



MANUAL ORIENTACIONES TÉCNICAS PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES TERRITORIALES DE INNOVACIÓN EDUCATIVA



La educación
es de todos

Mineducación

colombia
aprende
Red de conocimiento

UNIVERSIDAD EAFIT

Juan Luis Mejía Restrepo
Rector

Claudia María Zea Restrepo
Vicerrectora

Diego Ernesto Leal Fonseca
**Director Centro EXA para la
Excelencia en el Aprendizaje**

Gloria Patricia Toro Pérez
Juan Guillermo Lalinde Pulido
Juan Carlos Montoya Mendoza
María Antonia Arango Salinas
Investigadores

María del Rosario Atuesta V.
**Dirección del Proyecto de
Innovación EAFIT - MEN**

Alejandra Ibarra
Juan Carlos Montoya
Juan Felipe Martínez
Lía García
Vivian Argueta
Equipo Universidad EAFIT

Alejandra Ibarra
Amaury Perez
Ana Elisa Fuentes
Beiva Viviana Verdeza
Claudia Patricia Parra
Isabel Gallego
Lía García
Maribel Salazar
Marlen Liliانا Cortines
Ossman Mejia Guzmán
Vaneza Yepez
Vivian Argueta
Creación y conceptualización

Juliana Vásquez Posada
Corrección de estilo

Sara Lucia Pérez Jiménez
Diseño y Diagramación

UNIVERSIDAD
EAFIT

Vigilada Mineducación

Documento elaborado en
el marco del contrato
CO1.PCCNTR.1568581
Proyecto de ciencia y
tecnología para fortalecer
el ecosistema de
innovación educativa a
través del impulso a la
transformación digital y el
uso y aprovechamiento de
las TIC en los territorios.

Diciembre 2020.



TABLA DE Contenidos

	Presentación	4
1 PASO	Consolidación del equipo territorial para la gestión del Plan Territorial de Innovación Educativa	6
2 PASO	Reconocer las declaraciones sobre innovación educativa y los ámbitos de innovación	9
3 PASO	Diagnóstico de la educación en el territorio	11
4 PASO	Visión y materialización del plan operativo territorial	14
5 PASO	Seguimiento y monitoreo	23
6 PASO	Sistematización y difusión	25
	Bibliografía	29

Presentación

En este documento se pone a disposición de las Secretarías de Educación del país las orientaciones para formular sus **Planes Territoriales de Innovación Educativa**, como un camino posible para desarrollar capacidades y condiciones que permitan responder a los retos de estos tiempos con soluciones innovadoras, adaptadas a las necesidades y características diversas de los territorios colombianos.

La pandemia generada por el Covid19 ha puesto de manifiesto la necesidad de responder creativamente a las crisis, cambiar los modos de actuación habituales y cooperar con otros para jugar del lado de la esperanza.

Se han acelerado cambios profundos en la educación, relacionados con la digitalización de la información, la implementación de metodologías flexibles y el trabajo colaborativo en red, el uso de recursos educativos en diferentes plataformas mediáticas y el cambio en los roles de estudiantes y docentes.

También se han evidenciado, de manera crítica, las profundas brechas que aún existen en el país, especialmente en las zonas rurales, que impiden avanzar hacia una sociedad más justa y equitativa.

Estas transformaciones evidencian la urgencia de desarrollar competencias digitales, informacionales y comunicativas como la creatividad, la comunicación, colaboración y la gestión de la información que permitan avanzar de manera más equitativa en el uso y apropiación tecnológica.

En este contexto de cambios, la innovación se considera como una posibilidad para resolver los problemas educativos de los territorios. La innovación, como proceso gradual, además de su valor creativo y transformador, **tiene una dimensión estratégica**: se puede planificar, probar, difundir, evaluar y mejorar. En este sentido, los **Planes Territoriales de Innovación Educativa** son una herramienta para planear, gestionar, implementar, hacer seguimiento y sostener estrategias de innovación educativa que transformen la educación y que partan de las características, necesidades y capacidades de los territorios, de las Secretarías de Educación y sus equipos. Estos planes, además, articularán de manera más clara a los territorios en el **Ecosistema Nacional de Innovación Educativa** con el propósito de generar las condiciones e interacciones necesarias para lograr los cambios que necesita el sistema educativo y trabajar de manera conjunta en la solución de los problemas más relevantes para el desarrollo y el bienestar de toda la comunidad educativa.

Estas orientaciones se materializan en una ruta en la que paso a paso vamos construyendo los planes de innovación educativa en los territorios. Como se puede ver en la ilustración 1, más que una ruta lineal, lo que proponemos es una estructura en espiral, en la que es posible devolverse, revisar, ajustar y avanzar para mejorar. Esta ruta inicia en la conformación del equipo territorial, continúa con el reconocimiento de las declaraciones sobre innovación educativa y sus ámbitos, luego invita a hacer un diagnóstico del territorio y las condiciones y capacidades para la innovación, posteriormente plantea los elementos a tener en cuenta para la formulación del plan y los mecanismos para el seguimiento y el monitoreo y, finalmente, brinda orientaciones para realizar la documentación y difusión de acciones innovadoras.

Es importante aclarar que este manual es una síntesis del documento Orientaciones Técnicas para la formulación de Planes Territoriales de Innovación, que puede consultarse si se requiere mayor profundidad en los pasos planteados.



CICLO PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES TERRITORIALES DE INNOVACIÓN EDUCATIVA

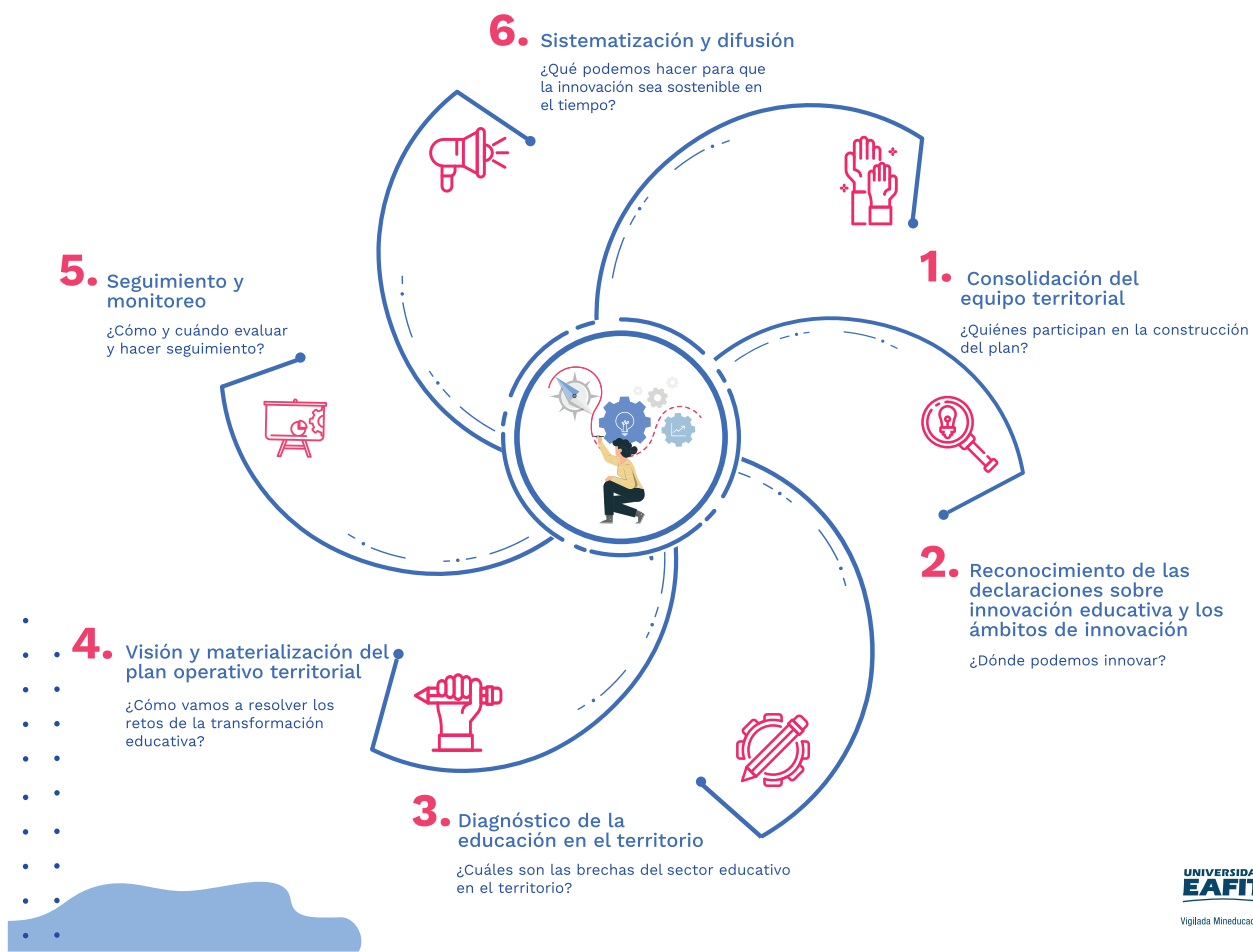


Ilustración 1. Estructura de Ciclo para la formulación de Planes Territoriales de Innovación Educativa. Fuente: elaboración Propia. Universidad EAFIT.

