

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN Y DESARROLLO SUBSISTEMA DISTRITAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE BOGOTÁ<sup>1</sup>

---

---

<sup>1</sup> Convenio N° 1926 del 31 de mayo de 2017, con el objeto de: aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros con la cámara de comercio de Bogotá para articular actores públicos y privados que le permitan consolidar el subsistema distrital de educación superior.

## Contenido

PRESENTACIÓN.....	3
OBJETIVO .....	5
CONTEXTO .....	5
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO Y PROCESO.....	7
Teoría de Acción de StriveTogether .....	7
Proceso de Implementación .....	8
CAPÍTULO 2: ESTATUS DE LA INICIATIVA DE BOGOTÁ .....	19
CAPÍTULO 3: OBSERVACIONES Y LECCIONES APPRENDIDAS .....	24
Desafíos de Contexto .....	24
Desafíos de Gestión.....	25
CAPÍTULO 4: RECOMENDACIONES Y PROXIMOS PASOS .....	27
ANEXOS.....	29

## PRESENTACIÓN

La Cámara de Comercio de Bogotá, como un actor del diálogo cívico, ha acompañado por más de 140 años el desarrollo y la transformación de la ciudad y del país, buscando no sólo fortalecer a las empresas sino también a generar acciones para alcanzar una mejor ciudad para todos.

- En el 2015 la Cámara de Comercio de Bogotá en alianza con la Alcaldía Mayor de Bogotá, lideraron la iniciativa **Escenarios Bogotá 2025**, que convocó a un amplio grupo diverso e incluyente de empresarios, autoridades, expertos y líderes de organizaciones sociales y académicas, con el propósito de adelantar un proceso de planificación de escenarios sobre lo que podría pasar en Bogotá en el 2025. De este proceso, la **educación** fue el núcleo, y el acceso a la educación superior fue identificado como un objetivo central específico.
- Del proceso, surgió la línea estratégica “**Bogotá Ciudad Educadora**” como pieza fundamental para transformar la ciudad.
- Adicionalmente, la CCB en alianza con diversos sectores ha liderado la **estrategia de especialización inteligente** como una agenda integrada de desarrollo productivo construida colectivamente para la transformación de Bogotá y Cundinamarca basada en el conocimiento y la innovación. Como resultado, se propuso crear un Hub de conocimiento avanzado como un área de especialización de la ciudad región.
- En los ejercicios de cierre de brechas de talento humano, hemos identificado la prioridad que tiene para la ciudad mejorar la pertinencia de los programas de educación superior, ampliar las oportunidades de formación a las personas y facilitar el desarrollo de las actividades productivas.
- Unimos esfuerzos entre la CCB y SED para desarrollar el Subsistema Distrital de Educación Superior. Ambas entidades suscribieron el convenio de asociación para implementar en Bogotá el Subsistema Distrital de Educación Superior e identificamos la necesidad de contar con el acompañamiento y asesoría técnica y conceptual de una firma internacional que tuviese la experiencia y la capacidad de desarrollar un proceso similar al de Cincinnati en Colombia bajo el modelo de StriveTogether.

- Es por eso, que esta iniciativa para crear el Subsistema Distrital de Educación Superior es muy importante para:
  - ✓ Involucrar a los principales actores de la educación en la ciudad (Instituciones educativas, empresarios, profesores, sector público, comunidad, entre otros).
  - ✓ Alinear iniciativas y proyectos que se están desarrollando y que se requieran.
  - ✓ Definir una arquitectura social sustentada en el compromiso y la corresponsabilidad para su gestión y sostenibilidad.
  - ✓ Transformar la educación en la ciudad y ampliar las oportunidades para elevar la productividad de las empresas, mejorar la inserción al mercado laboral, promover el emprendimiento y elevar la calidad de vida.

En ese orden de ideas, el presente documento presenta los elementos del direccionamiento estratégico del Subsistema Distrital de Educación Superior, la cual es una iniciativa de impacto colectivo que transformará la educación en la ciudad y dinamizará el mercado laboral y la dinámica económica y social de Bogotá.

## OBJETIVO

El presente informe es un documento consolidado que contiene la redacción final sobre el direccionamiento estratégico que guiará la creación y desarrollo del Subsistema Distrital de Educación Superior de Bogotá con base en el modelo de **impacto colectivo** de StriveTogether de Cincinnati, Ohio. El objetivo central es desarrollar la capacidad de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), la Secretaria de Educación Distrital (SED) y otros líderes de los sectores público y privado para poner en marcha una iniciativa de liderazgo e impacto colectivo sobre la educación de Bogotá.

## CONTEXTO

La Cámara de Comercio de Bogotá y la Alcaldía Mayor de Bogotá, han estructurado una alianza orientada a convocar a distintos actores de la ciudad con el propósito de construir un compromiso colectivo orientado a transformar la educación superior en Bogotá.

La necesidad de transformar la educación superior fue identificada en el ejercicio de construcción de escenario de futuro para Bogotá que se realizó en el 2015 y 2016, proceso en el cual participaron representantes de todos los sectores (empresarios, autoridades, expertos y líderes de organizaciones sociales y académicas), quienes identificaron como una de las líneas estratégicas la necesidad de convertir a Bogotá en una *ciudad educadora* y en particular la necesidad de mejorar el acceso y la calidad de la Educación superior en la ciudad.

Cada año, Bogotá, se gradúan de educación media cerca de 90.000 estudiantes, sin embargo, sólo el 48,3%<sup>2</sup> continua su proceso de formación en educación superior. Además, de los jóvenes que ingresan al sistema el 52%<sup>3</sup> abandona el estudio por factores académicos y financieros principalmente - y sólo el 36%<sup>4</sup> termina y se gradúa.

*El Plan de Desarrollo 2016-2020, Bogotá Mejor Para Todos*, adoptado bajo Acuerdo 645 de 2016, identifica la necesidad de establecer un **Subsistema Distrital de Educación Superior (SDES)** “como instancia de coordinación, formulación y promoción de acciones de política pública en educación superior y formación para el trabajo y desarrollo humano, bajo premisas de articulación de esfuerzos y recursos, diálogo entre actores e identificación de intereses estratégicos, entre otras.”

Desde el sector productivo se han identificado con base en distintos estudios realizados por la Cámara de Comercio de Bogotá y el PNUD que tenemos brechas de cantidad (déficit en oferta y demanda de programas), de calidad (competencias transversales y técnicas) y de pertinencia en la

---

<sup>2</sup> Tasa de tránsito inmediato a educación superior en Bogotá – año 2016. Fuente: MEN – SNIES.

<sup>3</sup> Tasa de deserción por cohorte para programas de pregrado – Bogotá, año 2016. Fuente: MEN – SPADIES.

<sup>4</sup> Tasa de graduación para programas de pregrado – Bogotá, año 2016. Fuente: MEN – SPADIES.

formación. Adicionalmente, con la Estrategia de Especialización Inteligente<sup>5</sup> y las iniciativas de clúster<sup>6</sup> la ciudad tiene grandes oportunidades de crecimiento y de generación de empleo.

