

PLAN TERRITORIAL DE FORMACIÓN DOCENTE DEL TOLIMA "Formación para la Innovación y la Transformación"
PERIODO 2026 – 2029

Secretaría de Educación del Tolima

ADRIANA MAGALI MATIZ VARGAS
Gobernadora del Tolima

ANDRES FELIPE BEDOYA CARDENAS
Secretario de Educación del Tolima

PAOLA ANDREA FLOREZ CORPUS
Directora Calidad Educativa

YOVANY ASTRID CASTILLO BRAVO
Profesional Especializada
Dirección de Calidad Educativa
Área de Mejoramiento

ILVA INES VARGAS CAVIEDES
Profesional Universitaria
Secretaria Técnica del Comité

Procedimiento D02.04.
Definir, ejecutar y hacer seguimiento a los planes territoriales de formación docente

COMITÉ TERRITORIAL DE FORMACIÓN DOCENTE DEL TOLIMA
Asesor para la Formulación del Plan Territorial de Formación

Dirección Calidad Educativa

PAOLA ANDREA FLÓREZ CÓRPUS
Directora
YOVANY ASTRID CASTILLA BRAVO
Profesional Especializada - Área de Mejoramiento
ILVA INES VARGAS CAVIEDES
Profesional Especializada - Área de Mejoramiento

Equipo Universidad del Tolima

EDUARDO AUGUSTO LÒPEZ RAMÌREZ
Decano de la Facultad de Ciencias de la Educación

JENNIFFER STEPHANE MUNAR CASTELLANOS
Secretaria General Facultad Ciencias de la Educación
OLGA LUCIA ROMERO
Directora del Departamento de Psicopedagogía
LOURDES REGINA DIAZ PEÑA
Coordinadora de la escuela de formación docente
de la Facultad de Ciencias de la Educación
GLADYS MESA QUINTERO
Representante profesoral
Facultad de Ciencias de la Educación

Representante Escuelas Normales Superiores del Tolima

CARMEN ALEISY RODRÍGUEZ SÁNCHEZ
Rectora Escuela Normal Superior Fabio Lozano Torrijos de Falan

Representante Universidades Privadas

FRANCISCO PARRA SANDOVAL
Docente investigador Universidad de Ibagué

Representante SIMATOL

ELIECER ORTIZ DIAZ
Integrante Centro de Investigación Educativa CEID

RECONOCIMIENTO ESPECIAL A :

*Ministerio de Educación Nacional por su acompañamiento a través de la producción de documentos orientadores y la realización de procesos de capacitación sobre la formulación del PTFD.

*Comité Territorial de Formación Docente: Por su disposición, asesoría y acompañamiento técnico y metodológico permanente.

*Consejo Directivo de la Secretaría de Educación del Tolima. Por la apertura de espacios de análisis, discusión y reflexión de las dinámicas de formación docente y del PTFD.

*Oficina de Inspección y Vigilancia de la Secretaría de Educación por su apertura, revisión y retroalimentación del contenido del PTFD.

*Funcionarias que lideraron la formulación del Plan Territorial de Formación Docente al interior de la Secretaría: Ilva Inès Vargas Caviedes - Profesional de la Dirección de Calidad Educativa y Carmen Aleisy Rodriguèz Sánchez – Rectora de la Normal Superior Favio Lozano Torrijos – Municipio de Falan.

Tabla de Contenido

1. Plan de formación de docentes y directivos docentes del departamento del Tolima 8
1.1 Presentación y marco general 8
1.1.1 Contexto general del territorio. 8
1.1.2 Caracterización de la planta docente y directiva docente del Departamento del Tolima 10
1.1.3 Vigencia del Plan 12
1.1.4 Relación del PTFD con la política pública local de formación de educadores 13
1.1.5 Comité Territorial de Formación Docente (CTFD) 13
1.1.6 Enfoque del Plan 14

2. Marco normativo y de política.....177
2.1 Referentes de política educativa 18
2.2 Articulación con políticas territoriales y sectoriales 18
2.3 Política territorial de formación docente del departamento del Tolima 18

3. Diagnóstico de necesidades de formación 19
3.1 Metodología para la identificación de las necesidades de formación 19
3.2 Necesidades de formación derivadas del análisis de los resultados en Pruebas SABER 11 19
3.3 Necesidades de formación derivadas de la Autoevaluación Institucional 21
3.4 Necesidades derivadas de la evaluación de desempeño docente y directivo 23
3.5 Necesidades identificadas a través de la encuesta a docentes y directivos docentes 23
3.6 Análisis del impacto del Plan Territorial de Formación Docente 2020–2025 y necesidades derivadas del mismo 36
3.7 Necesidades de formación docente derivadas del Plan de Desarrollo Departamental “Con Seguridad en el Territorio” 48
3.8 Necesidades de formación derivadas de Consulta y evaluación Programa Escuela de Directivos Docentes del Tolima. 51
3.9 Síntesis de necesidades de formación priorizadas 52

4. Política territorial de formación docente 55
4.1 Marco legal y normativo 55
4.2 Referentes teóricos de la política 557
4.3 Concepto clave de la política 57
4.4 Objetivo general de la política 58

4.5 Objetivos específicos 58
4.6 Alcance de la política 59
4.7 Principios orientadores de la política 60
4.8 Líneas de acción de la política 60
4.9 Seguimiento y control de la política 61
4.10 Responsables y aliados de la implementación, seguimiento y evaluación de la política 61

5. Objetivos del Plan Territorial de Formación Docente 2026-2029 62
5.1.Objetivo General 62
5.2 Objetivos Específicos 62

6. Líneas estratégicas de formación 63
6.1 Línea Estratégica 1: Transformación de la práctica pedagógica y el currículo por competencias 63
6.2 Línea Estratégica 2: Liderazgo pedagógico y acompañamiento institucional para el mejoramiento educativo 64
6.3 Línea Estratégica 3: Formación diferenciada para contextos rurales y urbanos con enfoque territorial 65
6.4 Línea Estratégica 4: Inclusión, convivencia escolar, bienestar socioemocional e innovación educativa 67
6.5 Línea Estratégica 5: Uso pedagógico de datos, tecnologías, inteligencia artificial e investigación educativa 68

7. Estrategias y organización de la oferta formativa 69
7.1. Enfoque general de la formación 69
7.2. Estrategias de formación priorizadas 72
7.3. Modalidades de formación 75
7.4. Organización de la oferta formativa 78
7.5. Criterios de acceso y participación 82
7.6. Oferentes y alianzas estratégicas 84

8. Plan Operativo del PTFD 2026 – 2029. Se anexa al presente Plan. 87
8.1 Seguimiento y desarrollo progresivo del Plan Operativo 89

9. Análisis de viabilidad 89
9.1 Viabilidad financiera 90
9.2 Viabilidad técnica 91

9.3 Viabilidad administrativa 91
9.4 Riesgos y estrategias de mitigación 92

10 Estrategia de seguimiento y evaluación. 93
10.1 Seguimiento a la implementación del Plan Territorial de Formación Docente 94
10.2 Estrategia de comunicación y socialización 96
10.3 Rendición de cuentas 95
Referencias 97
ANEXOS 98

1. Plan de formación de docentes y directivos docentes del departamento del Tolima

1.1 Presentación y marco general

Pensar la formación de las maestras y los maestros del Departamento del Tolima como una estrategia central de mejoramiento continuo de la calidad y la cobertura educativa constituye hoy una prioridad ineludible para la Entidad Territorial Certificada. En contextos territoriales caracterizados por la diversidad geográfica, cultural y social, la formación docente se consolida como un factor estructural del desarrollo educativo, capaz de incidir directamente en la permanencia escolar, la equidad en los aprendizajes y la transformación de las prácticas pedagógicas e institucionales.

Diversos estudios nacionales e internacionales han evidenciado que la calidad de un sistema educativo no puede ser mayor que la calidad de sus docentes, y que los procesos de formación continua, situada y pertinente son determinantes para mejorar los resultados de aprendizaje y fortalecer la gestión escolar (OCDE, 2018; UNESCO, 2015; MEN, 2013). Investigaciones como el informe McKinsey (2007) subrayan que los sistemas educativos que logran avances sostenidos son aquellos que invierten estratégicamente en el desarrollo profesional de sus educadores, promoviendo procesos formativos coherentes, permanentes y articulados a la práctica.

El Sistema Colombiano de Formación de Educadores (MEN, 2013) establece que la formación docente debe concebirse como un proceso continuo que integra la pedagogía, la investigación y la evaluación, y que se articula de manera sistémica con las políticas de calidad educativa. En consonancia con estos referentes, el Plan Territorial de Formación Docente del Tolima se concibe como una herramienta de política pública y de gestión, orientada a fortalecer el desarrollo profesional docente y directivo, reconociendo al educador como sujeto de derechos y garante del derecho a la educación.

Este PTFD asume la formación como un proceso permanente, contextualizado y participativo, que responde a las realidades del territorio, a las necesidades del sistema educativo y a los retos contemporáneos de la educación, tales como la inclusión, la atención a la diversidad, la educación rural, la innovación pedagógica, el uso crítico de las tecnologías y la construcción de ambientes escolares protectores y democráticos.

1.1.1 Contexto general del territorio.

El departamento del Tolima se localiza en el centro de la República de Colombia y forma parte de la región Andina. Cuenta con una extensión territorial de 23.582 km², que representa aproximadamente el 2,06 % del territorio nacional, y está conformado por 47 municipios, distribuidos en seis provincias: Ibagué, Norte,

Sur, Oriente, Suroriente y la provincia de los Nevados. Su capital es la ciudad de Ibagué, principal centro administrativo, económico y educativo del departamento.

La diversidad geográfica del Tolima constituye uno de sus rasgos más distintivos. Su topografía combina amplias zonas planas de clima cálido, correspondientes a la hoya del río Magdalena y a gran parte de sus afluentes —que ocupan cerca de dos terceras partes del territorio— con zonas montañosas y quebradas de clima frío, propias de las cordilleras Central y Oriental de los Andes. En las cimas andinas se presentan extensiones relativamente planas que albergan importantes asentamientos rurales. Esta configuración territorial incide directamente en la dispersión poblacional, las condiciones de acceso a bienes y servicios y los retos de cobertura educativa, especialmente en el sector rural.

De acuerdo con proyecciones del DANE, la población del departamento del Tolima para el año 2024 fue de 1.374.384 habitantes, de los cuales el 49 % son hombres y el 51 % mujeres. La estructura etaria muestra una mayor concentración poblacional entre los 10 y 29 años en hombres y entre los 10 y 34 años en mujeres, mientras que el grupo de 80 años y más presenta la menor proporción poblacional. Esta dinámica poblacional plantea desafíos importantes para la atención educativa de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, así como para la planificación del relevo generacional en la planta docente.

En términos de distribución territorial, el 69 % de la población se concentra en cabeceras urbanas, mientras que el 31 % reside en áreas rurales, centros poblados y zonas rurales dispersas. Los municipios con mayor concentración poblacional son Ibagué (542.046 habitantes), Espinal (74.810) y Chaparral (54.452), mientras que Suárez, Murillo y Alpujarra presentan las menores densidades poblacionales. Esta desigual distribución de la población responde, en gran medida, a la disponibilidad diferenciada de bienes, servicios y oportunidades socioeconómicas, lo cual tiene impactos directos en la organización del sistema educativo y en las estrategias de formación docente requeridas.

En relación con las condiciones socioeconómicas, en el año 2022 el 10,5 % de la población del Tolima se encontraba en situación de pobreza multidimensional, con una marcada diferencia entre zonas urbanas (5,4 %) y rurales (22,0 %). Aunque la incidencia de la pobreza rural mostró una reducción respecto al año anterior, continúa siendo un factor estructural que incide en el acceso, la permanencia y los resultados educativos, y que exige prácticas pedagógicas sensibles al contexto y docentes con formación específica en atención a la diversidad y enfoque diferencial.

El Tolima es un departamento multiétnico y multicultural, con presencia significativa del pueblo indígena Pijao, especialmente en los municipios de Coyaima, Natagaima y Ortega, donde se concentran

comunidades indígenas activas en sedes educativas rurales. Esta realidad implica retos particulares en términos de etnoeducación, bilingüismo cultural y reconocimiento de saberes propios, lo que demanda docentes formados en enfoques interculturales y pedagógicos contextualizados.

La economía departamental se sustenta principalmente en las actividades agropecuarias, los servicios y la industria. El Tolima se destaca por la producción de arroz, café, algodón, caña panelera, maíz, sorgo y frutales, así como por una ganadería predominantemente bovina. Estos sectores productivos, junto con el turismo ecológico y cultural, configuran un escenario territorial que requiere una educación pertinente y articulada con el desarrollo local, especialmente en contextos rurales.

En el ámbito educativo, para el año 2025 la Entidad Territorial Certificada – Tolima presta el servicio educativo en 46 municipios no certificados, a través de 212 Instituciones Educativas Oficiales y 153 no oficiales. Las instituciones oficiales agrupan más de 1.800 sedes educativas, de las cuales cerca del 88 % se ubican en zona rural, lo que evidencia el carácter predominantemente rural del sistema educativo departamental. Esta dispersión territorial constituye uno de los mayores retos para la cobertura, la calidad y la formación continua de los docentes.