Contexto normativo

La necesidad de transformar la educación a través de prácticas innovadoras es reconocida en el país en varios documentos de política pública, tales como el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022: Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad, El Plan Nacional Decenal de Educación 2016 – 2026: El Camino hacia la calidad y la equidad, el Conpes 3975 de 2019 Política Nacional para la transformación digital e inteligencia artificial de noviembre de 2019, el Conpes 3988 del 2020 Tecnologías para aprender: Política Nacional para impulsar la innovación en las prácticas educativas a través de las tecnologías digitales y el Conpes 3995 de 2020 Seguridad y Confianza Digital.

El Plan Nacional de Desarrollo señala la necesidad de “impulsar la transformación de las prácticas de enseñanza aprovechando la experiencia de los centros regionales de innovación educativa; fortaleciendo institucionalmente a las Secretarías de Educación; desarrollando un programa de formación y acompañamiento docente; promoviendo ambientes de aprendizaje activos y colaborativos; la circulación de contenidos y conocimientos; mejorar las competencias de estudiantes y docentes en el uso de tecnologías; y nuevos medios en procura de la innovación y la gestión del conocimiento” (Departamento Nacional de Planeación, 2019).

Por su parte, el Plan Nacional Decenal de Educación plantea en el quinto desafío la necesidad de impulsar una educación que transforme el paradigma que ha dominado la educación hasta el momento y en el sexto desafío la necesidad de impulsar el uso pertinente, pedagógico y generalizado de las nuevas y diversas tecnologías para apoyar la enseñanza, la construcción de conocimiento, el aprendizaje, la investigación y la innovación, fortaleciendo el desarrollo para la vida (Ministerio de Educación Nacional, 2017).

El documento Conpes 3975, que tiene como propósito potenciar la generación de valor social y económico a través de la transformación digital, de cara a la cuarta revolución industrial, propone en las líneas de acción 8 y 9 acciones orientadas al desarrollo de competencias digitales en niños, niñas y jóvenes y el desarrollo de capacidades y competencias para potenciar la interacción de la comunidad educativa con las tecnologías emergentes, con énfasis en STEM+ A1. En la línea 10 este documento plantea la configuración de ecosistemas de innovación orientados a generar apropiación de la cultura innovadora para incentivar el desarrollo social y económico (CONPES, 2019).

Por su parte, el Conpes 3988 propone de manera explícita impulsar la innovación en las prácticas educativas a través de las tecnologías digitales. Además de aumentar el acceso (conectividad y dotación de equipos) y mejorar la infraestructura de energía eléctrica, este Conpes plantea en el numeral 4.3.3 la apropiación de las tecnologías digitales en la comunidad educativa para la innovación en las prácticas educativas. Aquí se incluyen acciones como la formación y acompañamiento a los docentes en la apropiación de tecnologías digitales para la innovación, el fomento del uso de tecnologías en la comunidad educativa, la apropiación de tecnologías en las prácticas educativas de acuerdo con las necesidades de los estudiantes y del territorio, y el desarrollo e implementación de una estrategia para promover desde la institucionalidad educativa la apropiación de tecnologías digitales (CONPES, 2020).

Finalmente, el Conpes 3995 de 2021 señala la necesidad de fortalecer las capacidades en seguridad digital de los ciudadanos, para aumentar la confianza en los procesos de comunicación, entretenimiento, educación, participación, transacción digital, entre otros. Se entiende por seguridad digital como la situación de normalidad y de tranquilidad en el entorno digital (DNP, 2016), y a su vez es uno de los elementos a través de los cuales se establece la confianza digital, la cual implica también privacidad, responsabilidad, transparencia y las prácticas participativas efectivas y exigibles. (Foro Económico Mundial, 2018).

1 PASO

Consolidación del equipo territorial para la gestión del Plan Territorial de Innovación Educativa

Para llevar a cabo la consolidación del Plan Territorial de Innovación Educativa se propone la conformación de un equipo líder integrado por personas con una mirada propositiva, motivadora, que construyan en red, influyan positivamente en el equipo y que estén en constante aprendizaje.

Para este ejercicio se invita a:

- 1 Identificar dentro de la ETC a los funcionarios que pueden aportar al proceso de construcción desde diferentes áreas: calidad educativa, financiera, cobertura, comunicaciones, planeación, primera infancia, entre otras.
- 2 Establecer un trabajo conjunto con aliados del sector público, privado y redes de cooperación. Para este proceso se sugiere consultar la caja de herramientas disponible en el siguiente enlace:

<http://bit.ly/MapearEcosistema>

A través de este insumo se orienta el proceso de identificación y priorización de nodos y roles en el ecosistema de innovación, para reconocer aliados, redes de cooperación y posibles alianzas que ayuden a resolver los desafíos educativos. De otro lado, es importante decir que la vinculación de aliados es un proceso dinámico que está en constante reestructuración.



Ilustración 2. Identificación del equipo de innovación educativa.
Fuente: elaboración propia. Universidad EAFIT.

3 Realizar una convocatoria para contextualizar a los posibles participantes sobre la importancia de consolidar un Plan Territorial de Innovación Educativa en el territorio.

4 Definir unos roles específicos que respondan a las necesidades del territorio. El siguiente test es una adaptación de la metodología de roles de Belbin (Business Insight, 2020). Pueden acceder a una versión electrónica de este test en:

<http://bit.ly/ptpaso1>

Para este ejercicio, cada integrante selecciona las frases que considere que son sus fortalezas. Luego distribuye un máximo de 20 puntos entre cada una de ellas.

Tabla 1. ¿Cuáles son mis fortalezas?

Frasas asociadas	Puntaje (máximo 20 puntos entre las frases seleccionadas)
1.1. Me considero una persona creativa.	
1.2. Tengo capacidad para encontrar relaciones entre diferentes áreas del conocimiento.	
1.3. Identifico pequeños detalles para encontrar soluciones nuevas.	
2.1. Soy una persona que aterriza las ideas en una propuesta tangible.	
2.2. Puedo ver y sacar provecho de nuevas oportunidades.	
2.3. Suelo hacer preguntas de manera eficaz del tipo por qué, por qué no, qué sucedería si...	
3.1. Se me facilita poner en marcha planes.	
3.2. Me gusta experimentar, poner a prueba preguntas y aprender de los fracasos.	
3.3. Tengo habilidades para medir, evaluar y retroalimentar.	
4.1. Suelo para pensar estratégicamente.	
4.2. Construyo fácilmente redes de trabajo.	
4.3. Soy hábil para comunicarme, manejar recursos y establecer alianzas.	

Tabla 1. ¿Cuáles son mis fortalezas? Fuente: elaboración propia. Universidad EAFIT.

Luego de seleccionar las fortalezas y distribuir los 20 puntos entre cada una de ellas, cada integrante debe sumar el puntaje asignado siguiendo esta tabla. Al final, la sección con más puntos define el rol que más se adapta a la persona.

Tabla 2. Puntaje de fortalezas.

Buscadores e ideadores	Diseñadores y analistas	Ejecutores	Expertos
1.1.	2.1.	3.1	4.1.
1.2.	2.2.	3.2.	4.2.
1.3.	2.3.	3.3.	4.3.
Total	Total	Total	Total

Tabla 2. Puntaje de fortalezas. Fuente: elaboración propia. Universidad EAFIT.



Roles

● **Buscadores e ideadores:** personas con una alta predisposición a desarrollar desde la creatividad, crear mucho contenido y emocionarse frente a lo novedoso. Son personas que generan inspiración en los demás miembros del equipo. Dos de las habilidades que las caracterizan son la asociación, que se refiere a la capacidad de conectar con éxito preguntas, problemas o ideas; y la observación intencionada, que es la capacidad de identificar pequeños detalles con el fin de profundizar su entendimiento acerca de nuevas maneras de hacer las cosas.

● **Diseñadores y analistas:** son personas que aterrizan las ideas en una propuesta tangible, que sea funcional y pueda ser validada. Tienen como habilidad cuestionar, es decir, se hacen preguntas de manera eficaz del tipo por qué, por qué no, qué sucedería si.

● **Ejecutores:** son las personas encargadas de poner en marcha los planes, hábiles para impulsar el despliegue de las distintas acciones que contemple el plan, así como para estar constantemente midiendo, evaluando y retroalimentando los resultados parciales, con el fin de buscar modificaciones rápidas para fortalecerlo. Tienen la habilidad de experimentar, lo que significa que ponen las preguntas a prueba, desarrollan nuevas preguntas con el conocimiento adquirido y aprenden de los fracasos.

