



76001

Cali

EDUCACIÓN

¿QUÉ DICEN LOS INDICADORES?

Cali

76001

Cali

EDUCACIÓN

¿QUÉ DICEN LOS INDICADORES?

Entidad Territorial: municipio de Cali

Bogotá, septiembre de 2011

© Educación compromiso de todos

Septiembre de 2011

Educación ¿Qué dicen los indicadores?

Autor

ESOCEC Ltda

Luis Jaime Piñeros Jiménez

Andrés Mauricio Castillo Varela

Andres Casas

Coordinación editorial

Gabriel Torres Vargas

Proyecto Educación Compromiso de Todos

Comité Técnico:

Empresarios por la Educación : Ana María Rodríguez Chacón

Corpoeducación: Mary Simpson

Save The Children: Adriana Espinosa, Tim Murray

Cámara de Comercio de Bogotá: Mario Fontalvo, Jesús Andrés López

Fundación Cerrejón para el Fortalecimiento de la Guajira:

Alfredo Fuentes Hernández

Natalia Álvarez

Promigas: Lucía Ruiz Martínez

Educación Compromiso de Todos: Gabriel Torres

UNICEF: Claudia Camacho

DIE - OEI: Mireya González

FES Social: Myriam Méndez

Diseño y armada electrónica

María Mercedes Hernández

Andrés Tellez

Proyecto Educación Compromiso de Todos

Calle 111 No. 7C-31 / Tel: 483 8080

Bogotá, Colombia

coordinacion@educacioncompromisodetodos.org

www.educacioncompromisodetodos.org

Tabla de contenido

Tabla de contenido	
Presentación	5
EDUCACIÓN PREESCOLAR, BÁSICA Y MEDIA	6
I. Organización del Sector	7
II. Acceso y Cobertura	8
A. Ampliación de la oferta educativa	9
1. Matrícula según Sector de atención	9
2. Matrícula según Nivel Educativo	9
B. ¿Ha sido suficiente la ampliación de la oferta?	10
1. Los cambios poblacionales	10
2. Tasa de Cobertura Neta	11
3. Tasa de Asistencia	11
C. Las Poblaciones Vulnerables	12
III. Permanencia y Tránsito de los Estudiantes en el Sistema Educativo	13
A. Deserción	13
B. Repitencia (230 y 1290)	14
C. Extraedad	14
IV. La calidad de la educación	15
A. Las Pruebas SABER	15
B. SABER-11	17
V. Los Docentes	17
VI. Los recursos	18
A. El SGP	18
B. Otros Gastos	18

Presentación

El informe de progreso Educativo que presentamos es el resultado de un trabajo en alianza en el que participaron nueve instituciones interesadas en hacer un instrumento de fácil acceso que muestre la variación en los indicadores trazadores en educación durante el lapso 2002 — 2010, a través de un formato que copiamos de PREAL y que hemos venido usando desde el año 2003.

Se trata de un instrumento que consigna como se han comportado estos indicadores mostrando las variaciones significativas y llamando la atención sobre aspectos que consideramos relevantes a tener en cuenta en el diseño de Políticas Públicas en Educación, para ser tenidas en cuenta en el debate.

Este documento incluye la información sobre la educación preescolar, básica y media del municipio, con un trabajo de recopilación de información proveniente de diferentes fuentes del orden nacional. Dada la naturaleza y los propósitos inherentes a las libretas, uno de los cuales apunta a dar una visión de la evolución de los diferentes indicadores que puedan dar cuenta de los resultados hasta ahora alcanzados, y los retos y desafíos aún por superar, a los que hacen frente las entidades territoriales, se optó por recurrir a fuentes de orden nacional para garantizar la comparabilidad con los resultados nacionales.

Sabemos de los grandes esfuerzos de las entidades territoriales para adelantar y mejorar la calidad de la información educativa local y así poder incorporarla a los procesos de gestión, las diferencias que puedan existir entre esta información y la local puede darse por las metodologías empleadas para depurar y ajustar la información empleadas por el Ministerio de Educación Nacional y otros organismos encargados de recolectar y procesar la información. Esto podría significar diferencias a la hora comparar algunos indicadores entre entidades territoriales, pero creemos que las tendencias y las perspectivas al mirar la cohorte de 9 años nos permiten

superar las diferencias en los números puntuales y generar algunas recomendaciones para enfatizar el desarrollo educativo que la región requiere.

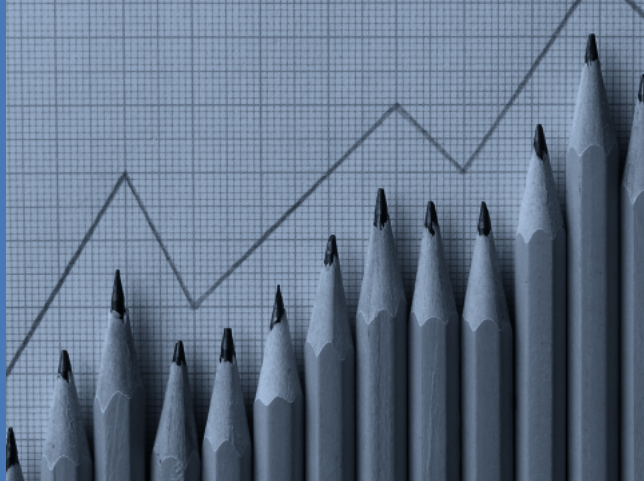
La información aquí reportada proviene del Sistema de Información de Educación Básica y Media (SINEB), en lo relacionado con la matrícula y instituciones educativas. Lo relacionado con nivel formación de docentes y tasas de eficiencia interna ha sido calculado con base en la información que las instituciones educativas reportan en el formulario C-600 del DANE. Igualmente, del DANE se han empleado las proyecciones de población para la estimación de tasas de asistencia y cobertura. Para el caso de los resultados de calidad fueron empleadas las bases de datos y la información publicada por el ICFES en su página web. Los datos financieros han sido extraídos de la información reportada el Departamento Nacional de Planeación.

Además de los datos que se están procesando se incluye el significado del indicador y la forma como se ha calculado, de tal manera que ayudemos a dar comprensión de lo que significa el indicador y lo que se puede hacer con esta información.

Tenemos la férrea convicción que si bien, hasta el momento ha habido un fuerte trabajo en dar institucionalidad al sector, en este momento la apuesta es que debemos fortalecer los procesos locales y consolidar la descentralización de muchos de los procesos y que esta es la manera de hacer verdaderas transformaciones en el logro de la Calidad Educativa.

De esta manera, con el informe de gestión estamos planteando una forma de hacer de la educación un compromiso de todos, esperamos que, más que un instrumento acabado, sea un instrumento de diálogo y de construcción de una agenda que día a día logre el sueño de que nuestros niños, niñas, adolescentes y jóvenes vean cumplido el goce efectivo del Derecho a la Educación.





Educación preescolar, básica y media



I. Organización del Sector

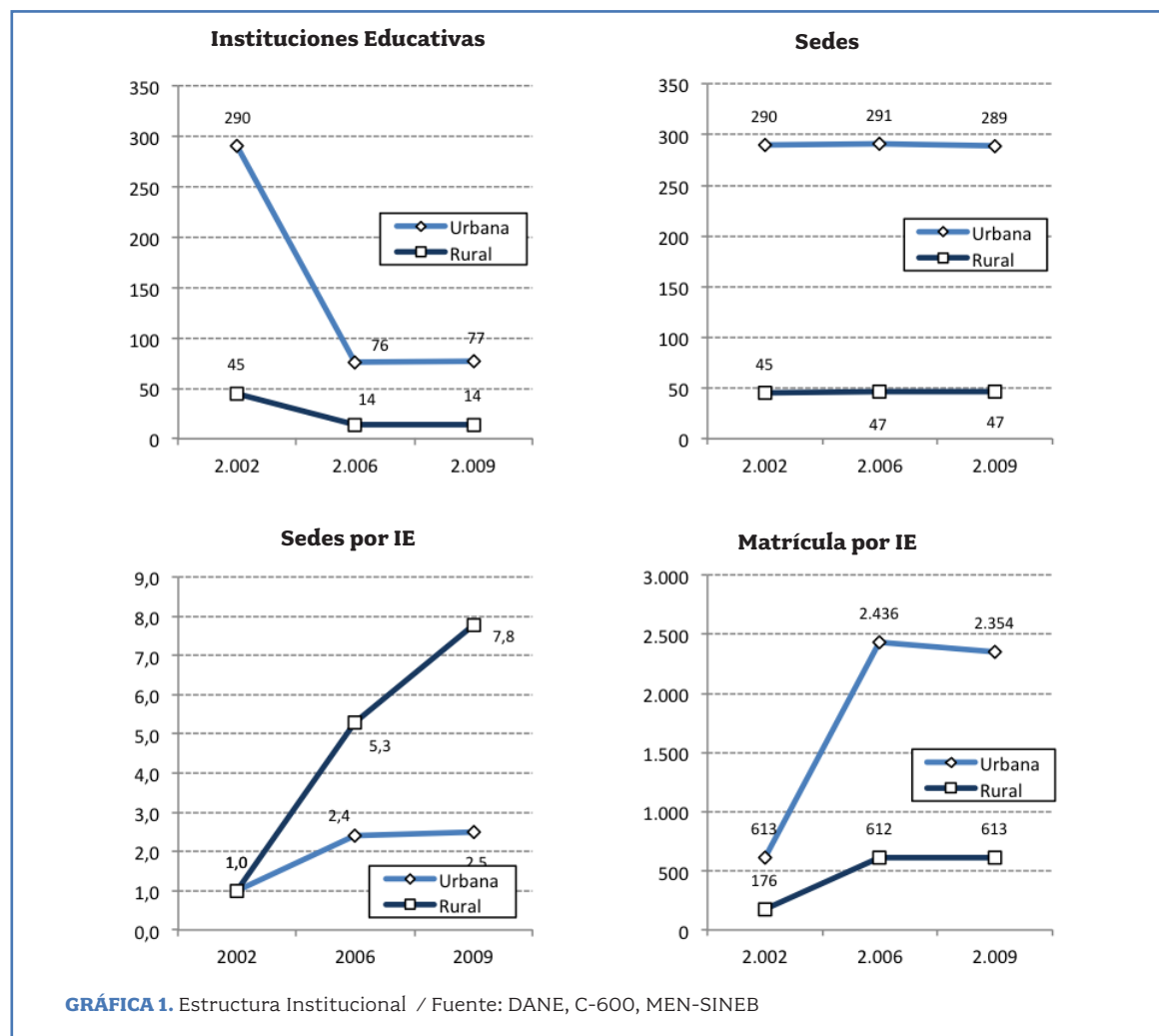
La forma en que funciona el sistema educativo del municipio de Cali constituye uno de los elementos determinantes de sus resultados en materia educativa. Durante la última década han sido importantes las transformaciones que se han promovido respecto de la estructura y organización del sistema educativo colombiano. Una de ellas tuvo a bien llamarse el proceso de reorganización del sector educativo, iniciado a comienzos del siglo XXI. Este tenía 2 propósitos centrales. En primer lugar, elevar la articulación de la oferta educativa, buscando garantizar el tránsito de los estudiantes desde los niveles educativos inferiores hasta la media, especialmente en el campo. En segundo lugar, disminuir el tamaño del sistema educativo oficial, que entonces estaba conformado por cerca de 45.000 establecimientos educativos.