Bogotá cuenta con distintos actores tanto del sector público como privado, pero no se ha logrado construir un marco de acción y relacionamiento que permita gestionar con visión de largo plazo acuerdos y compromisos.

Con el propósito de consolidar el Subsistema Distrital de Educación Superior, basado en el marco de impacto colectivo de StriveTogether la Cámara de Comercio de Bogotá y la Secretaría de Educación Distrital establecieron un acuerdo de colaboración para convocar y articular a los actores públicos y privados en torno al Subsistema Distrital de Educación Superior en la ciudad.

---

<sup>5</sup> En las cinco áreas se han identificado 19 nichos de especialización regional: 1) Biocosmética; 2) Farmacogenética; 3) Alimentos funcionales y naturales; 4) Servicios avanzados en salud; 5) Finanzas 4.0; 6) Servicios de extensionismo para PyME; 7) Servicios profesionales avanzados; 8) E-Salud; 9) Soluciones de *software*; 10) Música como potenciadora de la economía naranja; 11) Creación de contenidos en español; 12) Diseño sostenible para el sistema de moda y empaque; 13) Educación terciaria pertinente; 14) Servicios de investigación e innovación; 15) Innovación en la educación; 16) Construcción sostenible y transporte inteligente; 17) Ecosistema del río Bogotá y sus afluentes; 18) Soluciones empresariales a la economía circular y 19) Energía sostenible.

<sup>6</sup> Existen iniciativas de clúster en las siguientes actividades: Turismo de Negocios y Eventos; *Software* y Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC); Industrias Creativas y Contenidos; Prendas de Vestir; Joyería y Bisutería; Cuero, Calzado y Marroquinería; Cosméticos; Comunicación Gráfica; Salud; Energía Eléctrica; Gastronomía; Música; Lácteos; Farmacéuticos, y Servicios Financieros. Los clústeres Regionales se están interrelacionando con las cinco (5) áreas estratégicas de la Especialización Inteligente, con el fin de desarrollar sinergias y complementariedades.

# CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO Y PROCESO

## Teoría de Acción de StriveTogether

La Teoría de Acción de StriveTogether (ver anexo A) es una síntesis de todas las lecciones aprendidas y mejores prácticas que han surgido de más de diez años de experiencia de Strive Partnership y StriveTogether, en un marco estructurado para guiar el desarrollo de iniciativas de impacto colectivo sostenibles. El marco refleja principios y prácticas para la construcción de infraestructura cívica con el propósito de cerrar brechas en el rendimiento estudiantil con un enfoque de la “cuna a carrera”.

La Teoría de Acción consiste en cinco fases: *Explorando, Emergente, Sostenible, Cambio de Sistemas y Punto de Prueba*. Dentro de cada una de las cinco etapas, hay puntos de referencia de calidad específicas que representan pasos claves para desarrollar y mantener una alianza de impacto colectivo. Cumplir con los puntos de referencia de calidad en las etapas de exploración, emergentes y sostenibles conduce al cambio del sistema y, en la última instancia, al punto de prueba. Las alianzas que han implementado según la Teoría de la Acción demuestran efectivamente cuatro principios a medida que pasan de la construcción de una alianza al logro de impacto colectivo:

1. **Involucrar a la comunidad.** El trabajo de la alianza debe basarse en el contexto de la comunidad. Las alianzas exitosas involucran una amplia gama de voces de la comunidad mediante la sensibilización y el intercambio de información; movilizan a la comunidad hacia la mejora; y desarrollan conjuntamente soluciones y estrategias con miembros de la comunidad.
2. **Centrarse en la eliminación de las disparidades definidas localmente.** Las desigualdades o brechas en el rendimiento estudiantil son definidas usando datos y contexto local. Las alianzas hacen esfuerzos intencionales para eliminar las disparidades en los logros.
3. **Desarrollar una cultura de mejora continua.** Mejora continua es un proceso constante de evaluación, la mejora y el escalado de los servicios efectivos y los apoyo para los niños y las familias. El trabajo se centra en el uso de datos locales, experiencia comunitaria e investigación nacional para identificar continuamente áreas de mejora para asegurar que los socios inviertan en prácticas que funcionen con el fin de alcanzar resultados mejores para los estudiantes.
4. **Aprovechar los recursos existentes.** La alianza se basa en los proyectos, fondos, y actores existentes en la comunidad, alineándolos para maximizar el impacto colectivo.

Este marco planteó la programación de asistencia y capacitación técnica usando los materiales y herramientas desarrollados por StriveTogether para facilitar la formación de una iniciativa de impacto colectivo en Bogotá. Igualmente, se usó esta rúbrica para evaluar el estatus de la alianza de Bogotá al final de este proceso. La fase Explorando, donde está Bogotá en el proceso, está cumplida dado que los siguientes puntos de referencia fueron alcanzados exitosamente:

### 1. Visión Comunitaria Compartida

- a) Una **alianza** intersectorial con un **alcance geográfico** definido se organiza en torno a una visión para mejorar los resultados para los estudiantes.
- b) **Mesa de Liderazgo intersectorial** con una **estructura de corresponsabilidad** documentada.
- c) La alianza formaliza un **conjunto de mensajes** alineados y comunicados de manera efectiva entre los socios y la comunidad.

### 2. Toma de Decisiones Basadas en la Evidencia

- a) La alianza selecciona los **resultados a nivel de la comunidad** para ser responsable de mejorar.
- b) La alianza selecciona **indicadores básicos** para los resultados definidos a nivel de la comunidad.

### 3. Acción Colaborativa

- a) La alianza se compromete a utilizar un **proceso de mejora continua** para guiar el trabajo.

### 4. Inversión y Sostenibilidad

- a) La alianza establece una **entidad de anclaje** y se cuenta con la capacidad para respaldar la gestión diaria de la alianza.
- b) La alianza **involucra a los inversores** para apoyar las operaciones y el trabajo colaborativo de los socios para mejorar los resultados para los estudiantes.

El plan de trabajo de AISD/StriveTogether fue estructurado para capacitar a los miembros del grupo gestor y la Mesa de Liderazgo para aplicar metodologías y habilidades nuevas al diseño de los elementos necesarios para cumplir con cada uno de los puntos de referencia mencionados anteriormente.

## Proceso de Implementación

Bajo el contrato, AISD/StriveTogether implementó cuatro talleres presenciales con consultas virtuales entre cada visita.

TALLER	NOMBRE	FECHA
PRIMER TALLER	Programación de Asistencia Técnica	5-6 de diciembre / 2017
SEGUNDO TALLER	Preparación y Capacitación del Equipo Principal	13-14 de febrero / 2018
TERCER TALLER	Retiro de Planificación de Liderazgo	20-21 de marzo / 2018
CUARTO TALLER	Cumbre de Stakeholders	30-31 de mayo / 2018

### 1 PRIMER TALLER, Programación de Asistencia Técnica, 5-6 de diciembre/2017.



La CCB y la SED convocaron dos días de reuniones de programación en Bogotá a líderes y stakeholders del sector educativo. La meta fue explorar la pertinencia del marco de la “cuna a carrera” y el proceso de StriveTogether en el contexto de Bogotá e identificar su potencial para mejorar resultados para los estudiantes de Bogotá con la articulación de actores, estrategias, proyectos, resultados, fondos, y actividades públicos y privados. Se evaluó el estatus de preparación de Bogotá para implementar una iniciativa tipo StriveTogether y las condiciones necesarias para entrar en la primera etapa *Explorando*.