1.1.2 Caracterización de la planta docente y directiva docente del Departamento del Tolima

De acuerdo con la información suministrada por la Oficina de Planta de Personal de la Secretaría de Educación del Tolima, para la vigencia 2025, la Entidad Territorial Certificada – Tolima cuenta con una planta docente y directiva amplia, diversa y distribuida en todo el territorio departamental, cuyas características resultan fundamentales para la definición de políticas, estrategias y prioridades de formación en el marco del Plan Territorial de Formación Docente.

Para el año 2025, la planta de personal del sector educativo oficial del departamento está conformada por un total de 7.928 servidores, de los cuales 7.525 corresponden a docentes, equivalentes al 94,9%, y 403 a directivos docentes, que representan el 5,1% del total. Esta relación confirma el peso estructural de la labor docente en el sistema educativo y la necesidad de fortalecer, de manera articulada, tanto la práctica pedagógica como el liderazgo directivo.

Dentro de la planta docente se identifican 7.051 docentes de aula, 255 docentes dinamizadores, 139 docentes orientadores y 79 docentes tutores, lo que evidencia la existencia de funciones pedagógicas diversificadas que responden a las diferentes necesidades institucionales y estudiantiles. En cuanto a la planta directiva, 203 cargos corresponden a coordinadores, quienes cumplen un papel clave en la articulación pedagógica, administrativa y comunitaria al interior de las instituciones educativas.

Desde el punto de vista territorial, la mayor concentración de docentes y directivos docentes se localiza en los municipios de Chaparral (584), Espinal (432), Planadas (427), Ortega (360), Líbano (358), Rioblanco (330), Fresno (320), Ataco (309), Coyaima (307) y Rovira (291). Esta distribución refleja tanto el tamaño de la matrícula como las particularidades geográficas, rurales y urbanas del departamento, lo cual debe ser considerado en la planificación de los procesos de formación diferenciada.

En relación con el régimen estatutario, el 63% de los docentes se encuentra vinculado bajo el Decreto Ley 1278 de 2002, mientras que el 28% pertenece al Decreto 2277 de 1979. Se registra, además, un total de 103 etnoeducadores, cuya presencia subraya la necesidad de enfoques formativos interculturales y contextualizados. En el caso de los directivos docentes, 244 se encuentran adscritos al Decreto 1278 y 159 al Decreto 2277, evidenciando una convivencia de regímenes que implica retos diferenciados en términos de formación, evaluación y desarrollo profesional.

Desde la perspectiva de género, la planta docente presenta una mayor participación femenina: el 61% son mujeres y el 39% hombres. En contraste, en la planta directiva docente la relación se invierte parcialmente, con 43% de mujeres y 57% de hombres, lo que constituye un elemento relevante para el análisis de liderazgo educativo y oportunidades de acceso a cargos directivos.

En cuanto al nivel de formación académica, con base en información correspondiente a la vigencia 2024, la planta docente presenta una composición heterogénea: 1.140 profesionales en distintas áreas, 1.616 licenciados, 356 normalistas superiores, 443 especialistas en educación, 1.857 especialistas en otras áreas, 953 magísteres en educación, 471 magísteres en otras áreas, 13 doctores en educación y 58 doctores en otras áreas, además de un grupo menor correspondiente a bachilleres, técnicos y tecnólogos. Esta distribución evidencia avances importantes en formación posgradual, aunque también señala desafíos en la profundización académica en áreas estratégicas.

Para los directivos docentes, la formación académica se estructura de la siguiente manera: 37 profesionales en distintas áreas, 15 licenciados, 356 normalistas superiores, 10 especialistas en educación, 152 especialistas en otras áreas, 63 magísteres en educación, 51 magísteres en otras áreas, 6 doctores en educación y 3 doctores en otras áreas, lo que muestra una alta concentración en niveles de especialización y maestría, coherente con las exigencias del liderazgo institucional.

Al contrastar estos datos con información del SNIES 2022, se observa que a nivel nacional el 42% de los docentes cuenta con formación posgradual, el 54% es licenciado y el 4% no posee título afín a educación. Frente a este referente, el Tolima presenta una menor proporción de especialistas y magísteres (estimada

entre el 30% y 32%), y una mayor proporción de docentes con licenciatura base, lo que evidencia un rezago relativo en formación posgradual, especialmente crítico en áreas como ciencias naturales, matemáticas e inglés, consideradas prioritarias para el mejoramiento de la calidad educativa.

En términos etarios, la planta docente se distribuye de la siguiente manera: 624 docentes entre 21 y 30 años, 1.792 entre 31 y 40, 1.733 entre 41 y 50, 1.990 entre 51 y 60, y 1.386 mayores de 60 años. En la planta directiva docente, se registra 1 directivo entre 21 y 30 años, 54 entre 31 y 40, 126 entre 41 y 50, 94 entre 51 y 60, y 128 mayores de 60 años. Esta distribución refleja un envejecimiento progresivo de la planta, lo que implica la necesidad de estrategias de relevo generacional, formación de docentes noveles y fortalecimiento del liderazgo pedagógico para la sostenibilidad del sistema.

De acuerdo con la modalidad de vinculación para la vigencia 2025, en la planta docente se identifican 5.828 docentes en propiedad, 495 provisionales en vacante definitiva, 161 provisionales en vacante temporal, 406 en período de prueba, 102 en planta temporal de primera infancia, 219 en planta temporal del PTA y 266 en propiedad PDET. En cuanto a los directivos docentes, 370 se encuentran en propiedad, 22 en propiedad PDET y 11 en período de prueba, lo que evidencia una relativa estabilidad en los cargos directivos.

Finalmente, en relación con la ubicación territorial, 3.509 docentes se desempeñan en zonas rurales y 4.016 en zonas urbanas; para los directivos docentes, 174 ejercen en instituciones rurales y 229 en urbanas. Por nivel educativo, el 51% de la planta labora en educación secundaria, el 40% en primaria, el 7% en preescolar, y el porcentaje restante corresponde a registros sin información específica.

En conjunto, esta caracterización ofrece un panorama claro de las fortalezas, brechas y desafíos estructurales de la planta docente y directiva del Tolima, constituyéndose en un insumo estratégico para orientar la planificación, focalización y diferenciación de los procesos de formación docente en el marco del presente Plan Territorial de Formación Docente.

1.1.3 Vigencia del Plan

El Plan Territorial de Formación Docente del Departamento del Tolima se formula para la vigencia 2026–2029, en articulación con el Plan de Desarrollo Departamental “Con Seguridad en el Territorio”, y se concibe como un instrumento dinámico susceptible de seguimiento, evaluación y actualización, conforme a las orientaciones del Ministerio de Educación Nacional.

1.1.4 Relación del PTFD con la política pública local de formación de educadores

El presente PTFD constituye el marco orientador principal de la política territorial de formación de educadores, en consonancia con el Sistema Colombiano de Formación de Educadores y las orientaciones del MEN. El Plan reconoce la formación docente como una responsabilidad pública, estratégica y de largo plazo, que debe trascender los periodos administrativos de gobierno, consolidarse como un compromiso institucional sostenido y verse reflejado en ellos.

1.1.5 Comité Territorial de Formación Docente (CTFD)

El Comité Territorial de Formación Docente (CTFD) del Departamento del Tolima viene funcionando de conformidad con lo establecido en el artículo 114 de la Ley 115 de 1994, el Decreto 709 de 1996, incorporado en el Decreto 1075 de 2015, y en las orientaciones contenidas en la Directiva Ministerial No. 65 de 2015, las cuales regulan su conformación, funciones y alcances como instancia asesora de las Entidades Territoriales Certificadas en materia de formación de educadores.

En el departamento del Tolima, el CTFD se ha consolidado como un espacio de participación, diálogo y asesoría académica, que acompaña la formulación, implementación, seguimiento y evaluación del Plan Territorial de Formación Docente, garantizando la pertinencia de las apuestas formativas y su alineación con las necesidades reales del territorio y del magisterio.

El Comité cuenta con la participación de actores estratégicos del sistema educativo departamental, entre los cuales se destacan:

- La Facultad de Educación de la Universidad del Tolima, como institución de educación superior pública del departamento, con capacidad académica y científica para apoyar la reflexión pedagógica, la investigación educativa y el diseño de procesos formativos pertinentes.
- La Universidad de Ibagué en representación de las Instituciones de Educación Superior de carácter privado a nivel del departamento, con gran trayectoria y capacidad técnica, de investigación educativa y científica para aportar a la consolidación de los procesos de formación de la planta docente y directiva del Tolima.
- El Centro de Investigación Educativa del Sindicato Único de Trabajadores de la Educación del Tolima (SUTET – SIMATOL), en representación del magisterio aportando la perspectiva de los docentes desde sus experiencias, necesidades y reflexiones sobre la práctica educativa.

- La representación de las Escuelas Normales Superiores del departamento, como instituciones formadoras de educadores, fundamentales para la articulación entre formación inicial, formación continua y acompañamiento a docentes noveles.
- Las organizaciones de directivos docentes que cuentan con la trayectoria, conocimientos y experiencia en el sector educativo y en sus Instituciones Educativas en particular.
- El área de Calidad de la Secretaría de Educación del Tolima, que ejerce la Dirección del proceso y secretaría técnica del Comité y garantiza la articulación del Plan Territorial de Formación Docente con las políticas educativas nacionales, departamentales y con las herramientas de gestión institucional como el PEI, el PMI y el Plan de Apoyo al Mejoramiento.

La interacción de estos actores fortalece el carácter participativo, técnico y legítimo del Plan Territorial de Formación Docente, al tiempo que promueve la corresponsabilidad en la toma de decisiones, la priorización de necesidades formativas y la evaluación del impacto de los procesos de formación en las prácticas pedagógicas, la gestión escolar y los aprendizajes de los estudiantes.

De esta manera, el CTFD se constituye en una instancia clave para la consolidación de la política territorial de formación docente, en coherencia con las orientaciones del Ministerio de Educación Nacional y con los principios de calidad, equidad y pertinencia que orientan el presente Plan.

1.1.6 Enfoque del Plan

El Plan Territorial de Formación Docente del Departamento del Tolima se fundamenta en distintos enfoques que orientan su sentido, estructura y proyección estratégica. Estos enfoques responden tanto a los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional, como a las apuestas del Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Departamental de Desarrollo “Con Seguridad en el Territorio 2024–2027”, los resultados del diagnóstico territorial y los aportes de la investigación educativa sobre el desarrollo profesional docente. Desde esta perspectiva, el Plan reconoce la formación docente como un proceso permanente, situado y transformador, esencial para garantizar el derecho a la educación, mejorar la calidad educativa y avanzar hacia una educación más equitativa e inclusiva en el territorio.

Enfoque de derecho a la educación.

El Plan asume la formación docente como una condición estructural para la garantía del derecho fundamental a la educación, en coherencia con la Constitución Política de Colombia y con la interpretación desarrollada por la Corte Constitucional, que reconoce la calidad como un atributo esencial de dicho derecho. En este sentido, la formación de docentes y directivos docentes es reconocida como un deber

del Estado y una responsabilidad pública que incide directamente en la disponibilidad, accesibilidad, permanencia y calidad del servicio educativo.

Desde los planteamientos del Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2013; 2021), la educación de calidad requiere educadores con idoneidad ética, pedagógica y profesional, capaces de responder a contextos diversos y de promover trayectorias educativas completas. Investigaciones de organismos internacionales como UNESCO (2015) y OCDE (2018) coinciden en señalar que los países que han logrado avances sostenidos en equidad y calidad educativa son aquellos que han consolidado políticas robustas de formación y desarrollo profesional docente.

En el contexto del Tolima, marcado por brechas sociales, territoriales y educativas, este enfoque implica concebir la formación docente como un derecho de los educadores y, al mismo tiempo, como una estrategia para garantizar el derecho de niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos a recibir una educación pertinente y de calidad.

Enfoque de calidad educativa.

El enfoque de calidad educativa del Plan se sustenta en la comprensión de la calidad como un proceso dinámico, contextualizado y en permanente mejoramiento, tal como lo plantea el Plan Nacional Decenal de Educación 2016–2026. Desde este horizonte, la calidad no se reduce a resultados en pruebas estandarizadas, sino que involucra el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas, la gestión institucional, los ambientes escolares y el desarrollo integral de los estudiantes.

Estudios clásicos como el informe McKinsey (2007) han demostrado que “la calidad de un sistema educativo no puede ser mayor que la calidad de sus docentes”, mientras que investigaciones más recientes enfatizan que las mejoras sostenidas en los aprendizajes dependen de procesos formativos continuos, colaborativos y orientados a la práctica. En coherencia con estos hallazgos, el Plan Territorial de Formación Docente del Tolima prioriza estrategias de formación situada, reflexión pedagógica, acompañamiento institucional y comunidades de aprendizaje, como mecanismos efectivos para incidir en la calidad educativa.