El proceso de reorganización del sector, significó la introducción de una nueva figura: la institución educativa, la cual debía ofrecer todos los grados, desde transición hasta grado 11. Para lograr ello una institución educativa podía funcionar en una sede única o por múltiples sedes. En el segundo caso varias sedes que antes se encontraban aisladas y desarticuladas, se integraban para garantizar la continuidad de la oferta educativa. De esta forma, un estudiante que iniciaba transición en una sede determinada tenía garantizado el cupo en los grados superiores hasta la media, aunque fuera en sedes diferentes.

La gráfica 1 muestra la evolución de la estructura institucional del sistema educativo oficial del municipio de Cali entre 2002 y 2009, vista desde diferentes perspectivas, en donde se destaca que:

- El número de instituciones educativas, disminuye entre 2002 y 2009. En las zonas urbanas el número de instituciones educativas pasa de 290 en 2002 a 76 en 2006 y a 77 en 2009. En las zonas rurales, por su parte, el número de instituciones pasa de 45 en 2001 a 14 en 2006 y 2009.
- El número de sedes muestra cambios, aunque menos pronunciados. Entre 2002 y 2006 el número de sedes permanece prácticamente inalterado, así como entre 2006 y 2009.
- Entre 2002 y 2006 número de sedes por institución educativa se incrementa sustancialmente en la zona urbana, al situarse en 3,8. En la zona rural, el número de sedes/IE se incrementa sustancialmente al situarse en 3,4. Al abordar lo sucedido entre 2006 y 2009 se observa que en la zona urbana no se producen mayores cambios en el proceso de integración institucional, al situarse en 3,8 el promedio de sedes que conforman una institución educativa. En la zona rural, por su parte, no se producen mayores cambios en el proceso de integración institucional, cuando el promedio de sedes por IE se ubica en 3,4.
- El tamaño de las instituciones educativas urbanas, visto según la matrícula que atienden, crece considerablemente en la zona urbana entre 2002 y 2009. Al analizar cada período se observa que el número promedio de estudiantes atendidos por cada institución educativa aumenta 1.824 cupos entre 2002 y 2006, al tiempo que cae en 83 alumnos entre 2006 y 2009. En la zona rural, por su parte, la matrícula promedio de cada institución educativa crece entre 2002 y 2009. Entre 2002 y 2006, el tamaño promedio de cada institución educativa rural aumenta en 435 estudiantes, y entre 2006 y 2009 aumenta en 2 cupos.





Lo anterior deja ver que el proceso de integración institucional se dio con mayor fuerza en la primera mitad del período analizado. También se evidencia que la reorganización del sistema educativo se ha traducido en un incremento de las responsabilidades que en materia de gestión institucional deben asumir los rectores,

en la medida en que la organización e interlocución con las sedes que integran la nueva institución educativa pasan a ser su responsabilidad. A la vez que un número mayor de estudiantes, y sus posibilidades de éxito académico y futuro, pasan a depender de ellos.

II. Acceso y Cobertura

Otra de las grandes transformaciones introducidas al funcionamiento del sistema educativo colombiano durante la primera década del siglo XXI se orientó a garantizar el acceso de una mayor proporción de la población en edad escolar al sistema educativo. Para ello la Ley 715 de 2001 introdujeron mecanismos como el Sistema general de Participaciones (SGP), la asignación por alumno y la posibilidad de contratar la prestación del servicio educativo con

establecimientos educativos privados, mediante la figura de subsidios a la oferta. ¿Logró la ET ampliar la oferta educativa? ¿Cuáles fueron las estrategias empleadas para lograr ese propósito? ¿Fue suficiente el esfuerzo con miras a lograr un mayor cubrimiento del servicio educativo? ¿Cuáles son los retos que aún debe enfrentar la ET al respecto? Estos y otros aspectos serán tratados en las páginas siguientes.



A. Ampliación de la oferta educativa

Como oferta educativa se entiende el total de estudiantes atendidos por el sistema educativo, tanto oficial como privado.

1. Matrícula según sector de atención

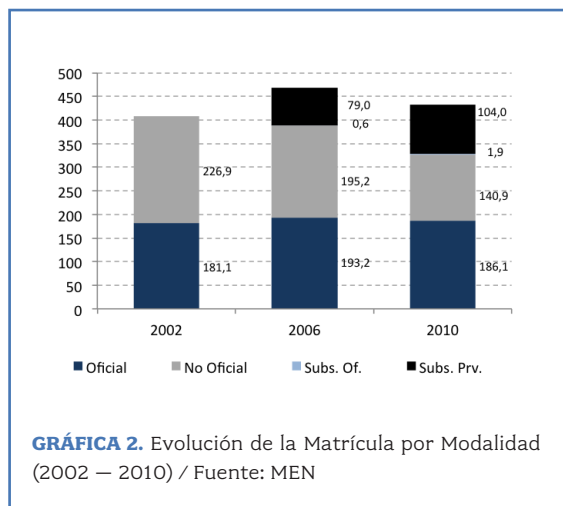
La matrícula por sector incluye diferentes tipos de atención, según el origen de los recursos y el tipo de establecimiento al que acuden los estudiantes. Por una parte se cuentan los estudiantes que van a establecimientos estrictamente oficiales o privados. Por otra parte están los estudiantes que van a colegios privados, pero los gastos de matrícula y pensión son asumidos por la secretaría de educación, con recursos del Sistema General de Participaciones, que se identifican como subsidios privados. Por último están los estudiantes que van a colegios oficiales, los cuales han sido entregados en administración a entidades privadas, bajo la figura de concesión, por ejemplo².

La evolución a la matrícula atendida, presentada en el gráfico 2, deja ver algunos aspectos a destacar:

- Entre 2002 y 2006 la matrícula total sube en 59.884 cupos, mientras entre 2006 y 2010 disminuye en 35.008 estudiantes atendidos.
- En el sector oficial la matrícula atendida se incrementa en 12.071 estudiantes entre 2002 y 2006. En la segunda mitad del período estudiado la matrícula baja en 7.073 estudiantes.
- El sector privado, por su parte, que en 2002 atendió 226.938 alumnos, se situó en 195.161 estudiantes en 2006 y en 140.943 cupos en 2010.
- Los subsidios oficiales, que en 2002 eran nulos, pasan a ser 564 alumnos en 2006.

En 2010, 1.876 alumnos son atendidos con este mecanismo de financiación.

- Los subsidios privados, que en 2002 eran inexistentes pasan a ser 79.026 alumnos matriculados en esta modalidad en 2006. Para 2010, estos subsidios son 103.997 cupos.



Lo expuesto anteriormente deja ver que, en buena medida, el dinamismo de la matrícula ha venido dependiendo de la expansión y contracción de la oferta oficial.

2. Matrícula según nivel educativo

Luego de analizar la matrícula por sector de atención, la gráfica 3 presenta su comportamiento por nivel educativo³, en donde se pueden observar algunos aspectos de su evolución durante los últimos años:

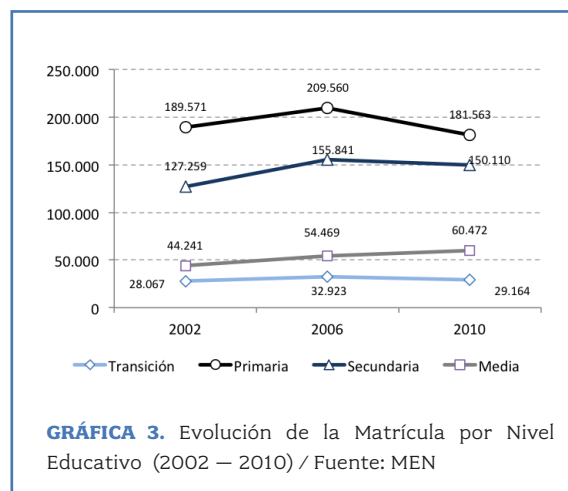
- La matrícula total, de transición a media, se ubica en 389.138 estudiantes en 2002, 452.793 estudiantes en 2006 y 421.309 estudiantes en 2010⁴.
- El nivel de transición deja ver que la matrícula sube durante todo el período, si bien el crecimiento se concentra entre 2002 y 2006. Entre 2006 y 2010 cae la matrícula.

2. Hasta el año 2005 existió la figura de docentes pertenecientes al sector oficial que eran nombrado en comisión en colegios privados. La matrícula atendida por estos docentes se asume como subsidios oficiales.

