunidad de escoger una vida que se considere como digna.

Tomando este marco conceptual y normativo, el PEM 2016-2027 se sustenta en el principio de dignidad humana y en consecuencia, reconoce que la educación debe acompañar y dar la orientación que se requiere para que las personas den sentido y significado a su formación integral en la construcción de un proyecto de vida que dignifique de forma plena su existencia y su autonomía, como sujetos singulares con derechos y deberes, entre los cuales se cuentan el respeto a los otros y las otras, el reconocimiento de las propias imperfecciones, el rechazo a la burla y a las descalificaciones, la promoción permanente de la tolerancia, la interiorización y ejercicio pleno de los derechos y deberes que les son inherentes como seres humanos y miembros activos de la sociedad; la búsqueda y práctica de la solidaridad, la identificación con los valores de la sociedad, el rechazo a conductas indeseables y la consolidación del crecimiento y progreso social, económico y cultural de la ciudad. Es por esto que el Plan se ha formulado buscando establecer las bases para una educación que promueva la formación en capacidades humanas y sociales a lo largo de la vida como condición esencial para el desarrollo humano integral de los habitantes de Medellín.

1.2. GARANTÍA DEL DERECHO A LA EDUCACIÓN: PILARES FUNDAMENTALES

El PEM 2016-2027 se enmarca en el reconocimiento del derecho a la educación como fundamento para el pleno ejercicio de los demás derechos humanos y en una concepción de la educación como proceso de formación en capacidades humanas y sociales a lo largo de la vida, como factor de movilidad social, articulándose entonces a lo consagrado en el artículo 67 de la Constitución Política de 1991 y demás artículos de esta norma superior, además de las normas vigentes y jurisprudencia de las Altas Cortes en materia de educación.



En este sentido, el PEM adopta lo planteado por la Unesco (2005) cuando se refiera a que el derecho a la educación hace posible el ejercicio de otros derechos humanos fundamentales y, en consecuencia, de la ciudadanía, y además lo establecido por la Corte Constitucional colombiana, en su sentencia T-743:

En su dimensión de derecho, la educación tiene el carácter de fundamental, en atención al papel que cumple en la promoción del desarrollo humano y la erradicación de la pobreza, y debido a su incidencia en la concreción de otras garantías fundamentales como la dignidad humana, la igualdad de oportunidades, el mínimo vital, la libertad de escoger profesión u oficio y la participación política (Corte constitucional, Sentencia T-743, 2013).

Adicionalmente, se retoma lo planteado en el informe del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD (2010) el cual indica que “tener educación permite que los individuos promuevan sus intereses y se resistan a la explotación. Quienes tienen más educación saben mejor cómo evitar riesgos y vivir más y de forma más confortable. Además, suelen tener salarios más altos y mejores empleos” (p. 40) y lo consagrado en la Observación General Número 13 del Comité intérprete autorizado del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1999) cuando establece que la educación “permite a adultos y menores marginados económica y socialmente salir de la pobreza y participar plenamente en sus comunidades” (párr. 1) y, además:

Desempeña un papel decisivo en la emancipación de la mujer, la protección de los niños contra la explotación laboral, el trabajo peligroso y la explotación sexual, la promoción de los derechos humanos y la democracia, la protección del medio ambiente y el control del crecimiento demográfico (Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, 1999, art. 13).

Significa entonces que la educación, como derecho, servicio público que tiene una función social y factor de movilidad social, atañe a todos los miembros de la sociedad e involucra el concurso corresponsable y concurrente de todos los actores sociales (familia, sociedad, sistema educativo, Estado).



Coherente con lo anterior, los artículos 5, 7, 10, 13, 27, 42, 43, 44, 46, 52, 67, 68, 69, 70, 71 y 79, definen asuntos que se relacionan directamente con la educación en el curso de vida.

1.2.1 Derecho a la educación: un objetivo de desarrollo sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 (ODS), también conocidos como Objetivos Mundiales, fueron adoptados en septiembre 25 de 2015 durante la Cumbre para el Desarrollo Sostenible. Los ODS retoman los Objetivos del Milenio formulados en 2000 y, a partir de los logros obtenidos en estos, formulan un conjunto de 17 objetivos dirigidos a poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia y hacer frente al cambio climático, planteando para cada objetivo unas metas específicas que deben ser alcanzadas en los próximos 15 años (2030).

En relación con el derecho a la educación, el PEM se articula de manera especial con las metas planteadas para el Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

1.2.2 El derecho a la educación en el Plan Nacional de Desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: Todos por un nuevo país (PND) fue adoptado mediante Ley 1753 de 2015 y está estructurado alrededor de la paz, la equidad y la educación como pilares estratégicos; cinco ejes transversales (competitividad e infraestructura estratégicas, movilidad social, transformación del campo, seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz y buen gobierno); una estrategia envolvente de Crecimiento Verde y seis ejes regionales articuladores del desarrollo, siendo el pertinente al PEM el denominado *Eje Cafetero y Antioquia: Capital humano innovador en territorios incluyentes*.

En lo relativo a la educación como uno de los tres pilares estratégicos en los que se soporta el PND, destaca que el mismo sustenta su formulación estratégica en una concepción de la educación como:

El medio para acceder a formación de capital humano desde la primera infancia hasta la vida adulta, lo que permite el desarrollo y actualización



de las competencias necesarias para los individuos, en cada uno de los entornos en que se desenvuelven (Plan Nacional de Desarrollo [PND], 2014, p.293).

En consecuencia, como un instrumento de movilidad social que:

Nivela las oportunidades de la personas, permitiéndoles aprovechar las oportunidades económicas que se le presentan y proporcionándoles mayores capacidades para desenvolverse como ciudadanos activos, el sistema político, en la economía de mercado y en la defensa de sus propios derechos (PND, 2014, p. 31).

Para llevar a cabo esto, el PND ha formulado la siguiente visión estratégica en materia educativa:

Colombia será un país conformado por ciudadanos con capacidad de convivir en paz, respetando los derechos humanos, la diversidad poblacional, las normas, y las instituciones. Colombia será el país más educado de América Latina en 2025, con un capital humano capaz de responder a las necesidades locales y globales, y de adaptarse a cambios en el entorno social, económico, cultural y ambiental, como agentes productivos, capacitados, y con oportunidad de desarrollar plenamente sus competencias, en el marco de una sociedad con igualdad de oportunidades (PND, 2014, p. 72).

1.3. ENFOQUE DE DERECHOS: LA HOJA DE RUTA

La Organización de Naciones Unidas [ONU] (2006) ha definido los derechos humanos como “garantías jurídicas universales que protegen a los individuos y los grupos contra acciones y omisiones que interfieren con las libertades y los derechos fundamentales y con la dignidad humana” (p. 1). De igual forma, la Comisión Nacional de Derechos Humanos de México (2015) los define como “el conjunto de prerrogativas sustentadas en la dignidad humana, cuya realización efectiva resulta indispensable para el desarrollo integral de la persona” (párr. 1).



En este contexto, la Declaración Universal de los Derechos Humanos promulgada por la ONU en 1948 establece que la promoción, garantía, respeto, protección y restablecimiento de los derechos humanos se rige por los siguientes principios:

- **Universalidad:** los derechos y libertades humanas pertenecen a toda persona, sin importar su etnia, creencia, género, historia personal, preferencia sexual o cualquier otra condición o situación, siendo su pleno ejercicio exigible en cualquier contexto.
- **Indivisibilidad:** los derechos y libertades humanas no pueden ser divididos, fragmentados o jerarquizados.
- **Interdependencia:** existe conexidad entre los derechos que los fortalece en su conjunto, lo cual significa que para la realización de un derecho humano será necesario la realización de otros derechos; asimismo, si es vulnerado un derecho se comprenderán violentados otros derechos humanos.
- **Progresividad:** todos los derechos y libertades deben ser cumplidos en su conjunto en cada momento histórico de manera constante, permanente y continua para lograr el desarrollo íntegro de la dignidad de la persona, prohibiéndose cualquier retroceso o regresión.

Considerando que el PEM 2016-2027 se sustenta en el principio de dignidad humana y en el reconocimiento de la educación como derecho fundamental y como proceso de formación en capacidades humanas y sociales en el curso de vida, su formulación se ha abordado desde el enfoque de derechos como eje articulador que se adscribe al sistema de derechos humanos establecido por el Derecho Internacional, se centra en el ser humano como vértice de la promoción y reconocimiento de la dignidad humana bajo criterios de igualdad y equidad, y se armoniza con los principios que la ONU (2006) ha definido como inherentes al enfoque de derechos, a saber: universalidad e inalienabilidad, indivisibilidad, interdependencia e interrelación, igualdad y no discriminación, participación e integración, habilitación y rendición de cuentas, y respeto del imperio de la ley.

Bajo este enfoque de derechos y acatando lo preceptuado en el artículo 93 de la Constitución Política de 1991, que ordena que los derechos fundamentales que reconoce se interpreten de conformidad con los tratados internacionales de derechos humanos ratificados por el Estado colombiano, el PEM se sustenta en lo



consagrado por la Declaración Universal de Derechos Humanos de la ONU (1948) y en los instrumentos internacionales concebidos para tal fin.

Considerando los cuatro ejes esenciales y el alcance definido para el PEM, y a partir de los principios antes enunciados, se tiene entonces que el enfoque de derechos del PEM comprende a su vez los siguientes enfoques:

Enfoque de desarrollo humano: el PEM se ancla en el enfoque de desarrollo humano planteado por el PNUD (1990), que lo define como un proceso de formación en capacidades humanas dirigido a permitir que las personas cuenten con mayores oportunidades para llevar una vida creativa, digna y decente. En este sentido, el PNUD establece que las oportunidades esenciales son: una vida prolongada y saludable, educación y acceso a los recursos necesarios para tener un nivel de vida decente y que, adicionalmente, se deben potenciar otras oportunidades como la libertad política, la garantía de los derechos humanos y el respeto a sí mismo.

Desde este enfoque, el PEM se sustenta entonces en el reconocimiento de la educación como proceso de formación en capacidades que posibilita el desarrollo humano integral, en términos del ser, el tener, el hacer y el estar, en la interacción con otros y con el entorno natural y social, a lo largo de la vida.

Enfoque diferencial, poblacional y territorial: el PEM se armoniza con los lineamientos dados desde el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y el Departamento Nacional de Planeación (2006) en relación con el enfoque poblacional que debe insertarse en los procesos de planeación del desarrollo. En este sentido, el gobierno nacional ha definido que desde este enfoque se reconozcan, caractericen y valoren los distintos grupos poblacionales involucrados, sus necesidades, intereses e interpretaciones particulares, su diversidad natural, cultural, étnica y social, así como la heterogeneidad de las condiciones sociales, políticas, económicas, culturales y ambientales de los territorios donde tales grupos se asientan.

De igual forma entiende el desarrollo territorial como:

Proceso de cambio progresivo, que propicia la armonía entre: el bienestar de la población, el



uso del territorio, la conservación y protección de los recursos naturales, y de las actividades productivas; a efecto de lograr el mejoramiento en la calidad de vida de la población, bajo un enfoque de sostenibilidad (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2006, pág. 9).

Bajo este enfoque, el PEM se fundamenta en el reconocimiento de la diversidad de los grupos poblacionales que habitan en las diferentes comunas y corregimientos de la ciudad, en términos de etnia, edad, género o por características como sus orientaciones sexuales distintas, discapacidad, talentos excepcionales o condiciones diferenciadas de acceso a la ciudad y, en consecuencia, se formula bajo la premisa de la garantía y protección del pleno ejercicio del derecho a la educación para todos los habitantes de la ciudad en condiciones de equidad.

Es así como el PEM reconoce las diferencias en términos de condiciones, necesidades, potencialidades y oportunidades que existen en las comunas y corregimientos de la ciudad, con el fin de orientar sus estrategias y acciones de tal forma que se garantice la inclusión de todos los territorios en las dinámicas la educación.

En el marco del enfoque de derechos que lo sustenta, el PEM se armoniza con la *Estrategia Nacional para la Garantía de los Derechos Humanos 2014-2034*, emanada de la Presidencia de la República y liderada por la Consejería Presidencial para los Derechos Humanos de Colombia (2015), la cual formula lineamientos de política pública alrededor de los siguientes componentes:

- Igualdad, no discriminación y respeto por las identidades.
- Cultura y educación en derechos humanos y paz.
- Derechos civiles y políticos.
- Derecho internacional humanitario y conflicto armado.
- Derechos económicos, sociales, culturales y ambientales.
- Derechos humanos y empresa.
- Justicia.
- Construcción de paz.
- Gestión pública transparente y lucha contra la corrupción.



1.4. ENFOQUE DIFERENCIAL: LA IGUALDAD DESDE LAS DIFERENCIAS

El enfoque de derechos que orienta el PEM Plan Educativo Municipal de Medellín 2016-2027 implica la adopción de un enfoque diferencial que se sustenta en el derecho a la igualdad, como derecho humano fundamental, que tiene su soporte en el principio de la dignidad e implica que todos los seres humanos sean tratados con respeto y consideración, y puedan participar de manera igualitaria con los demás en cualquier área de la vida civil, cultural, política, económica y social.

Adicionalmente, el derecho a la igualdad implica la no discriminación, que en el artículo 13 de la Constitución Política se consagra expresamente en relación con el sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión y/o la opinión política o filosófica. La jurisprudencia de la Altas Cortes ha profundizado para ampliar la prohibición de discriminación incluyendo criterios relativos al género, el origen étnico, la discapacidad (diversidad funcional), la orientación sexual y la edad.

Por tanto, el PEM parte del reconocimiento de la diversidad, así como las particularidades, necesidades y potencialidades prevalecientes en los diferentes territorios que conforman la ciudad y las personas y grupos que los habitan. Desde el punto de vista conceptual, el PEM retoma los siguientes aportes teóricos relativos al enfoque diferencial de derechos:

Manuel Castells (citado por Baquero, 2009) define el enfoque diferencial como “el derecho a ejercer una ciudadanía desde la diferencia, en escenarios de una democracia participativa, de inclusión igualitaria de ciudadanos y ciudadanas en la escena política y en la toma de decisiones en la esfera íntima, privada y pública” (p. 1). En esta línea, la Consejería Presidencial para los Derechos Humanos (2015) afirma que el enfoque diferencial “permite el reconocimiento de las particularidades y necesidades, personales o comunidades, y la respuesta estatal y social que en tal virtud deben recibir” (p. 14).

El Ministerio de Cultura (2016), por su parte, argumenta que el enfoque diferencial “se basa en el derecho a la igualdad, es decir,



personas en situaciones similares deben ser tratadas de forma igual, y aquellas que están en situaciones distintas deben tratarse de manera distinta, en forma proporcional a dicha diferencia” (p. 12).

Asimismo, el Ministerio de Salud y Protección Social (2013) sostiene que el enfoque diferencial “involucra las (Ministerio de salud y protección social, 2013) condiciones y posiciones de los/las distintos/as actores sociales como sujetos/as de derecho, desde una mirada de grupo socioeconómico, género, etnia e identidad cultural, y de las variables implícitas en el ciclo vital —niñez, juventud, adultez y vejez—” (párr. 1).

A partir de estos elementos conceptuales, el PEM se ancla en la premisa de un abordaje diferencial positivo en la garantía y protección del pleno ejercicio del derecho a la educación para todos los habitantes de la ciudad, a partir del reconocimiento de sus particularidades desde una perspectiva poblacional y territorial, en el marco de la dignidad humana, la igualdad, la equidad y la diversidad, todo ello armonizado con lo establecido en la Constitución Política de 1991 y los instrumentos internacionales en relación a cada uno de los siguientes grupos poblacionales:

- Niñez, infancia y adolescencia.
- Juventud.
- Personas mayores.
- Personas en situación de discapacidad o con talentos excepcionales.
- Mujeres.
- Grupos étnicos.
- LGBTI (Lesbianas, Gay, Bisexuales, Transgénero e Intersexuales).
- Víctimas.

1.5. EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE: LA META GLOBAL

En el enfoque de la educación como proceso de formación en capacidades humanas y sociales para el desarrollo humano



integral y en armonía con el artículo 79 de la Constitución Política de Colombia de 1991 que consagra el derecho de todos los residentes en el país a gozar de un ambiente sano, los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, la Ley 99 de 1993, los fines de la educación presentes en el artículo 5 de la Ley 115 de 1994 y el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018; el PEM se articula y hace suyo integralmente el concepto de Desarrollo Sostenible “que fue descrito en 1987 en el Informe de la Comisión de Bruntland como un desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], s.f., párr.1); los demás principios de la Educación para el Desarrollo Sostenible definidos por la Unesco (2014), e igualmente apropia el concepto de desarrollo integral de la OEA, la cual lo define en coherencia con la garantía de los derechos “como el nombre general dado serie de políticas que trabajan conjuntamente para fomentar el desarrollo sostenible en los países en desarrollo y subdesarrollados” (Organización de los Estados Americanos [OEA], s.f., párr.1).

En consecuencia, se ancla en el reconocimiento de la educación como un factor esencial de la respuesta mundial al cambio climático, en la medida en que permite que las personas comprendan y aborden las consecuencias del calentamiento del planeta, alentándolas a modificar sus actitudes y conductas y ayudándolas a adaptarse a las tendencias vinculadas al cambio climático, todo ello en el contexto de una agenda mundial que ha priorizado el cuidado y la preservación del medio ambiente como un imperativo global y como un asunto transversal que permea todas las esferas del quehacer humano y que demanda acciones de educación ambiental a lo largo de la vida.

A partir de esta premisa fundamental, el PEM se articula a la agenda mundial y nacional en materia de educación ambiental y, además, desarrolla los aspectos relacionados con el componente de Ciencia, Tecnología e Innovación como factor que es inherente a la educación para el desarrollo sostenible, retomando para ello instrumentos como la Encíclica Papal Laudato Sí de 2015, el Acuerdo de París COP 21, la Política Nacional de Educación Ambiental, las Políticas Públicas Ambientales del orden departamental y municipal y la Ley Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, entre otros instrumentos.



1.6. FORMACIÓN EN CAPACIDADES: PERSPECTIVA DEL DESARROLLO HUMANO

El PEM 2016-2027 se fundamenta en una perspectiva de desarrollo humano en la que la educación es entendida como proceso de formación en capacidades humanas y sociales. En este sentido, se armoniza con lo planteado por la Unesco(1974) que define la educación como el proceso global de la sociedad a través del cual las personas y los grupos sociales aprenden a desarrollar conscientemente en el interior de la comunidad y en el beneficio de ellas, la totalidad de sus capacidades, aptitudes y conocimientos.

En esta línea de formación integral y desarrollo de capacidades, retoma además el informe de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI (1996) para la Unesco, liderado por Jacques Delors, en el que se propone que la educación debe fundamentarse en los cuatro aprendizajes esenciales que se constituyen en pilares o directrices básicas del conocimiento de cada individuo, a saber: Aprender a conocer; Aprender a hacer; Aprender a ser; Aprender a vivir juntos —Aprender a vivir con los demás—.

Adicionalmente, el PEM toma planteamientos de Marta Nussbaum y Amartya Sen, quienes proporcionan un marco conceptual sobre las *capacidades* y su importancia esencial para el logro del bienestar humano, planteando una visión en la que la formación integral corresponde al proceso de desarrollo de aquellas capacidades que se requieren para promover el desarrollo humano y social.

1.7. EDUCACIÓN EN EL CURSO DE VIDA: EL EJE ARTICULADOR

En relación con la concepción de la educación en el curso de vida, el informe para la Unesco, *La educación encierra un tesoro*, presentado por la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI (1996) y que fue presidida por Jacques Delors, conceptualiza la *educación a lo largo de la vida* de la siguiente forma:

La educación a lo largo de la vida representa para el ser humano una construcción continua de sus conocimientos y aptitudes y de su facultad de juicio y acción. Debe permitirle tomar conciencia



de sí mismo y su entorno y desempeñar su función social en el mundo del trabajo y en la vida pública... Combina el conocimiento formal y no formal, el desarrollo de aptitudes innatas y la adquisición de nuevas competencias. Conlleva esfuerzos, pero también la alegría del descubrimiento. Además de ser una experiencia singular de cada persona, es también la más compleja de las relaciones sociales, pues abarca a la vez los ámbitos cultural, laboral y cívico (p.115).

Este informe resalta que el mundo contemporáneo exige a los individuos una *educación permanente* que les posibilite actualizar constantemente su saber. Los conocimientos y el aprendizaje alcanzados en la juventud ya no son suficientes ni deben circunscribirse a un periodo concreto de la vida, puesto que este cubre toda la vida.