Este enfoque responde a los retos evidenciados en el diagnóstico departamental, donde persisten indicadores de reprobación, deserción y brechas entre sectores, y se alinea con las apuestas del Plan Departamental de Desarrollo, que concibe la educación como pilar del desarrollo humano, social y productivo del territorio.

Enfoque de equidad territorial, social y cultural

El Plan incorpora un enfoque de equidad, en coherencia con el Plan de Desarrollo Departamental “Con Seguridad en el Territorio 2024–2027” y con los principios de justicia social y desarrollo inclusivo del Plan Nacional de Desarrollo. Este enfoque reconoce que el territorio tolimense presenta profundas asimetrías entre zonas rurales y urbanas, así como una diversidad étnica y cultural significativa, particularmente en municipios con presencia de comunidades indígenas

Desde la perspectiva de la formación docente, la equidad implica diseñar procesos formativos diferenciados y contextualizados, que respondan a la ruralidad, la dispersión geográfica, la multigradualidad, la etnoeducación y las condiciones socioeconómicas de los estudiantes. Investigaciones sobre formación docente en contextos rurales y multiculturales destacan que los programas estandarizados y descontextualizados tienen bajo impacto, mientras que los modelos situados y culturalmente pertinentes generan mayores transformaciones en la práctica (OEI, 2019; UNESCO, 2017).

En este sentido, el Plan promueve una formación que reduzca brechas, amplíe oportunidades y fortalezca las capacidades pedagógicas de los educadores que trabajan en contextos de mayor vulnerabilidad social y territorial.

Enfoque de desarrollo profesional docente

El PTFD adopta el enfoque de desarrollo profesional docente, entendido como un proceso continuo que acompaña toda la trayectoria laboral del educador, desde la inducción hasta la formación avanzada. De acuerdo con el Sistema Colombiano de Formación de Educadores (MEN, 2013), este enfoque integra la formación inicial, continua y avanzada, articuladas a través de los ejes de pedagogía, investigación y evaluación.

Autores como Darling-Hammond (2017) y Avalos (2011) sostienen que la formación docente efectiva es aquella que se conecta con la práctica, promueve la reflexión crítica y fortalece la identidad profesional. En coherencia con estos aportes, el Plan concibe la formación como un proceso que va más allá de la adquisición de contenidos, orientándose al fortalecimiento del saber pedagógico, la autonomía profesional, el liderazgo educativo y la capacidad de innovación de los docentes y directivos.

Este enfoque responde, además, a las características de la planta docente del Tolima, donde se evidencia una alta proporción de educadores en etapas avanzadas de la carrera y una menor participación en formación posgradual, lo que plantea desafíos y oportunidades para la cualificación profesional.

Enfoque de formación situada, investigativa e innovadora

Finalmente, el Plan adopta un enfoque de formación situada, centrada en la práctica pedagógica y la gestión institucional, en coherencia con las orientaciones del MEN (2021) y con los aportes de la investigación educativa contemporánea. Este enfoque reconoce a la institución educativa como escenario privilegiado de formación, donde los problemas reales del aula, la convivencia escolar, la evaluación y la inclusión se convierten en objetos de reflexión, investigación e innovación.

La formación situada se articula con procesos de investigación educativa, sistematización de experiencias y trabajo colaborativo, promoviendo una cultura profesional basada en el aprendizaje entre pares y en la producción de conocimiento pedagógico desde lo local. Asimismo, este enfoque dialoga con el énfasis del Plan Departamental de Desarrollo en la innovación, entendida como la capacidad de generar cambios significativos y pertinentes para el desarrollo social y educativo del territorio.

En conjunto, los enfoques que orientan el Plan Territorial de Formación Docente del Tolima configuran una visión integral de la formación, alineada con las políticas nacionales, las apuestas territoriales y la evidencia investigativa. El Plan se proyecta, así como una herramienta estratégica para fortalecer el desarrollo profesional docente, mejorar la calidad educativa y aportar a la construcción de un territorio más equitativo, inclusivo y con mayores oportunidades educativas para todos.

2. Marco normativo y de política

El Plan Territorial de Formación Docente del Departamento del Tolima se sustenta en el marco normativo que regula la formación de educadores en Colombia, entre el cual se destacan:

*Ley 115 de 1994 – Ley General de Educación, que establece la formación docente como un componente esencial para la calidad educativa.

*Decreto 709 de 1996, incorporado en el Decreto 1075 de 2015, que regula la formación de docentes y directivos docentes y define la responsabilidad de las entidades territoriales en este ámbito.

-Directiva Ministerial No. 65 de 2015, que orienta el funcionamiento de los Comités Territoriales de Formación Docente y la elaboración de los PTFD.

*Documento “Recomendaciones para la formulación, implementación y evaluación de políticas locales de formación de educadores y Planes Territoriales de Formación Docente” (MEN, 2021), que establece criterios de coherencia, pertinencia y viabilidad para los planes territoriales.

2.1 Referentes de política educativa

El PTFD se articula con los principales referentes nacionales de política educativa, entre ellos:

- Sistema Colombiano de Formación de Educadores (MEN, 2013), que concibe la formación docente como un sistema integrado de formación inicial, continua y avanzada.
- Plan Nacional Decenal de Educación 2016–2026, particularmente su desafío estratégico relacionado con la construcción de una política pública para la formación de educadores.
- Plan Nacional de Desarrollo vigente, que reconoce a los docentes como actores fundamentales para lograr una educación con equidad y calidad.

2.2 Articulación con políticas territoriales y sectoriales

En el ámbito territorial, el PTFD se articula con el Plan de Desarrollo Departamental "Con Seguridad en el Territorio 2024–2027", el cual concibe el desarrollo del talento humano como eje fundamental del desarrollo integral, y promueve la innovación, la equidad, la inclusión social y el fortalecimiento de capacidades en las regiones del departamento. En este marco, la formación docente se reconoce como un factor clave para cerrar brechas sociales, mejorar la calidad educativa y fortalecer el tejido social del territorio.

2.3 Política territorial de formación docente del departamento del Tolima

En correspondencia con los lineamientos del MEN y las necesidades diagnosticadas, el departamento del Tolima adopta una política territorial de formación docente entendida como un compromiso institucional orientado a:

> ***Fortalecer el desarrollo profesional de docentes y directivos docentes mediante procesos de formación continua, situada, pertinente y equitativa, que contribuyan al mejoramiento de las prácticas pedagógicas, la gestión institucional y los aprendizajes de los estudiantes, con enfoque territorial, diferencial e inclusivo.***

Esta política reconoce la formación docente como un proceso permanente, articulado a la práctica educativa y comprometido con la transformación de la escuela como escenario de construcción de ciudadanía, equidad y desarrollo sostenible.

3. Diagnóstico de necesidades de formación

3.1 Metodología para la identificación de las necesidades de formación

La identificación de las necesidades de formación de los docentes y directivos docentes de la Entidad Territorial Certificada – Tolima se realizó a partir de un proceso riguroso, participativo y multimodal, en coherencia con las orientaciones del Ministerio de Educación Nacional y con el enfoque de mejora continua del Sistema Colombiano de Formación de Educadores.

Para este propósito se implementaron diversas estrategias complementarias, orientadas a garantizar una lectura integral del contexto educativo, combinando fuentes cuantitativas, cualitativas y documentales, así como el análisis de resultados institucionales y territoriales. Las principales estrategias utilizadas fueron:

- ✓ Consulta de fuentes secundarias, mediante el diligenciamiento y análisis de la Matriz de Análisis de Necesidades de Formación, herramienta socializada en el marco de la asistencia técnica brindada por la Universidad Nacional de Colombia, en convenio con el Ministerio de Educación Nacional.
- ✓ Análisis de resultados de pruebas externas (SABER 11), con énfasis en tendencias históricas, brechas territoriales y desempeño por áreas.
- ✓ Revisión de los informes de autoevaluación institucional de las instituciones educativas oficiales del departamento.
- ✓ Análisis de la evaluación de desempeño de docentes y directivos docentes.
- ✓ Aplicación y análisis de encuesta dirigida a docentes y directivos docentes, construida con el acompañamiento del Comité Territorial de Formación Docente.
- ✓ Revisión del Plan Territorial de Formación Docente 2020–2025, sus líneas de acción, logros, dificultades e impactos.
- ✓ Articulación con el Plan de Desarrollo Departamental “Con Seguridad en el Territorio 2024–2027”.

Este enfoque metodológico permitió triangular información, identificar convergencias y contrastar resultados para establecer necesidades reales, priorizadas y territorialmente pertinentes.

3.2 Necesidades de formación derivadas del análisis de los resultados en Pruebas SABER 11

El análisis integral de los resultados SABER 11 del departamento del Tolima evidencia un sistema educativo en transición, con avances puntuales, recuperación postpandemia y mejoras graduales, pero también con brechas estructurales persistentes, especialmente entre los contextos urbano y rural.

Hallazgos generales en desempeño institucional

Entre 2014 y 2025 se registran avances sostenidos en las categorías de desempeño alto (A+ y A), especialmente en el sector oficial, lo cual refleja procesos de fortalecimiento institucional y pedagógico. Sin embargo, la categoría C continúa siendo predominante, concentrando la mayoría de las instituciones educativas, lo que limita la movilidad global del sistema hacia escenarios de mayor desempeño.

Se destaca una reducción progresiva en la categoría D posterior al año 2020, lo que sugiere efectos positivos derivados de estrategias territoriales, reactivación escolar y acompañamiento técnico. Aun así, el sector rural oficial concentra la mayor proporción de instituciones en categorías C y D, lo cual pone en evidencia inequidades territoriales asociadas a condiciones socioeconómicas, infraestructura, conectividad, continuidad escolar y disponibilidad de recursos pedagógicos.

Análisis por áreas evaluadas

El comportamiento por áreas permite identificar necesidades formativas específicas:

Lectura Crítica: aunque es el área con mejores resultados relativos, Tolima se mantiene por debajo del promedio nacional, con alta concentración de estudiantes en niveles mínimo y básico. Se identifica la necesidad de fortalecer estrategias didácticas orientadas al pensamiento crítico, la lectura comprensiva y el análisis de textos.

Matemáticas: es el área con mayor proporción de estudiantes en niveles insuficiente y mínimo, particularmente en instituciones rurales. Esta situación evidencia la necesidad de fortalecer la formación docente en didácticas activas, resolución de problemas, razonamiento lógico y pensamiento matemático contextualizado.

Ciencias Sociales: presenta resultados estables, pero con bajo desempeño en análisis de fuentes, lectura crítica de fenómenos sociales y pensamiento histórico. Se evidencia un predominio de enfoques memorísticos que requieren ser transformados.

Ciencias Naturales: muestra estabilidad con ligeros avances en algunos municipios intermedios; sin embargo, se requiere innovación metodológica para fortalecer el pensamiento científico, la indagación y el enfoque experimental.

Inglés: es el área con mayores brechas, con alta proporción de estudiantes en niveles A1 o inferiores, especialmente en zonas rurales. Las diferencias son marcadas entre instituciones que cuentan con

docentes licenciados en inglés y aquellas que no, lo que evidencia la necesidad de una intervención estructural.

Implicaciones formativas

El análisis SABER evidencia necesidades prioritarias de formación docente en:

- ✓ Planeación y ejecución curricular por competencias.
- ✓ Uso pedagógico de los resultados de evaluación externa.
- ✓ Evaluación formativa y seguimiento a los aprendizajes.
- ✓ Didácticas específicas por área, con énfasis en lectura crítica, matemáticas, ciencias e inglés.
- ✓ Interdisciplinariedad y enfoques integradores como STEAM.
- ✓ Acompañamiento diferencial a instituciones con alertas en múltiples áreas.

3.3 Necesidades de formación derivadas de la Autoevaluación Institucional

Los resultados de la autoevaluación institucional para el periodo 2024 muestran un sistema educativo con fortalezas consolidadas en liderazgo y administración, pero con desafíos persistentes en las dimensiones académica y comunitaria.

Gestión Directiva

La gestión directiva presenta los mejores resultados, con fortalezas en liderazgo institucional, identidad organizacional y planificación estratégica. No obstante, se identifican debilidades en:

- El fortalecimiento del liderazgo pedagógico, con énfasis en el uso pedagógico y estratégico de la información institucional y de los resultados de aprendizaje para la toma de decisiones.
- La gestión basada en datos, que permita a los directivos analizar, interpretar y utilizar información proveniente de la evaluación interna y externa para orientar el mejoramiento.
- La implementación efectiva de políticas de inclusión, atendiendo a la diversidad poblacional, cultural y territorial de las instituciones educativas.
- El fortalecimiento de competencias para la vinculación activa de las familias y los Consejos de Padres de Familia como corresponsables del proceso educativo.
- La articulación con el sector productivo y el entorno, así como la mejora de ambientes físicos de aprendizaje, entendidos como factores que impactan el bienestar y la permanencia escolar.