3. La matrícula por sector puede ser ligeramente superior a la matrícula por nivel, dado que esta última no tiene en cuenta la matrícula en los grados de prejardín y jardín. La matrícula en estos niveles se registra casi que exclusivamente en los establecimientos educativos privados. Según lo establecido en la Constitución Nacional, el sistema educativo formal está obligado a atender a niños de 5 años o más. Los niños menores son atendidos en otras instancias de atención y formación.

4. La matrícula total por sector y por nivel difieren ligeramente debido a que la primera incluye los niños atendidos en pre-jardín y jardín que, por lo general, se encuentran estudiando en establecimientos educativos privados.

- En primaria, la población atendida disminuye durante todo el período, concentrándose su caída entre 2006 y 2010.
- En lo que concierne a la básica secundaria, la matrícula sube durante todo el período, siendo su crecimiento superior entre 2002 y 2006.
- En el nivel de media, la matrícula sube durante todo el período, siendo su crecimiento superior entre 2002 y 2006.



La evolución de la matrícula total por nivel educativo muestra cambios importantes en las tendencias, especialmente en los últimos años. La primaria cae, y la ampliación de la oferta empieza a concentrarse en los demás niveles. Ello lleva a preguntar si ello obedece a factores estructurales, asociados con la demanda, o si, por el contrario, son problemas relacionados con la gestión del sector los que han llevado a tal situación.

B. ¿Ha sido suficiente la ampliación de la oferta?

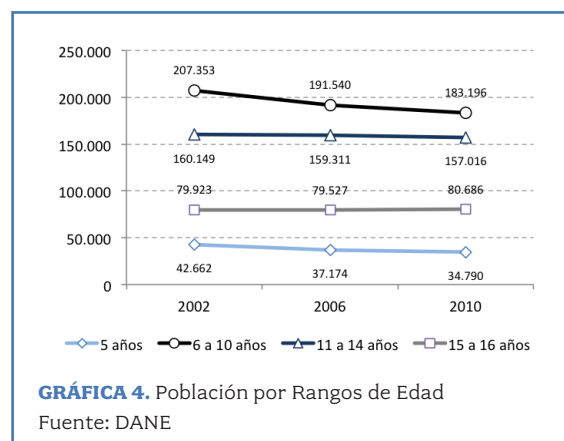
Si bien la dinámica de la matrícula constituye un elemento para pronunciarse sobre los resultados alcanzados en los últimos años en materia Educativa, es necesario abordarlos desde otras perspectivas. En especial, es necesario analizarlos frente a las necesidades de la población, la cual también es un elemento dinámico. Por lo tanto, resulta de gran valor determinar si los logros alcanzados en materia de matrícula han sido o no suficientes para satisfacer las demandas de la población en materia de acceso.

1. Los cambios poblacionales

Los últimos años han sido testigos de importantes cambios en la composición de la población según la edad, no sólo en el país sino en todo el mundo. La pirámide poblacional según edad ha venido cambiando, aumentando la participación de la población adulta, fenómeno que cada vez adquiere mayor relevancia. Estas tendencias deben ser tenidas en cuenta a la hora de evaluar los avances en materia de cobertura, al igual que cuando se trata de fijar metas de ampliación de la misma, pues la caída de la población en edad escolar, que algunos investigadores denominan 'Bono Poblacional' disminuye las presiones de la demanda por educación.

Según se muestra en la gráfica 4, la evolución de la población significa y significará importantes ajustes para la política educativa.

- La población de 5 años cae durante todo el período, siendo mayor la caída entre 2002 y 2006.
- La población de 6 a 10 años cae durante todo el período, siendo mayor la caída entre 2002 y 2006.
- La población de 11 a 14 años se reduce moderadamente entre el inicio y el final del período estudiado.
- Por último, la población de 15 a 16 años, permanece prácticamente inalterada pues la caída experimentada en la segunda mitad compensa el crecimiento de la primera.



Los cambios en la pirámide poblacional de Cali ya se están sintiendo y deberán ser tenidos de manera explícita a la hora de fijar metas en materia educativa, puesto que están afectando de manera directa la demanda por educación.



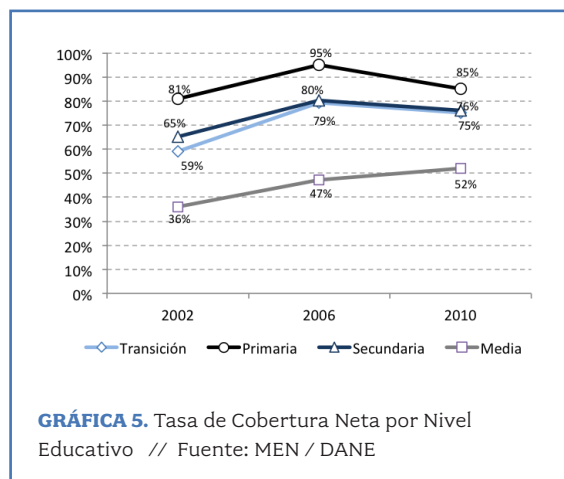
2. Tasa de Cobertura Neta

Se entiende por cobertura neta la proporción de niños, niñas y jóvenes matriculados en edad escolar en el nivel de enseñanza específico (transición y los niveles de educación básica y media) con relación al total de niños y niñas en edad de cursar educación (5 a 16 años). Este indicador no tiene en cuenta la población matriculada en extraedad (menores de 5 años y mayores de 16 años⁵).

El comportamiento de la matrícula y la población se combinan en los indicadores de asistencia y cobertura. Un incremento de la cobertura puede obedecer a un incremento de la matrícula o a una reducción de la población. En los últimos años, cuál fue el aporte de cada uno de esos factores al comportamiento de la tasa de cobertura neta?

- Para transición, se observa que la cobertura neta entre 2002 y 2010 sube 16,1 puntos porcentuales. Este comportamiento se explica por un aumento de 20,3 puntos porcentuales entre 2002 y 2006 y por una disminución de 4,2 puntos porcentuales entre 2006 y 2010.
- Para primaria, la tasa de cobertura neta sube 4,2 puntos porcentuales entre el inicio y el final del período analizado. Lo anterior obedece a un aumento de 14,4 puntos porcentuales durante el período comprendido entre 2002 y 2006 y a una disminución de 10,2 puntos porcentuales entre 2006 y 2010.
- En secundaria, entre el año 2002 y el 2010 la cobertura neta sube 11,1 puntos porcentuales. Al analizar los dos períodos se observa que la cobertura neta registra un aumento de 15,2 puntos porcentuales entre 2002 y 2006 y una disminución de 4,1 puntos porcentuales entre 2006 y 2010.
- Por último, en media, la cobertura neta sube en todo el periodo analizado 15,8 puntos porcentuales, dado un aumento de 11,2 puntos porcentuales entre 2002 y 2006 y un incre-

mento de 4,6 puntos porcentuales entre 2006 y 2010.



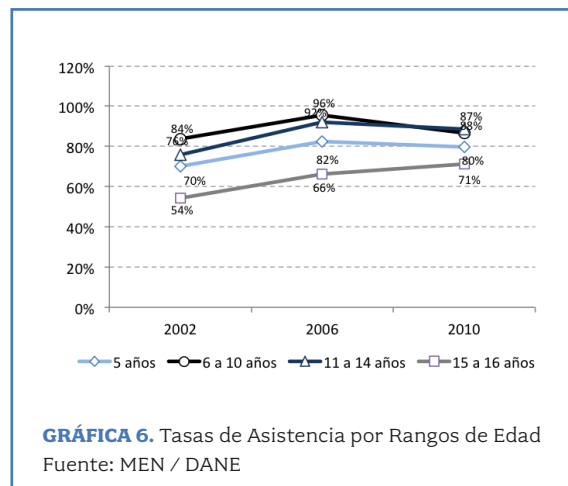
La evolución de la cobertura neta muestra los cambios que ya se empiezan a sentir en la demanda por educación, expresados en el estancamiento o reducción de la matrícula de algunos niveles. Lo anterior es explicado por los cambios al interior de la población en edad escolar. Esto debe tenerse en cuenta de manera explícita a la hora de diseñar propuestas en materia de cobertura educativa.

3. Tasa de Asistencia

La tasa de asistencia corresponde a la proporción de la población en edad escolar que se encuentra asistiendo efectivamente al sistema educativo, independientemente del grado al que asista.

Las tasas de asistencia constituyen otra forma de mirar la capacidad del sistema de responder a las demandas de la sociedad en materia de educación. A diferencia de las tasas de cobertura, que centran su atención en los niveles educativos, las de asistencia se concentran en los rangos de edad de la población. Si bien se mantienen los rangos de edad establecidos para estimar las tasas de cobertura, la asistencia escolar mira si un estudiante es atendido, independientemente del grado y nivel que esté cursando.

5. A diferencia de la tasa de cobertura neta —TCN—, la tasa de cobertura bruta (TCB) compara la proporción de niños, niñas y jóvenes matriculados en el nivel, independiente de la edad, con el total de niños, niñas y jóvenes en edad escolar.



La gráfica 6 deja ver que los resultados alcanzados por Cali en materia de asistencia escolar:

- En el caso de la población de 5 años, la asistencia escolar sube 9,5 puntos porcentuales entre 2002 y 2010. Lo anterior se deriva de un aumento de 12,2 puntos porcentuales entre 2002 y 2006, y de una disminución de 2,8 puntos porcentuales entre 2006 y 2010. La situación de la asistencia escolar en 2010 deja ver que hay 7.078 niños que faltan por ser atendidos.
- En lo que atañe a la población entre 6 y 10 años, la Gráfica deja ver que la tasa de asistencia sube 2,8 puntos porcentuales. En la primera mitad dicha tasa registra un aumento de 11,9 puntos porcentuales. En la segunda mitad, por su parte, la asistencia presenta una disminución de 9,1 puntos porcentuales. La situación en 2010 muestra que hay 24.558 niños que faltan por ser atendidos.
- En cuanto a la población entre 11 y 14 años, aquella que debería estar cursando el nivel de secundaria, se observa que sube 12,6 puntos porcentuales, debido a un aumento de 16,1 puntos en la primera mitad y a una disminución de 3,4 puntos en la segunda. Según las proyecciones de población, a 2010 hay 18.071 niños que faltan por ser atendidos.
- Por último, la asistencia de la población de 15 y 16 años sube 16,9 puntos porcentuales entre el inicio y el final del período. En la primera mitad registra un aumento de 12,1 puntos y durante la segunda mitad presenta un incremento de 4,8 puntos porcentuales. En el año 2010, según los datos de asistencia y población, hay 23.337 niños que faltan por ser atendidos.