Para eso, StriveTogether creó una rúbrica con puntos de referencia que indica el estado de preparación, incluyendo identificación de los activos existentes sobre los cuales se puede construir una iniciativa y donde existen vacíos críticos. El ejercicio resultó en decisiones preliminares sobre el enfoque de la iniciativa y la programación de las acciones necesarias para lanzarla, que fueron transformándose en un plan de trabajo para los tres talleres subsecuentes. **Entregable:** Plan de Trabajo.

### Puntos de Referencia para la fase “Explorando”

Pilares	Fase 1: Programación
<b>1: Visión Comunitaria Compartida</b>	
Reunir al equipo central de planificación para guiar el proceso; reunirse con miembros potenciales de un Mesa de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Grupo Gestor (equipo central) se reunió durante dos días para desarrollar un proceso de aprendizaje, evaluación y programación inicial.</li> <li>• Los miembros potenciales de una Mesa de Liderazgo fueron invitados para una presentación del marco y los parámetros tentativos para la iniciativa, y para brindar un entendimiento sobre el rol de líderes de la Mesa de Liderazgo.</li> <li>• Una lista de más de 100 miembros potenciales de la Mesa de Liderazgo con representación multisectorial fue desarrollada por la Cámara.</li> <li>• Los participantes lograron un entendimiento sobre la diferencia entre el modelo de StriveTogether y las metodologías tradicionales que no están generando resultados.</li> </ul>
Discutir el alcance geográfico de la asociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El alcance geográfico fue determinado tentativamente como la población entera de niños y jóvenes de 0 a 21 años bajo el sistema educativo oficial y no oficial de Bogotá.</li> <li>• Durante la fase Explorando, el grupo establece el alcance geográfico basado en los resultados definidos</li> </ul>
<p>Responder las siguientes preguntas:</p> <p>¿Cuáles temas impulsan la acción y colaboración?</p> <p>¿Cuáles son las brechas más urgentes?</p> <p>¿Qué se necesita para que los líderes asistan a las reuniones y se mantengan comprometidos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes priorizaron la cobertura, acceso, calidad, y culminación de la educación superior y la transición exitosa al empleo, emprendimiento u otra actividad productiva.</li> <li>• El enfoque implica la necesidad de fomentar un ecosistema de apoyo para los estudiantes de Bogotá que incluya la colaboración con las universidades públicas y privadas, entre otros.</li> </ul>

Pilares	Fase 1: Programación
<b>2: Toma de Decisiones Basada en la Evidencia</b>	
Revisar los datos existentes sobre las brechas en el rendimiento estudiantil y los resultados deseados; identificar fuentes adicionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bogotá está muy avanzada en el área de colección y análisis de datos; sin embargo, hay una brecha crítica en los datos estudiantiles entre la graduación de secundaria y el camino que recorren los estudiantes para llegar a la universidad, a la educación técnica, al empleo, u otras oportunidades.</li> </ul>
<b>3: Acción Colaborativa</b>	
Explorar y trabajar tanto en “cuna” (primera infancia) como en carrera (¿universidad y empleo?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>El enfoque inicial de la iniciativa de Bogotá va a centrarse en las brechas entre graduación de secundaria, matrícula y culminación de la universidad/educación técnica; entre la finalización de la universidad/educación técnica y el acceso a oportunidades productivas; y, entre la calidad y contenido de la oferta universitaria y la demanda del mercado laboral.</li> <li>Este enfoque no significa que las acciones no van a estar enfocadas en los segmentos anteriores de la hoja de ruta escolar; sin embargo, la recolección y análisis de datos en todos los segmentos de la hoja de ruta escolar deben ser recolectados y analizados porque proporcionan información sobre la dinámica del talento humano y las problemáticas que giran entorno él.</li> <li>Los participantes tenían un nivel básico de conocimiento del concepto y practica de “mejora continua” como práctica de negocios, pero no en el contexto social; la capacitación en esta tema es una prioridad.</li> </ul>
<b>4: Inversión y Sostenibilidad</b>	
Aprender sobre varios modelos principales; explorar opciones potenciales para Bogotá	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones para la organización de soporte no fueron discutidos a fondo</li> <li>Basado en la experiencia de StriveTogether, es importante asegurar la estabilidad de la organización de soporte; por eso, se recomienda no alojar la organización de soporte en una entidad pública, porque está sujeta a cambios de administración.</li> </ul>

## #2 SEGUNDO TALLER, Preparación y Capacitación del Equipo Principal, 13-14 de febrero/2018.

Para la preparación de este taller, la CCB y la SED establecieron criterios para identificar y reclutar líderes para hacer parte de la Mesa de Liderazgo, con una lista inicial de más de 100 candidatos. La Mesa de Liderazgo debe estar compuesta de un máximo de 35 líderes de múltiples sectores quienes toman decisiones, facilitan la eliminación de barreras de acción, y cuya participación dará credibilidad a la iniciativa. Los miembros de la Mesa de Liderazgo son generalmente CEOs, presidentes, directores ejecutivos, vicepresidentes, etc. AISD/Strive dieron recomendaciones sobre los criterios y roles de los miembros de la Mesa y la importancia de que dichos miembros estén comprometidos a participar en las reuniones del comité personalmente, sin delegar, y que representen organizaciones que tengan su compromiso propio a la iniciativa.

También AISD/Strive proporcionaron herramientas para evaluar la composición de la Mesa y brechas en la representación multisectorial. Los candidatos para la Mesa fueron invitados a participar en un taller para orientarlos y capacitarlos, y para empezar el co-diseño de los elementos de la iniciativa de impacto colectivo:

- Definir el alcance geográfico basado en una evaluación informada de los datos.
- Establecer la visión y la misión de la iniciativa.
- Identificar las brechas a enfocar, los resultados deseados preliminares y los indicadores para medir el alcance de objetivos.
- Identificar los datos necesarios.
- Diseñar una estructura de corresponsabilidad compuesta por:
  - Un Comité Ejecutivo (La CCB y la SED decidieron no establecer un comité ejecutivo de 7-8 personas en ese momento.)
  - Una Mesa de Liderazgo
  - Y un “hogar” potencial para la “entidad de anclaje” para la organización de soporte

El equipo AISD/Strive facilitó el establecimiento y la capacitación de cuatro “equipos de diseño” – para refinar la misión/visión, los resultados e indicadores, los datos, y la estructura de corresponsabilidad -- para trabajar con la Mesa y profundizar los resultados iniciales que emergieron del taller y preparar ideas y recomendaciones para discusión durante el Taller de Planificación Estratégica planeado. El equipo AISD/Strive proporcionó ejemplos prácticos y herramientas desarrolladas por StriveTogether para facilitar el proceso de diseño para cada equipo. Cada equipo fue co-liderado por una persona de la CCB con una de la SED para asegurar la colaboración y comunicación sobre decisiones importantes y buscar un consenso inicial sobre la misión y visión para la iniciativa entre las dos partes.