Gestión Académica

La gestión académica presenta una recuperación positiva, con fortalezas en organización del tiempo escolar y evaluación en el aula. Sin embargo, persisten necesidades en:

- El uso pedagógico, mantenimiento e integración de los recursos para el aprendizaje, incluyendo materiales físicos y tecnológicos.
- La integración efectiva de las tecnologías digitales en los procesos de enseñanza y aprendizaje, no solo desde el acceso, sino desde enfoques didácticos innovadores.
- El fortalecimiento de metodologías activas y del estilo pedagógico, orientadas al desarrollo de competencias, el pensamiento crítico y el aprendizaje significativo.
- El diseño e implementación de estrategias para el seguimiento a egresados, como mecanismo para evaluar el impacto del proceso educativo y retroalimentar el currículo institucional.

Gestión Administrativa

Aunque muestra avances en planeación financiera y asignación académica, se identifican debilidades críticas en:

- El apoyo institucional a la investigación educativa, como estrategia para fomentar la innovación pedagógica y la mejora continua.
- La integración de los recursos administrativos y financieros al proceso pedagógico, asegurando su coherencia con el PEI y el PMI.
- El seguimiento y uso pedagógico del Fondo de Servicios Educativos, fortaleciendo capacidades en planeación, ejecución y evaluación de recursos con enfoque educativo.

Gestión Comunitaria

Es el área de menor desempeño relativo, evidenciando necesidades formativas en:

- La participación efectiva de las familias y la comunidad educativa en la vida institucional.
- La gestión de la convivencia escolar y la seguridad, con énfasis en enfoques restaurativos, preventivos y de cultura de paz.
- La educación inclusiva y la atención a la diversidad, reconociendo las particularidades sociales, culturales y territoriales de los estudiantes.
- La identificación, atención y prevención de riesgos psicosociales, así como el fortalecimiento del bienestar emocional de estudiantes y docentes.

Estas necesidades refuerzan la importancia de consolidar una formación docente integral, que articule pedagogía, convivencia, bienestar y corresponsabilidad comunitaria.

3.4 Necesidades derivadas de la evaluación de desempeño docente y directivo

Los resultados de la evaluación de desempeño muestran un alto porcentaje de docentes en nivel sobresaliente, superior al promedio nacional. Sin embargo, existe una brecha estructural entre estos resultados y el desempeño estudiantil en SABER 11, lo cual coincide con hallazgos nacionales e internacionales que señalan limitaciones en la capacidad discriminatoria de estas evaluaciones.

Este contraste evidencia necesidades de formación y acompañamiento en: Planeación pedagógica coherente con el currículo por competencias; Evaluación formativa con impacto real en el aprendizaje; Didácticas específicas para áreas críticas; Seguimiento a la implementación curricular; Acompañamiento pedagógico situado.

En el caso de los directivos docentes, se identifican debilidades en el monitoreo del progreso académico, uso de resultados para la toma de decisiones pedagógicas y retroalimentación docente. Esto confirma la necesidad de fortalecer el liderazgo pedagógico, el acompañamiento de aula y el seguimiento institucional.

3.5 Necesidades identificadas a través de la encuesta a docentes y directivos docentes

En conjunto con la Universidad del Tolima, el liderazgo de la Escuela Normal Superior Fabio Lozano Torrijos de Falan y el acompañamiento del Comité Territorial de Formación Docente se elaboró el contenido de la encuesta, misma que fue sometida a revisión de Pares así:

-Rectora Patricia Barrero – Integrante de la Escuela de Directivos Docentes y rectora de la Institución Educativa la Aurora del municipio de Cunday – Tolima.

-Doctor Francisco Parra Sandoval. Integrante del Comité Territorial de Formación Docente en representación de la Universidad Nacional y Ex secretario de Educación del Tolima.

Una vez ajustada de acuerdo con las recomendaciones recibidas, la secretaría de educación del Tolima emitió circular a través de la cual invito a docentes y directivos docentes del Tolima a diligenciar la encuesta a través del enlace: https://forms.office.com/r/FtgiRgrKvb

Este proceso de recolección de información permitió obtener 2.149 respuestas efectivas, correspondientes al 27% del total de 7.928 docentes y directivos docentes del departamento del Tolima.

Este porcentaje refleja una participación representativa que garantiza la validez de los análisis, al integrar voces de todos los territorios, niveles educativos y tipos de cargo. Asimismo, evidencia un nivel de apropiación significativo por parte del magisterio frente al proceso de diagnóstico para la formulación del Plan Territorial de Formación Docente.

	CANTIDAD	%
DOCENTES Y DIRECTIVOS	7928	100
RESPUESTAS OBTENIDAS	2149	27



Cantidad de respuestas por zona de ubicación de la sede educativa en la que labora

Del total de respuestas recopiladas: 1.380 provienen de docentes y directivos de instituciones rurales, lo que corresponde al 37,47% del total de docentes ubicados en zonas rurales y 769 respuestas corresponden a instituciones urbanas, equivalentes al 18,12% del total de docentes urbanos.

Este comportamiento indica una mayor disposición o disponibilidad de participación por parte de las zonas rurales, lo cual puede interpretarse como:

- Un interés marcado por visibilizar las necesidades diferenciadas del contexto rural.
- La pertinencia del diagnóstico frente a las brechas formativas históricas en el territorio.
- La importancia de fortalecer estrategias de formación contextualizadas para estas zonas, especialmente en aspectos como conectividad, modelos flexibles, multigrado y educación inclusiva rural.

Cantidad de respuestas por cargo

La distribución de las respuestas según el rol desempeñado muestra la siguiente tendencia:

- Docentes: 1.842 respuestas (85,71%)

- Directivos docentes – Rectores(as): 97 respuestas (4,51%)
- Directivos docentes – Coordinadores(as): 58 respuestas (2,70%)
- Docentes orientadores: 47 respuestas (2,19%)
- Docentes PTA: 48 respuestas (2,23%)
- Etnoeducadores: 46 respuestas (2,14%)
- Otros roles (dinamizadores, docentes itinerantes, etc.): 11 respuestas (0,51%)

Este comportamiento confirma que la muestra está ampliamente representada por docentes de aula, quienes constituyen el grueso de la planta educativa. No obstante, la presencia de directivos docentes y roles específicos como orientadores y etnoeducadores aporta una perspectiva más completa del sistema educativo territorial.

La inclusión de estos cargos resulta fundamental, dado que sus visiones complementan las dinámicas de gestión, acompañamiento, orientación, interculturalidad y liderazgo escolar.

En cuanto a las áreas de desempeño, se destaca la cantidad de docentes participantes que respondieron orientar las siguientes disciplinas: Lenguaje, Matemáticas, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Inglés, Educación Física, Tecnología e Informática, Educación Artística, así como etnoeducadores y docentes con funciones de acompañamiento pedagógico (PTA).

Esta diversidad de perfiles permite identificar necesidades diferenciadas según el cargo, el área del saber y la ubicación territorial, lo que refuerza la pertinencia de un enfoque de formación situado y contextualizado.

Percepción del impacto de las estrategias formativas implementadas por la SED Tolima

Los encuestados valoraron diversas estrategias formativas implementadas por la Secretaría de Educación del Tolima en el marco de la implementación de Plan de Mejoramiento de la Calidad Educativa –PAM, dentro de las cuales se destacan las siguientes:

***Fortalecimiento de las Redes Pedagógicas:**

La Secretaría de Educación a través de la Dirección de Calidad Educativa, propicia la creación de las siguientes Redes Pedagógicas que se han mantenido en operación durante los últimos años y han superado las dificultades de índole presupuestal fundamentalmente: Educación Inicial, Primaria,

Educación rural, Docentes orientadores, Emprendimiento, Coordinadores, inglés, Tecnologías de Información y Comunicación - TIC, Lenguaje y Matemáticas. El principal objetivo de la estrategia es la actualización disciplinar y pedagógica de los docentes que hacen parte de ellas, así como la socialización de experiencias institucionales, la producción y socialización de contenidos y/o rutas de trabajo, atención y acompañamiento.

***Aprendizaje de un Segundo Idioma:**

Esta estrategia se desarrolla a través de un conjunto de acciones estratégicas complementarias que incluyen la implementación de una escuela virtual mediada por plataformas tecnológicas (Escuela Virtual Hello Tolima), el fortalecimiento de las competencias lingüísticas de los docentes de inglés, la capacitación de docentes de educación inicial y básica primaria en metodologías didácticas para la enseñanza significativa del idioma inglés como lengua extranjera, la implementación de experiencias inmersivas en territorio (Summer Camps), la consolidación de la red pedagógica de docentes de inglés y la promoción de eventos institucionales que promuevan el uso del inglés como los son el English Day y el certamen Spelling Bee.

En su conjunto, busca reducir las brechas educativas existentes, especialmente en zonas rurales y de difícil acceso, democratizando el aprendizaje del inglés y promoviendo el desarrollo de habilidades clave para la participación académica, social y laboral de los estudiantes en escenarios nacionales e internacionales.

***Escuela de Directivos Docentes del Tolima**

Busca “Fortalecer las competencias del directivo docente como líder pedagógico, administrativo y comunitario, de acuerdo con los retos, exigencias y responsabilidades como cabeza de la institución educativa, a partir de la vivencia de experiencias de aprendizaje que favorece el desarrollo de un líder consciente de sí mismo y de su valor en la sociedad; un líder coherente, cálido, valiente y apasionado que logra resultados positivos mediante un trabajo innovador, contextualizado y colaborativo en todas las instancias de la organización.

Dentro de las acciones desarrolladas y/o lideradas con y por la Escuela están: Autoformación y formación de sus integrantes, socialización de experiencias institucionales con énfasis en la gestión pedagógica, publicación de boletines y de la primera revista de la escuela con artículos elaborados por sus integrantes, creación de blog de la escuela, gestión y trámite de la ordenanza que crea la EDDT, implementación de la estrategia “la escuela investiga” con 10 proyectos de investigación educativa realizados y socializados en distintos espacios académicos, publicación del libro en co autoría con la universidad del Tolima –

doctorado en educación. “Escuela de Directivos Docentes del Tolima – escenario pedagógico para el fortalecimiento de la gestión académica del directivo docente”, extensión de la escuela a las instituciones educativas oficiales del departamento mediante procesos de formación, y resignificación de los planes educativos institucionales, los manuales de convivencia y/o el sistema de evaluación institucional.

***Fortalecimiento de la Educación Inicial:**

Su propósito principal es el de “Garantizar el desarrollo integral de los niños y niñas en la primera infancia (0 a 5 años), promoviendo sus capacidades físicas, cognitivas, emocionales, sociales y comunicativas, en ambientes protectores, afectivos y estimulantes”.

La Secretaría de Educación del Tolima ha estructurado un conjunto de acciones orientadas a garantizar el desarrollo integral de la primera infancia, en coherencia con la política nacional y el enfoque de atención integral. Ellas son entre otras: Ampliación del acceso desde edades tempranas, mejoramiento de infraestructura y ambientes, cualificación docente y fortalecimiento pedagógico, dotación de recursos educativos, participación familiar y articulación institucional e Inclusión territorial y cultural

***Ruta del Mejoramiento Institucional:**

La “Ruta de Mejoramiento” se concibe como una herramienta integral de acompañamiento y fortalecimiento de la gestión educativa, orientada a promover la resignificación de los proyectos institucionales, la mejora continua de los procesos pedagógicos y administrativos, y el desarrollo profesional del talento humano. Su implementación incluye acciones de diagnóstico, planeación participativa, ejecución de estrategias de intervención y evaluación de resultados, en coherencia con la política de calidad educativa. Su propósito principal es el “Fortalecer la calidad en las Instituciones educativas focalizadas mediante la implementación articulada de los procesos de Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), Proyecto Educativo Institucional (PEI), y Evaluación de Desempeño Docente, promoviendo la mejora continua, la gestión escolar efectiva y el desarrollo profesional docente”.

Durante el año 2025 fueron acompañadas en sitio 43 instituciones educativas, pero en todas las vigencias se atiende al 100% de las instituciones de la ETC con acciones de acompañamiento y seguimiento a los procesos mencionados.

***Estrategia Saberlo Todo – Fortalecimiento Integral del Aprendizaje**

Esta iniciativa integral articula dos componentes fundamentales: (1) el fortalecimiento de las capacidades docentes mediante el **"Modelo Centrado en Evidencias e Inteligencia Artificial"** y (2) el apoyo directo a estudiantes a través de la **Plataforma EVALÚA** y refuerzos tutoriales

Su principal objetivo es “Implementar una estrategia integral de alineación curricular y evaluación formativa basada en el Modelo Centrado en Evidencias, potenciada con Inteligencia Artificial y tecnología adaptativa, para elevar el desempeño de docentes y estudiantes en las Pruebas Saber 11 en el Departamento del Tolima”.

Con esta estrategia, se logró durante el año 2025, capacitar a 420 docentes y atender a 1.200 estudiantes, generando un cambio en la cultura de la planeación escolar, transitando de lo intuitivo a lo basado en datos y evidencias. La sinergia entre la Secretaría de Educación del Tolima, directivos docentes y el equipo capacitador ha sentado las bases para una mejora sostenida y medible en la calidad educativa del departamento.