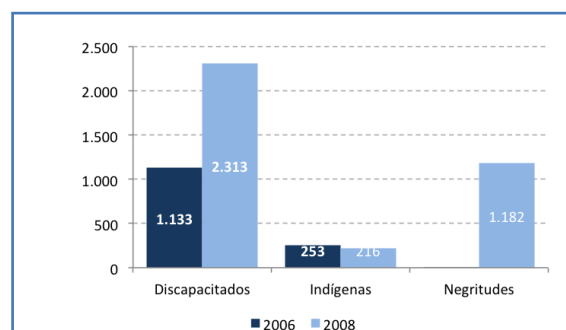
C. Las Poblaciones Vulnerables

La política educativa de los planes sectoriales 2002-2006 y 2006-2010 estableció acciones prioritarias para la atención educativa de las poblaciones en un marco de equidad e inclusión, en particular para la atención a la población en condición de vulnerabilidad (población de fronteras, población afectada por la violencia, menores trabajadores, población con necesidades educativas especiales, población rural, población en condiciones de pobreza extrema, entre otras).

La información existente sobre este segmento de la población, la cual empezó a ser recolectada hace 5 años, aún es limitada. Esta información es proporcionada por el estudiante o sus padres, los cuales muchas veces proporcionan datos incorrectos u omiten responder algunas preguntas, entre las que se cuentan las relacionadas con condiciones de desfavorabilidad. Lo anterior lleva a la subestimación de la población efectivamente atendida. Por lo tanto, los datos aquí presentados deben ser analizados en este contexto.

La gráfica 7 muestra la evolución de la matrícula atendida de discapacitados, indígenas y negritudes, entre los años 2006 y 2008, observándose comportamientos diferentes, según la información reportada:

- La atención de discapacitados muestra un crecimiento de 1.180 cupos.
- La matrícula de indígenas registra, por su parte, una disminución de 37 estudiantes.
- Por último, la atención de la población afrocolombiana, para el 2006 no se registraban datos de atención y para el 2008 muestra una matrícula de 1.181 cupos.



GRÁFICA 7. Matrícula Poblaciones Vulnerables
Fuente: MEN



III. Permanencia y Tránsito de los Estudiantes en el Sistema Educativo

Además de garantizar el acceso de la población en edad escolar al sistema, otro de los grandes retos de la política educativa consiste en asegurar tanto la permanencia de los niños y niñas en la escuela, como su tránsito entre los diferentes grados que conforman la escolaridad.

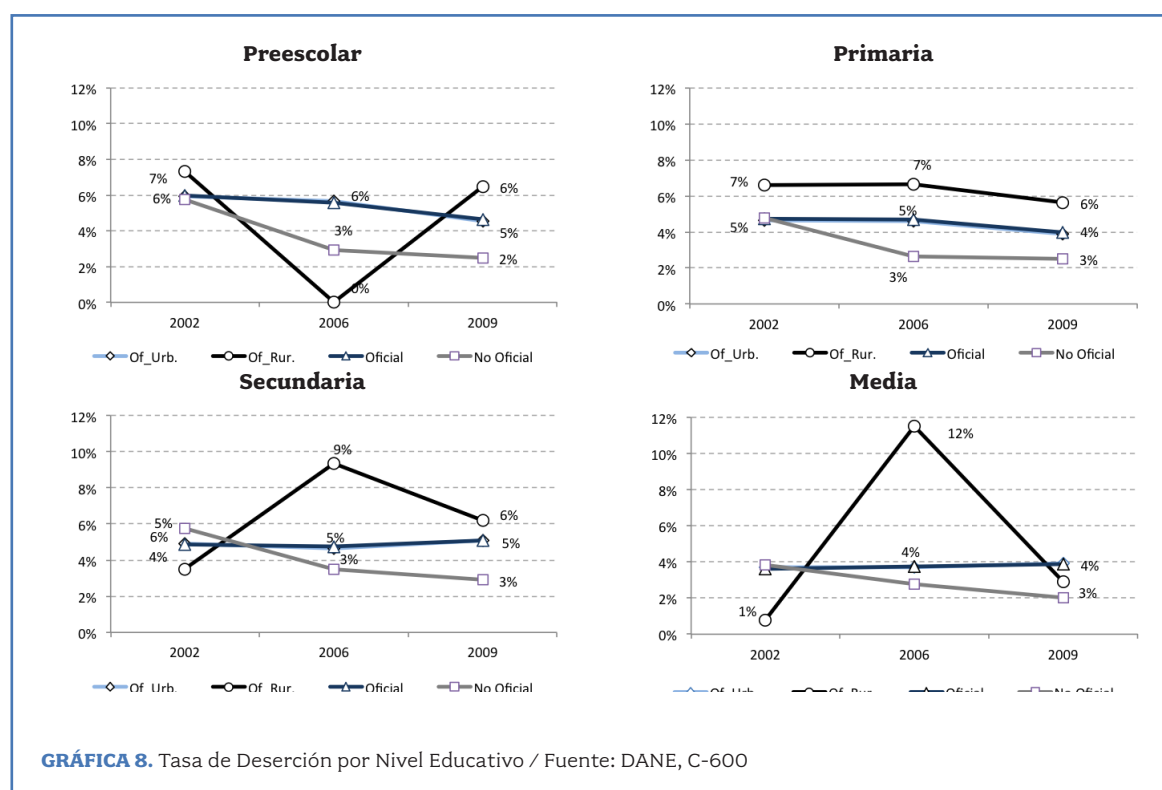
A. Deserción

La deserción, que se refiere a la deserción interanual, está definida como la proporción de estudiantes que abandonan el sistema escolar antes de que finalice el año lectivo, como proporción de los alumnos matriculados.

Disminuir al máximo la deserción escolar constituye uno de los elementos centrales no sólo para elevar las tasas de cobertura sino también para mejorar los niveles de calidad del sistema educativo en su conjunto. La gráfica 8 deja ver que han

sido importantes los avances logrados en materia de reducción de la deserción escolar. La gráfica, que muestra la tasa de deserción por nivel educativo para los sectores oficial y no oficial, al igual que para los establecimientos educativos urbanos y rurales del sector oficial, presenta algunos aspectos a destacar:

- En preescolar se observa que la tasa de deserción oficial baja 0,4 puntos porcentuales entre 2002 y 2006. Para el período 2006 — 2009 esta tasa baja 0,9 puntos porcentuales.
- En primaria, el porcentaje de estudiantes que abandonan sus estudios durante el año escolar se mantiene entre el 4% y el 5%. Durante la segunda mitad este porcentaje disminuye 0,7 puntos porcentuales.
- En básica secundaria, la deserción escolar durante el período 2002 — 2006 decrece 0,1 puntos porcentuales. Para el período 2006 — 2009, por su parte, se observa que dicha tasa se incrementa 0,4 puntos porcentuales.
- Por último, en el nivel de media se observa que la deserción escolar en los establecimientos educativos oficiales sube 0,1 puntos porcentuales, entre 2002 y 2006. Entre 2006 y 2009, por su parte, la deserción oficial sube 0,1 puntos porcentuales.



B. Repitencia

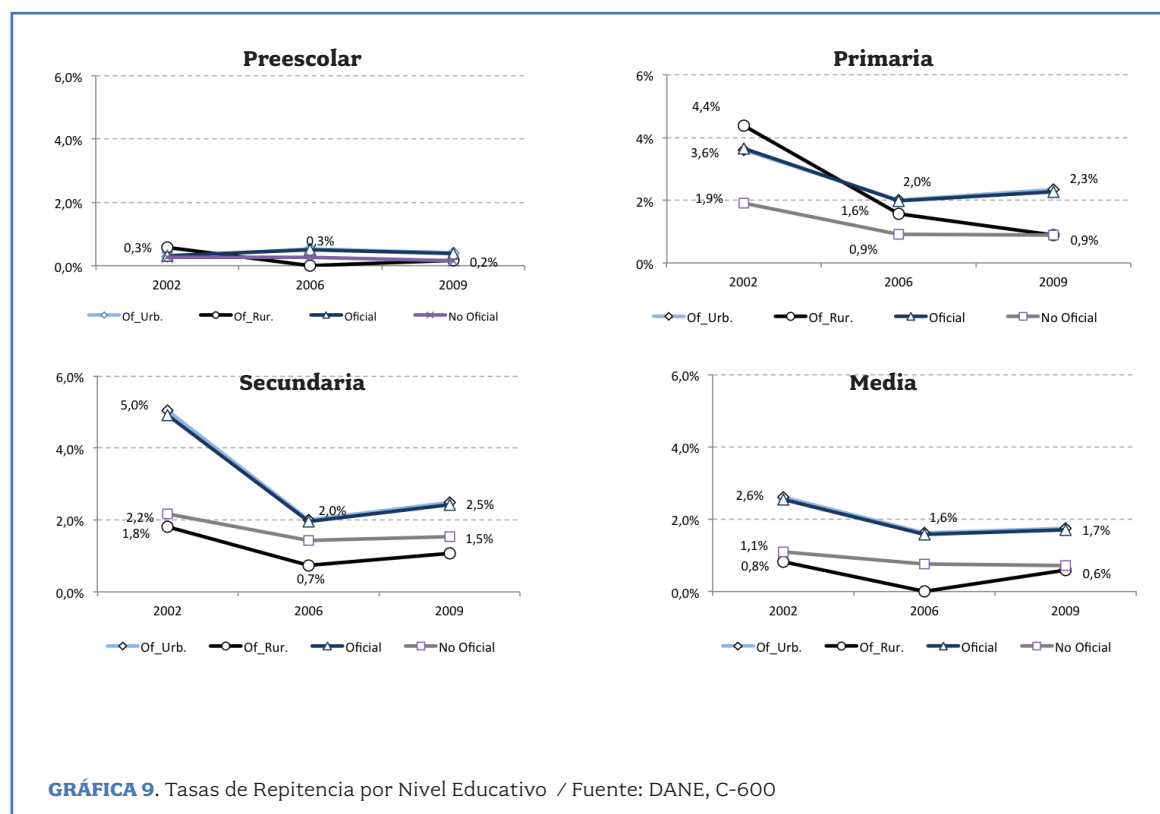
La tasa de repitencia corresponde a la relación existente entre los estudiantes que permanecen en un mismo grado escolar durante un período mayor a un año, con respecto a los alumnos matriculados en ese mismo grado.