De acuerdo con todo lo anterior, el paradigma de curso de vida se aleja de la noción de *ciclo de vida*, puesto que este último concepto incluye solo el abordaje del ciclo biológico: nacimiento, crecimiento, reproducción, envejecimiento y muerte; el cual se considera es simplista y ajeno a la integralidad del ser humano que incorpora su carácter psicológico, social e histórico y no puramente biológico.

Según Blanco (2011), “el enfoque teórico-metodológico de *curso de vida* se basa en tres conceptos fundamentales: trayectoria; transición; *Turningpoint* o punto de inflexión” (p. 12). En relación con estos conceptos, esta teoría fundamenta su enfoque en cinco principios básicos: desarrollo a lo largo del tiempo, tiempo y lugar, *timing*; vidas interconectadas (*linkedlives*), y libre albedrío.

Como toda teoría, el enfoque de *curso de vida* presenta fortalezas y debilidades. Sin embargo, se reconoce que es un paradigma de gran potencial que logra mirar la realidad del individuo en forma más amplia y holística porque permite pensarlo de forma integral en un contexto familiar, cultural, laboral, social e histórico, pero que también tiene en cuenta aspectos de su vida relacionados con la educación, la salud y el cambio permanente de la realidad en que se desenvuelve cualquier ser humano.

Sustentado en este marco conceptual, el PEM se armoniza con la perspectiva de aprendizaje a lo largo de la vida que sustenta tanto los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 como el Plan Nacional de Desarrollo 2014, además, retoma los compromisos



y planteamientos plasmados en la Declaración de Incheon de la Unesco (2015) y los aportes realizados durante la Reunión Regional Ministerial *Educación para Todos en América Latina y el Caribe: Balance y Desafíos Post-2015*.

1.8. FAMILIA: ESCENARIO EDUCATIVO PRIMORDIAL

El PEM 2016-2027 se fundamenta en una concepción de la educación como proceso de formación en capacidades humanas y sociales en el curso de vida, que atañe a todos los miembros de la sociedad y en especial a las familias como núcleo básico de la sociedad, agente educativo y escenario primordial de la educación de sus miembros, tal como ha sido consagrado en el derecho internacional y las normas colombianas.

Coherente con el enfoque de derechos que lo sustenta, el PEM adopta el concepto de familia dado en la Política Pública Nacional de Familia (2012), que la define como una unidad social compleja, diversa y plural ubicada en un contexto social, cultural y político, que se reconoce como sujeto colectivo de derechos y como garante de los derechos de sus miembros.

Este concepto de familia se sustenta en lo consagrado por la Constitución Política de 1991 que establece la corresponsabilidad de la familia, la sociedad y el Estado como garantes de los derechos de los niños, niñas y adolescentes (arts. 44 y 45) y corresponsables de la protección y asistencia de las personas de la tercera edad (art. 46) para garantizar su desarrollo armónico e integral y el pleno ejercicio de sus derechos. De igual forma, la jurisprudencia emanada de la Corte Constitucional y el Consejo de Estado reconoce que la realidad social de las familias es diversa y que el concepto de familia debe ser entendido en concordancia con el principio del pluralismo.

De acuerdo con lo estipulado por las Altas Cortes, la familia no solo se constituye por vínculos jurídicos o de consanguinidad, sino que se conforma a partir de una serie de relaciones de afecto, de convivencia, de amor, de apoyo y solidaridad, que son configurativas de un núcleo en el que rigen los principios de igualdad de derechos y deberes para una pareja y el respeto recíproco de los derechos y libertades de todos sus integrantes².

² En este sentido, pueden consultarse las siguientes sentencias de la Corte Constitucional T-523/1992, C-289/2000, C-029/2009, T-572/09, T-572/10 y C-577/2011 y del Consejo de Estado, Sección Tercera, sentencia del 2 de septiembre de 2009, M.P. Enrique Gil Botero.



1.9. PRESTACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO DE LA EDUCACIÓN

La Constitución colombiana establece que la educación es un derecho y un servicio público que tiene una función social. Adicionalmente consagra principios basados en la obligatoriedad, corresponsabilidad, gratuidad, deber, función y garantía para la prestación del servicio público educativo.

El PEM armoniza el marco normativo vigente y los conceptos básicos de la prestación de dicho servicio como derecho, cuyo pleno goce se enmarca en el principio de dignidad humana, con la participación activa de la familia como agente educativo y bajo un enfoque diferencial de derechos que considere las particularidades de cada uno de los grupos poblacionales, todo ello en el marco de los fines de la educación establecidos por la Ley 115 de 1994³ y de un enfoque de desarrollo humano que asume la educación como proceso de formación en capacidades en el curso de vida.

El PEM complementa dicha armonización articulándose integralmente a los lineamientos normativos relativos a la prestación del servicio educativo que están consagrados en la Ley 30 de 1992⁴, el Decreto 1075 de 2015⁵ y las normas que modifiquen, complementen o reglamenten esta normativa principal, en relación a los siguientes temas:

- Sistema educativo.
- Comunidad educativa.
- Educación inicial.
- Niveles de la educación formal.
- Administración servicio educativo preescolar, básico, media y superior.
- Educación para el trabajo y el desarrollo humano.
- Educación informal.
- Avances en la consolidación del Sistema Nacional de Educación Terciaria.
- Lineamientos normativos para la prestación diferencial del servicio educativo en grupos poblacionales.

3 Ley General de Educación

4 Ley de Educación Superior

5 Decreto Único Reglamentario del sector educación. Esta norma compila los decretos que reglamentan la prestación del servicio educativo.



1.10. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN: UN ASUNTO TRANSVERSAL

El PEM 2016-2027 reconoce que la calidad de la educación es una aspiración constante de todos los sistemas educativos compartida por el conjunto de la sociedad y la asume como eje transversal de su formulación y ejecución, en armonía con lo planteado tanto en la Declaración Mundial sobre Educación para Todos de 1990, como en el Marco de Acción de Dakar de 2000, en las cuales se afirma que la calidad constituye el centro de la educación.

Por otra parte se consideraron las recomendaciones de las OCDE en el informe *Revisiones de Políticas Nacionales de Educación: La Educación en Colombia, aspectos destacados 2016*, en el cual se describen las siguientes conclusiones: ofrecer a todos los niños un buen comienzo en el sistema educativo, mejorar los resultados del aprendizaje en todas las escuelas, expandir y modernizar la educación media, crear un sistema de educación terciaria más articulado.

Adicionalmente, se abordó el concepto de calidad educativa como un componente amplio, que no se circunscribe solo a la medición cuantitativa de los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño de los estudiantes y las instituciones educativas, sino que se sustenta en una visión integral de la calidad del proceso educativo que se relaciona directamente con los cuatro componentes básicos del derecho a la educación (asequibilidad, accesibilidad, adaptabilidad y aceptabilidad) y con el enfoque diferencial de derechos, desde las siguientes dimensiones:

- **Inclusión.** Se relaciona con el acceso, la participación y logros de todos los alumnos desde la perspectiva de la equidad, igualdad y no discriminación y permanencia en la educación con especial énfasis en aquellos que están en riesgo de ser excluidos o marginados.
- **Equidad.** De acuerdo con la Unesco, el concepto de equidad comprende los principios de igualdad y diferenciación, en la medida en que una educación ajustada a las necesidades de cada uno es la que asegurará que todas las personas tengan las mismas oportunidades de hacer efectivos sus derechos y alcanzar los fines de la educación en condiciones de igualdad. De acuerdo a este organismo la equidad se comprende en tres

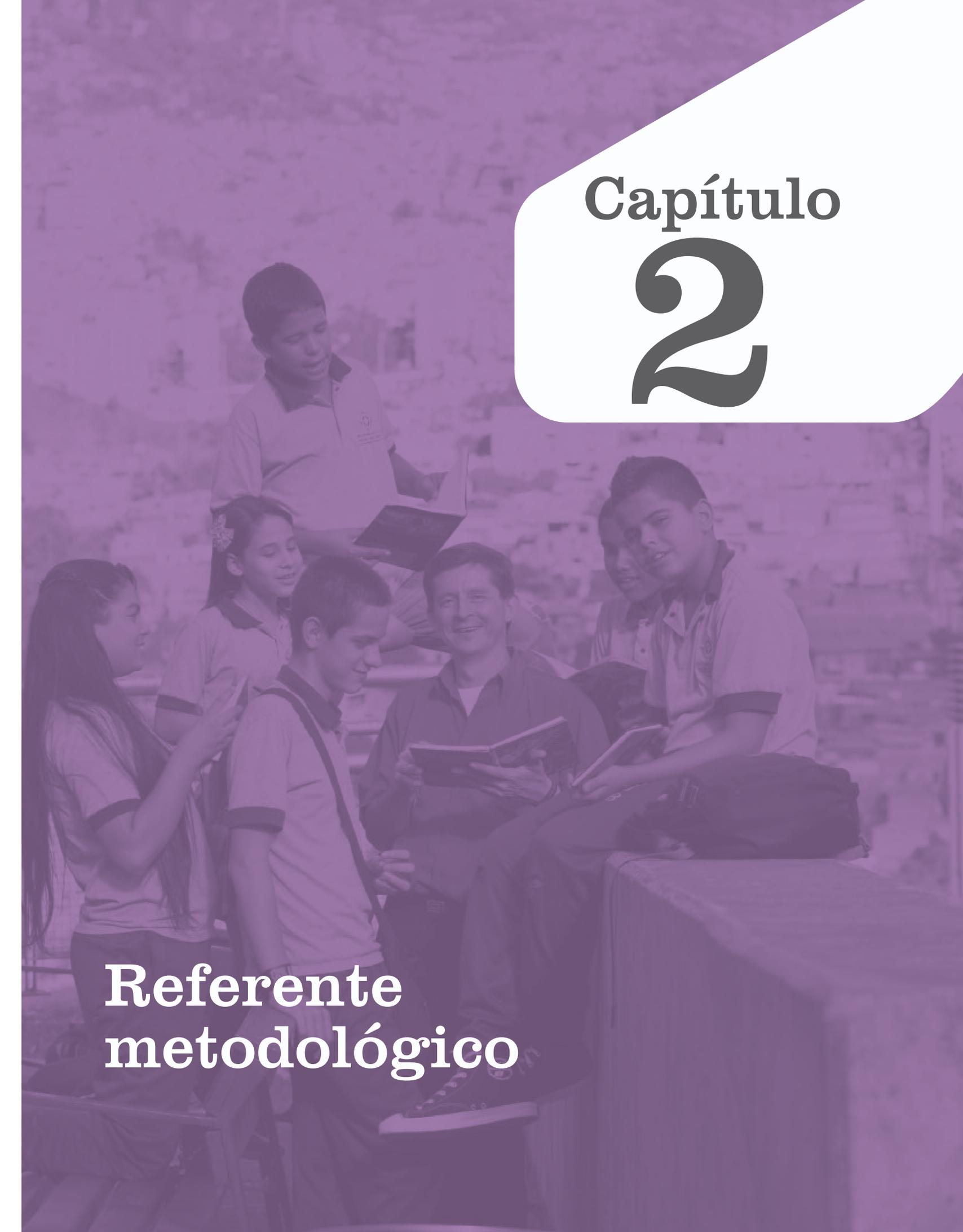


dimensiones: el acceso, la permanencia, los recursos y la calidad de los procesos educativos, los resultados del aprendizaje y su medición.

- Relevancia de los procesos formativos y su articulación efectiva a la realidad del contexto y momento histórico en el que se desarrollan.
- Pertinencia en términos de aceptabilidad, flexibilidad y multiculturalidad.

A partir de estos elementos conceptuales, se apropian los elementos normativos que se relacionan con el aseguramiento y medición de la calidad educativa en Colombia, en los niveles de educación inicial, educación formal (preescolar, básica, media y superior) y educación para el trabajo y el desarrollo humano.





Capítulo 2

**Referente
metodológico**





2. Referente metodológico

Para la formulación del PEM se revisaron experiencias previas nacionales e internacionales en formulación de planes educativos. Si bien el material analizado y las directrices del Ministerio de Educación Nacional en cuanto al proceso de Modernización de la Secretaría se encaminaban al desarrollo de un Plan de corto plazo, la Secretaría de Educación de Medellín decidió asumir el reto de implementar un Plan que trascendiera esta visión para lograr impactos de mayor envergadura. En este sentido, tomó como horizonte el ciclo completo de preescolar a media (12 años), articulando los esfuerzos de tres periodos de administración (2016-2019, 2020-2023, 2024-2027).

Así, la formulación del PEM se fundamentó en el enfoque metodológico de la planeación prospectiva, teniendo como base el componente participativo y territorial para garantizar que responda las necesidades de los actores que intervienen en el sector educativo de la ciudad. Según el Departamento Nacional de Planeación [DNP] (2007):

Los planes estratégicos no sustituyen los planes regulares públicos –como el plan de desarrollo o los planes de ordenamiento territorial– sino que, generalmente, incorporan e integran sus aspectos pertinentes y brindan mayor alcance a los procesos de planificación y gestión del desarrollo, al comprometerse con cambios estructurales que se consiguen generalmente con acciones a lo largo de varios periodos de gobierno (p. 11).

Los mejores resultados de procesos prospectivos se obtienen, cuando a través del diagnóstico estratégico, se logran establecer los pocos asuntos cruciales para el desarrollo, sin confundir el plan con una atención a todos los temas que tengan relación con el desarrollo territorial, que terminan siendo innumerables (p. 13).

De acuerdo a esto, los planes prospectivos estratégicos son planes que marcan la ruta hacia dónde quiere ir la sociedad en el largo plazo a fin de lograr grandes cambios; los indicadores que abarca están



orientados a los resultados de varias administraciones públicas (planes de desarrollo), aportando al cumplimiento de visiones de futuro y grandes impactos en el desarrollo.

Un plan estratégico prospectivo por tanto, es un instrumento que nos permite controlar el desarrollo de la ciudad a través de la comprensión de la situación actual, apostando al diseño de un mejor futuro posible, a través de las rupturas en las tendencias de las problemáticas actuales.

2.1. ENFOQUE PROSPECTIVO ESTRATÉGICO

Dror (1990) y Schwartz(1991) citados por Ramírez (2012) afirman que:

Desde siempre, la preocupación y curiosidad del ser humano por saber sobre el futuro le ha llevado a utilizar diversos medios con tal de aumentar su conocimiento sobre el lejano horizonte, pasando por aquellos caminos pragmáticos que no poseen ninguna fundamentación científica (p. 51).

Así mismo, Barbieri y Medina(1997) citados por Ramírez (2012) indican que:

Hasta llegar a la construcción de teorías y el diseño de herramientas que le ayuden a comprenderlo mejor. Sin embargo, a pesar de los avances teóricos y metodológicos que en las últimas cuatro décadas se han alcanzado en el ámbito de la prospectiva contemporánea (p. 51).

“La alta complejidad de la realidad social impide que alguna vez sea posible hacer predicciones determinísticas de largo plazo. De hecho, la función de los estudios prospectivos no es siquiera prever o proyectar el futuro” (*Ibíd.*, p. 51).

A este respecto, Dror (1990) citado por Galvis (2012) considera que, “aunque los estudios de futuros pueden cumplir los objetivos de satisfacer la curiosidad humana o aumentar la sensación de seguridad, en realidad la misión fundamental de ellos es el *perfeccionamiento de la formulación de los cursos de acción política*”(p. 51).



Marcial & Grumbach (2008) citados por Galvis (2012) consideran que:

Los estudios prospectivos o de futuro cumplen el papel de estudiar diferentes posibilidades de futuro con el objetivo de que los actores sociales y sus organizaciones se preparen para enfrentar cualquiera de varios caminos posibles, o tal vez crear los mecanismos adecuados para minimizar los efectos negativos o potencializar sus efectos positivos (p. 51).

E. Barbieri y Medina (1997) citados por Galvis (2012), argumentan que:

Existen tres principios que fundamentan los estudios del futuro y sobre los que en forma general existe consenso:

Primer Principio. Hay un eterno dilema entre lo posible y lo deseable. No siempre lo que el conocimiento brinda como posibles futuros es la imagen o visión que se desea de ese futuro.

Segundo Principio o Principio de los Espacios Futuros, la capacidad del ser humano se limita a impactar sobre el futuro influenciándolo, porque sobre el pasado lo único que se puede hacer es analizarlo y sobre el presente es poco lo que se pueda influenciar porque hace parte también del pasado.

Tercer Principio. No hay un solo futuro, sino muchos futuros posibles. Pensar en un solo futuro es considerar que se está prediciendo el futuro, cuando este depende no solo de un actor sino de múltiples otros actores con distintas visiones, preferencias, valores y principios, sumado a la disponibilidad del conocimiento y la información (p. 52).

Siguiendo los anteriores principios de los estudios de futuro, el enfoque metodológico de Planeación Prospectiva Estratégica que se propone para la construcción del PEM⁶ fue diseñado por Ramírez & Burbano (2010) a partir de los conceptos y herramientas de la

⁶ La propuesta de planeación prospectiva que enmarca al PEM, se ciñe a los lineamientos dados, desde el punto de vista administrativo, por la Secretaría de Educación relacionados en los estudios previos, Memoria Técnica de Planeación y Convenio de Asociación. Por otro lado, el enfoque metodológico prospectivo fue aprobado y validado por la Secretaría Técnica y el Comité Asesor.



planeación prospectiva de Michel Godet (1994, 1997), Kees van der Heijden (2005), Peter Schwartz (1991, 2003), y de la metodología de la Planificación Estratégica Situacional de Carlos Matus (1997). Las propuestas metodológicas de estos autores fueron articuladas de forma coherente y consistente, teniendo en mente la construcción de una metodología propia para enfrentar problemas altamente complejos y que afectan a toda la sociedad como son los relacionados con la educación, que exigen visionar estrategias eficaces de largo plazo.

El Enfoque Metodológico de Planeación Prospectiva utilizado en la formulación del PEM tiene la fortaleza de que permite la construcción participativa y corresponsable de la población en las comunas y corregimientos, de los grupos poblacionales y de empresarios, académicos, expertos y demás actores en general, relacionados con el tema de la educación en la ciudad, para la identificación de las problemáticas, la definición de los objetivos estratégicos y metas que se buscan alcanzar de la educación y la formulación de estrategias que generen las transformaciones que se requieren.

El Departamento Nacional de Planeación(2007) frente a la elaboración de planes prospectivos estratégicos, afirma que:

Planificar estratégicamente es crear condiciones para transformar o actuar sobre asuntos cruciales para el desarrollo. Es planificar para el cambio, procurando romper inercias, conscientes de que el cambio exige transitar etapas que requieren maduración, tienen su propio ritmo y exigen perseverancia, porque los resultados finales –o la transición hacia otros niveles– sólo se cosechan si hay continuidad en el accionar estratégico, durante lustros o décadas(DNP, 2007, p. 9).

Como se mencionó, la metodología prospectiva se fundamenta en la participación activa de los actores involucrados, tanto para garantizar que en el plan se tomen en cuenta todas las visiones y puntos de vista como para propiciar la legitimación y apropiación del plan en su integralidad y ejecución.

En este orden de ideas y en aras de garantizar la participación efectiva de todos los actores de la sociedad y, además, de que en el PEM se tengan en cuenta las necesidades y potencialidades de la totalidad de la ciudad en materia de educación, se adopta entonces



un enfoque territorial que es abordado desde una aproximación al territorio a través de los núcleos educativos de las 16 comunas y cinco corregimientos de la ciudad, como entes aglutinadores de los procesos de organización, planificación, administración, supervisión y control de los procesos y programas educativos de los municipios, en los términos del artículo 1º del Decreto 4710 de 2008, compilado en el Decreto 1075 de 2015, pero bajo la premisa de una identificación detallada de los aspectos diferenciales de cada una de las comunas y corregimientos que conforman la ciudad en su ordenamiento político-administrativo.

2.2. DESARROLLO METODOLÓGICO

Tanto la recolección de información como el análisis e interpretación de los datos que fundamentan el Plan, conllevó al cruce de fuentes primarias y fuentes secundarias, en consonancia con los referentes conceptuales que fundamentan el PEM y considerando los ejes temáticos previamente establecidos: Educación y familia; Educación, Estado y derecho; Educación y formación integral; Educación formal; Educación e innovación; Educación y empresa; Educación para el trabajo y el desarrollo humano.