Durante esta fase, la CCB empezó el desarrollo de una estrategia de comunicaciones para el lanzamiento de la iniciativa oficial y para facilitar la consolidación de la Mesa de Liderazgo, que fue difícil durante el periodo de diseño por la falta de información concreta sobre la dirección y las acciones a las que los líderes debían comprometerse. El equipo AISD/Strive

## Composición de la Mesa de Liderazgo



### Role del Liderazgo

- Comprometerse con los principios del marco StriveTogether: eliminar las disparidades, aprovechar los activos existentes, usar estrategias de mejora continua e involucrar a la comunidad para mejorar los resultados de los estudiantes.
- Convocar socios.
- Proporcionar dirección y orientación general a la iniciativa.
- Diseñar y planificar la articulación de los sectores educativos.
- Eliminar las barreras estructurales, políticas y financieras.
- Diseñar y respaldar una Organización de Soporte (backbone) para coordinar y apoyar el trabajo de todos los interesados.

recomendó el aplazamiento de la implementación de una estrategia de comunicaciones hasta que la iniciativa estuviese más consolidada. Se acordó que era necesario tener una estrategia de comunicaciones dentro de los socios de la alianza y otra estrategia de comunicaciones externa de cara a la comunidad.

Entregables (*ver anexos*):

1. Planificación e Implementación de la Iniciativa, preparación y capacitación
2. Definición del equipo de planificación central (Comité Ejecutivo)
3. Conformación de la Mesa de Liderazgo
4. Definición del alcance geográfico
5. Identificar opciones para una organización de soporte
6. Borradores para planificar el primer taller:
  - a. Visión y misión
  - b. Resultados e indicadores
  - c. Estructura de rendición de cuentas
7. Agenda borrador del primer taller de Planificación

### **#3 TERCER TALLER, Planificación de Liderazgo, 20-21 de marzo/2018**

Durante el periodo antes del Taller de Planificación, los equipos de diseño convocaron grupos pequeños de líderes públicos y privados para desarrollar soluciones y diseños para cada elemento. AISD/Strive revisaron los diseños y trabajaron con cada equipo para refinar y preparar las propuestas de diseño con el fin de presentarlas a los líderes durante el taller de planificación. Se logró definir una visión/misión e identificar las brechas, los datos y los indicadores, sin embargo, se requirió de mayor claridad sobre el diseño de la estructura de corresponsabilidad, sus funciones, roles, personal e institucionalización.

Durante el Taller de Planificación Estratégico los co-líderes de los equipos presentaron el estatus del diseño para cada elemento y así, obtener retroalimentación de parte de los líderes. Como resultado de la reunión se evidenció la receptividad de la metodología de impacto colectivo y el compromiso a participar por parte de los líderes. Sin embargo, el proceso de co-creación no avanzó sustancialmente, por varias razones. Primero, la Mesa de Liderazgo no fue consolidada formalmente, aunque varios miembros participaron en los equipos de diseño. Típicamente, la mesa está compuesta, sensibilizada y lista para tomar decisiones sobre la alianza una vez estén definidos los elementos estratégicos. Otro desafío fue el hecho de que los conceptos subyacentes del modelo de impacto colectivo resultaron ser difíciles transferir desde el contexto de los Estados Unidos y adoptarlos al contexto de Bogotá. Otro desafío fue que los co-líderes de los equipos no tenían la autoridad suficiente para tomar decisiones y avanzar en el proceso.

Por esta razón, AISD/Strive modificó el plan de trabajo para enfocarse en el diseño completo de los elementos claves, incluyendo la sensibilización y consolidación de la mesa de liderazgo, la visión/misión, los resultados e indicadores, e la estructura de corresponsabilidad y organización de soporte. AISD/Strive estructuró un proceso basado en entregables y llamadas semanales con los equipos para asegurar que los elementos del diseño de la iniciativa estuvieran listos para el

último taller para que la Mesa pudiera tomar la decisión de avanzar a la fase de implementación. Por eso, se decidió aplazar la capacitación en mejora continua y la formación de redes de acción colaborativa hasta la visita de mayo. También se modificó el plan de trabajo para reflejar estos cambios. Con el retraso en la finalización del diseño, no fue posible tener una comunidad más amplia de líderes y se recomendó cambiar el nombre de la “Cumbre de Diseño Comunitario” a una “Cumbre de Stakeholders”. La CCB inició un proceso de evaluar los participantes para identificar los más importantes y comprometidos para asistir al cumbre. También se acordó que la participación de la SED fuese más visible, articulándose con liderazgo ejercido por la CCB al identificar a los líderes más importantes, generar en ellos compromiso e interés en la iniciativa.

### **Entregables (ver anexos)**

1. Agenda final del Taller de Planificación
2. Materiales y presentaciones para el Taller de Planificación.
3. Realización de taller de planificación.
4. Definición de compromiso del Liderazgo.
5. Composición de Mesa de Liderazgo.
6. Alcance geográfico.
7. Definición de la Organización de acogida de la columna vertebral. viii) Establecer equipos de trabajo para avanzar propuestas de elementos claves: Visión y Misión; Datos; Resultados e Indicadores; Estructura de corresponsabilidad
8. Conformación de herramientas de estructura de Rendición de Cuentas.
9. Encuesta de retroalimentación (evaluación post acción)
10. Borrador de agenda de la Cumbre de Diseño Comunitario.