● **Expertos:** son personas con pensamiento estratégico y amplios conocimientos del contexto. Son quienes apalancan los procesos de innovación, consiguen aliados, recursos y animan a otros a participar del Plan. Un experto no es necesariamente un conocedor de la innovación educativa sino una persona con muchas destrezas de comunicación. Tienen la habilidad de trabajar en red, conocen personas con ideas y perspectivas diferentes para ampliar su propio conocimiento.

Luego de este ejercicio, es importante revisar si el equipo líder está integrado por personas que se adaptan a los diferentes roles, lo que es necesario a la hora de asumir los distintos procesos que implica la innovación educativa. De lo contrario, se debe invitar a nuevos integrantes que diversifiquen el grupo.

2 PASO

Reconocer las declaraciones sobre innovación educativa y los ámbitos de innovación

Una vez conformado el equipo territorial, es fundamental reconocer un lenguaje común en torno a la innovación educativa, de modo que se pueda delimitar el alcance de su plan. Para esto, se recomienda explorar la **Caja de Herramientas para la innovación educativa**, que contiene infografías, videos, webinars, guías didácticas y otros materiales que les permitirán reconocer las principales declaraciones del Ministerio de Educación sobre innovación educativa, orientaciones metodológicas y experiencias inspiradoras.

Para iniciar les recomendamos explorar:

- La infografía **Innovación Educativa, ¿qué, dónde y por qué?** en la que reconocerán qué se entiende por innovación educativa, cuáles son los ámbitos de la innovación y por qué es importante innovar.
- El video **Innovación Educativa, un camino posible en los territorios** en el que conocerán qué es la innovación educativa y cómo se puede innovar.
- La infografía **Ecosistemas de innovación educativa** en la que descubrirán qué se entiende por ecosistemas de innovación educativa, cuáles son las características del Ecosistema Nacional de Innovación Educativa y para qué este ecosistema.
- El video **Ecosistemas de innovación educativa** que invita a reflexionar acerca de la importancia de conectar con otros para iniciar y sostener las innovaciones.
- La infografía **¿Qué son las acciones innovadoras?** en la que descubrirán qué son las acciones innovadoras y cómo se materializan las etapas desde que surge una idea hasta que se transforma en un proyecto estructurado.
- El video **Transformando el territorio con acciones innovadoras** en el que se invita a reflexionar sobre las acciones innovadoras y la importancia de reconocerlas en los territorios.

Para profundizar un poco más recomendamos:

- El webinar **Innovación Educativa: rutas y posibilidades en los territorios** en el que conocerán sobre la naturaleza de innovación educativa, su dimensión estratégica y el sentido de posibilidad para proponer y discutir las agendas de las Secretarías de Educación en torno a su gestión.
- El webinar **Ecosistemas: caminos interconectados hacia la innovación educativa** en el que reconocerán la importancia y la necesidad de los ecosistemas de innovación educativa, a partir de la experiencia de la Secretaría de Educación de Palmira.
- El webinar **Transformación educativa: acciones innovadoras en época de cambios** en el que se destacan una serie de acciones innovadoras que están desarrollando las Secretarías de Educación en diferentes ámbitos educativos: gobierno y gestión institucional, currículo y prácticas pedagógicas, desarrollo de capacidades docentes, gestión del conocimiento pedagógico, y redes y alianzas.

Al reconocer las declaraciones sobre innovación educativa, es fundamental identificar los ámbitos que se van a impactar con nuestro plan. Recordemos que la innovación, como proceso transversal, puede impactar de manera positiva a todas las acciones realizadas por una Secretaría de Educación. Sin embargo, hay diferentes ámbitos o componentes del sistema educativo que son más sensibles a la innovación y estratégicos para el mejoramiento de los procesos educativos. El primer paso para construir el Plan Territorial de Innovación Educativa es el reconocimiento de los ámbitos más propicios para este proceso de acuerdo con el contexto de cada territorio. El MEN destaca los siguientes ámbitos como posibles espacios para el desarrollo de la innovación educativa:¹

- El Gobierno y la gestión institucional: incluye el diseño de políticas, fines y lineamientos, el desarrollo del liderazgo, la participación y cooperación, la gestión de información y la gestión de recursos.
- Currículo y las prácticas pedagógicas: contempla el currículo y los planes de estudio, los sistemas de enseñanza, los recursos educativos, la evaluación de aprendizajes y la convivencia escolar.
- Desarrollo de capacidades docentes: incluye la identificación de necesidades y potencialidades, la formación permanente, el acompañamiento y la creación de comunidades de práctica.
- Gestión del conocimiento pedagógico: comprende la gestión del conocimiento, difusión, adopción y apropiación de prácticas pedagógicas innovadoras.
- Redes y alianzas: contempla el mapeo de actores, la creación de proyectos en alianzas y las redes para la innovación educativa.

Si bien estos no son los únicos ámbitos en los que se puede innovar, reconocerlos es un buen punto de partida para la planeación e implementación de acciones innovadoras que conduzcan a la transformación de la educación. Estos ámbitos se retomarán cuando estén construyendo el plan operativo. Para avanzar en el reconocimiento de las declaraciones sobre la innovación educativa y los ámbitos de innovación recomendamos revisar el siguiente formulario de la Caja de Herramientas:

<http://bit.ly/planterritorialp2>

Una vez explorada la Caja de Herramientas, les sugerimos realizar un encuentro con el equipo conformado para la construcción del plan y conversar a partir de las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Para qué debemos innovar?
- ¿Cómo contribuye la creación del Plan en la solución de los problemas educativos de nuestro territorio?
- ¿Cómo participamos o queremos participar en el ecosistema de innovación educativa?
- ¿Cuáles de los ámbitos identificados se impactarán con nuestro plan?
- ¿Qué líneas estratégicas y acciones podríamos incluir en el plan de innovación que estamos construyendo?

¹Orientaciones para el fomento de la innovación educativa como estrategia de desarrollo escolar [Documento en construcción]. Oficina de Innovación con uso de nuevas tecnologías, MEN, 2020.

3 PASO

Diagnóstico de la gestión de la innovación educativa en el territorio

Es importante hacer una valoración sobre el estado en que se encuentra el territorio con respecto a la innovación educativa. Esto implica entender con qué capacidades y recursos de tipo financiero, humano, tecnológico, de infraestructura y de comunicación se cuenta, y cuáles acciones se podrían implementar para avanzar en estos aspectos, es decir, obtener una lectura desde el sentido de la posibilidad basada en los principios de creatividad y compromiso, para potenciar lo que se tiene y generar oportunidades de mejora. Para ello se sugiere:

- 1 Diligenciar el instrumento “Diagnóstico de las condiciones para la gestión de la innovación educativa”, que se encuentra alojado en la plataforma Qualtrics y al cual se puede acceder mediante el siguiente enlace:

<http://bit.ly/planterritorialpaso3>

- 2 La herramienta presenta los resultados en una escala de 0 a 10, siendo 10 el puntaje más alto y 0 el más bajo, este puntaje se establece para cada uno de los 3 pilares que conforman el instrumento y a su vez para las 3 dimensiones que conforman cada pilar. Con esta escala se define el nivel en que se encuentra la Secretaría de Educación con relación a los pilares: Políticas para la innovación educativa, Gestión para la apropiación social de la innovación educativa y Recursos para la apropiación social de la innovación educativa; y las acciones de mejora de cada uno de estos.

Además de dicha escala, a cada Secretaría de Educación se le indica una agrupación que contempla los avances en innovación educativa de las ETC, en concordancia con las Orientaciones para el fomento de la Innovación Educativa (Ministerio de Educación Nacional, 2020) y los ineamientos que provee el documento de competencias TIC, liderados por la Oficina de Innovación Educativa del MEN. Los tres niveles de esta agrupación son:

Exploradoras: identifican las necesidades de su territorio en relación con el sector educativo, reconocen la importancia de generar cambios y se abren a la posibilidad de explorar nuevas estrategias de solución a las problemáticas existentes.

Integradoras: ponen en práctica nuevas estrategias para la resolución de problemas del sector educativo e identifican la posibilidad de fortalecerlas a través de un plan o ruta a desarrollar con el apoyo de aliados.

Transformadoras: formalizan la innovación educativa para la resolución de necesidades a través de planes, políticas, estrategias. Fortalecen alianzas y realizan seguimiento y monitoreo para reconocer los logros y oportunidades de mejora, además, identifican y comparten sus ideas y prácticas con los demás.

3 Se sugiere que la Secretaría de Educación identifique cuál es el estado actual del servicio educativo en el territorio, es decir, las necesidades y capacidades que hay disponibles y sobre las cuales se puede capitalizar. Para esto, se puede apoyar en los documentos institucionales como el Plan de Desarrollo, el Plan Decenal de Educación, las cifras reportadas en el SIMAT y el SIMPADE, el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE), entre otros.

En este análisis existen muchas cuestiones que se pueden valorar, pero sugerimos enfatizar en las fortalezas y limitaciones identificadas en el territorio. Lo anterior permitirá diseñar una estrategia que lleve de una situación actual a una deseada.