La gráfica 9 presenta la evolución de la tasa de repitencia entre 2002 y 2009, en donde se destaca que este problema se concentra en los niveles de primaria y secundaria, principalmente. Otros aspectos a destacar para cada nivel son los siguientes:

- En preescolar, la tasa de repitencia oficial sube 0,2 puntos porcentuales entre 2002 y 2006. Para el período comprendido entre

2006 y 2009, por su parte, dicha tasa baja 0,1 puntos porcentuales.

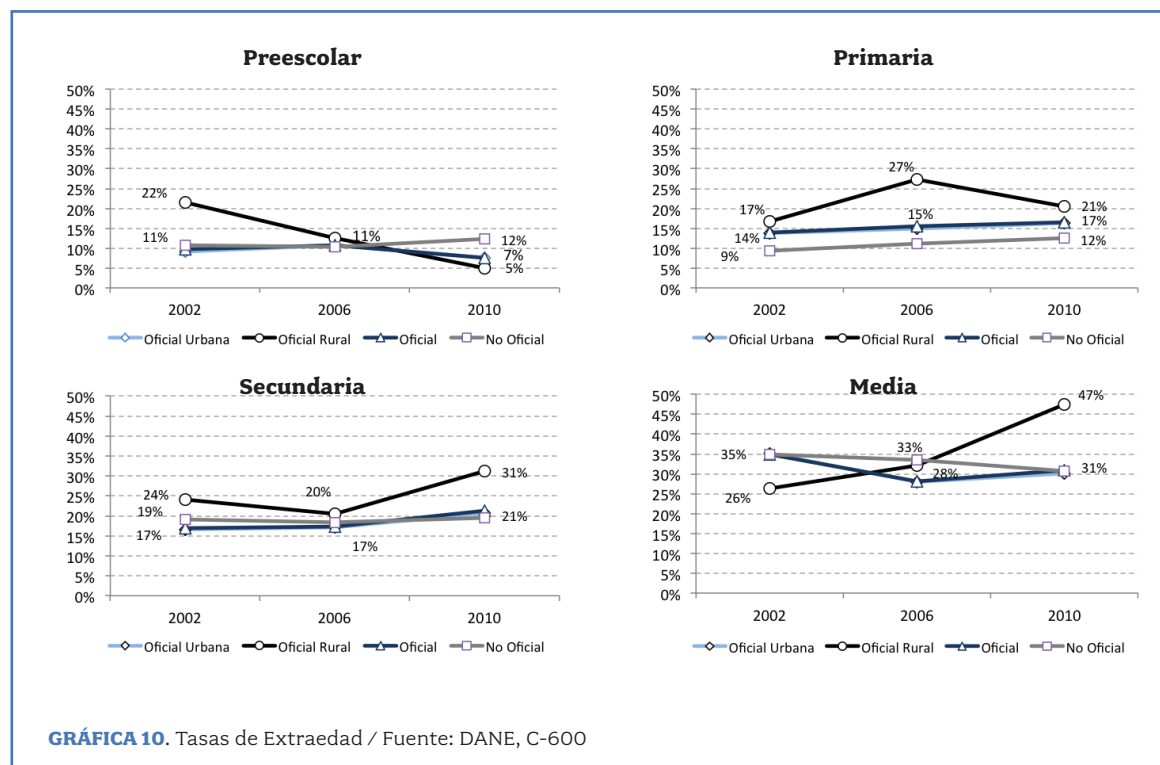
- En primaria, el porcentaje de estudiantes que repite el año escolar disminuye 1,7 puntos porcentuales entre 2002 y 2006. Para la segunda mitad del período estudiado, dicho porcentaje aumenta 0,3 puntos porcentuales.
- En básica secundaria, por su parte, la tasa de deserción decrece 3 puntos porcentuales entre 2002 y 2006. Para el período 2006 – 2009 se observa que ésta se incrementa 0,5 puntos porcentuales.
- Por último, para el nivel de media se puede constatar que la repitencia escolar baja 1 punto porcentuales durante el período 2002 – 2006. Para el período 2006 – 2009 la repitencia sube 0,1 puntos porcentuales.



C. Extraedad

Se entiende por extraedad el desfase existente entre la edad y el grado educativo que cursa una persona. La extraedad se produce cuando una persona se encuentra uno o más años por encima de la edad promedio para cursar un nivel educativo específico.

La extraedad es el factor que explica las grandes diferencias que hay entre las tasas de cobertura bruta y neta, además de constituirse en un factor asociado a los bajos resultados alcanzados por los estudiantes en materia de calidad de los aprendizajes. La gráfica 10 muestra la evolución de las tasas de extraedad por nivel educativo entre los años 2002 y 2010.



La lectura de la gráfica anterior permite establecer la tendencia seguida por la tasa de deserción de los establecimientos educativos oficiales, tanto urbanos como rurales, al igual que los no oficiales. En lo que concierne al comportamiento de los establecimientos oficiales en su conjunto, se puede observar que:

- En preescolar, la tasa de extraedad de los establecimientos educativos oficiales sube 1 punto porcentual entre 2002 y 2006. Para el período comprendido entre 2006 y 2010, por su parte, dicha tasa baja 3,3 puntos porcentuales.
- En básica primaria, la tasa de extraedad aumenta 1,6 puntos porcentuales entre 2002 y 2006. Entre 2006 y 2010, por su parte, la tasa de extraedad aumenta 1 punto porcentual.
- Para básica secundaria se observa que el porcentaje de estudiantes cuya edad supera los 14 años se incrementa 0,5 puntos porcentuales entre 2002 y 2006. Para la segunda mitad del período, se observa que dicho porcentaje se incrementa 3,9 puntos porcentuales.
- Por último, para el nivel de media se aprecia que la proporción de estudiantes cuya edad es superior a 16 años baja 6,9 puntos porcentuales durante la primera mitad del período estudiado. Para la segunda mitad esa proporción de estudiantes sube 2,8 puntos porcentuales.

IV. La calidad de la educación

Los resultados en materia de calidad de la educación no permiten, por el momento, hacer un acercamiento a su evolución, lo que impide hacer pronunciamientos contundentes sobre el mejoramiento o deterioro de la calidad educativa. Por un lado, las Pruebas SABER han sido objeto de una profunda reestructuración en donde, con asesoría internacional, fueron adecuados diferentes aspectos técnicos, metodológicos y psicométricos que le permitirán al país contar con una prueba que mida de manera pertinente y clara la calidad de la educación básica. Por otra parte, las pruebas SABER-11 aún presentan inconsistencias a la hora de medir la evolución de la calidad educativa.

A. Las Pruebas SABER

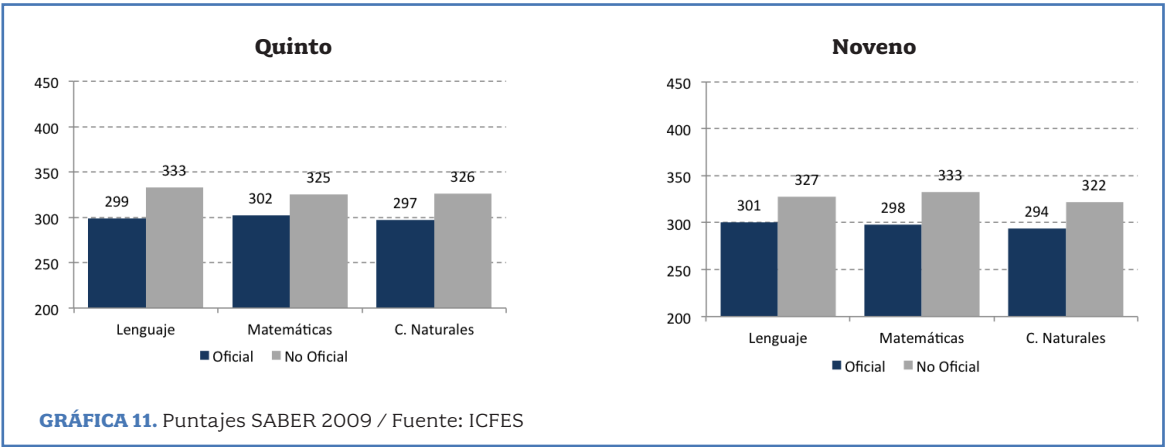
Las pruebas SABER, que desde el año 2002 se aplican cada tres años a todos los estudiantes de 5º y 9º grado, tienen como objetivo evaluar las competencias de los alumnos en las áreas de lenguaje, ciencias naturales y matemáticas.

En el año 2002 el país dio inicio a la evaluación censal de la calidad de la educación básica, según lo ordenado por la Ley 715/01, la cual debía adelantarse cada 3 años. Desde entonces han sido adelantados 3 operativos de evaluación: 2002, 2005 y 2009.