### **Compromisos de Acción por parte de los líderes en el Taller de Planificación**

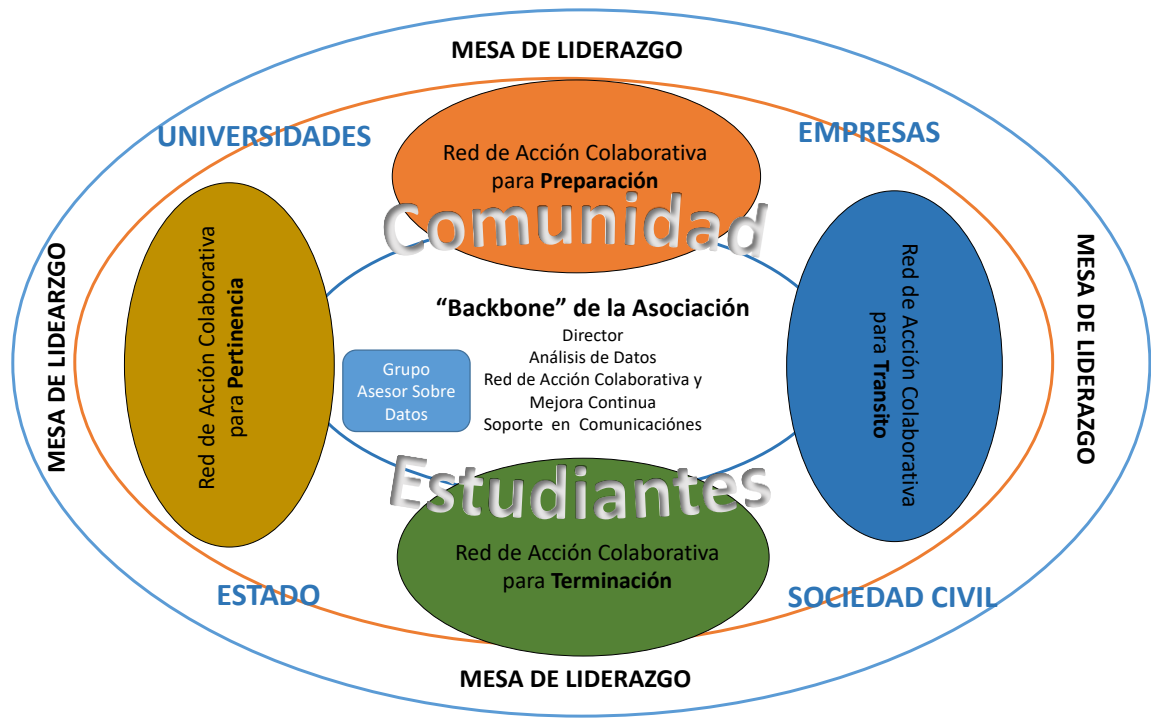
Nombre	Organización	Compromiso de Acción
<b>Marcela Corredor</b>	CCB	Articular esfuerzos de esta iniciativa con otras en ejecución como clústeres y el Consejo Regional de Competitividad (CRC).
<b>Daniel Gómez</b>		
<b>Luz Stella Sierra</b>	Fundación Social UP Desarrollo y Gestión	Profundizar en la identificación de otras instituciones que puedan articularse a la iniciativa.
<b>Mario Castaño</b>	Cintel	Contribuir con la experiencia en redes de colaboración
		Contribuir con recomendaciones y su experiencia en sistemas de gestión de conocimiento y en sistemas de información
<b>Jeronima Sandino</b>	Fundación Saldarriaga Concha	Voluntad y credibilidad.

		Educación inclusiva.
	ACIET	Diseño de programas tecnológicos y técnicos profesionales a la medida de las necesidades de la ciudad con las IES asociadas. Realizar investigaciones aplicadas.
<b>Johanna Mahuth</b>	Universidad Rosario	Identificar grupos académicos de interés que se puedan articular con el Subsistema
		Aportar información al equipo de datos / indicadores
		Facilitar espacios de encuentro y convocatoria para organizaciones que aporten en la transformación social con arte y cultura

#### **#4 CUARTO TALLER, Cumbre de Stakeholders, 30-31 de mayo/2018.**

Durante el periodo entre el Taller de Planificación y la Cumbre de Stakeholders, el equipo AISD/Strive realizaron una serie de teleconferencias semanales con el equipo en Bogotá para finalizar los siguientes elementos: un concepto grafico para la estructura de corresponsabilidad para clarificar los distintos roles; un marco unificado de la visión, misión, y resultados basados en análisis de datos; identificar las buenas prácticas existentes para cada resultado con base en el análisis de los datos al nivel escolar. Los resultados fueron los siguientes:

#### **Estructura de Corresponsabilidad**



**Marco para la Iniciativa con Visión, Misión y Resultados**

<p>Visión</p>	<p>En 2038, la comunidad estudiantil de Bogotá contará con las competencias necesarias para asumir procesos de formación exitosos, en los niveles de educación superior y educación para el trabajo y el desarrollo humano.</p>
<p>Misión</p>	<p>Articular actores públicos y privados para alinear esfuerzos técnicos, sociales, científicos y económicos en un marco de corresponsabilidad, con el objetivo de facilitar el tránsito y graduación de los estudiantes de Bogotá a la educación superior y la educación para el trabajo y el desarrollo humano.</p>

Objetivos Estratégicos	PREPARACION ACADÉMICA:	TRANSITO PERTINENTE:	GRADUACIÓN EFECTIVA:	CONTINUIDAD VOCACIONAL:
	Aumentar el porcentaje de graduados de educación media con mejores resultados en pruebas Saber11	Aumentar el porcentaje de estudiantes de educación media que ingresan a educación superior y educación para el trabajo y el desarrollo humano	Aumentar el porcentaje de estudiantes que se gradúan de educación superior y se certifican en educación para el trabajo y el desarrollo humano	Aumentar el porcentaje de graduados y certificados que se vinculan laboralmente o continúan sus estudios en educación posgradual con miras al desarrollo de CTel* pertinente

\*CTel: Ciencia Tecnología e Innovación

**Estudios de Caso de buenas prácticas existentes, basados en el análisis de los datos a nivel escolar.** Basados en el análisis de los datos a nivel escolar, Jesús Pulido (SED) y Juan Pablo Camargo (CCB) identificaron ejemplos de “puntos brillantes” – donde un colegio tiene un rendimiento significativo en comparación con colegios de características similares. Por ejemplo, el equipo identificó que, en el Colegio Miravalle, localizado en una localidad de bajos ingresos (Estrato 1), se registró un alto nivel de tránsito a la educación superior y la educación técnica de sus graduandos. El equipo visitó la escuela para entender lo que se está haciendo para lograr estos resultados e identificar las prácticas que puedan ser replicadas en otras escuelas. También, se analizaron los casos de la Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central ITE para identificar las buenas prácticas en permanencia de la educación superior y el caso de UNIMINUTO, para comprender la estrategia utilizada en aumentar la cantidad de estudiantes que se gradúan.



En preparación para la cumbre de Stakeholders, la CCB y la SED prepararon un acta de acuerdo para documentar el compromiso de los líderes de participar y articularse al Subsistema. Durante la cumbre, la SED y la CCB presentaron los elementos estratégicos de la iniciativa y los estudios de caso fueron presentados por los representantes de las instituciones educativas respectivas. Posteriormente, los líderes firmaron el acuerdo sobre el diseño de la iniciativa y su compromiso de aporte y participación en la iniciativa.

Posterior a la cumbre, se realizó una sesión de evaluación con el equipo gestor para identificar lo que funciona bien, lo que no funcionó bien, y lo que se aprendió del proceso para establecer los próximos pasos. Finalmente, AISD/Strive proporcionó capacitación al equipo en **mejora continua** y brindó acompañamiento en el diseño de la red de acción colaborativa para el *tránsito pertinente*, como modelo para las otras tres redes restantes. También, se desarrolló un formato para estandarizar la estructura de los estudios de caso, incluyendo la identificación de las buenas prácticas. AISD/Strive ofreció herramientas, recomendaciones y formatos para establecer los roles, el diseño y la formación de redes. El grupo acordó desarrollar borradores de los planes de trabajo para cada una de las redes de acción colaborativa. El próximo paso es formar las redes de acción colaborativa para empezar su implementación en la segunda mitad del 2018, antes del lanzamiento oficial del Subsistema.

Las redes constituyen la estructura de implementación con las siguientes funciones:

- Trabajar enfocadas en indicadores básicos para obtener los resultados esperados;
- Utilizar herramientas y técnicas de calidad basadas en mejora continua y aprendizaje de ciclo rápido;
- Identificar y estudiar "puntos brillantes" para encontrar las buenas prácticas y replicarlas;
- Aumentar el ritmo e impacto de los resultados;
- Generar cambios en prácticas obsoletas y plantear mejoras; y
- Trabajar por eliminar disparidades.