A continuación, se citan algunos aspectos sugeridos que pueden tenerse en cuenta, sin que esto signifique que sean los únicos. El equipo debe justificar por qué cada aspecto es considerado fortaleza o limitación y cómo puede mejorarlo en caso de que necesite.

Tabla 3. Fortalezas y limitaciones del servicio educativo en mi territorio

Aspectos	Fortaleza	Limitación	Posibilidad de mejora
Gobierno y gestión Capacidad de gobernanza y gestión que se realiza para fortalecer los procesos educativos, en este punto se tiene en cuenta la obtención de recursos, el establecimiento de alianzas, la articulación con otros actores, la planeación e implementación de estrategias, entre otros.			
Programas, planes y plataformas Herramientas existentes, en las que se contemplan los diversos planes, programas y plataformas con las que cuenta la ETC para fortalecer aspectos como la cobertura y la calidad en sus comunidades educativas.			
Currículo Materiales y estrategias pedagógicas relacionados con la construcción de modelos y proyectos pedagógicos flexibles acordes con las necesidades del contexto, la actualización de los PEI, y el apoyo en tecnologías análogas como la radio comunitaria, con el objetivo de mejorar en términos de calidad educativa.			
Formaciones a la comunidad educativa Creación y/o implementación de planes de formación para docentes y directivos, estudiantes y familias para fortalecer la educación a través de la incorporación y uso de las TIC en los procesos educativos.			
Redes de aprendizaje Fortalecimiento de las redes de aprendizaje y el trabajo colaborativo entre maestros y directivos docentes y estudiantes.			
Conectividad y equipos Apuesta por crear o fortalecer la infraestructura tecnológica, vista desde la compra de equipos de cómputo y conectividad a Internet para los EE, la SE y los estudiantes, desde los convenios interadministrativos y desde el aprovechamiento de las estrategias nacionales como Computadores para Educar.			

Tabla 3. Fortalezas y limitaciones del servicio educativo en mi territorio

Aspectos	Fortaleza	Limitación	Posibilidad de mejora
<p>Estrategias para mitigar deserción</p> <p>Apoyo en modelos flexibles para cerrar brechas entre lo urbano y lo rural, favorecer las experiencias innovadoras, el bilingüismo, la investigación en ciencia y tecnología y los proyectos transversales. Además, es importante diseñar un plan de búsqueda activa para regresar a aquellos estudiantes ausentes o retirados del sistema educativo.</p>			
<p>Infraestructura de los EE</p> <p>Capacidad física, de accesibilidad y dotación que tienen los establecimientos educativos para brindar un buen servicio educativo.</p>			
<p>Uso y apropiación TIC</p> <p>Uso y apropiación de TIC para dinamizar los procesos educativos, no solo se limita al uso por parte de docentes, sino que también se debe tener en cuenta a los estudiantes, directivos docentes y funcionarios. También se destaca la necesidad de crear una red de aprendizaje para el uso de las tecnologías y fortalecimiento de las competencias digitales.</p>			
<p>Necesidades educativas especiales</p> <p>Existencia, pertinencia y adaptación de un plan de atención y formación a estudiantes que presentan necesidades educativas especiales, desde una visión inclusiva de la educación.</p>			
<p>Visibilización de experiencias significativas</p> <p>Capacidad de fortalecer sus capacidades para identificar y documentar acciones, buenas prácticas y experiencias significativas relacionadas con el servicio educativo.</p>			
<p>Comunicación</p> <p>Fortalecimiento de los mecanismos y canales de comunicación con la comunidad escolar, entre ellos el uso de herramientas y plataformas existentes, la recolección de información y la consolidación del trabajo mancomunado con aliados.</p>			
<p>Relación familia-escuela</p> <p>Posibilidad de generar espacios y estrategias de intercambio para hacer posible la construcción conjunta de prácticas de cuidado, crianza y aprendizaje entre las familias y la escuela.</p>			
<p>Información y datos</p> <p>Obtención, depuración, uso y evaluación de información y datos que permitan plantear estrategias acordes con la realidad y el contexto.</p>			
<p>Acompañamiento socioemocional</p> <p>Acompañamiento a los procesos psicosociales para estudiantes, docentes y padres de familia, vinculado al desarrollo de competencias socioemocionales.</p>			

Tabla 3. Fortalezas y limitaciones del servicio educativo en mi territorio.
Fuente: elaboración propia. Universidad EAFIT.

4 PASO

Visión y materialización del plan operativo territorial

Para movilizar la transformación educativa es necesario trazar un plan estratégico que permita formular, ejecutar y evaluar sus acciones, con el fin de que se puedan determinar y alcanzar los objetivos que conducirán al desarrollo del ecosistema de innovación educativa de su territorio. Previo a la formulación del Plan, se invita al equipo a cargo de promover la innovación educativa a responder la siguiente pregunta:

¿Qué tenemos que hacer para transformar la educación que tenemos hoy en la que visualizamos?

Responder esa pregunta permite identificar el propósito común y trazar la ruta para alcanzarlo.

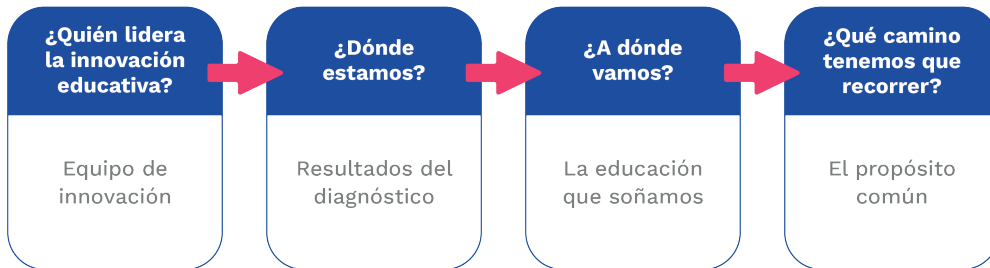


Ilustración 3. Ruta para establecer el propósito de la innovación educativa.
Fuente: elaboración propia. Universidad EAFIT.

Plan operativo territorial

Para lograr el propósito común es necesario desplegar los objetivos, las estrategias o proyectos que harán realidad el cambio; las metas y los indicadores que permitirán medir avances y resultados; los recursos que se necesitan y los que se tienen para ejecutar las acciones; los tiempos y los responsables de la ejecución, es decir, se responde: qué, por qué, cuándo, dónde, quién, cómo, con qué y en cuánto tiempo se van a convertir las ideas en hechos concretos.

Para llevar a cabo el plan operativo pueden consultar el siguiente recurso de la Caja de Herramientas:

<http://bit.ly/planterritorialp4>

Además, se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

Análisis de ámbitos de innovación educativa y focalización de estrategias

Este primer paso permite la toma de decisiones en relación con los esfuerzos que se van a realizar para lograr el cambio planteado. Se trata de identificar y priorizar las líneas de acción que se pondrán en marcha, para esto, se sugiere la siguiente ruta:

- 1 Explorar puntos sensibles:** de acuerdo con el MEN, existen unos ámbitos que son sensibles a la innovación educativa, educativa, por eso, se sugiere servirse de estos para orientar, organizar y proyectar acciones que logren la transformación de las prácticas pedagógicas y de gestión.

A continuación, se propone revisar los siguientes ámbitos, preguntarse si actualmente son una fortaleza o una oportunidad de mejora y consignar las respuestas en la siguiente matriz:

Tabla 4. Ámbitos relacionados con la innovación educativa

Ámbito	Oportunidad de mejora ¿Qué podemos hacer para mejorar la educación que reciben nuestros estudiantes?	Fortalezas ¿Qué cosas estamos haciendo bien?
El gobierno y la gestión institucional		
El currículo y las prácticas pedagógicas		
El desarrollo de capacidades docentes		
La gestión del conocimiento pedagógico		
Redes y alianzas		

Tabla 4. Ámbitos relacionados con la innovación educativa. Fuente: elaboración propia. Universidad EAFIT.

- 2 Sintetizar:** después de realizar la exploración por ámbito, se invita a profundizar en las problemáticas que presentan algunos de ellos. Para esto es conveniente analizar las causas y efectos del problema, pues de esta información se pueden tomar decisiones orientadas a mitigar el impacto.

A continuación, se sugiere la siguiente tabla para realizar el ejercicio:

Tabla 5. Síntesis de las problemáticas

Ámbito	Problema ¿Qué sucede?	¿Qué lo causa?	¿Qué efectos genera?

Tabla 5. Síntesis de las problemáticas. Fuente: elaboración propia. Universidad EAFIT.

3 Priorizar: en este paso se jerarquizan los problemas, es decir, se determina cuáles deben resolverse con mayor celeridad. Para indicar esto se tiene en cuenta la naturaleza, localización, magnitud, focalización y permanencia.

Para este punto se recomienda seguir el siguiente gráfico:

PROBLEMA
Escriba aquí el problema

01 Naturaleza del problema
¿En que se evidencia la situación?

02 Magnitud
¿A quiénes y a cuántos afecta?

03 Permanencia
¿Es una situación reciente o se viene presentando hace largo tiempo?

04 Localización
¿Dónde existe y dónde no?

05 Focalización
¿Pueden distinguirse grupos o poblaciones específicas?

Ilustración 4. Priorización de problemas. Fuente: elaboración propia. Universidad EAFIT.