Los datos de fuentes primarias se obtuvieron mediante la ejecución de talleres de DRP (Diagnóstico Rápido Participativo) realizados en las 16 comunas y 5 corregimientos; talleres y discusiones realizadas en diez grupos focales y 50 entrevistas a profundidad realizadas a expertos. Estos resultados de fuentes primarias proporcionaron la información del contexto que se analizó a la par con datos secundarios. La información de fuentes secundarias se recolectó a partir de las estadísticas e indicadores arrojados por los estudios, planes y caracterizaciones del sector educativo de Medellín que se tenían disponibles, documentos gubernamentales, estudios e investigaciones de educación realizados a nivel municipal, nacional e internacional, entre otras.

El eje temático *Educación y familia* surge desde el reconocimiento que se hace en la Constitución Política y las normas vigentes de la familia como núcleo fundamental de la sociedad, como espacio primigenio y esencial del proceso de formación y como actor corresponsable de la educación. La valoración de la información pertinente a este eje tiene que ver no solo con la forma como se hace efectivo el papel de la familia consagrado en la Constitución



Política, sino además a la forma como se promueve y consolida la articulación plena de la familia al sistema educativo.

Por otro lado, considerando que la educación se constituye como un derecho fundamental e inalienable, tal como se consagra en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en nuestra Carta Política y, que además, es un servicio público que cumple una función social, es necesario entonces que se analice la forma como el Estado —en sus diferentes instancias— promueve, regula y garantiza el ejercicio pleno de este derecho y el funcionamiento del servicio educativo, a través no solo de la promulgación de normas regulatorias, sino además desde la forma como se estructuran y operan las instancias estatales y desde la forma como se formulan y ejecutan las políticas públicas, planes y programas que promueve la educación a lo largo de la vida bajo criterios de acceso, inclusión, equidad, diversidad y bienestar físico y social. Para el logro de este fin, se ha definido el eje temático *Educación, Estado y derechos*.

Por su parte, el eje temático *Educación y formación integral* se articula a lo consagrado en la Constitución Política, las normas vigentes y los programas estatales en materia educativa, en particular lo establecido por los artículos 1º y 5º de la Ley 115 de 1994, en los cuales, la educación es un proceso a lo largo de la vida y que tiene como propósito fundamental la formación integral para el desarrollo de capacidades humanas y sociales que garanticen el desarrollo pleno del potencial de los seres humanos en sus dimensiones personal, social, laboral, académica y como ciudadanos. Bajo este referente, este eje temático valora lo relativo a la promoción de la formación integral tanto desde el sistema educativo como desde el entorno familiar y social.

Ahora bien, si se tiene en cuenta que la educación, como servicio público, se articula como un sistema cuyos componentes y operación están sujetos a lo establecido por la Constitución Política y las normas vigentes para el servicio educativo y que, de acuerdo con lo consagrado por la Ley 115:

El sistema educativo comprende el conjunto de normas jurídicas, los programas curriculares, la educación por niveles y grados, la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, los establecimientos educativos, las instituciones sociales (estatales o privadas) con funciones educativas, culturales y recreativas, los recursos humanos, tecnológicos,



metodológicos, materiales, administrativos y financieros, articulados en procesos y estructuras para alcanzar los objetivos de la educación (Ley 115, 1994, Art. 2).

Se tiene entonces que la formulación del PEM 2016-2027 debe estar permeada necesariamente por los ejes temáticos de *Educación formal y Educación para el trabajo y el desarrollo humano*, en los que se abordan todos los asuntos relativos al sistema educativo, tanto desde la esfera de la educación formal en los niveles preescolar, básica, media, superior y desde la esfera de la Educación para el trabajo y el desarrollo humano.

Finalmente, si se considera la educación para la promoción del conocimiento científico, la investigación y la innovación de modo que se aporte de manera creativa y efectiva al desarrollo social y económico del país, es claro entonces que el PEM también debe ocuparse de los asuntos relativos a la forma como se establecen y consolidan patrones de articulación en doble vía entre la formación en capacidades humanas y sociales a lo largo de la vida y, relativos a la investigación, la innovación y los conocimientos propios del sector productivo, todo lo cual se aborda desde los ejes temáticos *Educación e innovación y Educación y empresa*.

2.2.1. Los ciclos de la Planificación Prospectiva Estratégica

El enfoque metodológico que se presenta en este documento para la formulación del PEM se basa fundamentalmente en la propuesta de Ciclos Prospectivos de Burbano & Ramírez disponible en el documento Guía Metodológica de Planeamiento Prospectivo publicado en el año 2010. El PEM se desarrolla en cuatro ciclos:

Ciclo 1. Inteligencia estratégica: es el momento preparatorio en el que se define el ámbito que desea ser monitoreado; para ello se inicia con la fase de definición del propósito y alcance del plan prospectivo partir del cual se formula la pregunta central que orientará la recolección, análisis e interpretación de los datos.

Ciclo 2. Exploración estratégica: es el momento de exploración; a partir de la pregunta central se investiga en qué dirección o rumbo puede ir y qué impactos puede tener el ámbito que interesa planificar en el largo plazo. Para ello son explorados y diseñados los escenarios prospectivos que posibilitarán explorar e identificar oportunidades



y amenazas. Su gran utilidad se encuentra en que proporciona los elementos para la definición de la visión estratégica, el escenario apuesta y la formulación de las estrategias de la planificación de largo plazo.

En este ciclo se incorporan los elementos diagnósticos y retrospectivos que permitirán delimitar el macroproblema relacionado con el tema que se desea planificar en el largo plazo.

Ciclo 3. Direccionalidad estratégica: en este ciclo se presenta el macroproblema y se definen la visión estratégica y el objetivo que se desean alcanzar en el largo plazo respecto a un tema o asunto en particular. A este ciclo corresponden los elementos que orientan las estrategias de acción, es decir el plan en sí mismo.

Ciclo 4. Seguimiento y evaluación: en este ciclo se identifican los elementos y actores que permitirán gestionar e implementar el plan, así como el modelo de seguimiento y evaluación, que proporcionara información relevante para que los distintos actores relacionados con el PEM puedan direccionar sus acciones hacia los resultados, evaluarla gestión, tomar decisiones, y corregir y ajustar aquellas acciones que lo requieran.

Tabla 1. Ciclos de la Planificación Prospectiva estratégica

Ciclo 1 Inteligencia estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito central • Alcance del Plan • Pregunta central
Ciclo 2 Exploración estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico estratégico • Retrospectiva y comportamiento de indicadores • Priorización de factores de cambio • Diseño escenario prospectivo
Ciclo 3 Direccionalidad estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Macroproblema • Visión estratégica • Objetivo • Líneas y programas
Ciclo 4 Gestión, seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión • Financiación • Seguimiento y evaluación

Ciclo 1: Inteligencia estratégica

Definición del propósito central

Antes de iniciar el proceso de prospectiva es necesario definir el propósito central, es decir, el objetivo principal por el cual se desea



emprender la construcción del plan de largo plazo a fin de que los distintos actores responsables por esta tarea tengan una clara orientación en su diseño (Schwartz, 2000).

Alcance del Plan

El alcance del plan prospectivo se establece en dos dimensiones:

Alcance del diseño: donde se define el foco de alcance y conjunto de áreas de intervención que abarcarán el diseño del Plan, permitiendo así delimitar las fronteras de la realidad en las cuales se concentrará la aplicación de cada una de las actividades de los ciclos prospectivos.

Alcance del tiempo: donde se define el horizonte de tiempo del plan prospectivo, teniendo en cuenta que debe ser un tiempo lo suficientemente largo para imaginar creativamente los cambios importantes con impacto significativo en el asunto de interés; explorar los escenarios futuros probables y deseables y fijar los objetivos y estrategias del plan prospectivo.

Pregunta central

La pregunta central orienta el diseño del plan prospectivo puesto que define y delimita el foco, espacio y alcance de identificación e investigación tanto de los cambios en el entorno (tendencias más relevantes), como del diseño de la visión de largo plazo del Plan y la exploración del escenario apuesta. De la pregunta central pueden surgir varias preguntas específicas que representan preocupaciones de la organización ya que involucran fuertes incertidumbres que pueden impactar positiva o negativamente su misión o resultados finales.

Ciclo 2: Exploración estratégica

Diagnóstico estratégico y macroproblema

Este ciclo corresponde a la identificación y análisis del macro problema de la educación en Medellín, que permite comprender y tener una perspectiva integral de la problemática global que se debe enfrentar, para así caminar en la dirección definida por la visión y hacer realidad el escenario deseado. De este modo, su caracterización y formulación se realiza y sustenta a partir de la visión estratégica previamente definida.



La selección y procesamiento del macroproblema puede hacerse tanto desde una perspectiva situacional como asituacional dependiendo del actor al cual está dirigido el trabajo prospectivo y si está demandando el mismo para incluirlo en el plan de gobierno y, posteriormente plantear operaciones. Además, se hace necesario desarrollar un proceso de recolección, sistematización, organización y análisis de la información primaria y secundaria que generen los insumos precisos para la reflexión sobre las problemáticas actuales de la educación en la ciudad, en el marco de la visión estratégica definida en el ciclo anterior.

El procesamiento del macroproblema se realizó con la técnica de la Red Explicativa Causal⁷, que permite identificar las manifestaciones con sus respectivos indicadores de impacto del macroproblema, facilitando así la verificación del estado actual de este y el posterior seguimiento para conocer su evolución; luego se levantan las causas que han gestado la existencia del problema, interrelacionando unas con otras y, por último, se identifican las consecuencias que ha generado el problema. Como resultado, en la Red Explicativa Causal es posible determinar las Causas Críticas (CC) y más relevantes sobre las que es necesario diseñar los objetivos estratégicos y posteriormente las estrategias del plan prospectivo.

Para los propósitos del PEM, estas dimensiones son de orden organizativo, por niveles educativos, económico-financieros, culturales, sociales, ambientales y políticos, entre otras. En el procesamiento del macroproblema, estas dimensiones están relacionadas con los siete ejes temáticos definidos para el Plan y como insumo retoman la información del diagnóstico de ciudad obtenido a partir de los encuentros territoriales y poblacionales, y las entrevistas a expertos.

Para construir la Red Explicativa del Problema se deben considerar los siguientes pasos:

Paso 1: definir el nombre del macroproblema a partir de la dilucidación de la visión estratégica.

Paso 2: identificar las manifestaciones o síntomas del problema con sus respectivos indicadores, de orden cuantitativo y cualitativo.

⁷ La técnica de la Red Explicativa del Problema está inspirada en el Flujo grama Situacional de la Planificación Estratégica Pública – PES y en el árbol del problema del Método Altadir de Planificación Popular – MAPP, ambos de C. Matus (1987, 1994).



Estos indicadores provienen de informaciones secundarias como la Caracterización y diagnóstico del sector educativo en Medellín (Secretaría de Educación de Medellín, 2014) y de documentos oficiales, de estudios e investigaciones. Las manifestaciones ayudan a verificar el estado actual del macroproblema de la educación y realizar el posterior seguimiento para conocer su evolución.

Paso 3: identificar las consecuencias y los impactos que pueden estar generando dichas manifestaciones en la misma educación o en la generación de otros problemas sociales.

Paso 4: identificar las causas que ayudan a explicar la existencia de las manifestaciones del problema. El insumo principal de este proceso de redes de relaciones, coocurrencias y reportes arrojados es el software Atlas y TI. Sin embargo, el descubrimiento y análisis de causas implica hacer también otras investigaciones de informaciones secundarias, que ayuden a determinar lo que está sucediendo con la educación en la ciudad. Estas causas identificadas deben ser interrelacionadas a fin de comprender las relaciones causa-efecto que se están produciendo.

Las causas explicativas pueden ser agrupadas en tres tipos:

- **Flujos:** son causas que se definen como hechos o acciones que producen o realizan los distintos actores sociales y que explican de forma directa las manifestaciones del problema.
- **Acumulaciones:** son causas que se definen como capacidades o incapacidades generadas en los sistemas o procesos organizativos que impactan en los flujos o en otras acumulaciones.
- **Reglas:** son causas que establecen los límites de lo que es posible o no posible realizar en el ámbito problemático que se está analizando, en este caso, el de la educación en Medellín. Las reglas pueden ser de tipo formal (de derecho o legales) o de hecho (valores arraigados, tradiciones, hechos, pensamientos culturales o costumbres).

Paso 5: definir las Causas Críticas (CC) en las que se debe focalizar las estrategias de acción para disminuir o mitigar las realidades problemáticas expresadas en las manifestaciones. Posteriormente, estas CC serán el objeto para la formulación de los objetivos estratégicos y de las estrategias del plan prospectivo.

Paso 6: diseñar el árbol del problema, comprendiendo e interrelacionando solamente las Causas Críticas (CC) identificadas en el paso anterior.



Para la sistematización de los datos obtenidos en el proceso de recolección de información primaria y secundaria que condujo a la estructuración de las Redes Explicativas del Problema, se utilizó como herramienta de apoyo, el software CAQDAS.

La utilidad de este programa radica, en primer lugar, en que facilita el análisis de grandes cuerpos de datos, facilitando el almacenamiento, organización, agrupación y gestión sistemática de la información de fuentes primarias y secundarias, además del cruce e interrelación de variables y la generación de resultados que muestran las relaciones causales y de asociación encontradas al interior de las mismas. En segundo lugar, que permite evidenciar de forma fidedigna, los argumentos dados por los participantes en los diferentes eventos de recolección de información primaria, reflejando así objetivamente sus concepciones sobre los problemas de la educación en Medellín y en el país.

Para la obtención de los diagramas de flujo necesarios para la técnica de Redes Explicativas antes descrita, se sistematizó la información en software mencionado, siguiendo los siguientes procesos:

Identificación y organización de Documentos Primarios (DPs) en una unidad hermenéutica del software: en este paso se identificaron todos los documentos que son pertinentes para el proceso y se vincularon a la misma unidad de información dentro del aplicativo. En este caso, los DPs corresponden a los informes consolidados de cada uno de los encuentros territoriales y grupos focales realizados, las transcripciones de las entrevistas y los estudios de caracterización del sector educativo aportados por la Caracterización de la información en el sector educación realizada por el DANE (2005) y otras fuentes de información secundaria.

Identificación de citas: en este paso se definieron los descriptores o palabras clave que serían utilizados para la posterior organización de las redes de relaciones. La elaboración de las citas se realizó de acuerdo a los ejes temáticos y categorías de análisis previamente concertados con la Secretaría de Educación de Medellín (SEM), para todo el proceso de formulación del PEM 2016-2027.

La estandarización de las citas se realizó utilizando como fuentes de validación el Tesoro de la Unesco y el Tesoro Europeo de la Educación.



Selección de memos: como una técnica de investigación, “los memos ofrecen una manera de guardar y recuperar con gran eficacia ideas, pensamientos, interpretaciones, dimensiones más profundas de entendimiento o reconocimiento de problemas que deben comprenderse dentro de los datos” (QSR International, s.f., párr. 1). Finalmente, se tomaron los diferentes documentos primarios ya mencionados y se seleccionaron en cada uno de ellos los apartes o fragmentos de los textos que se relacionaban con las citas previamente estandarizadas. En este proceso, un memo puede estar asociado a varias citas y, a la vez, una cita puede contener varios memos.

Generación de redes de relaciones (*networks*). Las redes de relaciones son diagramas de flujo emanados por el software que, de forma gráfica, representan los sistemas de relaciones que se dan entre las citas o descriptores y constituyen la base a partir de la cual se van identificando las relaciones sistémico-causales y de asociación que alimentan la elaboración del macroproblema. Estas redes constituyeron un insumo para la elaboración de las explicativas a las que hemos hecho referencia y a partir de las cuales se desarrollan los pasos descritos para la construcción del macroproblema.

Retrospectiva y comportamiento de los indicadores

Para la exploración del futuro es necesario comprender antes el pasado y presente de la situación que nos interesa planificar. Por esta razón, en esta fase del trabajo prospectivo se identifican e investigan aquellos factores e indicadores pertinentes que evidencian el comportamiento que ha tenido o viene teniendo el asunto o tema objeto del plan. Esto significa hacer una investigación profunda de los factores e indicadores a fin de que nos proporcionen una descripción de esa realidad para evaluar su estado actual en términos de avances, retrocesos y manutención.

Los indicadores son variables cualitativas o cuantitativas que nos proporcionan informaciones relevantes, representativas, oportunas y confiables de forma explícita, sintética y objetivamente verificables sobre el estado o evolución de un aspecto específico de la realidad. No obstante, las informaciones que ofrecen los indicadores deben ser evaluadas en contexto, pues no pueden ser consideradas en el plan prospectivo como datos fríos que informan sin considerar la realidad que los rodea y que los genera.



El ejercicio retrospectivo planteado es concebido como el insumo para direccionar el PEM a partir de la construcción de una mirada sistemática al pasado y las proyecciones de la educación en cada época. Para su desarrollo, se partió de la relación de las dimensiones del contexto y las temporalidades, para tener una visión holística de los factores de cambio, inerciales o facilitadores que produjeron transformaciones significativas en materia educativa y su proyección futura desde el siglo XIX hasta el año 2027.

Factores de cambio

Los factores de cambio son fenómenos que están inmersos en el PEM; identifican los elementos que intervienen en la evolución o transformación del mismo. Estos pueden ser de carácter positivo o negativo, acelerar o retardar el cambio. Se trata de caracterizar cuáles son las tendencias, los hechos portadores de futuro y las rupturas que se expresan como factores de cambio desde el pasado, el presente y las posibles evoluciones futuras.

Se entiende por tendencia un fenómeno que presenta un comportamiento creciente o decreciente a través de una secuencia histórica; es el hecho portador de futuro, es aquel fenómeno que hoy es incipiente pero a futuro se le identifica una gran capacidad de afectar, transformando el PEM; las rupturas son circunstancias que se oponen al comportamiento del fenómeno, ocasionando cambios abruptos, llegando a visibilizar nuevos paradigmas. La identificación de los fenómenos de cambio se realiza desde la lectura de planes y directrices internacionales⁸, nacionales⁹, regionales¹⁰ y municipales que se integran en la concepción y direccionamiento del Plan.

Una organización es un sistema en donde se relacionan todos los factores de manera dinámica. En esta relación, hay algunos factores que son más importantes que otros y su grado de importancia se mide por la capacidad que tienen para afectar toda la organización, cuando se realizan acciones de manera directa sobre ellos. Son

- 8 Foro Económico Mundial – 2030; ODS – 2030; OCDE – 2020; Definiciones de la ONU – Hábitat – 2030; UNESCO – 2020; Foro Mundial Urbano – 2050; Discurso de la Unión – 2040; COP 21 – 2100; Laudato Sí. Encíclica SS. Francisco – 2100; Declaración Incheon – 2030.
- 9 LOOT (LEY 1454/2011) – 2027; Plan Nacional de Desarrollo – 2019; Sistema de Ciudades – 2020; Acuerdos Gobierno – Farc – 2027; Plan Decenal de Educación – 2025; Acuerdo por lo Superior 2034; Conpes 2016; Sistema Nacional de Reparación Integral y Atención a las Víctimas; Misión para la Transformación del Campo.
- 10 Proyecto de acuerdo – PDM 2016 – 2019; Planes de desarrollo de comuna y corregimiento de Medellín; Plan CT+I- 2021; Ruta Mejoramiento de la Calidad Educativa; Indicadores de la Educación. Medellín 2004 – 2014; Plan Decenal PIA – 2028; Plan Estratégico de Juventud de Medellín.



dinámicos y desencadenadores de procesos. Estas características los elevan a la condición de factores estratégicos.

Escenarios de futuro

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación (imagen) que se presentará en el futuro (temporalidad) y de la trayectoria de los eventos que permiten pasar de la situación origen a la situación futura con coherencia, en donde los actores juegan un papel determinante mediante la voluntad y la acción. Los escenarios deben cumplir con unas características: (I) temporalidad, (II) imagen de futuro para reflejar los propósitos, (III) trayectoria(s) o acciones que permitan expresar la estrategia y definir (IV) el papel que asumen los diferentes actores.

La temporalidad: es el período durante el cual, en forma intuitiva o instintiva, se logrará la transformación o desarrollo del PEM: el deseo que algo ocurra en un determinado período de tiempo depende de la voluntad de los actores y, por supuesto, de las potencialidades, capacidades, oportunidades y restricciones del territorio, previstas en el escenario apuesta.

La imagen: es una representación mental, individual o colectiva de ideas propositivas, de un estado imaginado futuro del PEM y contiene un «orden del mundo» (que evoluciona con el tiempo), que organiza una estructura y una relación entre las personas, la sociedad y la naturaleza. Situación imaginada acerca del estado del PEM que adviene en algún tiempo futuro: para soñar orientando el actuar.