***Convivencia escolar:**

Busca entre otros, promover un ambiente escolar seguro, inclusivo y respetuoso, donde todos los estudiantes puedan desarrollarse integralmente, fortalecer la calidad de respuesta institucional frente a situaciones de convivencia escolar, fomentar la empatía y el respeto mutuo entre los estudiantes a través de programas educativos y actividades extracurriculares, implementar estrategias de prevención y resolución de conflictos para reducir incidentes de bullying y violencia escolar, involucrar a las familias en la promoción de valores de convivencia y respeto dentro y fuera del entorno escolar y evaluar las acciones implementadas en las IE.

En este marco de propósitos se desarrollan de manera permanente y continua las siguientes acciones que impactan las 213 instituciones educativas del departamento: Fortalecimiento de la Red de Docentes Orientadores, Fortalecimiento de Escuela de padres, madres y familias, Implementación de la estrategia EmocionArte, Promoción de entornos libres de violencia contra las mujeres, EDUCA+, Actualización de Manuales de Convivencia Escolar, Implementación de asistente virtual interactivo, Programa Futuro Colombia – Prevención de fenómenos delincuenciales, Programa Voces que conviven, Diseño y difusión de recursos pedagógicos gamificados para la promoción de la salud mental y la convivencia escolar, Socialización de protocolos (VBG, conducta suicida, SPA), justicia restaurativa, Estrategia “Yo Te Escucho Itinerante” – Zona rural, Estrategia – Hablar te conecta, entre otros.

En términos generales, la percepción del impacto de estas estrategias de formación y acompañamiento se concentra en tres niveles: Impacto moderado, asociado a la generación de algunos cambios positivos, aunque no sostenidos o generalizados. Impacto significativo, especialmente reportado por docentes y directivos que han participado de manera continua en procesos como redes pedagógicas, acompañamiento situado y escuela de directivos. Impacto transformador, identificado principalmente por directivos docentes y algunos docentes rurales que reportan mejoras profundas en la gestión, la práctica pedagógica y los resultados institucionales.

No obstante, se evidencia también un porcentaje relevante de encuestados que manifiestan no haber participado o no conocer algunas estrategias, lo que revela limitaciones en la difusión, cobertura y acceso efectivo a la oferta formativa, especialmente en contextos rurales.

Barreras para la participación en procesos de formación

Barreras para acceder y participar en procesos de formación docente	**Cantidad de funcionarios que seleccionan esta opción**
Falta de disponibilidad de tiempo	677
Sobrecarga laboral	321
Limitaciones en conectividad o acceso a dispositivos tecnológicos	1193
Escasa oferta formativa pertinente o contextualizada	659
Dificultades de desplazamiento hacia los lugares de formación	638
Ausencia de incentivos institucionales	522
Desconocimiento de la oferta formativa disponible	786
Falta de articulación con las necesidades del contexto educativo	668
Otros	76

La encuesta permitió identificar barreras recurrentes que limitan la participación de docentes y directivos en los procesos de formación, entre las cuales se destacan: Sobrecarga laboral y falta de disponibilidad de tiempo, especialmente en instituciones con alta demanda administrativa y pedagógica; Limitaciones en conectividad y acceso a dispositivos tecnológicos, con mayor incidencia en zonas rurales dispersas; dificultades de desplazamiento, asociadas a la lejanía geográfica, condiciones de vías y costos de transporte; Escasa oferta formativa pertinente o contextualizada, particularmente para docentes rurales,

etnoeducadores y áreas específicas; Ausencia de incentivos institucionales, como reconocimiento académico, estímulos o posibilidades de ascenso; Desconocimiento de la oferta formativa disponible, que evidencia debilidades en los canales de comunicación; Falta de articulación entre la formación ofrecida y las necesidades reales del contexto educativo.

Estas barreras subrayan la necesidad de diseñar procesos de formación flexibles, pertinentes y diferenciados, así como de fortalecer los mecanismos de acompañamiento y motivación del talento humano.

Necesidades de formación según cargo y ubicación (rural – urbana)

El análisis de la encuesta permite identificar necesidades diferenciadas:

En docentes y directivos de zonas rurales:

- ✓ Formación en modelos educativos flexibles, multigrado y atención a contextos dispersos.
- ✓ Estrategias de educación inclusiva, DUA y PIAR, desarrolladas de manera práctica y presencial.
- ✓ Integración pedagógica de tecnologías e inteligencia artificial considerando limitaciones de conectividad.
- ✓ Uso de resultados de pruebas SABER contextualizados a la ruralidad.
- ✓ Fortalecimiento de la convivencia escolar, educación socioemocional y prácticas restaurativas.
- ✓ Acompañamiento pedagógico situado y formación con enfoque territorial y cultural.

En docentes y directivos de zonas urbanas:

- ✓ Actualización disciplinar y didáctica por áreas.
- ✓ Evaluación formativa y uso pedagógico de datos.
- ✓ Liderazgo educativo y gestión institucional.
- ✓ Integración avanzada de TIC e innovación pedagógica.
- ✓ Fortalecimiento del trabajo colaborativo y comunidades de aprendizaje.

En directivos docentes, independientemente de la ubicación, se destacan necesidades en:

- ✓ Liderazgo pedagógico.
- ✓ Seguimiento y monitoreo del aprendizaje.
- ✓ Gestión del currículo y del PEI–PMI.
- ✓ Acompañamiento y retroalimentación docente con enfoque formativo.

Modalidades y estrategias de formación preferidas

En relación con las modalidades educativas, los encuestados manifiestan una clara preferencia por:

Modalidades híbridas y virtuales, por su flexibilidad, especialmente en contextos rurales.

Formación presencial, cuando se requiere trabajo práctico, acompañamiento situado o atención a inclusión.

En cuanto a las estrategias de formación se evidencia una alta convergencia en torno a estrategias de formación activa, contextualizada y continua, que reconozcan la diversidad de roles, contextos y necesidades del magisterio del departamento del Tolima. Las estrategias seleccionadas reflejan una clara preferencia por modalidades que trascienden los enfoques tradicionales y priorizan el aprendizaje situado, el trabajo colaborativo y la aplicación práctica del conocimiento.

Una de las estrategias más recurrentes es la participación en diplomados, talleres prácticos, seminarios, conferencias, visitas pedagógicas, escuelas demostrativas y encuentros de experiencias significativas. Esta preferencia indica que docentes y directivos valoran los espacios formativos que permiten profundización temática, intercambio de saberes y reflexión pedagógica, especialmente cuando se articulan con problemáticas reales del aula y de la gestión institucional.

De manera complementaria, se destaca la importancia de los cursos y talleres virtuales, los cuales son percibidos como una alternativa pertinente para garantizar el acceso equitativo a la formación, especialmente en contextos de ruralidad, alta carga laboral y limitaciones de desplazamiento. La virtualidad se reconoce como una estrategia efectiva para la actualización conceptual y normativa, siempre que se acompañe de recursos adecuados, conectividad suficiente y mediaciones pedagógicas claras.

Otra estrategia altamente valorada corresponde a las comunidades de aprendizaje, entendidas como espacios colaborativos de construcción colectiva del conocimiento. Estas comunidades permiten fortalecer el trabajo en red, el acompañamiento entre pares y la sostenibilidad de los procesos formativos, al promover dinámicas de aprendizaje continuo más allá de eventos puntuales. Su relevancia es especialmente significativa para docentes y directivos que buscan compartir experiencias, resolver problemáticas comunes y fortalecer prácticas institucionales.

El acompañamiento situado emerge como una de las estrategias más pertinentes para los participantes, en tanto posibilita la formación directamente en el contexto de la institución educativa. Esta estrategia

responde a la necesidad de recibir orientación pedagógica ajustada a las realidades territoriales, culturales y sociales de cada sede educativa, favoreciendo la aplicación inmediata de los aprendizajes y el fortalecimiento de los planes de mejoramiento institucional.

Asimismo, se evidencia una valoración positiva hacia el fortalecimiento y continuidad de las estrategias ya implementadas por la Secretaría de Educación, tales como las Redes Pedagógicas, el Aprendizaje de un Segundo Idioma – Inglés, la Escuela de Directivos Docentes del Tolima, el Fortalecimiento de la Educación Inicial, la Ruta del Mejoramiento Institucional y el programa Saberlo Todo – Fortalecimiento Integral del Aprendizaje. Los participantes reconocen la pertinencia de estas iniciativas y expresan la necesidad de consolidarlas, ampliarlas y articularlas de manera más efectiva con las necesidades reales de las instituciones educativas.

En conjunto, las estrategias seleccionadas evidencian una clara orientación hacia modelos de formación que combinan flexibilidad, pertinencia, acompañamiento y continuidad, superando enfoques fragmentados o exclusivamente teóricos. Estos resultados reafirman la importancia de diseñar un Plan Territorial de Formación Docente diversificado, que integre estrategias presenciales, virtuales e híbridas, promueva el aprendizaje colaborativo, garantice el acompañamiento en contexto y fortalezca institucionalmente las capacidades docentes y directivas del departamento.

El análisis de las respuestas relacionadas con el tiempo semanal que los docentes y directivos docentes pueden destinar a procesos de formación permite identificar patrones claros sobre la disponibilidad real del magisterio y constituye un insumo clave para la planificación de estrategias formativas viables y sostenibles.

Los resultados muestran que la mayor concentración de respuestas se ubica en el rango de entre 2 y 4 horas semanales, con 1.396 participantes, lo que representa la opción claramente predominante. Este hallazgo sugiere que, aunque existe disposición para participar en procesos de formación continua, esta debe ajustarse a tiempos moderados y realistas, compatibles con la carga académica, administrativa y de atención directa a estudiantes. Este rango se perfila, por tanto, como el más adecuado para estructurar la mayoría de las propuestas formativas del Plan Territorial de Formación Docente.

En segundo lugar, 461 participantes manifestaron poder dedicar menos de 2 horas semanales a la formación. Este grupo evidencia una limitación significativa de tiempo, asociada principalmente a factores como sobrecarga laboral, múltiples responsabilidades institucionales, condiciones de ruralidad o responsabilidades familiares. Esta información refuerza la necesidad de diseñar alternativas formativas

flexibles, modulares y de corta duración, que permitan la participación gradual sin generar sobrecarga adicional.

Un número menor de participantes señaló una mayor disponibilidad de tiempo: 208 personas indicaron entre 5 y 7 horas semanales, 57 personas entre 8 y 10 horas semanales, y 27 participantes más de 10 horas semanales.

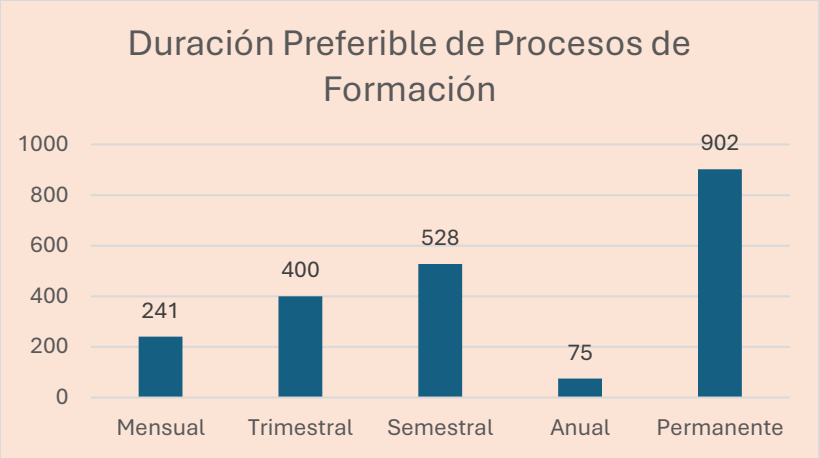
Aunque estos rangos representan una proporción reducida del total de respuestas, evidencian la existencia de un grupo de docentes y directivos con alta disposición y compromiso hacia procesos formativos más intensivos y profundos. Este segmento puede beneficiarse de ofertas de mayor duración, tales como diplomados, acompañamientos especializados, investigaciones pedagógicas o programas de profundización disciplinar.

En términos generales, los resultados confirman que la disponibilidad de tiempo es un factor determinante para la participación en procesos de formación docente. La distribución observada señala que el diseño de la oferta formativa debe priorizar estrategias que se sitúen mayoritariamente en el rango de 2 a 4 horas semanales, complementadas con opciones flexibles para quienes disponen de menos tiempo y rutas de profundización para aquellos con mayor disponibilidad.

Este análisis reafirma la importancia de un enfoque diferencial y flexible en la planeación del Plan Territorial de Formación Docente, que reconozca las condiciones reales del ejercicio profesional, optimice la participación y garantice la permanencia y efectividad de los procesos formativos en el departamento del Tolima.

El análisis de las respuestas relacionadas con la duración ideal de los procesos de formación continua permite identificar una clara preferencia por esquemas sostenidos y de mediano a largo plazo, los cuales favorecen la apropiación progresiva de conocimientos, el acompañamiento permanente y la incidencia real en las prácticas pedagógicas e institucionales.