4 Definir retos: aquí se hace una invitación al equipo líder a cambiar la perspectiva y a pasar de identificar problemas a detectar oportunidades. Esto implica ser proactivos, dando pasos para mejorar la situación de modo que se conviertan las necesidades, dificultades, intereses y oportunidades en retos a conseguir, con soluciones que no se hayan tenido hasta ahora. El siguiente gráfico se sugiere como propuesta para desarrollar este ejercicio:

PROBLEMA
¿Cuál es la situación que se debe transformar?

DE PROBLEMAS A RETOS

1. Reto
¿Qué queremos lograr?

2. Dificultad
¿Qué dificultad resolver el reto?

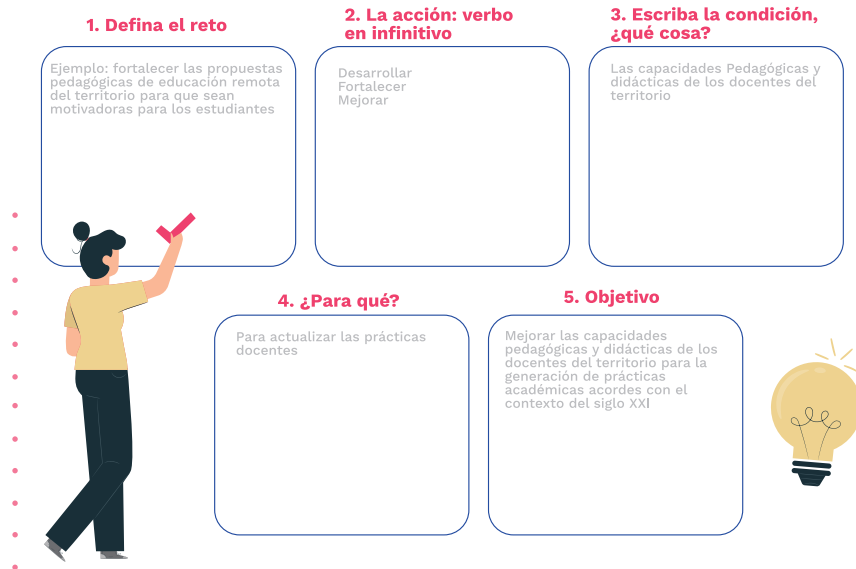
3. Profundización
¿Con qué contamos para resolver el reto?

Ilustración 5. Definición de retos. Fuente: elaboración propia. Universidad EAFIT.

Objetivos

Estos responden a los aspectos prioritarios que orientarán la formulación de estrategias. Para construirlos se retoman los retos, después se indican las acciones y condiciones que permitirán solucionar cada uno y por último se concreta el para qué, como lo ilustra el siguiente gráfico:

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS



Estrategias o alternativas de solución

Una vez se han identificado los retos, la tarea pendiente es resolverlos, esto es proponer diversas opciones para elegir la más indicada y ponerla en marcha. Crear soluciones implica tener en cuenta los siguientes criterios:



Ilustración 7. Criterios para la creación de soluciones. Fuente: elaboración propia. Universidad EAFIT.

- **Articular esfuerzos:** es fundamental que exista un vínculo entre la estrategia y los planes de desarrollo local y nacional, ya que estos son el marco de política y la ruta para seguir en el largo y mediano plazo en la entidad territorial y, de no coincidir con ellos, se corre el riesgo de no contar con la aprobación y los recursos necesarios.
- **Apalancar fortalezas:** se trata de identificar fortalezas y oportunidades de la Secretaría y el territorio, en aras de reconocer el potencial y maximizarlo.
- **Promover la innovación:** facilitar la aplicación de nuevas ideas con la intención de mejorar la calidad del servicio educativo.
- **Fomentar alianzas:** la constitución de alianzas tanto en la esfera pública, como pública-privada e incluso de la sociedad civil, permite aprovechar la experiencia y el conocimiento de otros actores para la resolución de problemas, necesidades y oportunidades del sector educativo.

Ideación y prototipado de alternativas de solución

Para crear soluciones, se propone realizar un proceso de ideación orientado a que el equipo encuentre las ideas más adecuadas para solucionar los problemas. La ideación es la fase creativa del proceso de innovación, su valor está en que le aporta pensamiento divergente a la solución de problemas, de manera que da lugar a la generación de opciones. Sin embargo, esta ideación también le agrega pensamiento convergente, pues invita a reducir las ideas para elegir la alternativa con más probabilidades de resolver el reto. En este sentido, el objetivo es generar el mayor número de ideas posibles, pues de la diversidad de estas se podrán obtener soluciones innovadoras, es decir, pasar de la cantidad a la calidad.

Para la generación de ideas es fundamental la disposición al trabajo creativo y colaborativo, así como abrirse al cambio de modelos mentales.

- **Lluvia de ideas:** herramienta de trabajo colaborativo y pensamiento creativo para facilitar y estimular la producción libre de muchas ideas o propuestas.
- **Mapas mentales:** presentan de manera gráfica las relaciones entre palabras, ideas, tareas, lecturas, dibujos y conceptos.
- **Los seis sombreros del pensamiento:** las decisiones grupales son tomadas con base en la representación de seis estilos de pensamiento propuestos por Edward de Bono.
- **Diagrama de la flor de loto:** técnica creativa que representa visualmente la relación entre conceptos, y favorece el desarrollo del pensamiento analítico y el pensamiento creativo.

Además de generar ideas, es importante identificar aquellas que son valiosas. Para esto se realiza un proceso de filtrado, que consiste en definir criterios para determinar si una idea es buena o no. Con este paso se logra reducir el número de ideas generadas y se evitará desperdiciar tiempo, recursos físicos y emocionales. Los criterios más usados para este análisis son: ventajas, riesgos, recursos disponibles, costo, tiempo, rentabilidad, utilidad, viabilidad técnica, necesidad, entre otros.

Algunas técnicas para el filtrado son:

- Análisis NUF (nuevo, útil y factible).
- Análisis coste – beneficio – riesgo.
- Análisis PNI (positivo – negativo – interesante).
- Análisis cuadro de potencial versus aplicación.

Después de filtrar, se define la idea que le daría solución al problema y que por lo tanto pasaría a convertirse en un proyecto ejecutable. Para esto es necesario tener en cuenta los recursos de la entidad, las capacidades técnicas del equipo y la motivación de los miembros para desarrollar la idea como proyecto. Y, finalmente, se realiza el proceso de prototipado, que consiste en crear un modelo, esquema o maqueta de la idea que fue elegida para resolver el reto.

Algunas técnicas de prototipado son:

- Maquetas
- Mapas
- Dibujos
- Vídeos
- Storyboarding (dibujos o imágenes en secuencias)
- Esqueletos tridimensionales (wireframes)
- Prototipos de software
- Prototipos de papel

Para este proceso de ideación y prototipado también se recomienda ir a la Caja de Herramientas para la Innovación Educativa, en la que se encuentra disponible la guía didáctica **Soluciones innovadoras en los territorios: ¿cómo idear soluciones y prototiparlas?**

<http://bit.ly/IdeacionyPrototipado>

Definición de metas

Son los productos tangibles de la estrategia a producir para alcanzar los objetivos. Estos se definen en términos verificables y cuantificables.

ESTABLECIMIENTO DE METAS



Ilustración 8. Establecimiento de metas. Fuente: elaboración propia. Universidad EAFIT.

Es importante tener en cuenta que para que las metas se alcancen, estas debe ser inteligentes, esto es:



Ilustración 9. Características de las metas. Fuente: elaboración propia. Universidad EAFIT.

Construcción de indicadores

De acuerdo con Ortegón, Pacheco y Prieto (2005), los indicadores permiten medir el desarrollo de las metas planteadas en términos de calidad, cantidad y tiempo; su misión es asegurar la adecuada gestión de los proyectos y ayudar a la toma de decisiones en relación con adiciones o correcciones para lograr el objetivo del proyecto.

ESCRIBIENDO INDICADORES

1 Nombre del indicador ¿Qué vamos a medir?	2 Método de cálculo ¿Cómo lo vamos a medir?
3 Fuente de verificación ¿Cómo lo vamos a verificar?	4 Frecuencia de medición ¿Cada cuánto lo vamos a medir?
5 Supuesto ¿Qué puede poner en riesgo el cumplimiento de la meta?	

Ilustración 10. Construcción de indicadores. Fuente: elaboración propia. Universidad EAFIT.

Los indicadores tienen un nombre, un método de cálculo, una frecuencia de medición, un medio de verificación y unos supuestos.