La trayectoria: conjunto de acciones (programas, proyectos y actividades) que dan cuenta del propósito (imagen) individual y colectivo de las representaciones mentales o de los estados imaginados de futuro del PEM.

Los actores: trata de interesarse por los actores, que de cerca o de lejos, gobiernan sobre los factores claves para el futuro del PEM que surgieron de la priorización.

En el momento de la aplicación de la fase, se pueden encontrar escenarios posibles, deseables, tendenciales. En la práctica, el escenario apuesta sobre el que se direccionan las acciones estratégicas, es el deseable. Este debe cumplir con las condiciones de pertinencia, coherencia, verosimilitud y transparencia.



Para la identificación de los escenarios existen diferentes métodos y técnicas: Mic, Delphi, Análisis Morfológico, Ejes de Schwartz, entre otras, las cuales se deben hacer muy de la mano con actores y expertos. Para el PEM se aplicó el método de los Ejes de Schwartz.

Procedimiento:

- a) Retomar los factores elegidos como estratégicos.
- b) Se agrupan los factores en dos categorías. En cada categoría se expresan los factores definidos como estratégicos. Por ejemplo: categorías externas, categorías internas.

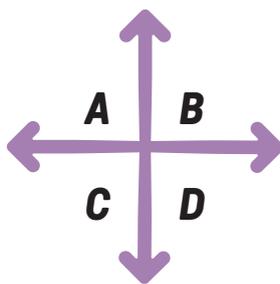


Figura 1. Ejemplo categorías externas e internas

- c) Definir un horizonte de tiempo.
- d) Se asume que en el horizonte determinado, estas categorías pueden evolucionar positiva o negativamente.
- e) Anotar en el siguiente cuadro la evolución posible del futuro de las categorías. Tener en cuenta la posible situación futura de las variables estratégicas definidas para el plan educativo de Medellín.

Tabla 2. Evolución posible del futuro de las categorías

EVOLUCIÓN POSIBLE AL FUTURO	CATEGORÍAS	EVOLUCIÓN POSIBLE AL FUTURO
¿Cómo será la evolución negativa del plan educativo de Medellín?	A	¿Cómo será la evolución positiva del plan educativo de Medellín?
¿Cómo será la evolución negativa del plan educativo de Medellín?	B	¿Cómo será la evolución positiva del plan educativo de Medellín?



- f) Cada escenario analizado debe describirse a partir de la caracterización y tendencias de los factores. Se generan cuatro escenarios. Las categorías tienen solamente cuatro maneras de evolucionar.

Tabla 3. Análisis de escenarios

Categoría A	Categoría B
-	+
+	-
-	-
+	+

- g) Estas categorías se grafican en dos ejes, cuya tipología permite visualizar cuatro imágenes o escenarios.

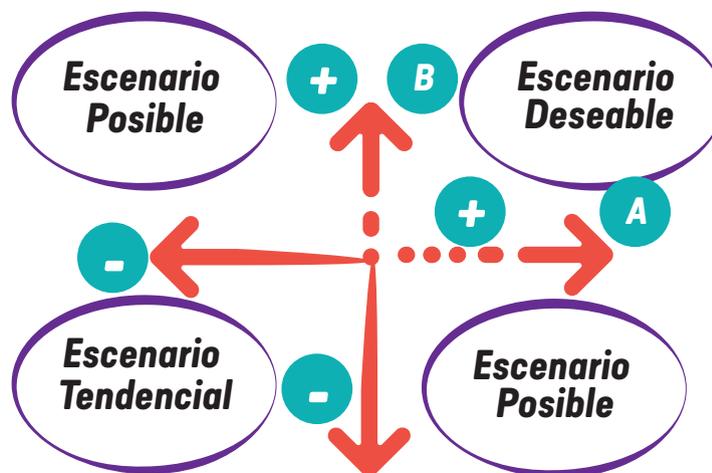


Figura 2. Gráfica de categorías

- h) Desarrollo de la narrativa: son descripciones de los escenarios, donde quedan involucrados los factores de cambio de acuerdo a su connotación positiva o negativa y en el tiempo presente del PEM, ubicados en el año que se definió como horizonte. Se debe tener en cuenta en la narrativa, la posible situación futura de los factores definidos como estratégicos.



Ciclo 3. Direccionalidad estratégica

Identificación y cierre de brechas

Tiene como objetivo la identificación y cierre de brechas del PEM permitiendo pasar de un escenario actual a un escenario deseado. La construcción del direccionamiento estratégico del plan se realiza retomando el escenario apuesta definido, identificando las brechas y procediendo a sus cierres. Para ello se realizan los siguientes pasos:

- a) Se retoma la razón de ser y con base en ella, se determina el foco estratégico del PEM.
- b) Se identifican y se caracterizan las brechas como grandes, medianas y pequeñas de cada uno de los factores estratégicos definidos.
- c) Se procede al cierre de brechas. En el escenario concebido se retoman las brechas grandes, que significan el mayor esfuerzo. Las brechas medianas y pequeñas, se cierran por sus propias dinámicas, mediante el desarrollo de acciones en el corto y el mediano plazo que se articulan en los proyectos.

Mediante la identificación de brechas, se califica la diferencia entre la situación actual y la situación deseada de cada una de las acciones expuestas en el ejercicio de los ejes de Schwartz. Se reconocen cuáles son las acciones que aparecen en el escenario del PEM, qué determinó la brecha, qué la caracterizó, además, la propuesta sobre cómo cerrarla. Estas se clasifican así:

Grande (G): la brecha entre la situación actual y la deseada es muy grande. Si la acción requiere de esfuerzos estructurales de largo plazo.

Mediana (M): la brecha entre la situación actual y la deseada es mediana. Si la acción requiere de acciones de mediano plazo.

Pequeña (P): la brecha entre la situación actual y la deseada es pequeña. Si la acción requiere de acciones de corto plazo.

De esta forma, se puede construir una gráfica en la cual se agrupan las brechas de acuerdo con la caracterización descrita y se expresan las acciones que se requieren para cerrar las respectivas brechas,



es decir, si se consideran grandes, medianas o pequeñas, lo que se traduce necesariamente en el grado de priorización que debe asumirse para cerrar cada una de las brechas.

Visión estratégica

La visión estratégica es el sueño que se desea cumplir en el largo plazo. Sin embargo, su formulación requiere de antemano la definición de los valores que guiarán el diseño e implementación del plan prospectivo. Los valores se definen como las guías éticas que orientarán el comportamiento de la organización o del colectivo social.

Collins y Porras (s.f.) citados por Galvis (2012) definen la visión de la siguiente manera: “Una representación cargada de positivismo de un futuro deseado. Crea significado y da identidad, creencia, guía e inspiración. Al mismo tiempo, es un objetivo enfocado con claras expectativas que se espera lleve al compromiso” (p. 120).

La visión debe cumplir las siguientes características:

- Deseable, o hacia dónde se quiere llegar.
- Pertinente, que considere las características y atributos del colectivo social, del entorno geográfico y del tema que se está planificando para el futuro lejano.
- Direccional, que sea un punto de referencia para las decisiones estratégicas.
- Motivadora, que incentive e inspire a todos a prepararse para el futuro.
- Viable, que puede ser alcanzada en el largo plazo.
- Flexible, que pueda ser ajustada a medida que cambian las circunstancias del entorno.

La visión se constituye así en uno de los elementos primordiales en la orientación de las decisiones sobre las líneas y objetivos estratégicos y el contenido de las estrategias que deberán ser implementadas a lo largo del horizonte de tiempo específico definido en el plan.

Formulación del Plan

Tomando como punto de referencia el macroproblema y la visión estratégica ya definidos, se da comienzo a la fase de formulación



de los objetivos y metas estratégicas de largo plazo, que a su vez constituyen la base a partir de la cual se diseñan las estrategias de acción a implementar. En general comprende las siguientes actividades:

Formulación de los objetivos y metas estratégicas: los objetivos estratégicos se definen como los propósitos imperativos de gran alcance que deben ser cumplidos para lograr la visión estratégica, de acuerdo con los valores ya definidos. Estos objetivos se formulan a partir de las Causas Críticas (CC) del macroproblema, identificadas en la *Red Explicativa Causal*. De igual forma, fundamentado en el análisis del macroproblema es posible seleccionar las situaciones problemáticas donde se debe actuar para ir en el camino de la visión deseada y así diseñar las líneas estratégicas que se desean cumplir en los próximos años.

Por su parte, las metas estratégicas se formulan a partir de los objetivos estratégicos y se definen como descripciones cuantitativas que miden y verifican el contenido del objetivo en un plazo dado. En este orden de ideas, un objetivo estratégico puede contener varias metas estratégicas.

Tanto los objetivos como las metas estratégicas deben ser suficientes y necesarias para cubrir el espacio direccional definido en la visión y definir el espacio de posibilidades para la formulación de las estrategias del plan de largo plazo.

Definición de las estrategias de acción: esta es la fase en la que se diseñan las acciones estratégicas que constituyen el camino a seguir en los próximos años para cumplir los objetivos estratégicos propuestos en el plan prospectivo. Estas estrategias son los cursos alternativos de acción que abren posibilidades hacia el futuro. En su diseño y exploración se deben tener en cuenta la pertinencia y viabilidad que hagan posible que se cumplan las condiciones más favorables para llegar al escenario deseable.

Las estrategias de acción constituyen entonces respuestas para hacer frente a los problemas planteados en cada una de las Causas Críticas (CC) identificados en el macroproblema y se pueden dividir a su vez en programas y/o proyectos.

Por último, para el posterior seguimiento y evaluación del plan prospectivo, es necesario definir para cada una de las estrategias de acción quiénes serán los responsables institucionales.



Ciclo 4. Gestión, seguimiento y evaluación

Ruta de gestión

Para lograr la realización del direccionamiento estratégico planteado para el PEM, es necesario establecer una ruta de gestión y la implementación de una estructura de carácter liviano, flexible y dinámico; buscando la articulación del sistema, los actores y la realización del direccionamiento, coordinado por la Secretaría de Educación Municipal.

Plan financiero

En el plan prospectivo se determinan las estrategias de acción que deben ser puestas en marcha para cumplir los compromisos expresados en los objetivos y metas estratégicas. No obstante, se advierte que en los planes prospectivos no se elaboran acciones presupuestales detalladas sino que se formula un plan de viabilidad financiera constituido principalmente por las fuentes de financiamiento de las estrategias.

Lo anterior se explica fundamentalmente por tres razones: en primer lugar, porque las estrategias de acción del plan prospectivo son en esencia de carácter indicativo; segundo, el plan prospectivo es responsabilidad de varios actores e instituciones con competencias diversas que deben articularse y coordinar las inversiones que se requieren y tercero, un plan a doce (12) años comprende tres gobiernos municipales, lo que significa que requiere del compromiso de los próximos gobernantes para dedicar y garantizar recursos presupuestales a acciones estratégicas de un plan de ciudad de largo plazo en el que tal vez no sea una de sus prioridades. Adicional a esto, están las demás organizaciones como las universidades, empresas y otras instituciones que elaboran sus propios presupuestos de acuerdo también con sus prioridades.

Seguimiento y evaluación

Aborda la elaboración del modelo de seguimiento y evaluación del PEM 2016-2027 mediante el proceso de construcción de los indicadores que permitirán hacer acompañamiento y evaluación permanente del cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas.



Plan Educativo Municipal de Medellín 2016-2027

Este ciclo opera, por tanto, como un sistema sensor que tiene como objetivo principal obtener, procesar y proporcionar las informaciones precisas y relevantes para conocer el grado de progreso del plan prospectivo, tomar decisiones y actuar a tiempo conforme dicha evaluación, corrigiendo las deficiencias y falencias detectadas.

Capítulo 3

A group of five students in school uniforms are sitting on a grassy area under a large tree. They are engaged in reading and discussion. One student is holding a book, another is pointing at a book, and others are looking at papers or books. The background shows a hillside with many small houses.

Resultados



3. Resultados

Macroproblema

El macroproblema o problema estratégico que hace parte del diagnóstico en el componente participativo, se generó a partir de la pregunta central planteada hasta el 2027, teniendo como base fundamental el diagnóstico realizado y las fuentes secundarias, dando paso a este planteamiento:

Se presenta una desarticulación de los distintos componentes y actores de la educación que se expresa en el enfoque de corto plazo, la ausencia de apuestas comunes de desarrollo, la multiplicidad de enfoques pedagógicos, didácticos y formativos que no dialogan entre sí y con el territorio; débiles procesos de calidad, pertinencia y gestión del conocimiento que no responden a las exigencias futuras del desarrollo integral y sostenible en la ciudad de Medellín.

Objetivo

Articulación sistémica, estructural y dinámica con enfoque de largo plazo y procesos de gestión de conocimiento en la educación, que responde a las exigencias futuras del desarrollo integral, humano y sostenible en la ciudad de Medellín.

Visión

Hacia una educación integral, humana y sostenible para las apuestas de desarrollo de la ciudad de Medellín.

3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico definido para el PEM busca la articulación de los distintos componentes de la educación con una mirada de largo plazo, con apuestas comunes de desarrollo, con enfoques pedagógicos, didácticos y formativos que dialogan entre sí y con el territorio, con altos procesos de calidad, pertinencia y gestión del conocimiento que responden a las exigencias futuras del desarrollo integral y sostenible en la ciudad de Medellín.

De acuerdo con lo anterior, el diseño del direccionamiento estratégico consiste en realizar una reflexión consciente de la brecha que existe entre la situación actual (diagnóstico) y la situación deseada (escenario de ciudad) del PEM, para plantear líneas estratégicas y programas que estrechen la respectiva brecha.



Tabla 4. Líneas, propósitos y programas.

LÍNEA 1: HACIA UN SISTEMA EDUCATIVO INTEGRAL, INTEGRADO, HUMANO Y SOSTENIBLE	
Propósito	Se da una reconfiguración del sistema educativo en donde se articulan concepciones, enfoques y ámbitos desde una perspectiva territorial para el desarrollo formativo integral, humano y sostenible.
Programa 1.1	La familia como ambiente formativo y participe del desarrollo.
Programa 1.2	Liderazgo estatal, hacia una cultura de la participación.
Programa 1.3	La empresa articulada a las dinámicas del sistema educativo.
Programa 1.4	Dinámicas de ciudad articuladas al sistema educativo.
Programa 1.5	Sistema educativo integrado e integral.
Programa 1.6	La Ciencia, la Tecnología y la Innovación como potencializador del sistema educativo local.
LÍNEA 2: CONSTRUCCIÓN DE VISIÓN DE FUTURO	
Propósito	La construcción de una visión de futuro que se orientará “hacia una educación integral, humana y sostenible para las apuestas de desarrollo de la ciudad de Medellín”.
Programa 2.1	Familias orientadas por la visión de ciudad.
Programa 2.2	Proceso de definición y construcción de la visión educativa.
Programa 2.3	Programa integral educativo empresarial.
Programa 2.4	La ciudad como constructora de futuro.
Programa 2.5	La educación como constructora de futuro.
Programa 2.6	La tecnología, la innovación y la ciencia como plataforma educativa para la construcción de la visión educativa de ciudad.
LÍNEA 3: HACIA UN MODELO PEDAGÓGICO DE CIUDAD	
Propósito	Establecer los lineamientos de ciudad para el desarrollo formativo en los diferentes ambientes contemplados.
Programa 3.1	Un modelo pedagógico, didáctico y formativo con definiciones de ciudad para la familia.
Programa 3.2	Adecuaciones pedagógicas para la reconfiguración del sistema.
Programa 3.3	Modelo pedagógico empresarial.
Programa 3.4	Modelo pedagógico de y para la ciudad.
Programa 3.5	Modelos pedagógicos pertinentes y flexibles.
Programa 3.6	Modelo pedagógico para el desarrollo de la innovación social.
LÍNEA 4: EDUCACIÓN CON CALIDAD Y PERTINENCIA	
Propósito	Incorporar en toda su extensión, la dimensión de una educación con calidad y que responda a las necesidades futuras y presentes.
Programa 4.1	Cultura de autoevaluación de las familias para el progreso cultural.
Programa 4.2	Orientación y vigilancia estatal.
Programa 4.3	Desarrollos educativos empresariales con calidad.
Programa 4.4	La ciudad con ruralidad pertinente y de calidad.
Programa 4.5	Educación formal y educación para el trabajo y el desarrollo humano con calidad y pertinencia.
Programa 4.6	CT+I con calidad y pertinencia.
MEDELLÍN CIUDAD DEL CONOCIMIENTO	
Propósito	Se busca convertir a Medellín en una sociedad del conocimiento, comprometida con la adopción de un modelo de gestión del conocimiento, en donde se canalizarán los nuevos saberes de los diferentes ambientes formativos.
Programa 5.1	Familias creadoras y desarrolladoras de nuevo conocimiento.
Programa 5.2	Impulso a la generación de conocimiento.
Programa 5.3	Empresas generadoras de conocimiento de ciudad.
Programa 5.4	La ciudad como generadora de conocimiento.
Programa 5.5	La gestión del conocimiento como estrategia de la educación.
Programa 5.6	La CT+I como soporte del conocimiento.



Línea 1: hacia un sistema educativo integral, integrado, humano y sostenible

El sistema educativo local se refiere a la estructura general mediante la cual se orienta y se organizan los procesos educativos que se dan en toda la vida y para la vida, respondiendo a los retos de desarrollo definidos para la ciudad de Medellín. En él se articulan y relacionan de manera bidireccional dimensiones, ámbitos, enfoques y escalas de análisis.

La educación se manifiesta y se construye desde las dimensiones económicas, políticas, sociales, ambientales, movilidad, entre otros, con presencia en cada uno de los territorios. Igualmente se vive y se construye en el ambiente familiar, el ambiente empresarial, en los procesos de desarrollo del conocimiento y en el sistema educativo (formal, educación para el trabajo y el desarrollo humano, y educación terciaria), en la cotidianidad de la ciudad, en todas las manifestaciones culturales y en la interacción con el Estado por medio de la participación constante de los diferentes actores que definen e inciden en el desarrollo del sistema educativo local en espacios de gobernabilidad y gobernanza.

Su abordaje se realiza integrando todos estos componentes, ubicando en el centro el desarrollo humano y el desarrollo sostenible; finalmente, todo en sintonía con las definiciones de carácter internacional, nacional, departamental, municipal (comunal y a nivel de corregimientos). Adicionalmente, cada componente a su interior logra expresarse como un microsistema constitutivo del sistema educativo local que participa dinámicamente al interior del sistema.

La articulación del sistema educativo a los retos de desarrollo para la ciudad de Medellín está expresada en herramientas como el Plan de Desarrollo Municipal, el POT (Plan de Ordenamiento Territorial) y los diferentes planes sectoriales.

Programa 1.1 La familia como ambiente formativo y partícipe del desarrollo

Plantea la articulación de la familia al sistema educativo de la ciudad a través de la participación en los comités y mecanismos territoriales, eventos y procesos formativos para el abordaje del desarrollo desde lo local, generando un ambiente que favorezca la formación a lo largo de la vida.



Programa 1.2 Liderazgo estatal, hacia una cultura de la participación

Se propone la articulación de lineamientos y políticas en los planes de desarrollo local, con el objetivo de pretender que lo institucional sea un eje articulador de los actores, para alcanzar una cultura de liderazgo a nivel global y en lo específico de la educación.

Programa 1.3 La empresa articulada a las dinámicas del sistema educativo

Integración empresarial al sistema educativo local a través de los programas de responsabilidad social, la participación en comités y mesas que buscan la articulación de la empresa en las dinámicas educativas de la ciudad, generando una corresponsabilidad en los diferentes niveles y tipos de formación.

Programa 1.4 Dinámicas de ciudad articuladas al sistema educativo

Articulación de los lineamientos educativos con las propuestas de desarrollo definidas en la ciudad.

Programa 1.5 Sistema educativo integrado e integral

Propuestas de pactos y acuerdos entre las instituciones para el impulso del sistema educativo local y el sistema de homologación educativa, favoreciendo la movilidad.

Programa 1.6 La Ciencia, la Tecnología y la Innovación como potencializador del sistema educativo local

El desarrollo e integración de programas en CT+I debe alcanzar la cualificación del sistema educativo de la ciudad de Medellín impulsando la investigación según las dinámicas locales.

Línea 2: construcción de visión de futuro

Proceso estratégico para abordar el desarrollo de la educación en el territorio desde una perspectiva de largo plazo, definido por la construcción de una apuesta expresada en una visión de futuro, que focaliza las definiciones y acciones.

Su definición se aborda desde enfoques en las relaciones con lo económico, lo social, lo ambiental, la movilidad, lo político, lo poblacional y los ámbitos de desarrollo de lo educativo.