Debido a que los resultados de estas 3 evaluaciones no son comparables, los resultados aquí presentados incluyen 3 tipos de información: puntajes promedio; relación puntajes — Nivel Socioeconómico para cada sede; y, por último, resultados del estudio de equiparación, para aquellas entidades para las cuales se adelantó el mismo.

promedio nacional, pero los privados lo superan en ambos grados.

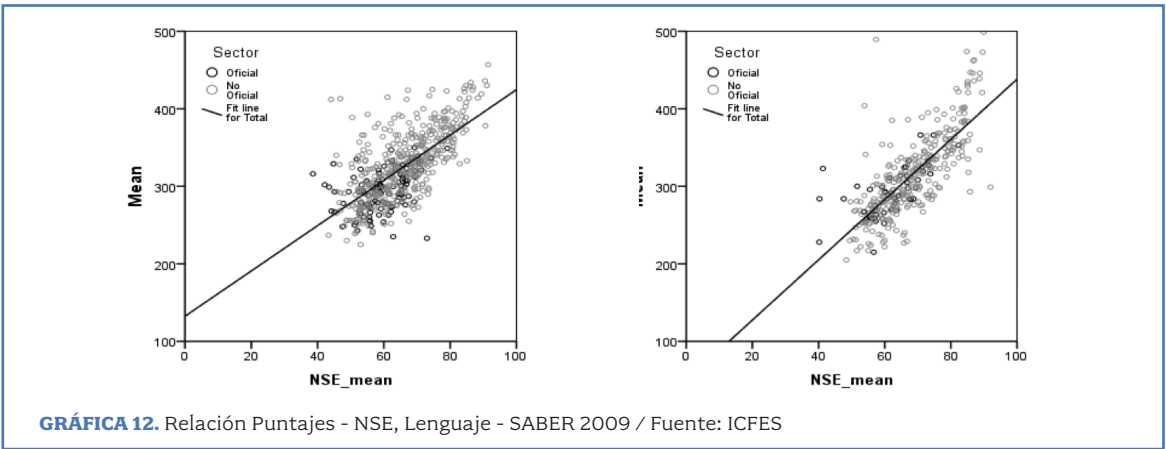
Una segunda dimensión desde donde se abordan los resultados en SABER 2009 se relaciona con la equidad en el acceso al aprendizaje. ¿Qué tan equitativo es el sistema educativo de la jurisdicción, en garantizar el acceso al conocimiento a todos sus estudiantes, independientemente de su origen social y económico? La gráfica siguiente muestra la relación existente entre el nivel socioeconómico (NSE) de los estudiantes que participaron en SABER 2009 y sus resultados en las pruebas de lenguaje de los dos grados evaluados:

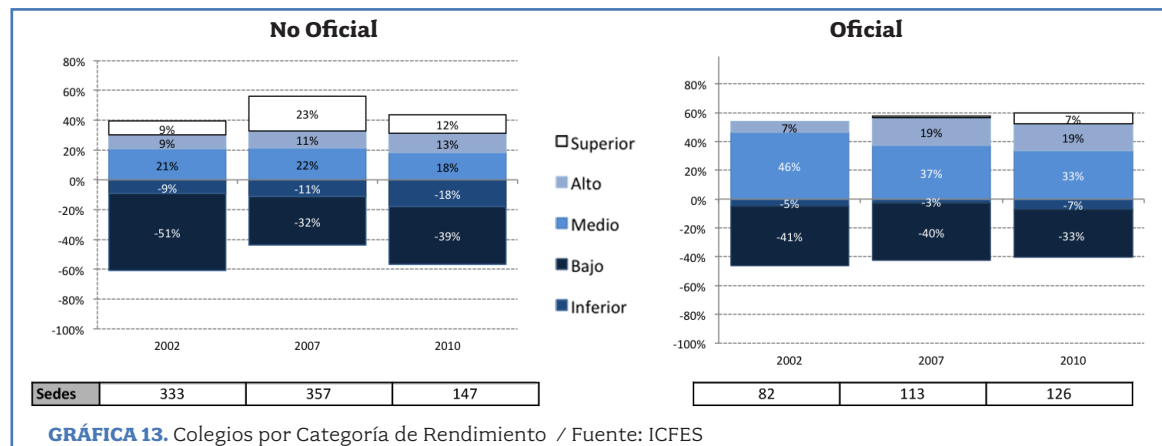


La gráfica siguiente muestra los puntajes promedio alcanzados por los estudiantes de los grados 5º y 9º de colegios oficiales y privados durante la última evaluación censal de competencias, más conocidas como Pruebas SABER. La gráfica deja ver las distancias que hay a favor de los privados, en todas las áreas y grados evaluados. Si se tiene en cuenta que tales pruebas se miden en un rango que va de 100 a 500 puntos, con una media de 300 puntos a nivel nacional, los resultados de los colegios oficiales están por debajo o al límite del

quinto y noveno. Cada punto representa la relación entre el NSE promedio de una sede y su puntaje promedio en la prueba. Una mayor inclinación de la curva demuestra que el NSE de los estudiantes tiene un mayor efecto sobre los niveles de aprendizaje, lo que demuestra que el sistema es poco equitativo.

Para Cali no se presentan los resultados del estudio de equiparación, pues no aparecen disponibles en la página web del ICFES.





B. SABER-11

El examen de Estado - hoy SABER 11, es una prueba que realiza el Estado para evaluar las capacidades cognitivas de los estudiantes de último año de educación media, las cuales sirven como requisito para ingresar a la educación superior.

En lo que a los Exámenes de estado se refiere, la única forma de poder explorar la evolución de los resultados sitúa a la distribución de los colegios por categoría de rendimiento como única alternativa. Esto es presentado en la gráfica 13. Para facilitar la presentación, los colegios de rendimiento muy inferior fueron sumados a los de rendimiento inferior. Lo mismo se hizo en el caso de los colegios de rendimientos superior y muy superior.

Según muestra la gráfica, frente a la evolución de los resultados de calidad de la educación media se puede observar que:

- El porcentaje de colegios oficiales ubicados en las categorías de desempeño inferior y baja se situó en el 46%, en el 42% y en el 40% en los años 2002, 2007 y 2010, respectivamente.
- El porcentaje de establecimientos educativos oficiales que se ubicaron en la categoría de desempeño medio fue de 46% en 2002, de 37% en 2007 y de 33% en 2010.
- Los establecimientos educativos oficiales que se situaron en las categorías de rendimiento alto y superior representaron el 7%, el 20% y el 26% en los años 2002, 2007 y 2010, respectivamente.

- El porcentaje de colegios oficiales ubicados en las categorías de desempeño inferior y baja se situó en el 46%, en el 42% y en el 40% en los años 2002, 2007 y 2010, respectivamente.
- El porcentaje de establecimientos educativos oficiales que se ubicaron en la categoría de desempeño medio fue de 46% en 2002, de 37% en 2007 y de 33% en 2010.
- Los establecimientos educativos oficiales que se situaron en las categorías de rendimiento alto y superior representaron el 7%, el 20% y el 26% en los años 2002, 2007 y 2010, respectivamente.

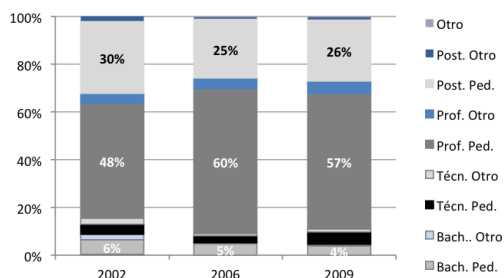
V. Los Docentes

Uno de los objetivos de la Reforma de la Ley de Competencias y Recursos apuntó a garantizar la viabilidad financiera del sistema educativo. Ello requería controlar el tamaño de las plantas de personal, lo cual debería alcanzarse con la reorganización de las plantas según lo descrito anteriormente. Adicional a ello, también se requería controlar los costos del principal insumo en materia educativa, los docentes. Para ello, un nuevo estatuto docente entraría a sustituir al antiguo, vigente desde 1979. El fin último de esta reforma, sería controlar la dinámica del escalafón, y los costos asociados al mismo, que bajo la jurisdicción del antiguo había terminado en la concentración en los niveles superiores y, por lo tanto, presionando al alza los costos de prestación del servicio.

El nuevo escalafón establecía también nuevos requisitos para el ingreso a la carrera docente, propendiendo por una mayor profesionalización de los docentes. La gráfica 14 muestra los cambios en la composición de las plantas de personal

docente según su nivel de formación, en donde se hace evidente que:

- El porcentaje de docentes con formación de normalista (Bachiller Pedagógico) pasó del 6%, al 5% y al 4%, entre 2002, 2006 y 2009, respectivamente.
- Los docentes con nivel de licenciado (Profesional Pedagógico) pasaron de representar el 48% en 2002, al 60% en 2007 y al 57% en 2009.
- Los docentes con postgrado en educación, por su parte, representaron el 30%, el 25% y el 26% los años 2002, 2006 y 2009, respectivamente.
- Por último, los docentes provenientes de otras profesiones diferentes de la pedagogía, de los cuales aproximadamente la quinta parte poseen un postgrado en una disciplina también diferente a la educación, representaron el 6% en 2002, el 5% en 2006 y el 6% en 2009.



GRÁFICA 14. Docentes por Nivel de Formación
Fuente: DANE, C-600

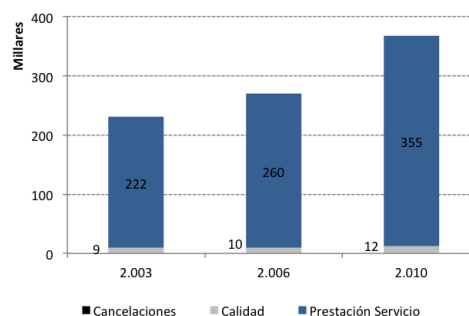
VI. Los recursos

A. El SGP

El Sistema General de Particiones son los recursos que la Nación transfiere por mandato de los artículos 356 y 357 de la Constitución Política a las entidades territoriales, para la financiación de los servicios de salud, educación, entre otros, cuya competencia se les asigna en la Ley 715 de 2001.