- **Nombre:** permite identificar el aspecto específico que será verificado. Ejemplo: formación de docentes.
- **Método de cálculo:** es la fórmula matemática para medir el resultado del indicador. En este caso podría ser:

$$\frac{\text{\# de docentes formados}}{\text{\# total de docentes del territorio}} \times 100$$

- **Fuente de verificación:** son fuentes de información que permiten verificar el desarrollo del proyecto. En el caso del ejemplo podrían ser listados de asistencia, evaluaciones y certificados de participación.
- **Supuestos:** hace referencia a riesgos que pueden hacer que los proyectos fracasen. En este caso, por ejemplo, se pueden presentar factores sociales, políticos, económicos, personales, institucionales o de otra índole que pueden generar deserción del proceso de formación por parte de los maestros, por lo cual se prevé una deserción del 20%, de modo que se espera que se certifique el 80% de los 131 proyectados.
- **Frecuencia de medición:** aquí se establece la cantidad de veces que se medirá el cumplimiento de metas, en el caso del ejemplo sería dos veces, la primera vez en el 2021 y la segunda en el 2022.

Estimación del presupuesto

Se estima el costo económico que va a suponer la realización de la estrategia o proyecto y se analiza su viabilidad a la luz de la asignación de recursos para la educación del territorio, para esto es importante tener en cuenta los planes de desarrollo locales, regionales y nacionales.

Determinación del plazo de ejecución

Es el tiempo programado para cumplir con la ejecución de la estrategia, incluyendo fecha de inicio y de finalización. Teniendo en cuenta que este plan se enmarca en procesos de gestión pública, recomendamos alinear los tiempos con las vigencias del gobierno local, esto para garantizar el adecuado cierre de los programas, subprogramas y proyectos orientados a transformar la educación del territorio.

Tabla 6. Plan operativo territorial de innovación educativa

Ámbito de innovación	Estrategia	Objetivo	Metas	Indicadores	Presupuesto	Responsable	Plazo de ejecución

Tabla 6. Plan operativo territorial de innovación educativa. Fuente: elaboración propia. Universidad EAFIT.

5 Seguimiento y monitoreo

PASO

Con el objetivo de establecer procesos de mejora, es vital analizar el avance y los resultados de las estrategias que implementará la Secretaría. Para ello, se generan mecanismos e instrumentos que permitan evaluar el desarrollo del plan operativo, de modo que se tomen decisiones basadas en los datos, se identifiquen los logros y desaciertos y se apliquen acciones correctivas.

Seguimiento a procesos y resultados

Para hacer el seguimiento se recomienda visualizar las estrategias diseñadas haciendo uso de una matriz para observar las metas, indicadores, responsables y plazos de estas, en aras de identificarlas y determinar el cumplimiento de metas en los plazos establecidos, de acuerdo con los indicadores.

Utilización de grupos focales

Para obtener información contextualizada pueden considerarse estrategias como la realización de grupos focales con el equipo a cargo del desarrollo del proyecto para identificar riesgos o problemas que obstaculizan el proceso de implementación de la estrategia y construir acciones o recomendaciones que permitan avanzar de manera efectiva, eficiente y eficaz.

Para la realización de grupos focales se propone seguir los siguientes pasos:

- 1 **Establecer los objetivos:** se trata de qué se quiere lograr y qué información se pretende obtener del equipo reunido.
- 2 **Definir el cronograma:** planear las sesiones que se requieren y definir fechas y horarios.
- 3 **Seleccionar los participantes:** elegir las personas o cargos que pueden ayudar a obtener la información requerida.
- 4 **Definir el moderador:** identificar la persona que puede liderar el desarrollo del ejercicio, para esto se recomienda alguien que conozca el proyecto, que tenga habilidades comunicativas, de manejo de grupos y control eficaz del tiempo.
- 5 **Preparación de las preguntas:** formular las preguntas concretas que le permitirán al grupo responder a través del diálogo y la discusión para llegar a conclusiones puntuales.
- 6 **Seleccionar el sitio de la reunión:** identificar el lugar más indicado para desarrollar la reunión, teniendo en cuenta si será presencial o virtual.

- 7 **Logística:** asignar un responsable de convocar a los participantes, agendar el espacio, reservar el sitio, conseguir los materiales, entre otros aspectos importantes para el adecuado desarrollo de la sesión.
- 8 **Desarrollo de la sesión:** ejecutar las actividades programadas para alcanzar el objetivo del grupo focal.
- 9 **Análisis de la información:** elaborar las conclusiones generadas en el grupo focal, a partir de la información obtenida.

Matriz de seguimiento

A continuación, se propone diligenciar una matriz para realizar seguimiento a las estrategias proyectadas para desarrollar el ecosistema de innovación educativa. Pueden diligenciarla en línea en el siguiente enlace:

<http://bit.ly/planterritorialp5>

Tabla 7. Matriz de seguimiento al plan operativo de innovación educativa

Estrategia	Metas	Indicadores	Plazo de ejecución	Responsable	Estado de avance			Problemas o riesgos	Acciones o Recomendaciones
					Detenido	Retrasado	Cumpliendo		

Tabla 7. Matriz de seguimiento al plan operativo de innovación educativa. Fuente: elaboración propia. Universidad EAFIT.

6 PASO

Sistematización y difusión

Un elemento vital durante todo el proceso será la documentación y sistematización de las estrategias, acciones y buenas prácticas que están siendo implementadas, con el fin de garantizar la organización, documentación, sistematización y difusión de la información referente al proceso.

El proceso debe ser transversal al desarrollo de la experiencia, es decir, la documentación debe ocurrir de principio a fin para tener claro el qué, cómo, dónde y por qué se realiza el proceso, así como los logros que se van obteniendo².

SISTEMATIZACIÓN Y DIFUSIÓN

Clasificar, ordenar o catalogar datos e información

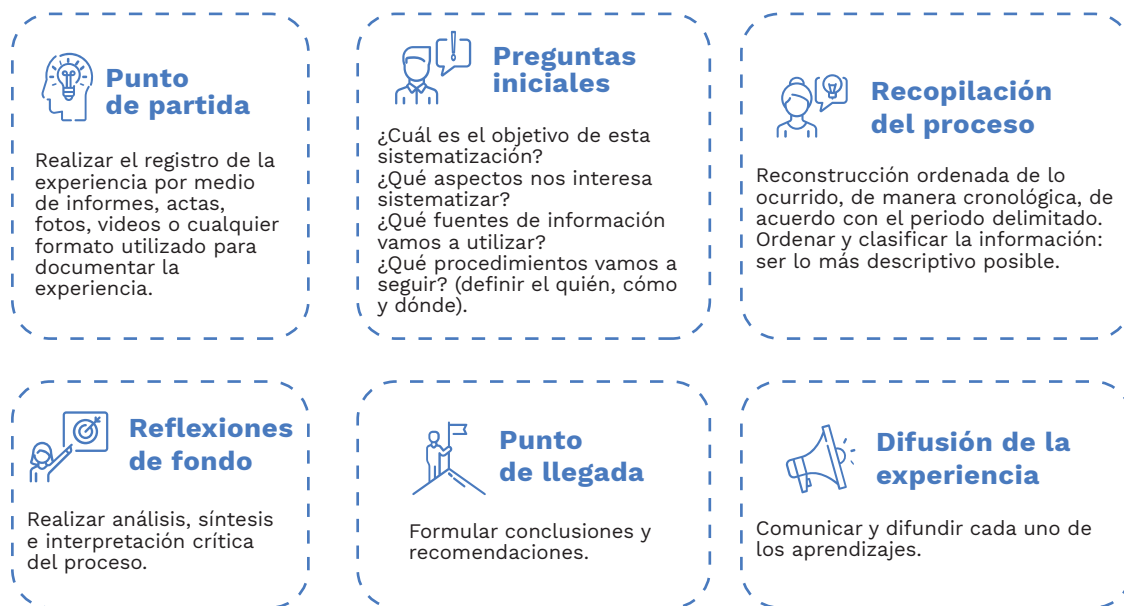


Ilustración 11. Proceso de sistematización y difusión. Fuente: elaboración propia. Universidad EAFIT.

Proceso de sistematización y difusión

Punto de partida

¿Cómo iniciamos el proceso de sistematización o documentación de las acciones innovadoras que estamos desarrollando para luego poder compartirlas?

- Se recomienda iniciar desde su propia experiencia en lo realizado, pensado y sentido durante el proceso, teniendo en cuenta que el objetivo es que otros también puedan vivir esa experiencia.

²https://aprende.colombiaaprende.edu.co/ckfinder/userfiles/files/guia_37.pdf

● Es indispensable que las personas encargadas de documentar, sistematizar y difundir las acciones innovadoras hayan participado de alguna manera en el desarrollo de las acciones innovadoras.

● Se recomienda realizar y guardar los registros de las acciones realizadas durante toda la experiencia, utilizando cuadernos de anotaciones, fichas, informes, actas, documentos que se van produciendo, fotografías, grabaciones, vídeos, dibujos, recortes de periódico, entre otros.

Preguntas iniciales

Es importante que al momento de iniciar la sistematización y difusión se planteen preguntas que permitan dar claridad y alcance al proceso. Ingresen a este formulario para diligenciarlas en línea:

<http://bit.ly/planteritorialp6>

● ¿Para qué queremos hacer esta documentación o sistematización?