Desde estas definiciones se establece un direccionamiento estratégico en donde se plasman las líneas estratégicas, los programas, proyectos y los planes de acción educativos para las entidades territoriales, las organizaciones educativas y sociales y otras instancias que en su dinámica abordan el proceso educativo.

Visión de futuro es la expresión del PEM: *hacia una educación integral, humana y sostenible para las apuestas de desarrollo de la ciudad de Medellín*, derivada de los escenarios deseables para el desarrollo de la educación en la ciudad de Medellín, que requiere ser incorporada en las definiciones estratégicas de la institucionalidad pública y privada, comprometida en el desarrollo educativo de la ciudad.

Las perspectivas que deben tenerse en cuenta para la consolidación del sistema educativo local, están en los enfoques de desarrollo, entre los cuales se tiene:

- Enfoque de desarrollo humano integral.
- Enfoque de desarrollo territorial desde lo local.
- Enfoque de desarrollo sostenible.
- Enfoque prospectivo para abordar el largo plazo.
- Enfoque poblacional y diferenciado.
- Enfoque de derechos.

Programa 2.1 Familias orientadas por la visión de ciudad

Se define como la apropiación de las familias de los enfoques de desarrollo definidos en el PEM y la visión educativa, buscando que estas propicien un verdadero cambio en la educación a través de una visión transversal en los ámbitos sociales, económicos, ambientales, demográficos y tecnológicos.

Programa 2.2 Proceso de definición y construcción de la visión educativa

Apropiación de la visión educativa de ciudad en los procesos de desarrollo local, vinculando a los actores en espacios deliberativos y decisorios, con el fin de alcanzar que dicha visión sea compartida y de esta manera se articulen las diferentes dinámicas y contextos de la ciudad.



Programa 2.3 Programa integral educativo empresarial

Apropiación del sector empresarial de los enfoques de desarrollo y la visión definidos desde el PEM, consolidando su participación en las instancias y mecanismos definidos para tal fin.

Programa 2.4 La ciudad como constructora de futuro

Articulación de las definiciones del PEM en los planes de desarrollo comunales y de corregimientos y la adopción de la visión en las instituciones, priorizando el desarrollo humano sostenible y la generación del conocimiento que, unidos, son de suma importancia para los nuevos retos.

Programa 2.5 La educación como constructora de futuro

Articulación de los enfoques de desarrollo y la visión definida en el PEM en la educación formal y la educación para el trabajo y el desarrollo humano, a través de sus planes educativos institucionales y procesos educativos.

Programa 2.6 La tecnología, la innovación y la ciencia como plataforma educativa para la construcción de la visión educativa de ciudad

La CT+I apropia los enfoques de desarrollo y la visión educativa definida en el PEM y establece instrumentos de soporte para el desarrollo de la educación.

Línea 3: hacia un modelo pedagógico de ciudad

Es la imagen o representación ideal del conjunto de relaciones que se expresan de manera sistémica, entre las apuestas de desarrollo educativo con los procesos pedagógicos para su abordaje.

En el modelo se expresa el ideal de la formación del ser humano en su relación con el medio ambiente y con las definiciones económicas del territorio. También se enuncian las características de los procesos sustantivos de la educación en la enseñanza, la investigación y la transferencia de los desarrollos de aprendizaje a la sociedad. Desde lo pedagógico, son los lineamientos pedagógicos de ciudad llevados a lo formativo, en donde se expresa la educación como aquel derecho de los derechos, que determinan el abordaje educativo poniendo en el centro al ser humano, abordándolo de una manera integral en



relación de respeto con el medio ambiente y en perspectiva de la competitividad territorial, entendida de manera diferencial para las poblaciones. En este se determinan lineamientos para el abordaje de los procesos de enseñanza, docencia, investigación y transferencia de conocimiento a la sociedad.

Por su parte lo didáctico, hace referencia a las definiciones al interior del PEM en torno a los elementos, procesos, técnicas, métodos, medios de enseñanza que se requieren para el desarrollo de los lineamientos pedagógicos y el abordaje del proceso de aprendizaje de los ciudadanos. En lo didáctico de la ciudad, se expresarán los conocimientos, las habilidades, los valores, las competencias que se desarrollarán en el ser humano. Todo lo anterior para responder a los propósitos planeados dentro del PEM.

Desde lo formativo, se dice que la educación es aquel derecho que permite el desarrollo de la cultura de la sociedad. En esta perspectiva, se abordan los procesos sustantivos de este término de la siguiente manera: la cultura se preserva a través de los procesos de enseñanza, capacitación y docencia necesarios para el desarrollo educativo de la ciudad, que se desarrolla por medio de procesos en donde se articulan líneas, grupos y proyectos investigativos, y se transfiere por medio de llevar los nuevos conocimientos para elevar cualitativamente las definiciones educativas y el desarrollo territorial.

Programa 3.1 Un modelo pedagógico, didáctico y formativo con definiciones de ciudad para la familia

Aborda a través de un modelo pedagógico familiar las orientaciones pedagógicas, didácticas y formativas.

Programa 3.2 Adecuaciones pedagógicas para la reconfiguración del sistema

Liderazgo estatal para el impulso de los lineamientos pedagógicos y su implementación, permitiendo evaluar las pedagogías y realizar ajustes a las mismas, con el fin de reconfigurar el sistema.

Programa 3.3 Modelo pedagógico empresarial

Establecimiento de modelo pedagógico empresarial que dialoga con los lineamientos pedagógicos de ciudad y su impulso, generando sinergias entre los distintos componentes del sistema educativo.



Programa 3.4 Modelo pedagógico de y para la ciudad

La ciudad determina los lineamientos pedagógicos, didácticos y formativos y establece las estructuras que estén acordes con las diferentes corrientes epistemológicas del momento en la educación.

Programa 3.5 Modelos pedagógicos pertinentes y flexibles

Diálogo entre los modelos pedagógicos institucionales con los lineamientos pedagógicos derivados del PEM y apoyo para su implementación, para que dichos modelos sean contextualizados y flexibles, con mirada diferenciada y que responda a las necesidades de la comunidad.

Programa 3.6 Modelo pedagógico para el desarrollo de la innovación social

El desarrollo de CT+I se aborda desde lo pedagógico, lo didáctico y lo formativo, con el propósito de que la innovación social se facilite a través de la cualificación docente y la proyección de nuevas plataformas tecnológicas educativas y establece las plataformas para su soporte.

Línea 4: educación con calidad y pertinencia

La calidad abordada desde la cultura de la autoevaluación es un proceso de vigilancia e inteligencia de carácter participativo, integral y permanente, orientado a obtener información válida, confiable, oportuna y representativa para orientar la toma de decisiones hacia el mejoramiento continuo de la calidad de la gestión académica y administrativa.

Desde una mirada de cultura, el sentido de la autoevaluación se enmarca en el concepto de la autorregulación, que permite a los procesos educativos asumir la responsabilidad social con el territorio y la propia a través de planes de mejoramiento, siempre en la búsqueda de la visión educativa y las apuestas del PEM.

Desde el punto de vista de la pertinencia se abordan desde dos perspectivas. Los procesos educativos deben responder a las necesidades de desarrollo expresadas en los planes de desarrollo,



y además debe generar las respuestas a las expectativas que el individuo busca encontrar en el sistema educativo expresados en los conocimientos, habilidades, valores, competencias para el desempeño en la vida y para toda la vida.

El abordaje de esta línea se realiza desde una perspectiva de la cultura de la autoevaluación, dado que se necesita reflexionar sobre su importancia en el desarrollo educativo de ciudad y en la definición de lineamientos para instalar este proceso. Además, se necesita que sea apropiada a través de la organización e instalándolas en los procesos, preparándola para la certificación y acreditación, estableciendo planes de mejoramiento que busquen elevar de manera permanente y continua el desarrollo educativo, sirviendo como mecanismo de control que, finalmente, permitan la retroalimentación a través de mecanismos de vigilancia e inteligencia para hacerle seguimiento e incorporación de los factores críticos de éxito del proceso educativo.

Programa 4.1: Cultura de autoevaluación de las familias para el progreso cultural

Este programa busca que en la familia como eje fundamental de la formación, se promueva la cultura de la autoevaluación para obtener un mejoramiento continuo, y lograr cambios pertinentes. Se pretende generar procesos de formación y organización para las familias para mejorar los niveles de calidad y pertinencia, es por ello que es necesario diseñar y/o fortalecer sistemas de certificación, acreditación y vigilancia que permitan mirar los avances en la calidad y pertinencia en la educación familiar. Esto, a través de encuestas y sistemas de evaluación; además se pretende generar procesos de formación y organización para las familias para mejorar los niveles de calidad y pertinencia, es por ello que es necesario diseñar y/o fortalecer sistemas de certificación, acreditación y vigilancia que permitan mirar los avances en la calidad y pertinencia en la educación familiar.

Programa 4.2: Orientación y vigilancia estatal

Busca promover desde el Estado una cultura de la autoevaluación a través de encuestas y sistemas de evaluación, procurando generar un fortalecimiento organizacional que potencie las estructuras, sistemas, procesos de formación en torno a la calidad y pertinencia que exige el sistema educativo nacional e internacional. Es por



ello que es necesario fortalecer los sistemas de certificación, acreditación y vigilancia que permitan mirar los avances en la calidad y pertinencia en la educación y la forma de orientación del Estado en la articulación a las políticas educativas.

Programa 4.3: Desarrollos educativos empresariales con calidad

Este programa pretende que las empresas tengan un modelo educativo con sus respectivos desarrollos y que respondan a las necesidades territoriales, pero también busca que se genere en el ecosistema empresarial una cultura de autoevaluación a través de encuestas y sistemas de evaluación para medir la calidad y pertinencia de los procesos de formación y, a su vez, identificar por medio de diagnósticos las necesidades de formación para diseñar programas que respondan a las dinámicas de la ciudad que sean certificadas, medibles y comparables a nivel nacional e internacional.

Programa 4.4: La ciudad con ruralidad pertinente y de calidad

Busca que los modelos pedagógicos de alta calidad y pertinencia estén presentes en el territorio urbano y rural con el fin de cerrar las brechas existentes entre estos, tanto en lo técnico como en lo referente a la infraestructura de nuevas aulas. Por ello es fundamental desarrollar, implementar o fortalecer modelos de autoevaluación, certificación y sistemas de vigilancia que se enfoquen al territorio rural en lo educativo de acuerdo a las dinámicas y, que a su vez, se articulen a lo establecido en lo urbano para homologación de variables que permitan ser mediables entre sí y a nivel nacional e internacional.

Programa 4.5: Educación formal y educación para el trabajo y el desarrollo humano con calidad y pertinencia

Este programa busca fortalecer la cultura de la autoevaluación de la educación formal, educación para el trabajo y el desarrollo humano y educación informal en el marco de lo institucional y generar un fortalecimiento organizacional que permita diseñar, implementar o fortalecer sistemas de acreditación y certificaciones tanto de instituciones como de programas con alta calidad y pertinencia, con las dinámicas y necesidades territoriales. Además, busca fortalecer los procesos de calidad en la educación superior y, al mismo tiempo, formar pares que contribuyan a esta cultura de mejoramiento continuo con el apoyo de herramientas de vigilancia e inteligencia que faciliten la toma de decisiones.



Programa 4.6: CT+I con calidad y pertinencia

Este programa proyecta que la Ciencia, la Tecnología y la Innovación sean plataformas educativas de alta calidad y pertinencia, articuladas a las necesidades y dinámicas territoriales, generando en las instituciones que la aplican procesos de autoevaluación y mejoramiento continuo; además, plantea la necesidad de dotación de recursos tecnológicos actualizados para su implementación y adecuada vigilancia, acreditación e inteligencia tecnológica.

Línea 5: Medellín ciudad del conocimiento

El conocimiento se ha convertido en el activo más importante para el desarrollo de los territorios. Por lo tanto, generar, preservar y transferir el conocimiento son procesos sustanciales en donde se incorporan el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias, generando valor agregado y elevando la competitividad territorial. Es por esto que con la gestión del conocimiento en el sistema educativo local se busca elevar el mejorar el desempeño de los individuos, las organizaciones y los territorios.

La gestión del conocimiento es un proceso que desarrolla y consolida la información de manera relevante, organizada y procesada de manera inteligente para el mejoramiento de las decisiones que apuntan al desarrollo educativo de la ciudad. En razón de esto, las ciudades inteligentes tienen como estrategia central la gestión del conocimiento y por su nivel de transformación requieren de procesos colaborativos que contemplen los siguientes elementos:

Generación de conocimiento: en el PEM se incorporan acciones que permiten generar nuevo conocimiento a través del desarrollo de procesos investigativos y las sistematizaciones de experiencias para crear nuevo conocimiento.

Conservación del conocimiento: estímulo de procesos formativos a través de diferentes modalidades para formar la masa crítica necesaria en la ciudad para el desarrollo del conocimiento.

Transferencia del conocimiento: realización de actividades como seminarios, publicaciones, revistas especializadas, entre otras,



para difundir los nuevos conocimientos generados en la ciudad a través del desarrollo de los procesos formativos.

Conocimiento de futuro: establecimiento de observatorio de tendencias que permita rastrear los factores de cambio críticos para el desarrollo de lo educativo en la ciudad, además de las propuestas para el mejoramiento de las tomas de decisiones.

Programa 5.1: Familias creadoras y desarrolladoras de nuevo conocimiento

Con este programa se busca que la familia sea la facilitadora de la formación integral que propenda por obtener nuevos conocimientos y a su vez, que estos generen una dinámica dentro del sistema educativo, que incida en el desarrollo de procesos de sistematización y publicación de las mejores prácticas familiares y diagnóstico de las necesidades para la generación o adecuación de estructuras e infraestructuras necesarias para el desarrollo de nuevo conocimiento derivado de las familias.

Programa 5.2: Impulso a la generación de conocimiento

El programa busca la creación e implementación de una escuela de pensamiento para la generación de nuevo conocimiento en función del desarrollo territorial que se materialice con la implementación de un modelo de gestión para la sociedad del conocimiento que tenga como soporte un sistema de información y comunicación que permita la divulgación permanente de los resultados.

Programa 5.3: Empresas generadoras de conocimiento de ciudad

Este programa proyecta que las empresas se conviertan en incubadoras de conocimiento y desarrollos que incidan al sistema educativo y por ende de ciudad, a la promoción de eventos y concursos que motiven la gestión del conocimiento y, además, busca formar e integrar fractales empresariales en las institucionalidad educativa y empresarial que posibilite la sistematización y publicación de las mejores prácticas empresariales en torno al desarrollo de ciudad y su contribución con las políticas educativas.



Programa 5.4: La ciudad como generadora de conocimiento

El programa pretende lograr que la ciudad sea reconocida como “ciudad del conocimiento” que permita la generación, conservación y transferencia de nuevo conocimiento que responda a las necesidades y dinámicas de cada uno de los territorios y permita la sistematización y publicación de las mejores prácticas.

Programa 5.5: La gestión del conocimiento como estrategia de la educación

Este programa propone un modelo de gestión de conocimiento institucional, que se fortalezca con diagnósticos e implementaciones de nuevos programas de formación orientados al desarrollo territorial y su contribución con las políticas educativas, el establecimiento de líneas y grupos de investigación para la gestión del conocimiento, programas de extensión orientados a necesidades territoriales, y la dotación de estructuras e infraestructuras necesarias para la gestión de conocimiento como estrategia de educación.

Programa 5.6: La CT+I como soporte del conocimiento

Este programa plantea como necesidad una articulación al subsistema de CT+I de la ciudad para la generación, conservación y transferencia de conocimiento a través de mesas interinstitucionales de ciudad y la incorporación de la CT+I a los distintos ámbitos educativos.

3.2. ARTICULACIÓN DE LOS PLANES

El proceso para lograr la materialización del PEM requiere la implementación de un modelo de gestión con el compromiso mancomunado de todos los sectores y actores y el montaje de una estructura orgánica, del Observatorio de Vigilancia (triángulo de la vigilancia) a las líneas y programas estratégicos, así como el monitoreo y seguimiento al proceso a partir de indicadores.



Figura 3. Triángulo de la vigilancia

En la formulación del Plan se consideró relevante reconocer la correlación de los aspectos en los que se articulan y diferencian el Plan de Desarrollo Municipal Medellín Cuenta con Vos 2016-2019 y el PEM.

Desde el referente normativo encontramos que los Planes de Desarrollo Municipal están regidos por la Ley 152 del 15 de julio de 1994, por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo y le da el carácter vinculante o de obligatorio cumplimiento; por el contrario, los planes estratégicos prospectivos no están regidos por ninguna Ley de la República, adquiriendo el carácter indicativo, proponiendo así una ruta a seguir, y su gestión y ejecución estarán determinadas por las prioridades administrativas en la inversión y/o a la participación de entidades externas públicas o privadas.

A continuación se presenta un paralelo que muestra las diferencias de los planes mencionados:



DIFERENCIAS PLAN DE DESARROLLO “MEDELLÍN CUENTA CON VOS” 2016 -2019 Y EL PEM	
Instrumentos de política, planificación y gestión PDM	Instrumentos de política, planificación y gestión PEM
<p>En el artículo 39 de la ley 152 de 1994, "el Alcalde elegido impartirá las orientaciones para la elaboración del plan de desarrollo conforme al programa de gobierno presentado al inscribible como candidato." Instrumento de planeación y gestión del desarrollo integral de las entidades territoriales.</p> <p>Debe articular por voluntad política los diferentes planes estratégicos sectoriales, poblacionales y territoriales en función del cumplimiento del programa de gobierno.</p> <p>El PDM Hace parte del sistema municipal de planeación</p> <p>Existe un Consejo Territorial de Planeación que emite concepto para aprobación del PDM y lidera procesos participativo.</p> <p>El Concejo Municipal es instancia de planeación.</p> <p>Las Juntas Administradoras locales son instancias de planeación.</p>	<p>Mira la educación en su conjunto, con una visión compartida de futuro, sistémica y de largo plazo y orienta, articuladamente las acciones públicas, privadas y comunitarias en torno al desarrollo integral y sostenible de la educación.</p> <p>Es la carta de navegación para la formulación y gestión de los planes de desarrollo municipal de las administraciones y hace parte del sistema de planeación.</p> <p>Es necesario una política pública que vincule los lineamientos, programas y proyectos del PEM con los instrumentos de gestión de los planes de desarrollo municipales, genere modelos y estructuras flexibles de gestión y un fortalecimiento institucional de manera integral. Articulación Concejo Municipal.</p>
<p>Político Institucional</p>	<p>Planeación</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Diagnóstico participativo ● Estrategias ● Programas y proyectos ● Plan de ordenamiento territorial ● Marco fiscal de mediano y largo plazo ● Plan de inversiones ● Indicadores y propuesta de seguimiento y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> ● Diagnóstico participativo y componente filosófico ● Modelo de desarrollo educativo y visión ● Estrategias ● Programas y proyectos ● Se tiene en cuenta el Marco fiscal de mediano y largo plazo municipal y otras fuentes de financiación de carácter privado y de cooperación. ● Plan de inversiones ● Indicadores y propuesta de seguimiento e inteligencia.
<p>Gestión Ejecución</p>	<p>Gestión Ejecución</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Plan indicativo ● Plan operativo anual de inversiones ● Planes de acción ● Presupuesto ● Plan Anualizado de Caja ● Informes de gestión ● Rendición de cuentas a la ciudadanía ● Modelo y estructura de gestión (Secretarías y entes descentralizados) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Es necesario un modelo de gestión técnico y financiero ● Es necesario un plan indicativo al 2027 ● Es necesario un plan operativo anual de inversiones ● Son necesarias estructuras flexibles de gestión y fortalecimiento institucional integral. ● Es necesario un observatorio para el seguimiento, inteligencia y evaluación ● Es necesario procesos comunicacionales y de rendición de cuentas

Figura 4. Instrumentos de planificación y gestión



Plan Educativo Municipal de Medellín 2016-2027

Una vez establecida la diferencia entre estos dos planes, presentamos la relación del PDM 2016-2019 con los programas establecidos para el PEM, así:

Tabla 5. La relación del PDM 2016-2019 Medellín Cuenta Con Vos con las líneas establecidas para el PEM.