### ***Entregables (ver anexos)***

1. Planificación e Implementación de la Cumbre de Stakeholders
2. Agenda final de la Cumbre de Stakeholders
3. Materiales y presentaciones para la Cumbre de Stakeholders
4. Realización de la Cumbre de Stakeholders
5. Resultados e Indicadores, conjunto de herramientas de comunicación, desarrollo de medidas compartidas
6. Encuesta de retroalimentación

### **Compromisos de Acción para los miembros de la Mesa de Liderazgo**

#### **Funciones del "Backbone"**

- Director
- Datos
- Comunicaciones
- Facilitador(es) de la mejora continua

#### **Soporte de la Mesa de Liderazgo para:**

- Comunicaciones
- Soporte de Datos
- Búsqueda de fondos
- Compromiso de la comunidad
- Política de cambio

#### **Redes de Acción Colaborativa**

7. Diseño de la Plataforma de Acción Colaborativa
8. Diseño de la plataforma de mejora continua

#### La Practica de Mejor Continua de Calidad

1. **Identificar el problema y el resultado esperado:** A nivel poblacional, definir el problema y los cambios que la comunidad quiere lograr.
2. **Comprender las condiciones actuales:** Identificar lo que los datos (cualitativos y cuantitativos) están *diciendo*; precisar las disparidades actuales e identificar socios o aliados comprometidos con la iniciativa.
3. **Desarrollar objetivos:** Definir el foco y meta del trabajo. Delimitar la población focalizada.
4. **Analizar factores:** Comprender los hechos y situaciones que generan la situación actual. ¿Cuál es la historia oculta tras la línea de base?
5. **Identificar las intervenciones:** Desarrollar estrategias universales y focalizadas para generar mejoras. Identificar “puntos destacados” para empezar a probar lo que está funcionando.
6. **Hacer pruebas pequeñas:** Realizar ciclos PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar) para identificar las prácticas y estrategias que resultan ser las más exitosas en el objetivo de influencia. ¿Qué funciona?
7. **Monitorear y mejorar:** Monitorear continuamente el comportamiento de los datos e introducir mejoras a las estrategias propuestas antes de implementarlas a mayor escala.
8. **Escalar y difundir** las intervenciones exitosas: Reconocer las estrategias que se deban replicar e implementar un plan para ello.

## CAPÍTULO 2: ESTATUS DE LA INICIATIVA DE BOGOTÁ

El estatus de la iniciativa de impacto colectivo en educación de Bogotá ha sido evaluado debajo usando la metodología de StriveTogether para la fase *Explorando*.

- Una alianza intersectorial, con un alcance geográfico definido se organiza en torno a una visión común para mejorar resultados para estudiantes

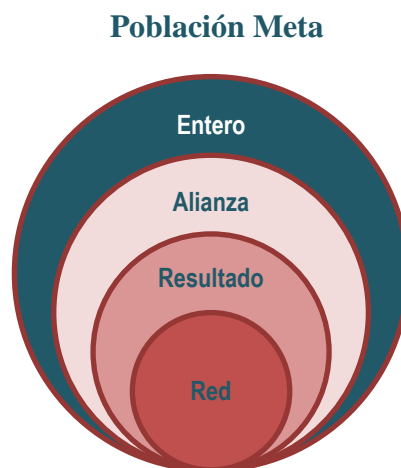
- ✓ **Alcance geográfico definido:**

**Población Entera:** Todos los estudiantes de edad escolar que viven en el Distrito de Bogotá

**Población de la Alianza:** Todos los estudiantes que viven en Distrito de Bogotá en instituciones educativas medias y superiores, oficiales y no oficiales.

**Población de Resultado:** Población dentro de un resultado específico; por ejemplo, para tránsito pertinente, la población del resultado es estudiantes de grado 11.

**Población de la Red de Acción Colaborativa:** Población con la que la red está trabajando; para el tránsito pertinente, es decir, todos los estudiantes de grado 11 atendidos directamente por miembros de la red.



- ✓ **Alianza intersectorial:** La CCB identificó una lista de 100 candidatos para participar en la Mesa de Liderazgo, incluyendo representantes de empresas, fundaciones, instituciones educativas superiores y medias, y el gobierno municipal y nacional. Al fin de la fase de diseño, la composición de la Mesa fue más calificada y enfocada, aunque sería importante fortalecer el grupo con representantes de docentes, padres, organizaciones sociales y de fe—grupos que trabajan más cerca de con la población de los resultados.
- ✓ **Los socios demuestran compromiso (por ejemplo, financiero, tiempo, etc.):** Durante la Cumbre de Stakeholders un grupo de líderes firmaron el Acta de Acuerdo indicando compromiso a la iniciativa.
- ✓ **Compromiso a la visión y misión:** al firmar el Acta de Acuerdo, han indicado su compromiso a la visión y misión definida para la iniciativa.

### Visión

En 2038, la comunidad estudiantil de Bogotá contará con las competencias necesarias para asumir procesos de formación exitosos, en los niveles de educación superior y educación para el trabajo y el desarrollo humano.

## Misión

Articular actores públicos y privados para alinear esfuerzos técnicos, sociales, científicos y económicos en un marco de corresponsabilidad, con el objetivo de facilitar el tránsito y graduación de los estudiantes de Bogotá a la educación superior y la educación para el trabajo y el desarrollo humano.



### El Liderazgo intersectorial se formalizó a través de una estructura de corresponsabilidad

- El equipo de liderazgo debe reunirse al menos trimestralmente. La CCB y la SED deben convocar los miembros para establecer y documentar los acuerdos sobre la gobernanza de la Mesa de Liderazgo, incluyendo el calendario de reuniones.
- ✓ Establecer la Estructura de corresponsabilidad del Subsistema con funciones y responsabilidades claramente definidas para cada elemento: mesa de liderazgo, organización de soporte, redes de acción colaborativa, comité de datos. La estructura ha empezado a ser definida con base en los compromisos hechos durante la cumbre de stakeholders, pero todavía hay tareas necesarias para consolidar y clarificar la estructura de corresponsabilidad.



### El Subsistema debe crear un conjunto de mensajes alineados y comunicarlos eficazmente entre los socios y la comunidad.

- Establecer el mecanismo para compartir mensajes entre los participantes y líderes



### El Subsistema seleccionó los resultados

- ✓ Resultados a nivel comunitario seleccionados e identificados. El equipo designó 2019, 2025, 2031 and 2038 como puntos de referencia.