Los resultados evidencian que la opción con mayor número de respuestas es la duración permanente, con 902 participantes, lo que indica una valoración significativa de los procesos formativos concebidos como continuos, sistemáticos y articulados a la práctica profesional diaria. Esta preferencia refleja el reconocimiento, por parte de docentes y directivos, de que la formación no debe limitarse a acciones aisladas, sino convertirse en un proceso constante que acompañe el desarrollo profesional a lo largo del tiempo y se integre a las dinámicas institucionales.



Los resultados muestran una clara tendencia hacia modelos de formación continua y progresiva, con mayor aceptación de propuestas permanentes y semestrales, complementadas por procesos trimestrales y mensuales según la naturaleza de los contenidos. Este comportamiento refuerza la necesidad de que el Plan Territorial de Formación Docente promueva rutas formativas escalonadas, que integren acciones de corto, mediano y largo plazo, asegurando coherencia, continuidad y pertinencia en el desarrollo profesional de los docentes y directivos del departamento del Tolima.

Las respuestas obtenidas en el instrumento de diagnóstico evidencian una visión integral y estratégica por parte de los docentes y directivos docentes del departamento del Tolima respecto a los elementos que deben orientar el diseño e implementación del Plan Territorial de Formación Docente. De manera transversal, se reconoce que la formación debe responder a las realidades del contexto educativo, promover la participación activa de los actores y garantizar procesos sostenidos y pertinentes.

Uno de los elementos más destacados es el diagnóstico permanente de las necesidades formativas, el cual es concebido como un punto de partida ineludible para la planeación de la oferta de formación. Los participantes subrayan la importancia de que el Plan no se construya de manera homogénea o descontextualizada, sino que parta del reconocimiento continuo de las particularidades territoriales, institucionales y profesionales de los docentes y directivos, permitiendo ajustar y actualizar las propuestas formativas a lo largo del tiempo.

Asimismo, se resalta la participación activa de docentes y directivos docentes en la construcción del Plan de Formación, entendida no solo como un ejercicio de consulta, sino como un proceso de corresponsabilidad. Esta participación es valorada como un mecanismo que fortalece la apropiación de

los procesos formativos, legitima las decisiones institucionales y promueve una cultura de formación colaborativa y reflexiva.

Otro aspecto fundamental identificado es la articulación con las políticas educativas nacionales y territoriales, lo cual garantiza coherencia entre el Plan de Formación Docente y los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional, así como con las prioridades y planes estratégicos de la Entidad Territorial Certificada. Esta articulación es percibida como clave para asegurar sostenibilidad, pertinencia normativa y alineación con los retos actuales del sistema educativo.

La incorporación de enfoques diferenciales e inclusivos emerge como un elemento central para atender la diversidad del territorio. Los docentes y directivos reconocen que la formación debe considerar las condiciones de ruralidad, diversidad étnica y cultural, atención a estudiantes con discapacidad, talentos excepcionales y distintas trayectorias educativas, garantizando oportunidades equitativas de desarrollo profesional.

Igualmente, se destaca la necesidad de contar con flexibilidad en las modalidades, tiempos y metodologías de formación, en coherencia con las barreras identificadas en el diagnóstico. Esta flexibilidad es vista como un factor determinante para favorecer la participación efectiva, permitiendo combinar modalidades virtuales, híbridas y presenciales, así como ajustar la duración y los ritmos de los procesos formativos a las condiciones reales del ejercicio docente y directivo.

La evaluación continua de los procesos formativos es reconocida como un elemento indispensable para valorar el impacto de la formación en las prácticas pedagógicas e institucionales. Más allá de una evaluación de corte administrativo, los participantes plantean la necesidad de evaluar la pertinencia, la aplicabilidad y los resultados de la formación, con miras a la mejora constante del Plan.

Otro componente relevante es el reconocimiento e incentivos para la participación en procesos de formación, entendidos como mecanismos que motivan, dignifican y valoran el compromiso del magisterio con su desarrollo profesional. Este reconocimiento se asocia tanto a incentivos institucionales como a la valoración del saber pedagógico construido desde la práctica.

Finalmente, los docentes y directivos destacan la importancia de fortalecer las comunidades de aprendizaje y las redes pedagógicas, así como la integración de tecnologías educativas y recursos digitales, como pilares para la sostenibilidad del Plan de Formación Docente. Estos elementos favorecen el aprendizaje colaborativo, la innovación pedagógica y la circulación de conocimientos, trascendiendo los espacios formales de capacitación.

En síntesis, los resultados muestran que el magisterio del Tolima concibe el Plan de Formación Docente como un proceso estratégico, participativo, flexible y contextualizado, orientado al fortalecimiento continuo de las prácticas educativas y de la gestión institucional, y no como un conjunto aislado de actividades formativas. Esta lectura constituye un insumo clave para la toma de decisiones en la formulación del Plan Territorial de Formación Docente.

3.6 Análisis del impacto del Plan Territorial de Formación Docente 2020–2025 y necesidades derivadas del mismo.

El Plan Territorial de Formación Docente (PTFD) del Departamento del Tolima para el periodo 2020–2025, adoptado mediante la Resolución No. 3933 del 15 de diciembre de 2020, constituye un hito relevante en la consolidación de una política pública sostenida de formación y desarrollo profesional docente en el territorio. Su implementación, iniciada en un contexto altamente complejo marcado por la pandemia del COVID‑19, exigió ajustes metodológicos, operativos y financieros que, lejos de detener el proceso, impulsaron nuevas estrategias y enfoques que han dejado aprendizajes significativos para el sistema educativo departamental.

Valoración general de los logros alcanzados

Uno de los impactos más relevantes del PTFD 2020–2025 ha sido su alineación efectiva con los planes de desarrollo departamentales, tanto del periodo anterior como del actual Plan de Desarrollo “Con Seguridad en el Territorio 2024–2027”. La incorporación explícita de metas de formación docente y directiva dentro de dichos planes ha garantizado la continuidad institucional de procesos estratégicos, evitando la fragmentación frecuente de las políticas de formación ante los cambios de administración.

Esta articulación ha permitido sostener y fortalecer líneas de trabajo prioritarias para la Secretaría de Educación del Tolima, tales como la formación diferenciada de docentes y directivos, el funcionamiento permanente de las Redes Pedagógicas, la consolidación de la Escuela de Directivos Docentes del Tolima, el desarrollo de acciones sistemáticas en convivencia escolar y educación socioemocional, el impulso a la investigación educativa, el fortalecimiento del bilingüismo, el uso pedagógico de las TIC, y el acompañamiento a las Escuelas Normales Superiores. Incluso en un escenario de restricciones presupuestales propias de las Entidades Territoriales Certificadas, el Plan facilitó la gestión y asignación de recursos anuales para sostener estas apuestas, lo que evidencia su impacto como instrumento de planeación y priorización.

Coherencia estructural del Plan y articulación con el PAM

El PTFD 2020–2025 se diseñó con una estructura organizada en componentes y líneas de formación que abordaron de manera integral las dimensiones pedagógica, didáctica, humana, directiva, administrativa, tecnológica e investigativa del ejercicio docente. Esta organización permitió una articulación lógica y de largo plazo con las estrategias del Plan de Apoyo al Mejoramiento de la Calidad Educativa (PAM), superando enfoques aislados de capacitación y avanzando hacia procesos de desarrollo profesional más sistémicos.

Las líneas de formación no solo respondieron a orientaciones nacionales, sino que dialogaron con necesidades territoriales evidenciadas en la autoevaluación institucional, los resultados de pruebas externas, los diagnósticos de desempeño y las prioridades definidas por el Comité Territorial de Formación Docente (CTFD). Este enfoque favoreció la apropiación del Plan por parte de las instituciones educativas y fortaleció su legitimidad como referente orientador de la formación en el departamento.

Impacto de las líneas estratégicas de formación.

A continuación, se destacan las principales realizaciones y logros en cada una de las líneas del PTFD 2020 - 2025:

Línea 1. La Jornada única. ¿Un reto o una necesidad?

La Secretaría de Educación, a través de las Direcciones de Calidad y Cobertura, realizo el acompañamiento permanente a la implementación de la estrategia jornada única desde cada uno de sus componentes, en concordancia con los lineamientos técnicos y normativos establecidos por el Ministerio de Educación Nacional. En este proceso, se otorgó especial énfasis al componente pedagógico, con el propósito de garantizar que la estrategia trascienda el cumplimiento de una ampliación de la jornada escolar y se consolide como un mecanismo orientado al fortalecimiento de la calidad educativa, mediante la transformación de las prácticas pedagógicas, el desarrollo integral de los estudiantes y el mejoramiento progresivo de los resultados de aprendizaje en el mediano y largo plazo.

Durante la vigencia 2024, la Secretaría de Educación lideró, en articulación con la comunidad educativa del departamento, un espacio de reflexión, formación e intercambio de experiencias, con la participación de expertos del ámbito territorial y nacional. Este ejercicio permitió promover una comprensión integral de la Jornada Única, superando la concepción tradicional que la limita a la ampliación del tiempo escolar destinado a las actividades convencionales del currículo. En contraste, se fortaleció la visión de la Jornada Única como una estrategia de jornada extendida y flexible, sustentada en enfoques pedagógicos,

didácticos, culturales, deportivos y de convivencia escolar, que favorecen el desarrollo integral de los estudiantes, incrementan su motivación hacia el aprendizaje y promueven la implementación de prácticas educativas innovadoras, pertinentes y contextualizadas.

Línea 2. En busca de la excelencia en el saber hacer educativo con enfoque diferencial: Educación rural y enfoque de género y étnico.

Uno de los principales logros de esta línea estratégica fue la consolidación de la Red de Educación Rural como un espacio permanente de fortalecimiento de capacidades para los docentes de las sedes rurales de las instituciones educativas, con participación recurrente de docentes del sector urbano. A través de esta estrategia se desarrollaron procesos de formación y actualización en temáticas prioritarias para el contexto rural, entre ellas: desafíos e innovaciones en educación rural; fortalecimiento de los microcentros; inteligencia artificial aplicada a la educación; metodologías activas y Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP); implementación de modelos educativos flexibles (Escuela Nueva y Posprimaria); resignificación de los Sistemas Institucionales de Evaluación de los Estudiantes (SIEE); educación inicial rural; y estrategias para el emprendimiento, la innovación pedagógica y la implementación del Modelo de Educación Inicial Rural Itinerante en los municipios de Ataco, Rioblanco, Chaparral y Planadas.

En el marco del enfoque de género, la Secretaría de Educación institucionalizó la realización anual, durante el mes de marzo, de una jornada departamental de formación dirigida a la comunidad educativa para fortalecer la construcción de entornos escolares protectores, inclusivos y libres de violencias basadas en género. Durante la vigencia 2025 se abordaron temas relacionados con la prevención de las violencias basadas en género, la prevención del consumo de sustancias psicoactivas (SPA), la conducta suicida, la aplicación de los protocolos para la atención de situaciones de convivencia escolar, la implementación de prácticas de justicia escolar restaurativa y la promoción de los derechos de las mujeres mediante orientaciones y lineamientos pedagógicos. Esta estrategia registró una participación superior al 95 % de la comunidad educativa convocada, consolidándose como un espacio de alta cobertura e incidencia para el fortalecimiento de la convivencia escolar y la garantía de derechos.

Línea 3. Actualización disciplinar con contenido pedagógico y didáctico.

El fortalecimiento de las diez Redes Pedagógicas departamentales se consolidó como una de las estrategias de mayor impacto del Plan. A través de formación continuada con especialistas, socialización de experiencias significativas, producción de materiales pedagógicos y trabajo colaborativo entre redes y programas institucionales, se generaron dinámicas profesionales que trascendieron la lógica de eventos

aislados. Estas redes se constituyeron en espacios de aprendizaje entre pares, reflexión pedagógica y circulación de saberes contextualizados. No obstante, su impacto se vio limitado de manera intermitente por la inestabilidad en la asignación presupuestal, lo cual afectó la continuidad y profundización temática de algunas de ellas.

Línea 4. Nuevos liderazgos para la gerencia e innovación institucional.

En esta línea se destacó la Escuela de Directivos Docentes del Tolima (EDDT), la cual emergió como una experiencia estructurante del liderazgo educativo en el departamento. Su impacto se evidencia en la consolidación de una comunidad académica de directivos, en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, en la resignificación de instrumentos institucionales como el PEI, los manuales de convivencia y los sistemas de evaluación, y en la generación de producción académica y procesos investigativos. La publicación del libro en coautoría con el Doctorado en Educación de la Universidad del Tolima y su visibilización en espacios académicos nacionales evidencian un impacto que trasciende la formación para incidir en la construcción de conocimiento educativo desde lo territorial.

La Línea 5: Desde mi ser y desde mi sentir le aporto a la convivencia y a la construcción de la paz.