Se trata de definir el objetivo de esta sistematización, teniendo muy clara la utilidad que va a tener esta sistematización o documentación en particular.

● ¿Qué acciones nos interesa sistematizar y por qué?

Se refiere a delimitar el objeto a sistematizar, es decir, escoger la o las acciones concretas que se van a sistematizar, indicando cómo se han llevado a cabo, así como el período de tiempo que se va a escoger para esta sistematización y el porqué de la elección de estas.

● ¿Qué fuentes de información vamos a utilizar?

Consiste en identificar y ubicar dónde se encuentra la información que se necesita para recuperar el proceso de la experiencia y ordenar sus principales elementos.

● ¿Qué procedimientos vamos a seguir?

Contempla la definición de las tareas a realizar, quiénes serán responsables de cumplirlas; las personas que van a participar, cuándo y cómo; qué instrumentos y técnicas se van a utilizar; con qué recursos se cuenta y cuál será el cronograma de actividades.

Recopilación del proceso

En este paso se recomienda hacer una reconstrucción ordenada de lo ocurrido en la planeación, desarrollo y construcción de las acciones de acuerdo con el período delimitado, siendo lo más descriptivo posible y sin emitir conclusiones o interpretaciones adelantadas.

A continuación, se mencionan algunas guías que pueden ayudar a la elaboración de documentos multiformato para la recopilación del proceso de la experiencia, teniendo en cuenta el contexto y la necesidad de la información que se vaya a recopilar.

Cómo hacer una historia transmedia



<http://bit.ly/HistoriaTransmedia>

Cómo crear una infografía



<http://bit.ly/ComoCrearInfografia>

Cómo hacer un guión



<http://bit.ly/ComoCrearGuion>

Tips para hacer un video



<http://bit.ly/TipsparaVideo>

Cómo hacer una fotografía



<http://bit.ly/TomarFotografias>

Conectemos comunidades a través de redes sociales



<http://bit.ly/ComunidadEducativayRedes>

Cómo llegar a tu destino en redes sociales



<http://bit.ly/DestinoRedesSociales>

Reflexiones de fondo y conclusiones

¿Por qué pasó lo que pasó? ¿Y por qué no pasó de modo tal que...? Se invita a tener en cuenta en este paso las siguientes recomendaciones:

- Realizar un análisis y síntesis sobre las reflexiones de fondo, analizando el comportamiento de cada componente por separado y luego establecer relaciones entre los mismos.
- Interpretación crítica: retomar los interrogantes y preguntarse por las causas de lo sucedido, esto permite identificar las tensiones y contradicciones, y las interrelaciones entre los distintos elementos.
- Formular conclusiones y recomendaciones que surgen como resultado del proceso de sistematización y difusión, que pueden ser puntos de partida para nuevos aprendizajes. Se espera que al llegar a este paso se pueda dar respuesta a los objetivos que se plantearon con esta sistematización y difusión del Plan.

Difusión de la experiencia

Una experiencia no puede quedar limitada a su contexto institucional, es importante y necesario que trascienda, por eso debe ser difundida, no solo para reconocer la labor de sus líderes, sino porque se convierte en una oportunidad de compartir los aprendizajes y de obtener retroalimentación de pares u otros actores que pueden aportar para mejorar la experiencia.

Al momento de difundir, se deben tener en cuenta diferentes medios y herramientas que favorezcan este proceso, tales como: imágenes, vídeos, redes sociales, plataformas educativas, etc., ya que apoyan la consecución y generación de alianzas o patrocinadores que sumen a alcanzar y mejorar cada día los logros propuestos. Además, es necesario establecer mecanismos para la difusión de estas prácticas, haciendo uso de herramientas comunicativas, tecnológicas y digitales disponibles en su contexto. Esto permite conocer los resultados y lecciones aprendidas, de forma que todos los que lo necesiten puedan aprender de ella.

Bibliografía

Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2020). Orientaciones para el fomento de la innovación educativa como estrategia para el desarrollo escolar. Documento en construcción.

Business Insight. (2020). Cuestionario Belbin. Retrieved from <https://mbarami-romamani.files.wordpress.com/2011/12/belbin-questionnaire-esp.pdf>



Tabla 1. ¿Cuáles son mis fortalezas?

Frases asociadas

Puntaje (máximo 20 puntos entre las frases seleccionadas)

1.1. Me considero una persona creativa.	
1.2. Tengo capacidad para encontrar relaciones entre diferentes áreas del conocimiento.	
1.3. Identifico pequeños detalles para encontrar soluciones nuevas.	
2.1. Soy una persona que aterriza las ideas en una propuesta tangible.	
2.2. Puedo ver y sacar provecho de nuevas oportunidades.	
2.3. Suelo hacer preguntas de manera eficaz del tipo por qué, por qué no, qué sucedería si...	
3.1. Se me facilita poner en marcha planes.	
3.2. Me gusta experimentar, poner a prueba preguntas y aprender de los fracasos.	
3.3. Tengo habilidades para medir, evaluar y retroalimentar.	
4.1. Suelo para pensar estratégicamente.	
4.2. Construyo fácilmente redes de trabajo.	
4.3. Soy hábil para comunicarme, manejar recursos y establecer alianzas.	



Tabla 2. Puntaje de fortalezas

Buscadores e ideadores		Diseñadores y analistas		Ejecutores		Expertos	
1.1.		2.1.		3.1		4.1.	
1.2.		2.2.		3.2.		4.2.	
1.3.		2.3.		3.3.		4.3.	
Total		Total		Total		Total	



Tabla 3. Fortalezas y limitaciones del servicio educativo en mi territorio

Aspectos	Fortaleza	Limitación	Posibilidad de mejora
<p>Gobierno y gestión</p> <p>Capacidad de gobernanza y gestión que se realiza para fortalecer los procesos educativos, en este punto se tiene en cuenta la obtención de recursos, el establecimiento de alianzas, la articulación con otros actores, la planeación e implementación de estrategias, entre otros.</p>			
<p>Programas, planes y plataformas</p> <p>Herramientas existentes, en las que se contemplan los diversos planes, programas y plataformas con las que cuenta la ETC para fortalecer aspectos como la cobertura y la calidad en sus comunidades educativas.</p>			
<p>Currículo</p> <p>Materiales y estrategias pedagógicas relacionados con la construcción de modelos y proyectos pedagógicos flexibles acordes con las necesidades del contexto, la actualización de los PEI, y el apoyo en tecnologías análogas como la radio comunitaria, con el objetivo de mejorar en términos de calidad educativa.</p>			
<p>Formaciones a la comunidad educativa</p> <p>Creación y/o implementación de planes de formación para docentes y directivos, estudiantes y familias para fortalecer la educación a través de la incorporación y uso de las TIC en los procesos educativos.</p>			
<p>Redes de aprendizaje</p> <p>Fortalecimiento de las redes de aprendizaje y el trabajo colaborativo entre maestros y directivos docentes y estudiantes.</p>			
<p>Conectividad y equipos</p> <p>Apuesta por crear o fortalecer la infraestructura tecnológica, vista desde la compra de equipos de cómputo y conectividad a Internet para los EE, la SE y los estudiantes, desde los convenios interadministrativos y desde el aprovechamiento de las estrategias nacionales como Computadores para Educar.</p>			



Tabla 3. Fortalezas y limitaciones del servicio educativo en mi territorio

Aspectos	Fortaleza	Limitación	Posibilidad de mejora
<p>Estrategias para mitigar deserción</p> <p>Apoyo en modelos flexibles para cerrar brechas entre lo urbano y lo rural, favorecer las experiencias innovadoras, el bilingüismo, la investigación en ciencia y tecnología y los proyectos transversales. Además, es importante diseñar un plan de búsqueda activa para regresar a aquellos estudiantes ausentes o retirados del sistema educativo.</p>			
<p>Infraestructura de los EE</p> <p>Capacidad física, de accesibilidad y dotación que tienen los establecimientos educativos para brindar un buen servicio educativo.</p>			
<p>Uso y apropiación TIC</p> <p>Uso y apropiación de TIC para dinamizar los procesos educativos, no solo se limita al uso por parte de docentes, sino que también se debe tener en cuenta a los estudiantes, directivos docentes y funcionarios. También se destaca la necesidad de crear una red de aprendizaje para el uso de las tecnologías y fortalecimiento de las competencias digitales.</p>			
<p>Necesidades educativas especiales</p> <p>Existencia, pertinencia y adaptación de un plan de atención y formación a estudiantes que presentan necesidades educativas especiales, desde una visión inclusiva de la educación.</p>			
<p>Visibilización de experiencias significativas</p> <p>Capacidad de fortalecer sus capacidades para identificar y documentar acciones, buenas prácticas y experiencias significativas relacionadas con el servicio educativo.</p>			
<p>Comunicación</p> <p>Fortalecimiento de los mecanismos y canales de comunicación con la comunidad escolar, entre ellos el uso de herramientas y plataformas existentes, la recolección de información y la consolidación del trabajo mancomunado con aliados.</p>			