La participación en los recursos del Sistema General de Participaciones, principal fuente de financiación del orden nacional, presenta el siguiente comportamiento de acuerdo al tipo de gasto que financia, a precios constantes de 2010.

- Entre 2003 y 2006, los recursos para prestación del servicio suben un 17%. Entre 2006 y 2010, por su parte, los recursos suben un 37%.
- Durante la primera mitad del período, los recursos para calidad suben un 11%. Para la segunda mitad, comprendida entre 2006 y 2010, los recursos para calidad suben un 23%.
- Por último, entre los años 2003 y 2006, y 2006 y 2010 no se recibieron recursos por concepto de cancelaciones⁶.

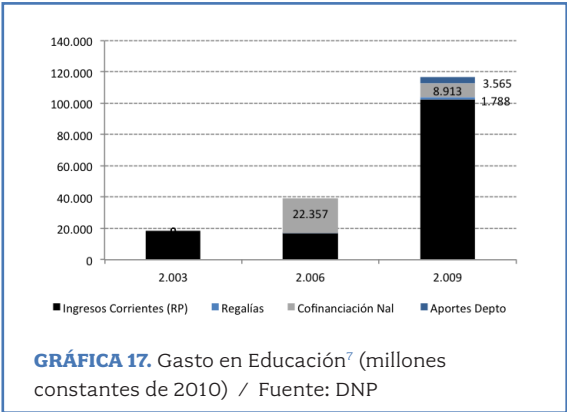


GRÁFICA 15. Recursos del SGP
Fuente: DNP, CONPES Sociales

6. Esta asignación corresponde a los recursos que se transfieren a las cajas departamentales de previsión social o a las entidades que hagan sus veces, con el fin de atender el pago de las prestaciones del personal nacionalizado por la Ley 43 de 1975, que en virtud de la Ley 91 de 1989 no quedaron a cargo del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio.

B. Otros Gastos

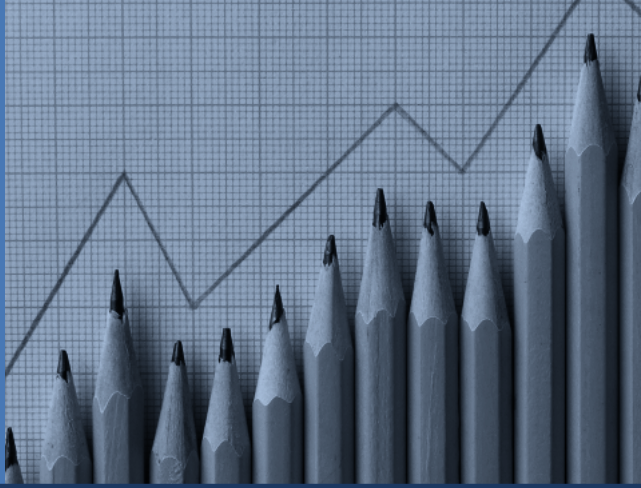
Los recursos destinados a financiar el servicio educativo han venido creciendo de manera importante durante los últimos años. La gráfica 16 muestra la evolución del gasto destinado a educación por parte de la entidad territorial, el cual combina diferentes fuentes de financiación. Los datos se presentan en pesos constantes de 2010.



Tomando como referentes las cifras del gasto en pesos constantes se puede observar el siguiente comportamiento:

- En lo que concierne al gasto en educación correspondiente a ingresos corrientes originados en recursos propios, Cali pasa de manejar \$19 mil millones en 2003, a \$17 mil millones en 2006 y, por último, \$102 mil millones en 2009.
- Por su parte, el gasto financiado con recursos de regalías, el municipio pasa de no manejar recursos ni en 2003, ni en 2006 a \$2 mil millones en 2009.
- En cuanto a los recursos de cofinanciación nacional el municipio pasa de no manejar recursos en 2003, a \$22 mil millones en 2006 y, por último, \$9 mil millones en 2009.
- Por último, respecto de los recursos del departamento, orientados a financiar el gasto educativo, la entidad territorial pasa de no manejar recursos ni en 2002, ni en 2006 a \$4 mil millones en 2010.





Anexos



Educación básica y media

Cali	2002	2006	2009
Estr. Institucional*			
Instituciones Educ.	335	90	91
Sedes	335	338	336
Sedes por IE	1	3,8	3,7
Matrícula por IE	554	2153	2086
Matrícula Fuente**			
Oficial	181.096	193.167	186.094
Privada	226938	195161	140943
Subsidios Oficiales		564	1876
Subsidios Privados		79026	103997
Matrícula por Nivel**			
Transición	28.067	32.923	29.164
Primaria	189.571	209.560	181.563
Secundaria	127.259	155.841	150.110
Media	44.241	54.469	60.472
Población**			
5 Años	42.662	37.174	34.790
6 a 10 años	207.353	191.540	183.196
11 a 14 años	127.259	155.841	150.110
15 a 16 años	79.923	79.527	80.686
Cobertura Neta (%)**			
Transición	59	79,3	75,1
Primaria	80,8	95,2	85
Secundaria	65,1	80,3	76,2
Media	36	47,2	51,9
Asistencia Escolar**			
5 Años	70,2	82,4	79,7
6 a 10 años	83,8	95,7	86,6
11 a 14 años	75,9	91,9	88,5
15 a 16 años	54,2	66,3	71,1
Deserción (%)*			
<i>Transición</i>			
Oficial	6	5,6	4,7
Privada	5,7	2,9	2,5
<i>Primaria</i>			
Oficial	4,7	4,7	4
Privada	4,8	2,6	2,5
<i>Secundaria</i>			
Oficial	4,9	4,8	5,1
Privada	5,8	3,5	2,9
<i>Media</i>			
Oficial	3,6	3,8	3,9
Privada	3,8	2,8	2

	2002	2006	2009
Repitencia (%)*			
<i>Transición</i>			
Oficial	0,3	0,5	0,4
Privada	0,3	0,3	0,2
<i>Primaria</i>			
Oficial	3,6	2	2,3
Privada	1,9	0,9	0,9
<i>Secundaria</i>			
Oficial	4,9	2	2,4
Privada	2,2	1,4	1,5
<i>Media</i>			
Oficial	2,6	1,6	1,7
Privada	1,1	0,8	0,7
Extraedad (%)**			
<i>Transición</i>			
Oficial	9,8	10,8	7,5
Privada	10,7	10,3	12,4
<i>Primaria</i>			
Oficial	13,9	15,5	16,5
Privada	9,3	11,1	12,5
<i>Secundaria</i>			
Oficial	16,8	17,3	21,2
Privada	19	18,4	19,5
<i>Media</i>			
Oficial	35	28,1	30,9
Privada	34,9	33,4	30,7
SGP****			
Cancelaciones	0	0	0
Calidad	9.074	10.102	12.473
Prestación Servicio	221.646	259.566	354.617
Gasto *****			
Ingresos Corrientes	18.711	16.985	102.300
Regalías	0	14	1.788
Cofinanciación Nal	0	22.357	8.913
Aportes Depto	0	0	3.565
Pobl. Vulnerables***			
Discapacitados	1.133		2.313
Indígenas	253		216
Negritudes	1		1.182

* Datos 2002, 2006 y 2009

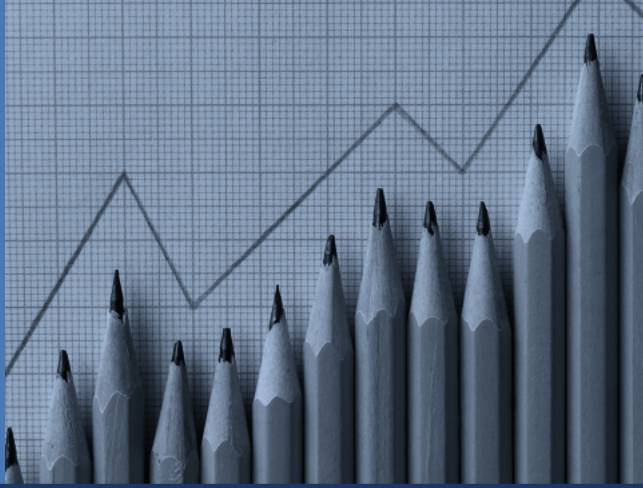
** Datos 2002, 2006 y 2010

*** Datos 2006 y 2008

**** Datos 2003, 2006 y 2010

***** Datos 2003, 2006 y 2009





Recomendaciones



Recomendaciones

Una vez visto los diferentes indicadores podemos sacar las siguientes recomendaciones.

La Matrícula entre el año 2002 y 2010 no ha crecido significativamente, sin embargo es de resaltar que el servicio educativo en el país es en su mayoría público, por lo que se reitera la necesidad de que los Gobernantes Locales, que a través de la ley de Competencias se le asigna esta responsabilidad, deben diseñar una política propia y un diseño específico de esta política. Es claro que los entes territoriales que han asumido de manera clara y decidida esta responsabilidad han logrado resultados significativos para el sector.

En general el país ha logrado unas coberturas brutas de 100% e incluso superiores lo cual indica que hay capacidad instalada para atender, bajo el formato actual, a toda la población escolar. Es más crítico en las tasas Netas donde se nota que estamos cerca de dar cobertura universal en primaria pero como en la básica y sobre todo en la media aún hay que hacer ingentes esfuerzos. Por esto se recomienda que se defina una política de atención a la adolescencia, por ser el lugar donde las tasas de repetición y deserción son más altas y donde aún no logramos coberturas universales.