El Programa CRESE y educación socioemocional ha tenido un impacto notable en la gestión de la convivencia escolar y la cultura de paz. El reconocimiento del MEN y de instancias regionales como la RAPE, así como la amplia participación de la comunidad educativa en los encuentros anuales (con cifras crecientes entre 2023 y 2025), reflejan la pertinencia y alcance de esta estrategia. La producción de rutas, protocolos y recursos didácticos innovadores como la gamificación y el uso de chatbots ha fortalecido la capacidad institucional para prevenir, atender y abordar situaciones de convivencia, integrando enfoques restaurativos y de derechos.

Línea 6: Conociendo mi entidad.

Durante el periodo 2020–2025 se fortalecieron de manera significativa los procesos de inducción y reinducción dirigidos a docentes, directivos docentes y personal administrativo que se vinculan anualmente a la planta de personal de la Secretaría de Educación del Tolima. Estas acciones, lideradas por la Oficina de Talento Humano, contaron con la participación articulada de las diferentes direcciones y áreas estratégicas de la entidad, contribuyendo al reconocimiento de la estructura organizacional, los procesos institucionales, las responsabilidades asociadas a cada cargo y las principales orientaciones normativas y técnicas para el ejercicio de las funciones.

De acuerdo con las valoraciones realizadas por los participantes, la estrategia ha resultado pertinente y necesaria para facilitar la integración de los servidores públicos a la entidad. No obstante, se identificó la necesidad de profundizar algunos contenidos mediante metodologías más prácticas y contextualizadas, especialmente en aquellos temas que, por razones de tiempo, se abordan de manera general. En este sentido, se recomienda fortalecer la participación de directivos y funcionarios con experiencia en la gestión educativa territorial, de manera que puedan compartir conocimientos y experiencias derivadas de su ejercicio profesional. Asimismo, se considera conveniente ampliar los tiempos destinados a los procesos de inducción y reinducción, con el propósito de favorecer una mejor apropiación de los contenidos y una comprensión más integral del funcionamiento institucional.

Esta experiencia evidencia la importancia de consolidar procesos permanentes de acogida, orientación y acompañamiento al talento humano, como estrategia para fortalecer la identidad institucional, mejorar la adaptación a las dinámicas organizacionales y contribuir al desempeño efectivo de los servidores vinculados a la entidad.

Línea 7. Buscando la excelencia en el manejo de las finanzas de las Instituciones Educativas

En el marco de esta línea de formación, la Escuela de Directivos Docentes del Tolima (EDDT) desarrolló acciones de extensión y proyección dirigidas a rectores y coordinadores de las instituciones educativas oficiales del departamento, en articulación permanente con la Oficina de Bienes y Servicios de la Secretaría de Educación. Estas acciones tuvieron como propósito fortalecer las competencias administrativas, financieras y de gestión de los directivos docentes, reconociendo que una adecuada administración de los recursos constituye un factor determinante para el cumplimiento de los objetivos institucionales y el mejoramiento de la calidad educativa.

Entre las temáticas abordadas se destacaron la contratación estatal, el manejo de la plataforma SECOP II, la administración de los Fondos de Servicios Educativos, la gestión documental y aplicación de la Ley General de Archivos, así como los procesos de empalme, entrega y recibo de cargos directivos. De acuerdo con los diagnósticos realizados por la EDDT y las necesidades manifestadas por los directivos docentes, estos temas representan áreas prioritarias de formación debido a su incidencia directa en la gestión institucional y en el cumplimiento de las responsabilidades legales y administrativas de las instituciones educativas.

De manera complementaria, la Oficina de Bienes y Servicios ha mantenido procesos permanentes de capacitación y acompañamiento técnico en sitio, orientados a fortalecer la adecuada administración de

los Fondos de Servicios Educativos y el cumplimiento de la normatividad vigente. Estas acciones se han enriquecido con el apoyo de entidades especializadas, como Colombia Compra Eficiente, permitiendo actualizar conocimientos, resolver inquietudes y promover buenas prácticas en materia de contratación y gestión financiera.

En conjunto, esta línea ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades de los directivos docentes para ejercer una gestión administrativa y financiera más eficiente, transparente y ajustada a los marcos normativos vigentes, generando mejores condiciones para el funcionamiento y desarrollo de las instituciones educativas del departamento.

Línea 8. Fortalecimiento de competencias TIC

A través de esta línea estratégica, el Plan Territorial de Formación Docente 2020–2025 contribuyó al fortalecimiento progresivo de las competencias digitales de docentes y directivos docentes, promoviendo el uso pedagógico de las tecnologías de la información y la comunicación como un componente transversal de los procesos de enseñanza, aprendizaje, gestión institucional e innovación educativa. Las acciones desarrolladas permitieron avanzar en la apropiación de herramientas tecnológicas para la planeación, el diseño de recursos educativos, el trabajo colaborativo y el mejoramiento de los procesos académicos y administrativos en las instituciones educativas del departamento.

Un logro significativo de esta línea fue la incorporación gradual de la inteligencia artificial en los procesos de formación y actualización docente, favoreciendo la reflexión sobre sus potencialidades, alcances y desafíos en el contexto educativo. Esta apuesta ha permitido explorar nuevas posibilidades para la personalización del aprendizaje, la optimización de procesos de gestión, el análisis de información educativa y el fortalecimiento de prácticas pedagógicas innovadoras.

En este sentido, la línea se consolidó como un escenario de preparación para los retos de la transformación digital del sistema educativo, sentando bases conceptuales y metodológicas que deberán profundizarse durante el periodo 2026–2029. Asimismo, fortaleció la articulación con iniciativas institucionales como la Escuela de Directivos Docentes del Tolima, promoviendo la formación de líderes educativos capaces de orientar procesos de innovación, toma de decisiones basada en información y uso ético y pedagógico de las tecnologías emergentes.

Línea 9. Bilingüismo – Hello Tolima

La estrategia Bilingüismo – Hello Tolima se consolidó como una de las apuestas de formación con mayores niveles de continuidad, cobertura e impacto durante la vigencia del PTFD 2020–2025. Su implementación permitió fortalecer progresivamente las competencias comunicativas en lengua extranjera de docentes de educación básica primaria y secundaria, a través de procesos de formación, actualización metodológica y acompañamiento pedagógico orientados al mejoramiento de las prácticas de enseñanza del inglés.

Uno de los principales logros de esta línea fue el fortalecimiento de la Red Pedagógica de Inglés, consolidada como un espacio de intercambio de experiencias, construcción colectiva de conocimiento y actualización permanente para los docentes del área. Asimismo, se destacó la participación de docentes de la planta oficial como líderes de intervención pedagógica, quienes contribuyeron al acompañamiento de sus pares y a la dinamización de procesos de innovación y mejoramiento en las instituciones educativas del departamento.

La estrategia también favoreció la ampliación del alcance de las acciones de bilingüismo, trascendiendo los niveles tradicionalmente focalizados y promoviendo procesos formativos desde los primeros grados de escolaridad. Esto ha generado condiciones más favorables para el fortalecimiento progresivo de las competencias en lengua extranjera de estudiantes y docentes, especialmente mediante la articulación de iniciativas como la Escuela Virtual Hello Tolima, los espacios de inmersión lingüística, las comunidades de aprendizaje y los eventos académicos orientados a la promoción del uso del inglés.

En conjunto, los resultados alcanzados evidencian avances significativos en la consolidación de una cultura institucional de aprendizaje de lenguas extranjeras, sentando bases sólidas para la continuidad y profundización de las estrategias de bilingüismo en el periodo 2026–2029, con especial énfasis en la equidad territorial, el fortalecimiento pedagógico y la reducción de brechas entre contextos urbanos y rurales.

Línea 10. Escuela Virtual EDUCA@TOLIMA

La Escuela Virtual EDUCA@TOLIMA surgió como una respuesta estratégica a los desafíos impuestos por la emergencia sanitaria derivada de la pandemia, convirtiéndose en un mecanismo fundamental para garantizar la continuidad de los procesos de formación y actualización de docentes y directivos docentes del departamento. Su implementación permitió ampliar el acceso a oportunidades de aprendizaje, fortalecer las competencias digitales del magisterio y mantener activos los espacios de capacitación e intercambio académico en un contexto caracterizado por las restricciones de movilidad y presencialidad.

La experiencia desarrollada durante este periodo dejó importantes aprendizajes institucionales sobre el potencial y las limitaciones de los procesos de formación virtual a gran escala. Entre sus principales fortalezas se destacan la ampliación de la cobertura, la flexibilidad en el acceso a la oferta formativa y la posibilidad de llegar a docentes ubicados en territorios rurales y dispersos, tradicionalmente afectados por barreras geográficas y de desplazamiento.

No obstante, el desarrollo de esta estrategia también puso en evidencia desafíos asociados a la alta demanda institucional de actividades virtuales, la dispersión de convocatorias, la participación irregular de algunos asistentes, las dificultades de seguimiento a los procesos formativos y las limitaciones para garantizar su sostenibilidad técnica y financiera en el largo plazo. Estos factores llevaron a replantear progresivamente el modelo inicial, orientándolo hacia procesos de formación más focalizados, pertinentes y articulados con las necesidades específicas de docentes, directivos docentes e instituciones educativas.

La evolución de EDUCA@TOLIMA refleja, en consecuencia, un proceso de aprendizaje, ajuste y maduración institucional frente al uso de la virtualidad como estrategia de formación. Más que un escenario de capacitación masiva se proyecta como una herramienta complementaria para fortalecer modelos híbridos y flexibles de desarrollo profesional, aprovechando las ventajas de la tecnología para ampliar oportunidades de acceso, mejorar la cobertura y responder de manera más efectiva a las necesidades del sistema educativo departamental.

Línea 11. Investigación educativa

La Línea de Investigación Educativa constituyó una apuesta estratégica del Plan Territorial de Formación Docente 2020–2025 orientada al fortalecimiento de la cultura investigativa, la producción de conocimiento pedagógico y la reflexión sistemática sobre la práctica educativa. En el marco de esta línea se promovieron procesos de investigación, sistematización de experiencias significativas y construcción de alianzas con instituciones de educación superior, generando avances importantes en materia de producción académica y visibilización de experiencias desarrolladas por docentes y directivos docentes del departamento.

Entre los principales logros se destacan la articulación con universidades y grupos de investigación, la participación de educadores en eventos académicos, la divulgación de resultados de investigación y la consolidación de experiencias como las lideradas por la Escuela de Directivos Docentes del Tolima, las cuales contribuyeron al fortalecimiento de las capacidades investigativas y al análisis de problemáticas relevantes para la gestión educativa y las prácticas pedagógicas.

No obstante, aunque estas iniciativas lograron impactos significativos en grupos específicos de docentes y directivos, su alcance aún resulta limitado frente al conjunto de la planta educativa del departamento. Entre los principales factores que han restringido una mayor apropiación de la investigación educativa se identifican la limitada motivación para participar en procesos investigativos de largo aliento, la ausencia de incentivos institucionales suficientemente consolidados, la percepción de que algunos proyectos mantienen un enfoque excesivamente académico y distante de las problemáticas cotidianas de las instituciones educativas, así como la inexistencia de una instancia o equipo permanente encargado de dinamizar, acompañar y articular las iniciativas investigativas desde la Secretaría de Educación.

Estas situaciones evidencian la necesidad de fortalecer y reorientar la línea durante el siguiente periodo de planificación, promoviendo una investigación más aplicada, contextualizada y vinculada a los procesos de mejoramiento institucional. En este sentido, resulta prioritario consolidar estrategias de acompañamiento, reconocimiento e incentivo, fortalecer las alianzas con las instituciones de educación superior y promover la investigación educativa como una herramienta permanente para la innovación, la transformación de las prácticas pedagógicas y la toma de decisiones basadas en evidencia.

De esta manera, la investigación educativa podrá consolidarse como un componente estructural de la política territorial de formación docente, contribuyendo de manera más efectiva al mejoramiento de la calidad educativa y al fortalecimiento del desarrollo profesional de los educadores del Tolima.

Línea 12. Del dicho al hecho: Educación con Derechos, Equidad e Inclusión

La Línea 12, del dicho al hecho: Educación con Derechos, Equidad e Inclusión respondió a uno de los desafíos más relevantes y crecientes del sistema educativo departamental: garantizar el acceso, la permanencia, la participación y el aprendizaje de todos los estudiantes, reconociendo la diversidad como una oportunidad para el enriquecimiento de los procesos educativos y no como una barrera para el desarrollo institucional.

Durante la implementación del PTFD 2020–2025, esta línea promovió procesos de sensibilización, formación y acompañamiento dirigidos a docentes y directivos docentes, orientados al fortalecimiento de competencias para la atención educativa de poblaciones diversas, el reconocimiento de los derechos fundamentales de niños, niñas y adolescentes, y la consolidación de prácticas pedagógicas y de gestión más inclusivas y equitativas. Estas acciones contribuyeron a generar una mayor conciencia institucional sobre la importancia de garantizar entornos educativos accesibles, respetuosos de la diferencia y comprometidos con la eliminación de barreras para el aprendizaje y la participación.