Tabla 3. Fortalezas y limitaciones del servicio educativo en mi territorio

Aspectos	Fortaleza	Limitación	Posibilidad de mejora
<p>Relación familia-escuela</p> <p>Posibilidad de generar espacios y estrategias de intercambio para hacer posible la construcción conjunta de prácticas de cuidado, crianza y aprendizaje entre las familias y la escuela.</p>			
<p>Información y datos</p> <p>Obtención, depuración, uso y evaluación de información y datos que permitan plantear estrategias acordes con la realidad y el contexto.</p>			
<p>Acompañamiento socioemocional</p> <p>Acompañamiento a los procesos psicosociales para estudiantes, docentes y padres de familia, vinculado al desarrollo de competencias socioemocionales.</p>			



Tabla 4. Ámbitos relacionados con la innovación educativa

Ámbito	Oportunidad de mejora ¿Qué podemos hacer para mejorar la educación que reciben nuestros estudiantes?	Fortalezas ¿Qué cosas estamos haciendo bien?
El gobierno y la gestión institucional		
El currículo y las prácticas pedagógicas		
El desarrollo de capacidades docentes		
La gestión del conocimiento pedagógico		
Redes y alianzas		



Tabla 5. Síntesis de las problemáticas

Ámbito	Problema ¿Qué sucede?	¿Qué lo causa?	¿Qué efectos genera?



Tabla 6. Plan operativo territorial de innovación educativa

Ámbito de innovación	Estrategia	Objetivo	Metas	Indicadores	Presupuesto	Responsable	Plazo de ejecución

Tabla 6. Plan operativo territorial de innovación educativa. Fuente: elaboración propia. Universidad EAFIT.

Tabla 7. Matriz de seguimiento al plan operativo de innovación educativa

Estrategia	Metas	Indicadores	Plazo de ejecución	Responsable	Estado de avance			Problemas o riesgos	Acciones o Recomendaciones
					Detenido	Retrasado	Cumplido		

Tabla 7. Matriz de seguimiento al plan operativo de innovación educativa. Fuente: elaboración propia. Universidad EAFIT.

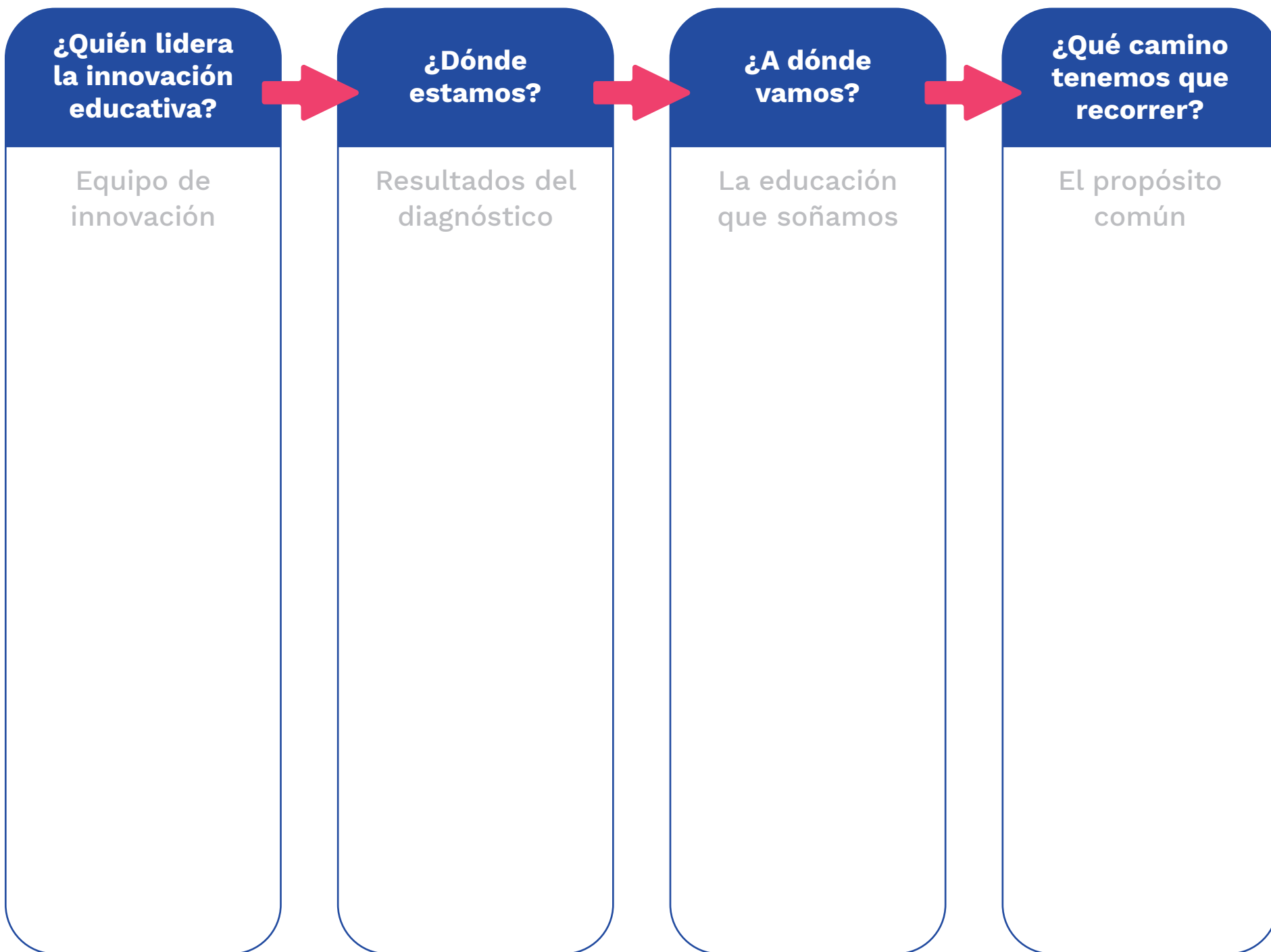


Ilustración 3. Ruta para establecer el propósito de la innovación educativa. Fuente: elaboración propia. Universidad EAFIT.



PROBLEMA

Escriba aquí el problema

01 Naturaleza del problema

¿En que se evidencia la situación?

02 Magnitud

¿A quiénes y a cuántos afecta?

03 Permanencia

¿Es una situación reciente o se viene presentando hace largo tiempo ?

04 Localización

¿Dónde existe y dónde no?

05 Focalización

¿Pueden distinguirse grupos o poblaciones específicas ?



Ilustración 4. Priorización de problemas. Fuente: elaboración propia. Universidad EAFIT.



PROBLEMA

¿Cuál es la situación que se debe transformar?



Escriba aquí el problema

DE PROBLEMAS A RETOS

1. Reto

¿Qué queremos lograr?

2. Dificultad

¿Qué dificultad resolver el reto?

3. Profundización

¿Con qué contamos para resolver el reto?



DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

1. Defina el reto

Ejemplo: fortalecer las propuestas pedagógicas de educación remota del territorio para que sean motivadoras para los estudiantes

2. La acción: verbo en infinitivo

Desarrollar
Fortalecer
Mejorar

3. Escriba la condición, ¿qué cosa?

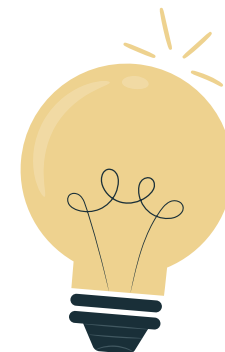
Las capacidades Pedagógicas y didácticas de los docentes del territorio

4. ¿Para qué?

Para actualizar las prácticas docentes

5. Objetivo

Mejorar las capacidades pedagógicas y didácticas de los docentes del territorio para la generación de prácticas académicas acordes con el contexto del siglo XXI





ESTABLECIMIENTO DE METAS

Reto

Ejemplo: fortalecer las propuestas pedagógicas de educación remota del territorio.

Objetivo

Mejorar las capacidades pedagógicas y didácticas de los docentes del territorio para la generación de prácticas académicas acordes con el contexto del siglo XXI.

Meta

Formar los 131 docentes del territorio en pedagogía del siglo XXI en el año 2022, a través de la escuela virtual de docentes operada por la alianza de universidad territorial.

Indicadores

Indicador de proceso: 40% de docentes del territorio certificados en pedagogías del siglo XXI en el año 2022.

Indicador de cumplimiento: 80% de docentes del territorio certificados en pedagogías del siglo XXI en el años 2022.



Ilustración 8. Establecimiento de metas. Fuente: elaboración propia. Universidad EAFIT.



ESCRIBIENDO INDICADORES

1

Nombre del indicador

¿Qué vamos a medir?

2

Método de cálculo

¿Cómo lo vamos a medir?

3

Fuente de verificación

¿Cómo lo vamos a verificar?

4

Frecuencia de medición

¿Cada cuánto lo vamos a medir?

5

Supuesto

¿Qué puede poner en riesgo el cumplimiento de la meta?