LÍNEAS DEL PEM (PLAN EDUCATIVO MUNICIPAL DE MEDELLÍN)	PROGRAMAS DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL DE MEDELLÍN 2016-2019 "MEDELLÍN CUENTA CON VOS"
LÍNEA 1: HACIA UN SISTEMA EDUCATIVO INTEGRAL, INTEGRADO, HUMANO Y SOSTENIBLE	1.1.4 FORMACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA
	2.3.4 CIUDADANÍA ACTIVA POR LA PAZ
	4.1.1 EDUCACIÓN INICIAL, PREESCOLAR, BÁSICA Y MEDIA
	4.1.2 FORTALECER EL SISTEMA DE EDUCACIÓN TÉCNICA Y SUPERIOR
LÍNEA 2: CONSTRUCCIÓN DE VISIÓN DE FUTURO	1.1.5 BUENAS PRÁCTICAS CIUDADANAS PARA EL GOCE DE MIS DERECHOS Y DEBERES
	7.1.4 GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS
LÍNEA 3: HACIA UN MODELO PEDAGÓGICO DE CIUDAD	4.2.2 MAESTROS, MAESTRAS Y DIRECTIVOS LÍDERES DE LA CALIDAD Y LA EXCELENCIA
	4.3.1 BIBLIOTECAS, LECTURA Y PATRIMONIO PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE LA CIUDADANÍA
	4.3.2 MOVILIZACIÓN POR LA CULTURA
	4.3.3. CREACIÓN, FORMACIÓN, FOMENTO Y CIRCULACIÓN
	4.4.2 EDUCACIÓN PERTINENTE A LA DINÁMICA LABORAL
	4.4.4 CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL
	4.4.3 GENERACIÓN DE EMPLEO
LÍNEA 4: EDUCACIÓN CON CALIDAD Y PERTINENCIA	1.3.5 INNOVACIÓN PÚBLICA - LABORATORIO DE GOBIERNO
	4.1.1 EDUCACIÓN INICIAL, PREESCOLAR, BÁSICA Y MEDIA
	4.1.2 FORTALECER EL SISTEMA DE EDUCACIÓN TÉCNICA Y SUPERIOR
	4.2.1 GESTIÓN ESCOLAR PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
	4.2.3 PROMOCIÓN DE LAS CAPACIDADES Y TALENTOS DE LOS ESTUDIANTES
LÍNEA 5: MEDELLÍN CIUDAD DEL CONOCIMIENTO	4.2.4 AMBIENTES DE APRENDIZAJE PARA LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN
	4.4.1 ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE
	4.5.1 CIENCIA, INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA PARA LA SOCIEDAD
	4.5.2 TURISMO
	4.5.3 INTERNACIONALIZACIÓN
	4.5.4 INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y DESARROLLO TECNOLÓGICO



3.3. PLAN FINANCIERO

Las Secretarías y Entidades Descentralizadas encargadas o corresponsables de la gestión de este plan para su ejecución, de manera proporcional a su nivel de participación, establecerán anualmente en sus presupuestos la asignación de los recursos necesarios. La aprobación de cualquier partida adicional estará sujeta al análisis del impacto fiscal y a la validación de los indicadores de Ley establecidos en el Marco Fiscal de Mediano Plazo.

Adicionalmente, las entidades y organizaciones de capital público, privado o mixto podrán aportar los recursos financieros, humanos y físicos que se requieran para la consecución de los objetivos establecidos en el PEM. Dichos aportes serán coordinados y administrados de acuerdo a lo que determine la Secretaría de Educación de Medellín.

3.4. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO

La implementación exitosa del PEM dependerá de un sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E) funcional y confiable que permita la toma de decisiones y fortalezca la rendición de cuentas. El M&E es crítico para todo proceso que busque el desarrollo humano, debido a su habilidad para medir los logros respecto a los objetivos establecidos de forma precisa y reconociendo que “lo que se mide se hace” (UNESCO, 2016b). Tomando como referencia la Agenda de Educación a 2030 (Objetivos de Desarrollo Sostenible), el diseño de un sistema de M&E parte de la premisa de implementar un sistema focalizado, basado en evidencias y dinámico para el sistema educativo en general que cumpla con las demandas impuestas por los nuevos retos señalados por el PEM.

Existe un consenso a nivel internacional sobre la importancia de la gobernanza y la rendición de cuentas para lograr un desarrollo sostenido (Blair, 2000; Santiso, 2001; Edwards & Hulme, 1996; Unesco, 2016b); en este contexto, la introducción de un sistema de M&E para el PEM se convierte en una tarea fundamental para garantizar que se cumplan los objetivos trazados para los próximos años. A continuación se esbozan los principios y componentes del sistema de M&E para el PEM.



En primer lugar, el sistema debe tener una mirada holística, lo que significa una coordinación más efectiva de los componentes del sistema que deberán funcionar e intercomunicarse bien bajo la sombrilla del M&E, pues esto ayuda a introducir estándares comunes y sistemas de clasificación que usan codificación uniforme para monitorear mejor. Lo anterior permite que no se dupliquen esfuerzos de recolección de información e incrementa la efectividad.

En segundo lugar, a nivel mundial el monitoreo y evaluación en educación se ha desplazado desde la visión de insumos-acceso hacia una de resultados e impactos; en este sentido, uno de los componentes del sistema de M&E es la medición del desempeño. El desarrollo de este sistema depende en gran medida de la disponibilidad de información sobre el logro académico, en especial los aprendizajes de los estudiantes y por tanto de la coordinación con la entidad encargada a nivel nacional e internacional de las pruebas estandarizadas (Icfes y OCDE).

Además de lo anterior, el sistema de M&E debe adoptar nociones tales como equidad, inclusión, no discriminación, respeto a la diversidad, relevancia y pertinencia de los aprendizajes, todo lo cual es coherente con la premisa central en la que se sustenta el PEM 2016-2027 relacionada con una concepción de la educación como formación en capacidades humanas y sociales en el curso de vida, bajo el enfoque de derechos y el principio de dignidad humana.

Un tercer aspecto es la planeación apropiada, la efectividad en la gerencia, la provisión adecuada de recursos, lo que lo hace sostenible. Entonces, el sistema de M&E va mucho más allá de las tareas estadísticas requeridas para la construcción y seguimiento de indicadores y se convierte en un medio a través del cual se compila e integra toda la información necesaria en el círculo de política pública, proveyendo las bases para permitir la rendición de cuentas y la gobernanza efectiva de las políticas educativas.

Del mismo modo, los avances en la tecnología han permitido el crecimiento exponencial de la cantidad de datos disponibles sobre educación; dichos datos deben ser los suficientemente detallados y desagregados a diferentes niveles, así como permitir tener datos confiables de indicadores clave. Por tanto, uno de los pilares de este sistema es el soporte de la tecnología para recolectar y producir datos desagregados a todos los niveles. Conectado con este aspecto está la importancia de tener personal altamente



calificado para utilizar las herramientas para fines de monitoreo y evaluación y, por tanto, el sistema de M&E requiere un enfoque que balancee el desarrollo de habilidades individuales, fortaleciendo la estructura organizacional que soporta y responde al contexto en el que la M&E se da, esto significa que se debe implementar un sistema que permita la incorporación del nuevo conocimiento dentro de la estructura de la SEM.

Finalmente, existe una necesidad fundamental de compromiso de alto nivel y voluntad política para hacer que los sistemas de M&E funcionen bien. En este sentido, se necesita la provisión de los recursos financieros suficientes para el apoyo de la infraestructura necesaria y los recursos humanos para desarrollar un sistema sostenible, efectivo y eficiente.



Figura 5. Sistema de monitoreo y evaluación del PEM.

3.4.1. Diseño de indicadores

Los indicadores constituyen uno de los mecanismos que permiten controlar el comportamiento de los factores críticos contenidos en los objetivos de calidad y los objetivos definidos e implementados en el PEM, con el fin de determinar y comparar la situación y las tendencias de los resultados alcanzados en relación con los objetivos y metas planificadas por cada uno de estos procesos.



En términos generales, los indicadores permiten realizar una medida cuantitativa o la observancia cualitativa de cuán bien está funcionando el PEM y sus procesos correspondientes, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlo, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generan. Por ello, podemos decir que los indicadores generan información que aporta valor y no simplemente un dato.

Los indicadores propuestos se formularon teniendo en cuenta las líneas estratégicas del PEM y la adaptación de referentes conceptuales nacionales e internacionales. A nivel nacional se revisaron la Visión Colombia II Centenario 2019 (Departamento Nacional de Planeación -DNP, 2006), el Plan Decenal de Educación de Cundinamarca (2013-2022) (Gobernación de Cundinamarca, 2013) y documentos de política como el documento de revisión de políticas de educación de la OCDE para Colombia (Ministerio de Educación Nacional - OCDE, 2016).

En el ámbito internacional se tomaron en cuenta las metas de desarrollo sostenible, para las cuales se han establecido 11 indicadores mundiales y 32 indicadores temáticos. Las metas de desarrollo sostenible fueron fundamentales para plantear varios indicadores relacionados principalmente con la educación inicial, la educación técnica y profesional, el segundo ciclo de la enseñanza secundaria y la enseñanza superior, la educación a lo largo de la vida incluyendo diferentes modalidades como la educación no formal, y la incorporación del desarrollo sostenible en los currículos (Unesco, 2016). Se considera fundamental que el PEM pueda hacer seguimiento a esos indicadores, pues al mismo tiempo se monitorea el logro de las metas mundiales a 2030 y se aprovechan las guías metodológicas que brindan organizaciones como la Unesco desde el punto de vista de los instrumentos de medición que será necesario construir con ayuda de la comunidad nacional e internacional. En adición, se tomó como referente el Marco Estratégico en Educación y Entrenamiento 2020 de la Comisión Europea en el cual hay 7 metas, cada una con un indicador asociado (Comisión Europea, 2009).

Todos estos referentes permitieron integrar y recopilar una serie de indicadores, con lo cual se procedió a su revisión a la luz de las líneas estratégicas del PEM y se escogieron aquellos de mayor relevancia. Adicionalmente, fue necesario recurrir a referentes de medición que no necesariamente provienen de planes estratégicos, pero que incluyen elementos que el PEM considera fundamentales



como la relación de la familia con el proceso educativo, por lo cual un referente en este sentido fue el programa de Encuestas Nacionales de Hogares en Educación de Estados Unidos, que mide la participación de la familia en la educación (Noel, Stark, & Redford, 2013). A continuación se describen los indicadores contenidos en cada línea y la justificación de su inclusión.

3.4.2. Construcción de indicadores-ficha técnica

Para el PEM se ha definido una ficha técnica que contiene toda la información necesaria para la comprensión del indicador: definición, objetivos, marco normativo, fórmula de cálculo, fuentes de información. Es decir que la ficha técnica es la hoja de ruta que permite hacer operativo el indicador e informa al analista sobre la forma en los datos que requiere para el cálculo y la forma en la que lo debe hacer. A continuación se muestra el modelo de la ficha técnica.

Tabla 6. Ficha técnica.

Código FO-EDUC-022		
Formato	 Alcaldía de Medellín	
Versión 1	FO-EDUC Ficha Técnica del indicador	
Nombre del indicador		
Definición del indicador		
Sigla del indicador		
Objetivo del indicador		
Marco normativo		
Comportamiento deseado del indicador		
Definiciones y conceptos		
Método de medición		
Unidad de medida		
Fórmula de cálculo		
Variables que componen la fórmula		
Fuentes de información		
Periodicidad del dato		
Entidad responsable del cálculo del indicador		
Restricciones de los datos		
Observaciones		



3.4.3. Indicadores propuestos para el PEM

Indicadores de la línea 1: hacia un sistema educativo integral, integrado, humano y sostenible

La línea 1 del PEM está relacionada con el sistema educativo, considerando que debe existir articulación entre los diferentes actores para el logro de las metas comunes. En este sentido, se incluyen indicadores que tienen en cuenta el rol de la familia en el proceso educativo, tanto desde el punto de vista de su participación en la escuela, como del apoyo brindado al estudiante en su proceso formativo.

El foco principal de estos indicadores está en cómo se involucra la familia en la educación del estudiante, según lo reportado por el mismo padre de familia, para lo cual se diseñará un cuestionario integrado a la encuesta de ambiente escolar (que actualmente aplica la ciudad), que permitirá recopilar información necesaria para su cálculo. También se considera importante elevar las expectativas de los padres de familia frente al nivel educativo que esperan que alcancen sus hijos, por lo tanto este también será un indicador a medir.

Asimismo, un segundo grupo de indicadores dentro de esta misma línea se apunta a la articulación de la empresa, las instituciones educativas de todo tipo y la sociedad en general, para lograr un sistema educativo más cohesionado y pertinente. Por tanto, se incluyen indicadores que dan cuenta la inserción de los jóvenes y los adultos en el mercado laboral a través de las tasas de desempleo por grupos de edad, e incluso teniendo en cuenta las tasas de subempleo subjetivo, que apuntan a medir el desfase entre el trabajo desempeñado por los adultos y sus expectativas en cuanto a horas laboradas y competencias desempeñadas. Conectado con estos aspectos está también el indicador de vinculación laboral de los graduados de educación superior bajo la premisa que una mayor cohesión del sistema permitirá que se vinculen mejor al mercado laboral.



Tabla 7. Indicadores línea 1.

L1 - HACIA UN SISTEMA EDUCATIVO INTEGRAL, INTEGRADO, HUMANO Y SOSTENIBLE
Padres, madres y/o acudientes que participan en casa del proceso educativo del estudiante
Familias que participan en actividades relacionadas con la escuela
Expectativa de los padres sobre el nivel de formación de sus hijos
Años promedio de estudio de la población de 25 años y más
Legitimidad de lo institucional (Secretaría de Educación) como eje articulador del sistema educativo
Vinculación laboral de los graduados de educación superior
Tasa de desempleo juvenil por nivel educativo máximo alcanzado
Tasa de subempleo subjetivo en Medellín, población de 25 años y más
Población (25 años y más) con educación de postgrado
Cobertura neta en educación media
Cobertura neta en educación superior

Indicadores de la línea 2: construcción de visión de futuro

En la línea 2, relacionada con la visión de futuro o la planeación del sistema, se incluyen indicadores que buscan medir la incorporación de la visión de futuro en la planeación de la educación en particular y de la ciudad en general, teniendo en cuenta actores como la escuela (actualización de los Proyectos Educativos Institucionales - PEI - de acuerdo con la visión de futuro e incorporación de la educación para el desarrollo sostenible en los currículos), el Estado (planes de desarrollo locales que incorporan la visión de futuro), y la empresa (incorporación de prácticas sostenibles en los procesos de producción).



Tabla 8. Indicadores línea 2.

L2 - CONSTRUCCIÓN DE VISIÓN DE FUTURO
Instituciones educativas que han contextualizado y actualizado sus PEI, acorde con las políticas educativas y de visión de futuro de la ciudad
Instituciones educativas que incorporan la educación para el desarrollo sostenible en sus currículos
Planes de desarrollo local que incorporan elementos de la visión de futuro
Empresas que incorporan prácticas sostenibles en sus procesos de producción y operación

Indicadores de la línea 3: hacia un modelo pedagógico de ciudad

A su vez, la línea 3 Hacia un modelo pedagógico de ciudad, busca medir la construcción colectiva de un modelo pedagógico que guíe a los diferentes actores de la educación en la ciudad, articulando sus prácticas alrededor de este; por eso se incluyen indicadores como la construcción como tal del documento con el modelo pedagógico y el impulso a este a través de la formación de docentes en dicho modelo, y las competencias ciudadanas de los estudiantes, pues lo que se busca con el modelo pedagógico es lograr la formación del ciudadano que requiere la ciudad para el futuro.

Adicionalmente, entendiendo que la formación ciudadana hace parte fundamental de la construcción de una sociedad democrática pluralista y cohesionada, se propone medir las competencias ciudadanas de los estudiantes que finalizan los ciclos de educación media (Saber 11) y superior (Saber Pro).

Tabla 9. Indicadores línea 3

L3 - HACIA UN MODELO PEDAGÓGICO DE CIUDAD
Documento de los lineamientos del modelo pedagógico de ciudad
Docentes de educación básica y media con formación en los lineamientos pedagógicos de ciudad
Niveles de desempeño de los estudiantes de 11° en competencias ciudadanas



Indicadores de la línea 4: educación con calidad y pertinencia

Por otra parte, en concordancia con el objetivo de lograr una educación más pertinente y de calidad (línea 4), es necesario medir las habilidades de las personas para participar plenamente de la sociedad moderna. A este aspecto apunta el indicador de estudiantes con niveles bajos de desempeño en pruebas PISA, que permite determinar si la educación básica de la ciudad entrega herramientas a los estudiantes para usar sus conocimientos y habilidades para enfrentar retos de la vida real. Además, se recomienda medir las tasas de analfabetismo funcional para la población de 15 a 65 años, indicador que requiere el diseño y aplicación de encuestas de competencias de la población adulta y que se ha hecho a través del programa Stepdel Banco Mundial desde el año 2012 para países en desarrollo incluido Colombia. El analfabetismo funcional da cuenta de la capacidad de la población adulta para entender un texto, más allá de solo leerlo, incluyendo también evaluaciones de las habilidades numéricas y de competencias TIC. En esta línea también se pretende medir el acceso a la educación para la población menor de 5 años, a través de la participación en programas de educación inicial y la calidad de estos programas a través de la medición de los niños menores de 5 años con un desarrollo adecuado en materia de salud, aprendizaje y bienestar psicosocial.

A su vez, se mide la salida temprana de la educación la cual es un obstáculo para el crecimiento económico y el empleo, pues reduce la productividad y competitividad y además facilita la pobreza y la exclusión. En este sentido, los jóvenes que dejan el sistema educativo prematuramente se exponen a bajas habilidades y cualificaciones, y tienen un mayor riesgo de desempleo. A través del indicador de salida temprana del sistema se busca medir las dinámicas de la población joven que sale tempranamente del sistema con el fin de orientar mejor las políticas para prevenirlo.

También, como medida del avance global en calidad de la educación básica y media, se propone incluir el índice multidimensional de calidad educativa como una medida que incorpora los aspectos de desempeño académico en pruebas, progreso académico y el ambiente escolar, determinantes fundamentales de la calidad educativa. Continuando con el ciclo de educación terciaria, se incluyen además indicadores asociados con la infraestructura educativa y las nuevas tendencias sobre la oferta educativa oficial (Jornada Única) así como también indicadores asociados al número de programas de educación superior acreditados de alta calidad, ofrecidos en



Medellín, los docentes de educación básica y media con formación de maestría en educación, los docentes de educación terciaria con formación de doctorado, y la medición de los resultados en pruebas Saber Pro y Saber TyT.

Tabla 10. Indicadores línea 4.