En cuanto a las poblaciones se empieza a notar un descenso significativo en los niños de 6 a 10 años lo cual permite, por un lado, el que las tasas de cobertura tengan un valor significativamente alto y, por otro, el que se empiece a ver el efecto que Alfredo Sarmiento denomina Bono demográfico, y que se refiere a como la estructura poblacional cambia, llevando a que haya dos dependientes por cada tres personas en edad activa, lo cual representa que puede haber, si se mantiene una voluntad política clara de inversión en educación, mayor disponibilidad de recursos para

dedicarlos a Calidad, además de liberar recursos que hasta ahora se dedicaban a cobertura. El Sistema General de Participaciones (SGP) se dedica en un 87% a funcionamiento y se hace por niño atendido. Con esta situación puede darse el efecto de que se reduzcan los recursos (hay menos niños por atender en primaria) lo que implica la necesidad de hacer un mayor esfuerzo en la secundaria para mantener las coberturas y sobre todo en la media, incentivando la eficiencia del sistema para evitar la Deserción y Repetición, lo cual implica fortalecer los esquemas de pertinencia dentro del sistema educativo.

De igual forma, y viendo manifestaciones del conflicto y de cambio de las formas de aprendizaje, por mayor disponibilidad de información y por manejo de las nuevas tecnologías, se hace necesario diseñar políticas para la adolescencia que permitan desde la escuela, profundizar en la pertinencia del aprendizaje, y que a su vez, consoliden una mirada de proyecto de vida donde la Educación sea una inversión y posibilidad de su propio desarrollo y de la sociedad.

Las tasas de extraedad nos muestran como el sistema se viene regularizando y que en el periodo analizado tiende a bajar, sin embargo se nota la carencia de atención a la primera infancia, la informalidad en los reportes entregados (se dan datos de disponibilidades de cupos y no de niños atendidos), la multiplicidad de enfoques y maneras de atención, las responsabilidades divididas entre los diferentes entes Nacionales (ICBF, MEN) y locales, que aún no logran acuerdos claros para el diseño de los programas que deben haber en cada región, hacen necesario de una intervención clara y decidida en este aspecto de los Gobernantes Locales para la definición de políticas que nos permitan lograr no solo mayores coberturas sino el diseño de estrategias que logren el fundamento del aprendizaje de estos niños y niñas.

7. SARMIENTO, Alfredo. Situación de la Educación en Colombia preescolar, básica, media y superior. Una apuesta al cumplimiento del derecho a la educación para niños, niñas y jóvenes. 3 edición Bogotá. Educación Compromiso de Todos. 2010 pag 74



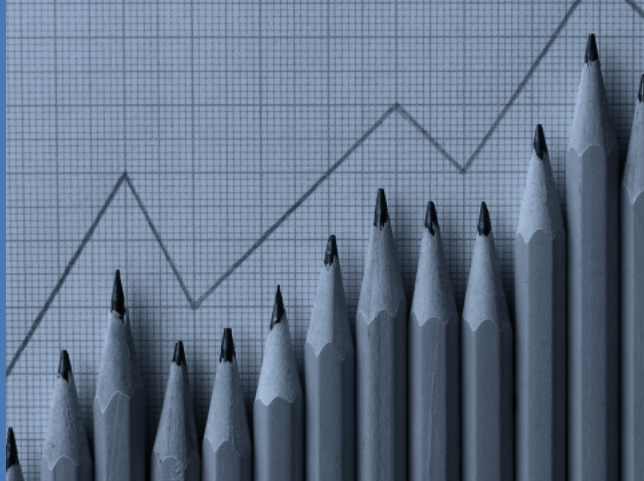
En cuanto a los resultados de calidad, teniendo en cuenta que el único indicador que nos da una referencia son las pruebas Saber en todos sus niveles, y las dificultades de comparación entre años, se observa como en el periodo analizado (2002-2010) no ha habido cambios significativos; quizás se observa que hay menos Instituciones en desempeño muy bajo, pero que en general, no superamos el 50% de lo esperado en aprendizajes, lo cual obliga a que toda política debe tener un componente claro de trabajo en mejoramiento de la calidad. Este, que es hoy el centro del debate nacional, debe invitar al concurso de todos los miembros de la comunidad educativa que, como efecto de las reformas, ha tomado distancia de la institución educativa, dejando la responsabilidad al maestro como actor principal del acto pedagógico.

En este sentido, y de igual manera que muchos movimientos que propenden por la Calidad de la Educación, se propone un resurgir y plantear lugares de encuentros de maestros, padres de familia, sociedad civil, que debatan los temas pedagógicos (caminar con los otros) que deben

favorecer los aprendizajes de los niños y niñas que serán parte del siglo XXI, por lo que debe haber una voluntad política clara y decidida de las nuevas administraciones en este sentido.

Una recomendación que surge de las regiones que han logrado transformaciones significativas en sus indicadores, es poder dar continuidad a aquellos programas que en la anterior administración han dado resultados y, sobretodo, mantener una política clara que de continuidad a lo que se espera de la educación para la región. Es claro que estamos en el momento de asumir y fortalecer la responsabilidad local que se tiene con la educación, para lo cual el trabajo en alianza con la sociedad y con los diferentes sectores productivos, es una estrategia que se debe fortalecer, además de existir organizaciones que han probado y validado proyectos y programas que muestran resultados reales. Se espera que localmente exista, dentro de la voluntad política local, un acuerdo conjunto por lograr que nuestros niños y niñas tengan la posibilidad del goce efectivo del Derecho y que les permita la construcción de un futuro posible mejor para todos..





Perfil de competencias

Secretario de Educación



Perfil de competencias

Secretario de Educación

FAMILIA	COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	No.	DESCRIPTORES DE CONDUCTA
LIDERAZGO DE SÍ MISMO	1	Integridad Actuaciones basadas en principios y valores éticos, que prevalecen ante cualquier circunstancia, constituyéndose en ejemplo para otros.	1	Acata normas y leyes, y denuncia irregularidades
			2	Actúa de manera transparente y honesta
			3	Es coherente entre lo que dice y hace
			4	Cumple con sus compromisos en los tiempos establecidos
	2	Autoconfianza Cree en sí mismo y en sus competencias, proyectando seguridad y credibilidad en otros.	1	Genera confianza demostrando dominio de los temas de su competencia
			2	Se mantiene sereno ante diferentes actores y escenarios
			3	Asume y sostiene con argumentos sus puntos de vista y decisiones
	3	Comunicación Disposición a la escucha efectiva y capacidad de identificar intereses comunes a través del diálogo transmitiendo claramente sus criterios e ideas.	1	Emplea un lenguaje verbal y no verbal respetuoso y cordial ante otros
			2	Es claro y persuasivo en la transmisión de sus ideas y decisiones
			3	Respeto la diversidad y capitaliza los diferentes puntos de vista
			4	Genera espacios institucionales de diálogo
	4	Resiliencia Capacidad de sobreponerse a situaciones adversas y de presión, siendo capaz de continuar en su propósito.	1	Controla sus emociones ante dificultades
			2	Demuestra alta tolerancia a la frustración
			3	Mantiene distancia entre asuntos institucionales y posiciones personales
			4	Permanece productivo ante situaciones de presión
LIDERAZGO DE RELACIONES	6	Orientación al Ciudadano Disposición para acercarse a la comunidad educativa y sensibilidad para trabajar por ella, orientando su gestión hacia su bienestar y desarrollo, desde la perspectiva del derecho a la educación.	1	Conoce, comprende y se muestra solidario ante las problemáticas del sector
			2	Da cumplimiento a las leyes y políticas que regulan el sector educativo
			3	Implementa estrategias de atención a la comunidad, para responder y solucionar sus requerimientos
	5	Habilidad de Relacionamento y Negociación Capacidad para establecer y conservar relaciones de mutuo beneficio, generando confianza y estableciendo acuerdos.	1	Se relaciona adecuadamente con distintos públicos, manejando un lenguaje apropiado
			2	Genera alianzas estratégicas con actores públicos y privados
			3	Llega a acuerdos equilibrados, siendo responsable al comprometer recursos públicos
	7	Desarrollo de Equipos Efectivos Capacidad para orientar efectivamente la acción de las personas a su cargo hacia el logro de los objetivos institucionales, manteniendo un buen clima de trabajo.	1	Se preocupa por el bienestar y motivación de su equipo de trabajo
			2	Identifica las fortalezas y talentos, y los potencializa
			3	Forma y hace seguimiento a su equipo de trabajo
			4	Delega y hace acompañamiento, siendo claro y preciso en sus instrucciones



FAMILIA	COMPETENCIAS		DEFINICIÓN	No.	DESCRIPTORES DE CONDUCTA
LIDERAZGO DE RESULTADOS	8	Orientación al Logro	Habilidad para concretar los resultados propuestos, con criterios de efectividad asegurando un impacto social.	1	Es proactivo y propositivo, haciendo uso optimo de todos los recursos disponibles, superando las expectativas de su gestión
				2	Finaliza exitosamente las iniciativas que emprende
				3	Rinde cuentas periódicamente. Comunica y divulga de manera permanente avances y logros
	9	Gestión Estratégica y Aseguramiento de Resultados	Capacidad para visionar, diseñar y ejecutar planes estratégicos con objetivos y metas medibles.	1	Mantiene una visión integral del contexto, teniendo en cuenta el desarrollo presente y futuro del ente territorial, así como las políticas públicas locales y nacionales
				2	Establece prioridades a corto, mediano y largo plazo con seguimiento permanente.
				3	Emplea indicadores para hacer seguimiento y control a los resultados y al cumplimiento del plan de trabajo
				4	Realiza mediciones de impacto para evaluar la efectividad de su gestión
	10	Toma de Decisiones	Habilidad para identificar alternativas, evaluarlas y elegir la más adecuada, desarrollando acciones innovadoras, pertinentes y oportunas.	1	Hace un análisis objetivo e integral previo a la toma de decisiones
				2	Promueve decisiones y soluciones creativas que propicien el cambio
				3	Genera soluciones sostenibles de manera oportuna
				4	Asume con responsabilidad los riesgos de sus decisiones

Este perfil ha sido actualizado bajo el liderazgo del Capítulo Bolívar de ExE y la Fundación Mamonal, con el apoyo de la Firma Seres Consulting - Julio de 2011.