Objetivos Estratégicos	<b>PREPARACION ACADÉMICA:</b>	<b>TRANSITO PERTINENTE:</b>	<b>GRADUACIÓN EFECTIVA:</b>	<b>CONTINUIDAD VOCACIONAL:</b>
	Aumentar el porcentaje de graduados de educación media con mejores resultados en pruebas Saber11	Aumentar el porcentaje de estudiantes de educación media que ingresan a educación superior y educación para el trabajo y el desarrollo humano	Aumentar el porcentaje de estudiantes que se gradúan de educación superior y se certifican en educación para el trabajo y el desarrollo humano	Aumentar el porcentaje de graduados y certificados que se vinculan laboralmente o continúan sus estudios en educación posgradual con miras al desarrollo de CTel* pertinente



El subsistema ha definido los indicadores básicos para resultados a nivel comunitario

- ✓ Los indicadores básicos se seleccionaron e identificaron para medir los resultados a nivel comunitario

Indicadores básicos	Porcentaje de graduados con mejores resultados en las pruebas Saber11	Tasa de transito inmediato	Tasa de graduación por cohorte	Vinculación al mercado laboral de Bogotá
	Porcentaje de graduados con mejores resultados en las pruebas Saber11 en el	Tasa de tránsito inmediato a Educación Superior	Tasa de graduación por cohorte en educación superior	Recién graduados vinculados al mercado laboral de Bogotá ES

	componente de Lectura crítica			
	Porcentaje de graduados con mejores resultados en las pruebas Saber11 en el componente de Matemáticas	Tasa de tránsito inmediato de Educación para el Trabajo	Tasa de certificación por cohorte en educación para el trabajo	Recién graduados vinculados al mercado laboral de Bogotá ETDH
	Porcentaje de graduados con mejores resultados en las pruebas Saber11 en el componente de Inglés			Graduados de posgrado en programas CTeI pertinentes

○ **Los aliados se comprometieron a aplicar un proceso de mejora continua para guiar el trabajo**

- **Compromiso con el proceso de mejora continua.** El próximo paso es el desarrollo de planes de trabajo para las redes de acción.









○ **Se debe establecer una entidad ancla con la capacidad de apoyar la gestión diaria del Subsistema.**

- **Organización identificada para servir como entidad ancla de la sociedad (agente fiscal).** La organización de anclaje y agente fiscal todavía no ha sido identificada
- **La entidad de anclaje es una organización apropiada para la alianza.** AISD/Strive proporcionó un conjunto de criterios para facilitar el proceso de identificación e evaluación de opciones para cumplir con las funciones de una organización de soporte.
- **La capacidad de gestión diaria (no se requiere tiempo completo).** Una acción prioritaria es el reclutamiento de un(a) Director(a) para poner en marcha el apoyo necesario para la implementación de la iniciativa.

○ **El Subsistema debe involucrar otros líderes e inversores para apoyar las operaciones y el trabajo colaborativo de los socios con el fin de mejorar los resultados**

- Al menos un inversor comprometido en la mesa de liderazgo
- Generar una estrategia de participación para los inversores identificados

## Resumen de Estatus

Punto de Referencia “Explorando”	Estatus
Una asociación intersectorial, con un alcance geográfico definido se organiza en torno a una visión de cuna a carrera	
Liderazgo intersectorial se consolida a través de una estructura de corresponsabilidad	
La asociación formaliza un conjunto de mensajes alineados y los comunica eficazmente entre los socios y la comunidad.	
La asociación selecciona los resultados a nivel comunitario por los cuales va a ser responsable	
La asociación selecciona indicadores básicos para obtener resultados a nivel comunitario	
La asociación se compromete a utilizar un proceso de mejora continua para guiar el trabajo	
Una entidad ancla se ha establecido con base en su capacidad para apoyar la gestión diaria de la asociación	
La asociación involucra inversores para apoyar las operaciones y el trabajo colaborativo de los socios y mejorar resultados	

**Con base en la evaluación, se propone un plan de trabajo (ver anexo C).**

## CAPÍTULO 3: OBSERVACIONES Y LECCIONES APPRENDIDAS

La iniciativa conjunta de la CCB y la SED para crear el Subsistema Distrital de Educación Superior de Bogotá se constituye en la primera ocasión en que el modelo StriveTogether ha sido aplicado e adaptado en un contexto fuera de los Estados Unidos. El equipo gestor enfrentó algunos desafíos y aprendió varias lecciones en el proceso de aplicar el modelo al contexto de Bogotá.

### Desafíos de Contexto

**Magnitud del alcance geográfico.** La escala y complejidad del desafío en Bogotá es grande. Por eso, se estableció que el enfoque del modelo debe empezarse con esfuerzos pequeños e incrementales, y escalarlos gradualmente. Durante la evaluación del proceso, se percibió que después del taller de diciembre, los líderes no tenían la confianza suficiente en que el modelo fuera apropiado para el contexto bogotano. Esta situación también podría ser resultado de la complejidad del modelo y el periodo corto de sensibilización. Sin embargo, esta perspectiva cambió sobre el curso del proceso. (Además, el concepto del “subsistema” fue poco claro al principio, aunque había un acuerdo general sobre la necesidad de la articulación de los esfuerzos de la SED y la CCB.)

**Cultura institucional jerárquica.** La cultura institucional jerárquica y centralizada presenta un desafío bastante grande para la colaboración y responsabilidad mutua. La falta de autorización para tomar decisiones por parte del personal asignado para hacer el trabajo resultó en un obstáculo para el desarrollo de elementos claves. Esta es una de las razones por las que el modelo de Strive prioriza la formación, sensibilización y consolidación formal de la Mesa de Liderazgo y el Comité Ejecutivo, y el requisito de que los líderes propios participen y no sus delegados. Al mismo tiempo, el protocolo para solicitar la participación de altos dirigentes en Bogotá es diferente al contexto estadounidense, donde la solicitud de participación la asume el líder y no la delega a un encargado. Desde esta perspectiva, hubiera sido mejor que los altos mandos de la iniciativa asumieran el rol de convocar los líderes directamente.

**Tradicción de planificación formalista y maximalista.** La metodología de planificación en Colombia es muy amplia, abordando todos los problemas y factores posibles a través de sectores y temas. Como resultado los planes son extremadamente densos y se crea una dificultad para priorizar y gestionar acciones articuladas. En este contexto, fue difícil cambiar la mentalidad de pensar en una visión amplia para la ciudad (desde arriba hacia abajo), a enfocarse en una visión focalizada para los estudiantes de Bogotá (desde abajo hacia arriba). El principio central y la lección aprendida más importante de la aplicación del modelo de StriveTogether, es que la visión compartida sobre el futuro de la educación de los estudiantes y su inserción a la educación superior o al sector productivo es el motivo que impulsa la colaboración, la articulación y la acción colectivo entre los líderes del Subsistema. Entender que el estudiante debe ser el centro de la iniciativa fue un desafío muy grande.



Adicionalmente, existe una gran cantidad de data sobre la situación de los estudiantes, el uso y análisis de datos para caracterizar los problemas y potencialidades es amplio, por lo que no siempre resultan útiles para tomar acciones. Por eso, es necesario enfocarse en los datos al nivel de localidades, escuelas y estudiantes, analizando tendencias sobre el tiempo, y desglosando las subpoblaciones para entender las disparidades más claramente. Aún más importante, en los datos es posible ver que haya ejemplos de éxito existentes que ofrecen soluciones locales con el potencial de ser replicados. Una vez que el equipo hizo un análisis de los datos sobre resultados del ICFES e identificó un rendimiento significativamente alto en algunas escuelas de estratos bajos, los conceptos del modelo empezaron a ser *aterrizados* en la realidad, por ejemplo, el caso del colegio Miravalle.