L4 - EDUCACIÓN CON CALIDAD Y PERTINENCIA
Tasa de cobertura en educación inicial
Proporción de niños de menos 5 años con un desarrollo adecuado en materia de salud, aprendizaje y bienestar psicosocial
Adultos (mayores de 25 años) en educación no formal
Salida temprana del ciclo educativo formal
Estudiantes con bajo desempeño en PISA, lenguaje, matemáticas y ciencias
Pruebas Saber PRO, Saber TYT
Índice Multidimensional de Calidad Educativa
Acreditación de programas de educación superior
Años de experiencia de los docentes de educación básica y media de la ciudad
Docentes de establecimientos educativos de básica y media con formación de maestría y doctorado en educación o afines
Relación alumno-docente en la educación primaria y secundaria
Docentes de IES (Instituciones de Educación Superior) con formación de doctorado
Analfabetismo funcional y habilidades numéricas
Documento con los lineamientos de infraestructura sostenible
Oferta de Jornada Única en la ciudad

Indicadores de la línea 5: Medellín ciudad del conocimiento

Finalmente, los indicadores de la línea 5 corresponden a la medición de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación en la ciudad a través de los productos de nuevo conocimiento, productos de actividades



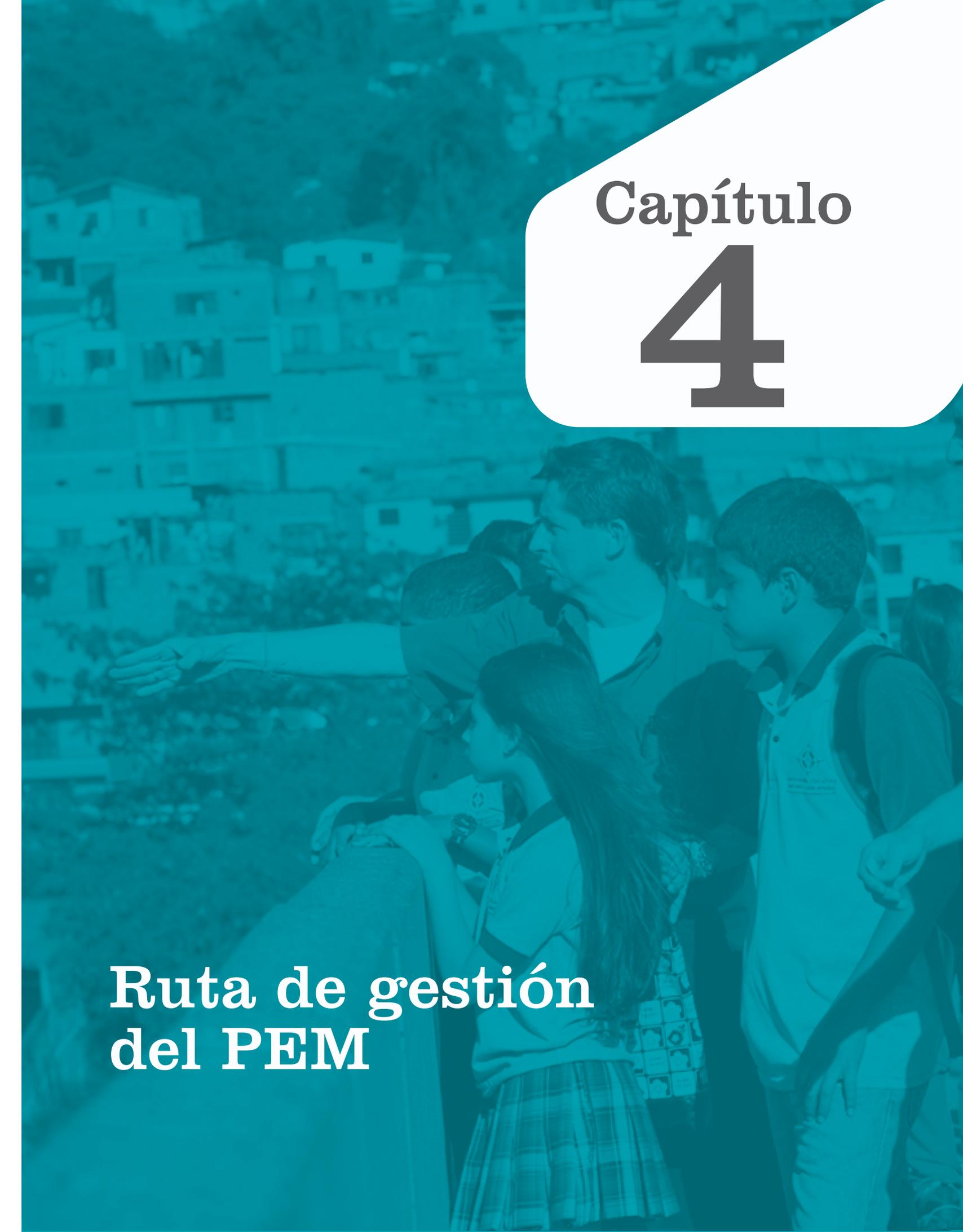
de desarrollo tecnológico e innovación, productos de apropiación social del conocimiento y productos relacionados con la formación de recursos humanos en CT+I, todos ellos vinculados a grupos de investigación asociados a IES, ETDH (Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano), empresas, ONG, instituciones privadas, entre otros, que están presentes en la ciudad.

Adicional a lo anterior, se incluyen los grupos de investigación avalados por Colciencias, la oferta de capital humano con el potencial de desarrollar actividades de CT+I, (personal con maestría y doctorado en Steam+a), y los programas de maestría y doctorado ofrecidos en la ciudad.

Tabla 11. Indicadores línea 5.

L5 - MEDELLÍN CIUDAD DEL CONOCIMIENTO
Grupos de investigación
Investigadores de instituciones con sede principal en Medellín por tipo (senior, asociado, junior)
Productos de nuevo conocimiento generado
Productos resultados de actividades de desarrollo tecnológico e innovación
Productos de apropiación social del conocimiento
Productos de actividades relacionadas con la formación del recurso humano para la CTel
Graduados de educación superior en áreas relacionadas con CTel
Programas de maestría
Programas de doctorado

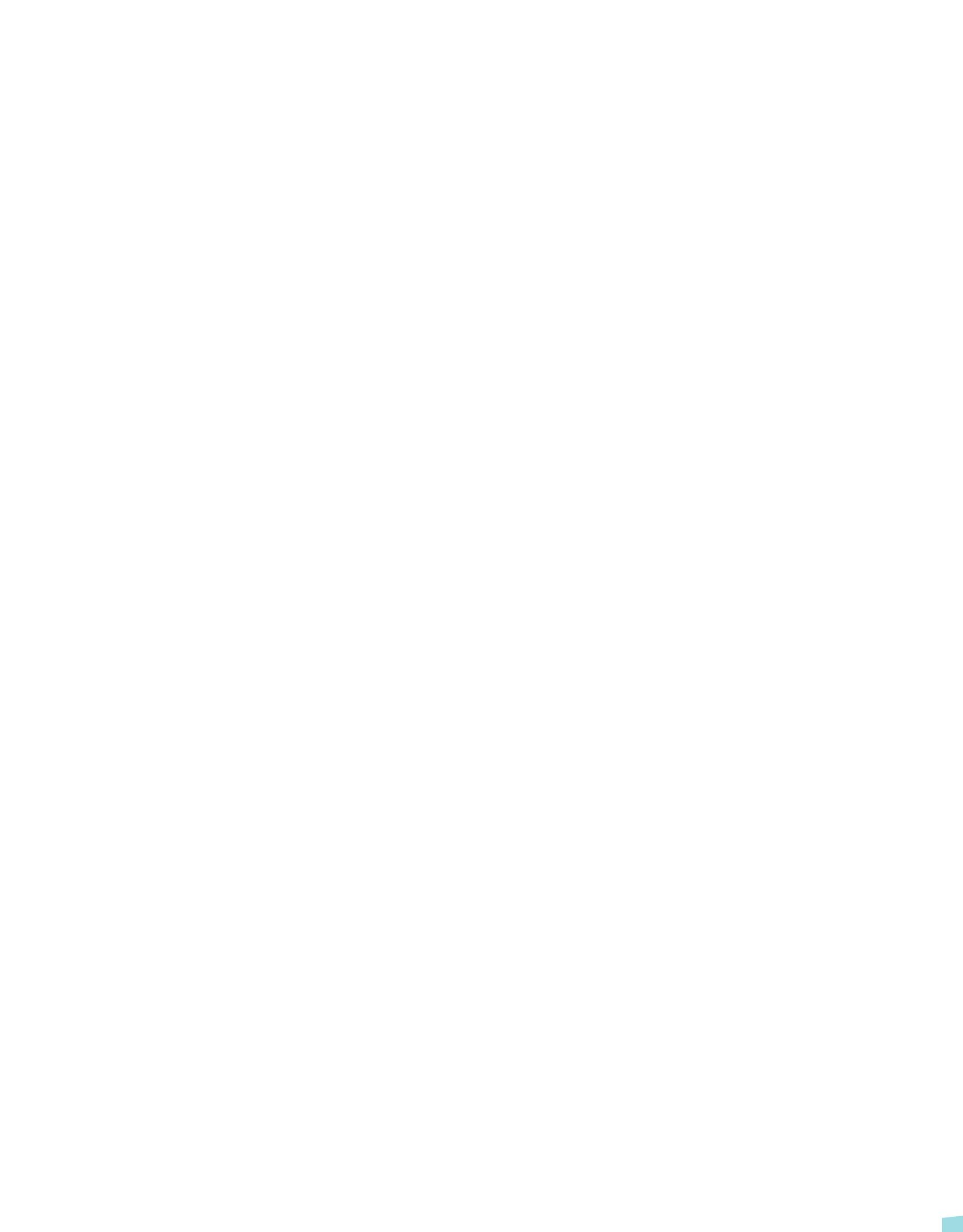


The background of the page is a photograph of a group of people, including a man and several children, standing on a hillside. The man is pointing towards the left. The children are looking in the same direction. The entire image is overlaid with a semi-transparent teal color. In the top right corner, there is a white rounded rectangle containing the chapter title.

Capítulo

4

Ruta de gestión
del PEM





4. Ruta de Gestión del PEM

La implementación del Plan Educativo Municipal – PEM requiere una ruta de gestión con orientaciones epistemológicas que permita generar transformaciones culturales en la manera en que se ha venido abordando la educación y que direccionen las diferentes estrategias de ciudad que viabilicen su puesta en marcha.

El siguiente cuadro sintetiza los cambios culturales requeridos para la implementación del PEM:

Tabla 12. Enfoques.

ENFOQUE TRADICIONAL	ENFOQUE PROPUESTO	CAMBIO CULTURAL
Lo económico como eje de la educación.	La dignidad humana como eje de la educación.	económica y colocar en el centro del proceso, el desarrollo del ser humano.
Mirada reduccionista de los derechos.	El enfoque de derechos de manera integral.	Trascender de una mirada fragmentada a una mirada más integral, compleja, sistémica.
La educación igual para todos.	Una educación orientada por las diferencias poblacionales, de género y generacionales, entre otros.	Trascender de enfoques rígidos y lineales a enfoques flexibles y adaptativos.
Educación para un momento de la vida.	Educación en todo el curso de la vida.	Trascender de contar con formación para las personas de manera temporal, para formarlas permanentemente a lo largo de su vida.
La familia como un apoyo para la formación.	La familia como un escenario de carácter formativo.	Transformar una mirada del conocimiento como objeto, a la de un sujeto de desarrollo del conocimiento.
La educación como un ejercicio apalancado en lo privado.	La educación como un servicio público.	Trascender la educación de una mirada funcional a una mirada de desarrollo.
La calidad como proceso de estandarización y certificación	Calidad y pertinencia como cultura de autoevaluación.	La calidad como un elemento de ventaja competitiva a un elemento cultural para el desarrollo



Para lograr estas transformaciones culturales, el PEM propone desde lo epistemológico, el abordaje de los componentes prospectivos de la planeación, así:

Tabla 13. Comparativo componentes epistemológicos.

COMPONENTE EPISTEMOLÓGICO	ENFOQUE ACTUAL	CAMBIO CULTURAL
Desde el futuro.	El presente determina el futuro.	El futuro determina la acción del presente.
Desde el cambio.	Actitud inercial ante el cambio	Actitud anticipatoria al cambio.
Desde el pensamiento.	Un pensamiento fragmentado y lineal.	A un pensamiento sistémico y complejo.
Desde los escenarios.	Un escenario único.	Escenarios múltiples.
Desde los actores sociales.	Actores pasivos en la historia.	Actores constructores de la historia y el futuro.
Desde la estrategia.	La estrategia como ciencia del conflicto.	La estrategia como ciencia de la articulación.
Desde la planeación.	Medido y controlada por indicadores.	Medido y controlada por sistemas de vigilancia e inteligencia.

Teniendo presente estos enfoques y las modificaciones culturales, se genera una ruta de gestión desde una perspectiva de la cultura de la planeación, apoyada en la lógica del triángulo griego que se virtualiza a través de la retroalimentación y de la sistematización de la experiencia, en el proceso de generación de nueva cultura.



Figura 6. Cultura de la planeación.

Esta construcción cultural que se expresa en este triángulo sistémico, contempla cuatro componentes como se observa en la gráfica. Un primer vértice que apunta a la reflexión colectiva sobre la importancia del PEM como orientador del desarrollo y su relación con los Planes de desarrollo de las entidades territoriales - PDM.

Un segundo vértice que busca la apropiación colectiva social de los enfoques, conceptos y apuestas planteadas en el PEM y su relación con los PDM. Un tercer vértice de acción colectiva que apunta a la inserción del PEM en los planes de acción, desde un contexto estratégico, de las instituciones y entidades territoriales, cuando se determinen las apuestas educativas; y finalmente, está el proceso de retroalimentación, sistematización, evaluación y seguimiento.



Tabla 14. Ruta de gestión

COMPONENTE	PROPOSITO	ACTIVIDADES
Reflexión colectiva	Generación de masa crítica deliberante para la cultura de la planeación y el desarrollo del PEM.	Orientaciones pedagógicas para la reflexión del PEM. Establecimiento del equipo directivo y ejecutivo del PEM - PDM. Crear el equipo multiplicador del Plan. Discusión sobre precisiones en la relación PDM – PEM Programa Formativo hacia actores de PEM Elaboración de piezas formativas. Jornadas de reflexión territoriales sobre el PEM Jornadas de reflexión entre actores y expertos para el desarrollo de PDM Desarrollo de encuentros de escenarios formativos (familia, Estado, Empresa, educación, Innovación y ciudad) para el impulso del PEM
Apropiación colectiva	Generar una movilización colectiva en torno al impulso del PEM-PDM.	Evento de ciudad con actores e institucionalidad para el impulso del PEM Promoción de plan de comunicación para el desarrollo, para el impulso del plan. Montaje de los soportes tecnológicos para apalancar las discusiones y desarrollos del plan. Promover el desarrollo de la política pública para soportar la fluidez necesaria del plan. Instalación de redes de conocimiento para el PEM y nodos especializados que vincule los actores de los escenarios formativos. Establecer estructuras concéntricas e informales para el impulso y desarrollo de PEM
Acción colectiva.	Generar una articulación estratégica de actores e instituciones para la acción del plan.	Articulación del PEM a los planes estratégicos institucionales. Diseño de modelos y metodologías de trabajo para el soporte del desarrollo del plan. Elaboración de una cartilla ABC de la acción del plan.
Retroalimentación colectiva.	Desarrollar un proceso de retroalimentación para la generación de nuevo conocimiento en el impulso del plan.	Instaurar y dinamizar el sistema de evaluación y seguimiento. Creación del observatorio de tendencias educativas. Definición de procesos de sistematización de experiencias para nuevo conocimiento.



Gestión para el Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Educativo Municipal

Tabla 15. Gestión Sistema de Seguimiento y Evaluación del PEM

Categoría	Actividades	Año	Responsables	Productos
Diseño de Indicadores	Ajuste de la encuesta de ambiente escolar con ítems relacionados con la participación de la familia en el proceso educativo del estudiante.	2017	Secretaría de Educación	Encuesta de Ambiente Escolar actualizada
	Diseño del instrumento de legitimidad de lo institucional	2017	Secretaría de Educación	Instrumento de legitimidad de lo institucional
	Construcción de acuerdos de intercambio de información: <ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Educación Nacional: Observatorio Laboral de Educación, SNIES, SIMAT. - Departamento administrativo de planeación Municipal - Gran Encuesta Integrada de Hogares – GEIH y Encuesta de Calidad de Vida 			

Tabla 15. Gestión Sistema de Seguimiento y Evaluación del PEM

Categoría	Actividades	Año	Responsables	Productos
Diseño de Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - ICONTEC – Otras certificadoras para ISO 14001 - ICBF – Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - Secretaría de Salud - SAPIENCIA - ICFES - Consejo Nacional de Acreditación - Banco Mundial: Analfabetismo funcional y habilidades numéricas - Colciencias: ScienTI 	2017	Secretaría de Educación – SAPIENCIA – Secretaría de Desarrollo Económico	Bases de datos: <ul style="list-style-type: none"> - Graduados - Vinculación laboral - GEIH – Medellín - Empresas certificadas ISO 14001
Construcción de la Visión de Futuro			Comité Asesor	Documento de visión de futuro
Construcción del Modelo Pedagógico de Ciudad	Elaboración del documento de los lineamientos del modelo pedagógico de ciudad, como elemento de política pública		Comité Asesor	Documento de los lineamientos del modelo pedagógico de ciudad
Diseño y/o ajuste de instrumentos	Diseño del instrumento para el seguimiento a la actualización del PEI acorde con la visión de futuro	2018	Secretaría de Educación	Instrumento de actualización del PEI



Tabla 15. Gestión Sistema de Seguimiento y Evaluación del PEM

Categoría	Actividades	Año	Responsables	Productos
Diseño y/o ajuste de instrumentos	Diseño del instrumento para el seguimiento a la incorporación del enfoque del desarrollo sostenible en los currículos	2018	Secretaría de Educación	Instrumento de revisión de enfoque de desarrollo sostenible
	Diseño del instrumento para el seguimiento a los planes de desarrollo local acorde con la visión de futuro	2018	Secretaría de Educación	Instrumento de seguimiento a planes de desarrollo local
	Ajuste de la Encuesta de Ambiente Escolar sobre formación en los lineamientos del modelo pedagógico de ciudad	2019	Secretaría de Educación	Instrumento de actualización del PEI
Levantamiento de Líneas de Base	Construcción de un documento con lineamientos de infraestructura sostenible	2018	Secretaría de Educación	Documento con lineamientos de infraestructura sostenible
	Construcción de la primera línea de base de los indicadores		Secretaría de Educación - Comité Asesor	Informe de Línea de Base de los Indicadores del PEM
Seguimiento a Indicadores	Construcción del primer informe de seguimiento a los indicadores del PEM	2019	Secretaría de Educación - Comité Asesor	Informe de seguimiento a los Indicadores del PEM
	Construcción del segundo informe de seguimiento a los indicadores del PEM	2022	Secretaría de Educación - Comité Asesor	Informe de seguimiento a los Indicadores del PEM
	Construcción del tercer informe de seguimiento a los indicadores del PEM	2025	Secretaría de Educación - Comité Asesor	Informe de seguimiento a los Indicadores del PEM
Evaluación del PEM	Construcción del documento de evaluación del PEM	2027	Secretaría de Educación - Comité Asesor	Informe de evaluación del PEM



4.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL PEM

La estructura del Plan Educativo Municipal está compuesta por:

- Comité Directivo, como cuerpo colegiado encargado de planear y aprobar el Plan Educativo Municipal y garantizar su ejecución.
- Comité Asesor, como cuerpo colegiado encargado de Asesorar la formulación del Plan Educativo Municipal y la ejecución del mismo.
- Comité Técnico, como cuerpo colegiado encargado de Apoyar técnicamente la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Educativo Municipal.

4.1.1. Comité Directivo.

El comité Directivo estará conformado por:

- La Secretaria(o) de Educación.
- La Subsecretaria(o) administrativa y financiera de la Secretaría de Educación.
- La Subsecretaria(o) de la prestación del servicio educativo de la Secretaría de Educación.
- La Subsecretaria(o) Planeación educativa de la Secretaría de Educación.
- El Director (a) de Sapiencia.
- Dos delegados, por parte del Comité Asesor, elegidos para un periodo de dos años.

El Comité Directivo, para discutir temas específicos, puede considerar la invitación de representantes de otras entidades o instancias.

La condición de miembro del Comité Directivo para los delegados del Comité Asesor, es indelegable y no será remunerada.

Funciones del Comité Directivo. Son funciones del Comité Directivo del Plan Educativo Municipal:



- a) Orientar de forma general el proceso de formulación, implementación, seguimiento y evaluación del Plan de Educación Municipal.
- b) Adoptar la estructura operativa del Plan Educativo Municipal, fijando las líneas de autoridad, las funciones básicas y la coordinación entre Comités.
- c) Garantizar que la formulación e implementación del Plan Educativo Municipal esté acorde con las disposiciones constitucionales, legales y con las políticas y planes institucionales a nivel nacional y local.
- d) Adoptar el documento diagnóstico del sector educativo.
- e) Aprobar las políticas y la estructura del proyecto Plan Educativo Municipal, teniendo presente las recomendaciones del Comité Asesor y los resultados de los indicadores educativos.
- f) Adoptar las propuestas estratégicas (políticas, líneas, objetivos, estrategias, programas, proyectos, metas e indicadores), financieras y de seguimiento y evaluación del proyecto Plan Educativo Municipal, previas recomendaciones del Comité Asesor y concepto del equipo jurídico y financiero de la Secretaría de Educación.
- g) Verificar el cumplimiento de lo dispuesto en el Plan Educativo Municipal.
- h) Aprobar las acciones de mejoramiento del Plan Educativo Municipal.
- i) Absolver consultas que sobre el Plan Educativo Municipal formulen los entes gubernamentales, entidades de control y veedurías ciudadanas.
- j) Promover y apoyar la divulgación del Plan Educativo Municipal.
- k) Impulsar el Plan Educativo Municipal de Medellín como una estrategia de política pública de ciudad.
- l) Expedir, modificar y adoptar su propio reglamento y el del Comité Asesor.

Frecuencia de las reuniones del Comité Directivo. El Comité Directivo se podrá reunir en cualquier momento, a solicitud de cualquiera de sus integrantes, previa convocatoria por parte de su Presidente.



4.1.2. Comité Asesor.

El comité Asesor estará conformado por:

El Comité Asesor lo integran, de manera directa o a través de sus delegados formalmente acreditados, los siguientes:

- El Secretario(a) de Educación.
- El Director(a) de la Agencia de Educación Superior de Medellín –SAPIENCIA.
- El Director(a) del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. –AMVA-
- El Presidente(a) de la fundación para el progreso de Antioquia –Proantioquia.
- El Director(a) ejecutivo de la Federación Antioqueña de Organizaciones No Gubernamentales. –FAONG
- El Presidente(a) de la Federación Arquidiocesana de Educación Católica –CONACED Antioquia.
- Un representante de la Asociación Nacional de Entidades de Educación Para el Trabajo y el Desarrollo Humano –ASENOF.
- El Presidente(a) de la Asociación de Colegios Privados – ADECOPRIA.
- El Presidente(a) de la Unión Sindical de Directivos Docentes de Antioquia –USDIDEA.
- El Presidente(a) de la Asociación Sindical de Educadores del Municipio de Medellín –ASDEM.
- El Presidente(a) de la Asociación de Institutores de Antioquia –ADIDA.
- El Rector(a) de la institución universitaria ITM.
- El Rector(a) de la Universidad CES.
- El Rector(a) de la Universidad de Medellín.
- El rector(a) de la Universidad de Antioquia.
- El Rector(a) de la Universidad Pontificia Bolivariana. –UPB
- El Rector(a) de la Universidad de EAFIT.
- Experto (a) académico.
- El representante legal de Fundación Las Golondrinas.



- El Director(a) general del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar -ICBF.
- El Director(a) ejecutivo de Ruta N.
- Gerente Seccional Asociación Nacional de Empresarios de Colombia –ANDI-.
- El Director(a) regional SENA Antioquia.
- Representante de Fundación EPM.
- Representante de Todos por la Educación.

El Comité Asesor, para discutir temas específicos, puede considerar la invitación de personal de otras entidades o instancias.

La condición de miembro del Comité Asesor no será remunerada.

Funciones del Comité Asesor. Son funciones del Comité Asesor del Plan Educativo Municipal:

- a) Proponer y recomendar criterios generales para el proceso de formulación, implementación, seguimiento, evaluación y divulgación del Plan Educativo Municipal.
- b) Hacer las recomendaciones relativas a la estructura operativa del Plan Educativo Municipal, recomendando las líneas de autoridad, las funciones básicas y la coordinación entre Comités.
- c) Verificar que la formulación e implementación del Plan Educativo Municipal esté acorde con las disposiciones constitucionales, legales y con las políticas y planes institucionales a nivel nacional y local.
- d) Analizar el documento diagnóstico del sector educativo y hacer las recomendaciones correspondientes.
- e) Recomendar las políticas y estructura del proyecto Plan Educativo Municipal, teniendo en cuenta el concepto del Comité Técnico y los resultados de análisis de la información primaria y secundaria.
- f) Validar el diseño de instrumentos para el levantamiento de información, diseño y análisis de indicadores educativos.
- g) Hacer recomendaciones a las propuestas estratégicas (políticas, líneas, objetivos, estrategias, programas, proyectos, metas e indicadores), financieras y de seguimiento y evaluación del



proyecto Plan Educativo Municipal, teniendo en cuenta las consultas jurídicas y financieras que tengan lugar y el concepto del Comité Técnico.

- h) Analizar y validar la consistencia del Proyecto Plan Educativo Municipal a presentar para la adopción del Comité Directivo y recomendar ajustes que estime necesarias.
- i) Acompañar la gestión de la ejecución y el seguimiento al Plan Educativo Municipal.
- j) Aprobar las agendas de gestión propuestas por la Secretaría Técnica para la formulación y para la implementación del Plan Educativo Municipal.
- k) Tomar medidas oportunas para el cabal desarrollo de la agenda de gestión propuesta por la Secretaría Técnica.
- l) Analizar el seguimiento a los indicadores y metas del Plan Educativo Municipal.
- m) Orientar las acciones de mejoramiento del Plan Educativo Municipal.
- n) Proporcionar asesoría al Comité Directivo ante posibles consultas sobre el Plan Educativo Municipal.
- o) Promover y apoyar la divulgación del Plan Educativo Municipal.
- p) Impulsar el Plan Educativo Municipal de Medellín como una estrategia de política pública de ciudad.
- q) Elegir dos representantes del Comité Asesor que harán parte del comité directivo.
- r) Elegir tres representantes del Comité Asesor que harán parte de la Secretaría Técnica.
- s) Expedir y modificar su propio reglamento.

Frecuencia de las reuniones del Comité Asesor. El Comité Asesor se podrá reunir en cualquier momento, a solicitud de cualquiera de sus integrantes, previa convocatoria por parte de su Presidente.

4.1.3. Comité Técnico.

Conformación del Comité Técnico.

El Comité Técnico lo integran, de manera directa o a través de sus delegados formalmente acreditados, los siguientes:



- El Subsecretario(a) de Planeación de la Secretaría de Educación de Medellín.
- Los Directores(as) Técnicos(as) de la Secretaría de Educación de Medellín.
- Los Líderes(as) de Programa de la Secretaría de Educación de Medellín.
- Los Líderes(as) de Proyectos de la Secretaría de Educación de Medellín.
- Profesionales universitarias(os) y especializadas(os) de la Secretaría de Educación de Medellín y de Sapiencia.

El Comité Técnico, para discutir temas específicos, puede considerar la invitación de personal de otras secretarías o instancias.

La condición de miembro del Comité Técnico está relacionada a personal adscrito a la Subsecretaría de Planeación Educativa, a la Subsecretaría de Prestación del servicio Educativo y a la Subsecretaría Administrativa y Financiera de la Secretaría de Educación de Medellín y de la subdirección de Sapiencia.

Funciones del Comité Técnico. Son funciones del Comité Técnico del Plan Educativo Municipal:

- a) Conceptuar sobre los criterios metodológicos para la formulación, implementación, seguimiento y evaluación del proyecto Plan Educativo Municipal y proponer los que considere a lugar.
- b) Apoyar el diseño de la propuesta de estructura operativa del Plan Educativo Municipal, funciones básicas y de coordinación entre Comités.
- c) Revisar que la formulación e implementación del Plan Educativo Municipal esté acorde con las disposiciones constitucionales, legales y con las políticas y planes institucionales a nivel nacional y local.
- d) Aportar elementos técnicos a la caracterización, diagnóstico y definición de estrategias para el Plan Educativo Municipal teniendo en cuenta los análisis de la información primaria y secundaria.
- e) Apoyar la construcción de las categorías preliminares, perfiles de problemas, potencialidades y validar el documento diagnóstico.



- f) Contribuir en la formulación de la estructura del proyecto Plan Educativo Municipal.
- g) Apoyar el diseño de instrumentos para el levantamiento de información, diseño y análisis de indicadores educativos.
- h) Apoyar la identificación y selección de los posibles escenarios que enmarcan la visión del Plan Educativo Municipal.
- i) Apoyar la definición de las propuestas estratégicas (políticas, líneas, objetivos, estrategias, programas, proyectos, metas e indicadores), financieras, de seguimiento y evaluación del proyecto Plan Educativo Municipal, teniendo en cuenta las consultas técnicas a que haya lugar y los resultados del proceso de levantamiento y análisis de la información.
- j) Acompañar la verificación del contenido del Plan Educativo Municipal con relación a los lineamientos estipulados.
- k) Orientar la ejecución del Plan Educativo Municipal.
- l) Acompañar el seguimiento a los indicadores y metas del Plan Educativo Municipal.
- m) Conceptuar sobre las acciones de mejoramiento del Plan Educativo Municipal.
- n) Promover y apoyar la divulgación del Plan Educativo Municipal.

Frecuencia de las reuniones del Comité técnico. El Comité Técnico se podrá reunir en cualquier momento, a solicitud y previa convocatoria por parte de su Presidente.



Referencias

- Agudelo, A. M. (10 de Abril de 2010). En casa, 178 familias educan sus hijos. *El Colombiano* .
- Alcaldía de Medellín. (2015). *Las UVAS de la vida : La experiencia de creación, diseño, construcción y vivencia de las UVA en Medellín*. Medellín: Alcaldía de Medellín.
- Alcaldía de Medellín. Inder. (1 de Abril de 2015). *Unidades de Vida Articulada - Comunidad UVA*. Obtenido de Inder Alcaldía de Medellín: <http://www.inder.gov.co/index.php/Escenarios/Unidades-de-Vida-Articulada-Comunidad-UVA/>
- Alcaldía de Medellín. Secretaría de educación. (2014). *Caracterización de los maestros oficiales de Medellín. Informe técnico*. Medellín.
- Blair, H. (2000). Participation and accountability at the periphery: democratic local governance in six countries. *World development*, , 21-39.
- Blanco, M. (2011). El enfoque del curso de vida: orígenes y desarrollo. *Revista Latinoamericana de Población*, V (8), 5-31.
- Cain, L. D. (2009). *LifeCourse and Social Structure. TheLifeCourse Reader: Individuals and Societies across Time*. (J. H. Walter R. Heinz, Ed.) Campus Verlag.
- Cali. Alcaldía. (6 de Abril de 2016). *Secretaría de Cultura y sus salas concertadas buscan apoyo al teatro y consolidar las artes escénicas en el Plan Decenal*. Obtenido de Cali.gov.co Secretaría de Cultura y Turismo: http://www.cali.gov.co/publicaciones/secretara_de_cultura_y_sus_salas_concertadas_buscan_apoyo_al_teatro_y_consolidar_las_arts_escnicas_en_el_plan_decenal_pub
- Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá: Consejo Superior de la Judicatura.
- Colombia. Congreso de la República. (8, febrero, 1994). Ley 115 por la cual se expide la ley general de educación. Bogotá.
- Colombia. Ministerio de Cultura. (2006). *Red nacional de teatros y salas concertadas : Directorio*. Bogotá.
- Comisión Europea. (2009). *Strategic framework – Education & Training 2020* . European Comission.



- Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI. (1996). *La educación encierra un tesoro*. París: Santillana Ediciones UNESCO.
- Comisión Nacional de Derechos Humanos de México. (2015). *Derechos Humanos*. Recuperado el 5 de Enero de 2016, de CNDH México: http://www.cndh.org.mx/Que_son_Derechos_Humanos
- conceptodefinición.de. (2014). *Definición de adulto mayor*. Obtenido de conceptodefinición.de: <http://conceptodefinicion.de/adulto-mayor/>
- Concha Albornoz, C. (2014). Educación y Aprendizaje a lo Largo de la Vida: Desafíos para América Latina y el Caribe. *Apuntes Educación y Desarrollo Post-2015* (5), 1-15.
- Corporación Fomento Educación Superior. (2015). *Quienes somos*. Recuperado el 26 de Enero de 2016, de Corporación Fomento Educación Superior: <http://becas.corpoeducacionsuperior.org/quienessomos/nace-la-corporacion-fomento-educacion-superior-mas-oportunidades-para-los-jovenes-de-antioquia/>
- Corporación para el Fomento de la Educación Superior. (19 de Mayo de 2014). *Nace la Corporación Fomento Educación Superior, Más oportunidades para los jóvenes de Antioquia*. Obtenido de <http://corpoeducacionsuperior.org/?p=299>
- Corte Constitucional, Sala Plena. ((18 de abril del 2012)). *Sentencia C-288. (MP Luis Ernesto Vargas Silva)*.
- Corte Constitucional. Sala Plena. ((24 de mayo de 2006)). *Sentencia C-397. (MP Jaime Araujo Rentería)*.
- Corte Constitucional. Sala Plena. (23 de octubre de 2013). *Sentencia T-743. (MP Luis Ernesto Vargas Silva)*. Bogotá.
- Corte Suprema de Justicia, Sala Séptima de Revisión de tutelas. (20 de octubre de 2011). *Sentencia T-779 (MP Jorge Ignacio Pretelt Chaljub)*. Bogotá.
- DeConceptos.com. (2016). *Concepto de dignidad humana*. Obtenido de DeConceptos.com: <http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/dignidad-humana#ixzz40qc2Ll4r>
- Departamento Nacional de Planeación -DNP. (2006). *Visión Colombia II Centenario*. Bogotá: DNP.



- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2007). *Propuesta metodológica para la elaboración de planes estratégicos territoriales*. Bogotá, Colombia.
- Edwards, M., & Hulme, D. (1996). Too close for comfort? The impact of official aid on nongovernmental organizations. *World development*, 24(6), 961-973.
- El Colombiano. (25 de Enero de 2016). *Alcaldía de Medellín tomará medidas especiales para 4.882 niños de cobertura*. Obtenido de El colombiano.com: <http://www.elcolombiano.com/antioquia/medidas-especiales-para-4-882-ninos-de-cobertura-FH3485676>
- El Observatorio de la Universidad Colombiana. (2013). *Así van los programas de apoyo a la educación superior en Medellín*. Recuperado el 30 de Enero de 2016, de El Observatorio de la Universidad Colombiana: http://www.universidad.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=6507:2016-01-18-12-52-42&catid=16:noticias&Itemid=198
- Elder, G. (1991). Lives and social change. (W. Heinz, Ed.) *Theoretical Advances in Life Course Research. Status Passages and the Life Course, I*.
- Elder, G., & Giele, J. (2009). *The Craft of Life Course Research*. Nueva York: The Guilford Press.
- Fong, J. A., & Bueno Hechavarría, J. (2002). Geriatria: ¿es desarrollo o una necesidad? *MEDISAN*, 6 (1), 69-75.
- Fundación EPM. (31 de Marzo de 2014). *Unidades de Vida Articulada –UVA-*. Recuperado el 28 de Enero de 2016, de http://www.fundacionepm.org.co/site/index.php?option=com_content&view=article&id=1289&Itemid=103
- Galvis, G. (2012). *Los problemas y desafíos en la integración de la planificación prospectiva con la planificación estratégica situacional*. Santiago de Cali, Colombia.
- García Márquez, G. (1994). *Por un país al alcance de los niños*. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/educacion/etnoeduc/etno9.htm>
- Gobernación de Cundinamarca. (2013). *Plan Decenal de Educación de Cundinamarca*.



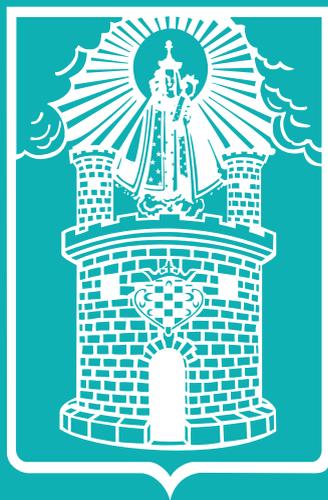
- Homeschoolingspain. (s.f.). *Homeschoolingspain*. Obtenido de Breve recorrido por la situación del homeschooling en el mundo: <http://www.homeschoolingspain.com/>
- International, Q. (s.f.). *Trabajo con datos propios: Captura de ideas con memos*. Obtenido de http://help-nv8-es.qsrinternational.com/Conceptual_Help/Capturing_Ideas_with_Memos.htm
- Kant, M. (1785). *Fundamentación metafísica de las costumbres*. (P. M. Rosario Barbosa, Ed.) Puerto Rico: Pedro M. Rosario Barbosa.
- Medellín Ciudad Inteligente. (S.f.). *MDE ciudad Inteligente*. Recuperado el 28 de Enero de 2016, de MDE ciudad Inteligente: <http://www.mdeinteligente.co/que-hacemos/>
- Medellín. Secretaria de Educación. (S.f.). *Plan territorial de formación de docentes y directivos docentes Medellín 2012-2015*. Medellín: Alcaldía de Medellín.
- MEN. (2012). *Políticas y sistema colombiano de formación y DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE*. Bogotá.
- MEN. (2013). *Sistema colombiano de formación de educadores y lineamientos de política*. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (Marzo de 2006). *Guía Metodológica Dos, Elementos Poblacionales para el ordenamiento territorial*. Bogotá, Colombia.
- Ministerio de Cultura. (2016). *Inclusión de grupos poblacionales en los planes de desarrollo (2016-2019)*. Bogotá, Colombia.
- Ministerio de Educación Nacional - OCDE. (2016). *Revisión de políticas nacionales de educación*. Bogotá: OECD.
- Ministerio de salud y protección social. (2013). *Concepto: Enfoque diferencial*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Lists/Glosario/DispForm.aspx?ID=21>
- Naciones Unidas. (2000). *Comité de derechos económicos, sociales y culturales: Informe sobre los períodos de sesiones 20º y 21º*. Nueva York.
- Naciones Unidas. (2006). *Preguntas frecuentes sobre el enfoque de derechos humanos en la cooperación para el desarrollo*. Nueva York.



- Noel, A., Stark, P., & Redford, J. (2013). *Parent and Family Involvement in Education, from the National Household Education Surveys Program of 2012. First Look*. Washington, DC: NCES 2013-028. National Center for Education Statistics.
- Nussbaum, M. C. (2012). *Crear Capacidades: Propuesta para el desarrollo humano*. Barcelona: Paidós, Estado y Sociedad.
- Nussbaum, M. C. (2012). *Crear Capacidades: Propuesta para el desarrollo humano*. Barcelona: Paidós, Estado y Sociedad.
- OEA. (2013). *Convención contra toda forma de Discriminación en Educación*.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO. (s.f.). *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO*. Obtenido de Educación para el Desarrollo Sostenible: <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/sustainable-development/>
- Organización de los Estados Americanos - OEA. (s.f.). *Organización de los Estados Americanos - OEA*. Obtenido de Temas: Desarrollo Integral: http://www.oas.org/es/temas/desarrollo_integral.asp
- Ospina, A. M. (2011). Acercamiento conceptual a la dignidad humana y su uso en la corte constitucional Colombiana. *Diálogos de Derecho y Política* (6), 1-19.
- PNDE. (2014). *Informe de la Gerencia del PNDE 2006-2016*.
- PNUD. (2004). *Informe sobre Desarrollo Humano. La libertad cultural en el mundo diverso de hoy*. Madrid: Ediciones Mundi-Prensa.
- PNUD. (2010). *Informe sobre desarrollo humano. La verdadera riqueza de las naciones: Caminos al desarrollo humano*. Nueva York.
- Red En Familia. (s.f.). *Red Colombiana de Educación en Familia*. Obtenido de <http://www.enfamilia.co/>
- Restrepo Ospina, A. M. (2011). Acercamiento conceptual a la dignidad humana y su uso en la Corte Constitucional colombiana. *Diálogos de derecho y política* (6).



- Ruta N. (S.f.). *Nosotros*. Recuperado el 27 de Enero de 2016, de Ruta N el lugar donde se potencia la educación: <http://rutanmedellin.org/es/sobre-nosotros>
- Santiso, C. (2001). World Bank and good governance: good governance and aid effectiveness: the World Bank and conditionality. . *Geo. Public Pol'y Rev.*, 7 , 1-137.
- Semana. (03 de Agosto de 2014). Homeschooling, una tendencia en auge. *Semana*.
- Sen, A. (1984). *Resources, Values and Development*. Oxford: Basil Blackwell.
- Sen, A. (1999). *Desenvolvimento como Liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras.
- UNESCO. (1974). *Recomendación sobre la Educación para la Comprensión, la Cooperación y la Paz Internacionales y la Educación relativa a los Derechos Humanos y las Libertades Fundamentales*. Disponible en:
- UNESCO. (2005). *Informe Mundial de Educación para Todos: El Imperativo de la calidad*.
- UNESCO. (2007). *Educación de calidad para todos un asunto de derechos humanos*. Buenos Aires.
- UNESCO. (2016). *Education for people and the planet: creating sustainable futures for all*. Paris: Published in 2016 by the United Nations Education, Scientific and Cultural Organization.
- UNESCO. (2016b). *Designing effective monitoring and evaluation of education*. Paris: Preliminary version.
- Unicef. (2008). *Un enfoque de la educación para todos basados en los derechos humanos: Marco para hacer realidad el derecho de los niños a la educación y los derechos en la educación*. New York.
- vive.in. (1 de Abril de 2016). *Museo Etnográfico Miguel Ángel Builes*. Obtenido de vive.in: http://www.vive.in/arte/medellin/museos_arte_medellin/museomiguelangelbuiles/LUGAR-WEB-FICHA_LUGAR_VIVEIN-4393527.html
- Vivero del Software. (2013). *Vivero del Software Alianza Digital Medellín*. Obtenido de Vivero del Software Alianza Digital Medellín: http://www.futurodigital.org/vivero_del_software.htm



Alcaldía de Medellín

Calle 44 Nro. 52 - 165

Centro Administrativo La Alpujarra

Medellín - Colombia

www.medellin.gov.co - www.medellin.edu.co

ISBN: 978-958-8888-97-2