**Diferencias culturales.** El modelo de StriveTogether está basado en teoría, investigaciones y lecciones aprendidas por la experiencia de más de 10 años. La Teoría de Acción es estructurada como una guía de acción que integra toda esta experiencia, para que las nuevas iniciativas puedan aprovechar las lecciones aprendidas y ahorrar tiempo y esfuerzos en no tener que repetir los errores. Sin embargo, los principios son muy conceptuales y complejos, y ciertas habilidades y practicas claves son específicas para el contexto de los EE. UU., por lo que no siempre son fáciles de transferir. Entonces, uno de los desafíos fue la traducción de conceptos, no simplemente palabras, del inglés al español. Ciertos conceptos simplemente no tienen contrapartida en español. De esta manera, es importante preparar los intérpretes antes de cada reunión, revisando la agenda y explicándoles los términos específicos del modelo y que requieran una ampliación sobre su concepto.

## Desafíos de Gestión

**Gestión general.** Se presentaron algunos desafíos de gestión:

- La falta de disponibilidad de tiempo de los miembros del grupo gestor y de los miembros de los grupos de diseño para el proceso.
- Mejorar la estrategia de comunicación interna entre la SED y la CCB.
- Se presentaron algunos cambios en la dirección del subsistema de parte de la SED, lo cual tuvo un impacto en la continuidad de la estrategia de participación y sensibilización, situación que afectó la comunicación y colaboración entre la CCB y la SED; como resultado, algunas decisiones durante el proceso no se tomaron de manera oportuna.
- La participación de las personas dentro del grupo gestor fue motivada (en parte) por la expectativa de que su participación impactara positivamente en sus propios proyectos.

**Gestión de reuniones.** La gestión de reuniones debe ser mejor. Primero, es necesario establecer reglas para el comportamiento durante las reuniones. Por ejemplo, hubo participantes que llegaron tarde y se fueron antes de la hora de finalización de la reunión, adicionalmente, prestan más atención a sus dispositivos móviles en lugar de las presentaciones y discusiones. Frecuentemente, ocurrió que un grupo pequeño dominaba la conversación, y lo demás simplemente escuchan y no participan de las discusiones. Una lección aprendida es mejorar la organización de las reuniones, en el sentido de organizarlas en tiempos más convenientes (un

desayuno o un almuerzo) que duren no más que 2 horas; hacer cumplir ciertas reglas claras, como por ejemplo, el no uso de dispositivos móviles durante las reuniones; adherirse a una agenda estructurada para lograr tareas específicas dentro de tiempo definido; y, siempre empezar la reunión explicando los resultados esperados y terminar enunciando los compromisos de acción.

## CAPÍTULO 4: RECOMENDACIONES Y PROXIMOS PASOS

Con base en la evaluación del estatus de la iniciativa, AISD/Strive ha recomendado las siguientes prioridades para el Subsistema.

- 1. Consolidar la Mesa de Liderazgo.** Se debe formar un comité ejecutivo de 10 personas (Lista A), incluyendo a la Secretaría, más las personas que firmaron el acta de acuerdo, así, la Mesa de Liderazgo quedaría compuesta por aproximadamente 20 miembros adicionales, por lo menos hasta que la iniciativa esté en marcha. Durante la evaluación, el grupo gestor recomendó la inclusión de más rectores de colegios y representantes de docentes y padres. Los próximos pasos son:
  - Documentar el plan de trabajo, gestionar a los líderes y los acuerdos de la Mesa, incluso plantear nuevos compromisos con fechas y reglas para las reuniones futuras.
  - Crear un presupuesto y asegurar los recursos financieros para las funciones de apoyo
  - Realizar seguimiento inmediato al comité y la mesa de liderazgo.
  - Compartir una relatoría de la última reunión.
  - Realizar la Identificación y calificación constantemente de nuevos actores, con el fin de involucrarlos al Subsistema.
  - Articularse con redes existentes (Por ejemplo, CONNECT, Empresarios, etc.)
- 2. Reclutar un(a) Director(a) para el Subsistema.** Reclutar una persona para que sea la responsable diariamente de apoyar a la Mesa y a las redes, gestionar comunicaciones, y poner en marcha el comité de datos, cuya prioridad es alta. Sin un gestor de tiempo completo, el riesgo de perder el momento de la cumbre es alto.
- 3. Mejorar la comunicación interna.** Uno de los próximos pasos es desarrollar una estrategia de comunicación para masificar y publicar los resultados y acuerdos logrados en el marco del Subsistema. También, mejorar la comunicación interna son una prioridad en este momento, particularmente, entre la CCB y la SED. Hasta que haya un Director(a), es importante que alguien esté designado para gestionar las comunicaciones, asegurando que los líderes y stakeholders estén informados sobre avances, solicitudes de apoyo, decisiones y próximos pasos. La CCB estableció un One Drive para guardar todos los documentos, incluyendo la StriveTogether.
- 4. Formación de los Redes de Acción Colaborativa.** El grupo gestor fue capacitado en mejora continua y se le proporcionaron las herramientas para empezar a formar las redes de acción colaborativa para cada una de las cuatro brechas identificadas. Es importante cumplir con las tareas de desarrollar los planes de trabajo para formar y lanzar redes en el segundo semestre de 2018. El equipo debe continuar analizando los datos para identificar más casos de éxito *puntos brillantes*.
- 5. Establecer el Comité de Datos.** La gestión de datos es esencial para el éxito de la iniciativa. El proyecto del Banco Mundial (mencionado por la SED) es un insumo importante, pero también trae el riesgo de desplazar el foco que se estableció para el Subsistema, y lejos de usar datos disponibles para alcanzar a los resultados a nivel de la comunidad puede generar un cambio en el enfoque de la *cuna a la carrea*. La importancia del comité de datos radica en la necesidad de enfocar y abordar los desafíos de recolección, armonización, y utilización de datos de acuerdo con los objetivos de la iniciativa. Los próximos pasos son:

- Establecer las líneas de base para los indicadores definidos.
  - Continuar el análisis e interpretación de los datos para encontrar “puntos brillantes” e identificar buenas prácticas que puedan ser replicadas en otras instituciones para lograr los resultados definidos.
  - Garantizar y presentar la información y tendencias necesarias para cumplir los objetivos (y así, “cambiar la tendencia”).
  - Identificar deficiencias en datos y desarrollar estrategias para obtener la información requerida. Resolver el problema del acceso a bases de datos y la falta de datos a nivel de las localidades.
  - Negociar acuerdos sobre el uso de datos.
  - Realizar un análisis y representación de datos en forma visual para los no expertos en datos.
  - Dar apoyo a los miembros de las redes de acción colaborativa para medir los resultados de las actividades a nivel de comunidad y de población meta.
  - Reunir datos e información para plantear mejoras.
  - Generar un reporte anual de información para dar cuenta del progreso a la comunidad.
6. **Desarrollar la Organización de Soporte.** El diseño de la organización de soporte aún está en construcción. La CCB se comprometió a apoyar las comunicaciones y la SED a apoyar al comité de datos. La próxima tarea es establecer criterios y una estrategia para identificar y evaluar opciones y configuraciones posibles para la estructura de co-responsabilidad.

## ANEXOS