Los avances alcanzados se reflejan en una mayor apropiación de enfoques relacionados con la educación inclusiva, la atención diferencial, la equidad y la garantía de derechos, así como en el fortalecimiento progresivo de capacidades para atender las necesidades de estudiantes con discapacidad, pertenecientes a grupos étnicos, víctimas del conflicto armado, población migrante y otros grupos en condición de vulnerabilidad.

No obstante, los desafíos que enfrenta actualmente el sistema educativo evidencian la necesidad de continuar fortaleciendo esta línea mediante procesos de formación más profundos, contextualizados y orientados a la acción. En particular, se requiere avanzar en el desarrollo de estrategias metodológicas para la implementación efectiva del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), los Planes Individuales de Ajustes Razonables (PIAR), la flexibilización curricular y la construcción de ambientes educativos inclusivos que respondan a las características y necesidades de todos los estudiantes.

Asimismo, resulta necesario ampliar los procesos de acompañamiento técnico y pedagógico a las instituciones educativas, especialmente en aquellos territorios que enfrentan mayores condiciones de vulnerabilidad y complejidad social. De esta manera, la línea podrá consolidarse como un eje fundamental para la garantía efectiva del derecho a la educación, la reducción de brechas de inequidad y la construcción de escuelas más inclusivas, democráticas y comprometidas con el desarrollo integral de todas las personas.

Limitaciones estructurales y aprendizajes para el futuro

El análisis del impacto del PTFD 2020–2025 evidencia también limitaciones importantes: debilidades en la calidad del reporte de información para el seguimiento, dispersión de procesos formativos sin un propósito común, ausencia de un sistema robusto de seguimiento en sitio y dificultades para articular de manera integral la oferta formativa de todas las dependencias de la Secretaría.

Asimismo, persiste una brecha entre la intensidad y cobertura de algunos procesos y su impacto real en las prácticas de aula y los aprendizajes de los estudiantes, lo que plantea la necesidad de transitar de una lógica de cobertura a una lógica de impacto verificable.

Balance final del objetivo general y específicos

En balance, el objetivo general del PTFD 2020–2025 presenta cumplimientos y avances parciales pero significativos. Se logró llegar de manera recurrente a la totalidad de la planta docente y directiva, fortaleciendo competencias clave en pedagogía, ciudadanía, derechos humanos, bilingüismo, TIC y uso de resultados de la evaluación. No obstante, se identifican retos en términos de pertinencia territorial,

seguimiento a las transformaciones pedagógicas y articulación con las vocaciones productivas del territorio.

Los objetivos específicos relacionados con el funcionamiento del CTFD, la construcción de alianzas estratégicas y la generación de espacios de socialización e intercambio de experiencias muestran un impacto positivo, aunque condicionado por limitaciones operativas y de disponibilidad de tiempo de los actores involucrados.

En síntesis, el PTFD 2020–2025 ha sido un instrumento clave de fortalecimiento institucional y profesional del magisterio tolimense, cuyos logros, aprendizajes y limitaciones constituyen una base sólida para la formulación de una nueva etapa de la política territorial de formación docente, con mayor énfasis en seguimiento, impacto en aula y pertinencia territorial.

3.6 Necesidades de formación asociadas a la continuidad y profundización de procesos estratégicos

El análisis de la implementación del PTFD 2020–2025 evidencia como principal logro la institucionalización de la formación docente y directiva como una prioridad de política pública, al quedar articulada de manera explícita con los planes de desarrollo departamentales. No obstante, esta continuidad también plantea la necesidad de avanzar de la cobertura a la profundización, es decir, de pasar de procesos formativos amplios a trayectorias formativas más estructuradas, progresivas y especializadas, diferenciadas según roles, niveles educativos, áreas del conocimiento y contextos territoriales.

Surge así la necesidad de diseñar rutas de formación de mediano y largo plazo, que superen la lógica de eventos o capacitaciones puntuales y permitan consolidar verdaderos procesos de desarrollo profesional docente, con énfasis en la transformación de las prácticas pedagógicas y de gestión escolar.

Necesidades derivadas del fortalecimiento de las Redes Pedagógicas

El funcionamiento sostenido de las Redes Pedagógicas constituye uno de los mayores activos del PTFD. Sin embargo, las dificultades asociadas a la asignación desigual de recursos y a la discontinuidad temática revelan la necesidad de fortalecer las capacidades de liderazgo pedagógico, planeación académica y sostenibilidad de las redes, así como de profundizar su impacto en el aula.

En este sentido, se identifica la necesidad de formación orientada a:

- Consolidar las Redes como comunidades profesionales de aprendizaje, con mayor énfasis en la investigación de la práctica, la producción de conocimiento pedagógico y la sistematización de experiencias.

- Fortalecer las didácticas específicas por área, especialmente en matemáticas, lenguaje, ciencias naturales e inglés, articuladas a los enfoques por competencias y a los resultados de aprendizaje.
- Desarrollar competencias para la gestión pedagógica del trabajo en red, incluyendo seguimiento, evaluación de impacto y acompañamiento entre pares.

Necesidades de formación en liderazgo pedagógico y gestión directiva

La experiencia acumulada de la Escuela de Directivos Docentes del Tolima evidencia avances significativos en liderazgo, gestión académica e innovación institucional. No obstante, el balance del Plan permite identificar la necesidad de ampliar y profundizar este enfoque, especialmente en:

- Liderazgo pedagógico orientado al mejoramiento de los aprendizajes y al seguimiento sistemático de la práctica docente.
- Gestión curricular y articulación entre currículo, evaluación y resultados de aprendizaje.
- Acompañamiento pedagógico efectivo a los docentes y fortalecimiento del trabajo colegiado en las instituciones.
- Integración de metodologías activas, innovación pedagógica y cultura investigativa en la gestión directiva.
- Preparación de nuevos liderazgos que contribuyan al relevo generacional en el sistema educativo.

Lo anterior refuerza la necesidad de consolidar la Escuela de Directivos como componente estructural del Plan, con rutas diferenciadas para rectores, coordinadores y nuevos directivos.

Necesidades asociadas a la convivencia escolar, educación socioemocional e inclusión

El impacto positivo del Programa CRESE y de las acciones en convivencia escolar muestra avances importantes, pero también revela la necesidad de profundizar la formación en enfoques preventivos, restaurativos e inclusivos, especialmente ante el aumento de situaciones asociadas a discapacidad, desplazamiento, vulnerabilidad social y problemáticas psicosociales. De esta manera, se identifican necesidades de formación en:

- Educación socioemocional integrada al currículo y a la práctica pedagógica cotidiana.
- Enfoques restaurativos y cultura de paz.
- Atención educativa a la diversidad, inclusión y garantía de derechos.
- Manejo y prevención de riesgos psicosociales, con énfasis en el bienestar emocional de estudiantes y docentes.
- Articulación entre convivencia escolar, familia y comunidad.

Necesidades de formación en uso pedagógico de TIC, innovación e inteligencia artificial

El fortalecimiento de competencias TIC y los procesos de formación en inteligencia artificial representan avances estratégicos del PTFD. Sin embargo, el análisis del Plan evidencia la necesidad de pasar del uso instrumental de la tecnología a su integración pedagógica sistemática, lo cual implica nuevas necesidades formativas relacionadas con:

- Diseño de ambientes de aprendizaje mediados por TIC.
- Integración de la inteligencia artificial en la gestión pedagógica, directiva y evaluativa.
- Innovación didáctica y uso de tecnologías con enfoque en el aprendizaje activo.
- Evaluación del impacto del uso de tecnologías en los aprendizajes estudiantiles.
- Asimismo, la experiencia de la Escuela Virtual EDUCA@TOLIMA pone de manifiesto la necesidad de redefinir los modelos de formación virtual, haciéndolos más focalizados, acompañados y sostenibles.

Necesidades asociadas a la investigación educativa y al seguimiento del impacto de la formación

Aunque el PTFD promovió el desarrollo de experiencias investigativas, el balance evidencia barreras estructurales que hacen necesario fortalecer la formación en:

- Investigación educativa aplicada a la práctica de aula y a la gestión institucional.
- Sistematización de experiencias pedagógicas con enfoque transformador.
- Articulación entre investigación, formación docente y mejoramiento institucional.
- Diseño de incentivos y estrategias que motiven la participación docente en procesos investigativos.

Adicionalmente, el Plan deja en evidencia una necesidad transversal: construir e implementar un sistema integral de seguimiento y evaluación del impacto de la formación, que permita medir los cambios reales en las prácticas pedagógicas, la gestión institucional y los aprendizajes de los estudiantes.

Estas necesidades constituyen la base conceptual y estratégica para la formulación del nuevo Plan Territorial de Formación Docente del Tolima, cuyo desafío central será transformar la formación en un motor efectivo de mejoramiento educativo y desarrollo territorial.

3.7 Necesidades de formación docente derivadas del Plan de Desarrollo Departamental "Con Seguridad en el Territorio"

El Plan de Desarrollo Departamental del Tolima "Con Seguridad en el Territorio" plantea una visión integral del desarrollo social, productivo y humano del departamento, en la que la educación se reconoce como eje estratégico para la reducción de brechas, la construcción de paz, la innovación social y el desarrollo

territorial sostenible. Desde esta perspectiva, el análisis de sus ejes, programas, metas e indicadores permite identificar un conjunto de necesidades de formación para docentes y directivos que deben ser consideradas como fuente estructural del Plan Territorial de Formación.

Necesidades de formación asociadas a la mejora de la calidad educativa

El Plan enfatiza el mejoramiento de los resultados educativos, la reducción de la deserción y el fortalecimiento de las trayectorias educativas completas, especialmente en zonas rurales y contextos vulnerables. En este marco, se derivan necesidades de formación orientadas a:

- Fortalecimiento del currículo y de las prácticas pedagógicas por competencias, alineadas con estándares nacionales y con los retos evidenciados en los resultados de pruebas externas.
- Didácticas específicas en áreas críticas como matemáticas, lenguaje, ciencias naturales e inglés, con énfasis en metodologías activas y centradas en el estudiante.
- Uso pedagógico de los resultados de evaluación, especialmente SABER 11, para la planeación, el seguimiento, la formación en competencias y el mejoramiento continuo.

Estas necesidades se relacionan directamente con la meta departamental de incrementar el porcentaje de instituciones en niveles A+ y A, así como con la reducción progresiva del bajo desempeño en zonas rurales.

Necesidades de formación para la reducción de brechas urbano–rurales

Dado que una parte significativa del territorio y de la población estudiantil del departamento se encuentra en zonas rurales, el Plan de Desarrollo prioriza la atención a la ruralidad. De ello se desprenden necesidades formativas específicas, tales como:

- Formación en educación rural y modelos educativos flexibles, contextualizados a la multigradualidad, la dispersión geográfica y las dinámicas socioculturales locales.
- Integración pedagógica de proyectos productivos, economía campesina y saberes del territorio, articulando educación y desarrollo local.
- Enfoques diferenciales para contextos PDET y territorios con alta vulnerabilidad social.

Estas necesidades refuerzan la pertinencia de una formación docente situada, territorializada y coherente con el enfoque de “seguridad en el territorio” como desarrollo humano integral.

Necesidades de formación en innovación, TIC e inteligencia artificial

El Plan de Desarrollo define la innovación y la tecnología como ejes transversales para la transformación social y educativa, con metas relacionadas con dotación tecnológica, conectividad y creación de ecosistemas STEAM. En este contexto, emergen necesidades de formación orientadas a:

- Integración pedagógica de las TIC, más allá del uso instrumental, fortaleciendo el diseño de ambientes de aprendizaje digitales e híbridos.
- Formación docente y directiva en inteligencia artificial aplicada a la educación, tanto para la gestión pedagógica como para la innovación didáctica.
- Desarrollo de competencias para la participación en ecosistemas STEAM, semilleros de investigación y procesos de ciencia, tecnología e innovación educativa.
- Uso crítico, ético y seguro de las tecnologías digitales por parte de docentes y estudiantes.

Estas necesidades se articulan con la apuesta departamental por la innovación educativa como motor de competitividad y transformación social.

Necesidades de formación en inclusión, equidad y enfoque diferencial

El Plan de Desarrollo incorpora un enfoque transversal de inclusión, equidad de género y atención a poblaciones diversas (personas con discapacidad, víctimas, minorías étnicas, población migrante, mujeres y jóvenes). En consecuencia, se identifican necesidades de formación docente en:

- Educación inclusiva y diseño universal para el aprendizaje (DUA), con énfasis en la atención a la diversidad en el aula.
- Implementación de rutas de atención integral, convivencia escolar y prevención de violencias.
- Enfoque de derechos humanos, equidad de género y reconocimiento de la diversidad cultural y étnica, articulado a la práctica pedagógica.
- Educación propia y fortalecimiento de proyectos educativos comunitarios en contextos étnicos y rurales.

Estas necesidades están alineadas con la construcción de ambientes educativos seguros, equitativos y protectores, pilares del enfoque de seguridad humana del Plan.

Necesidades de formación en convivencia escolar, bienestar y desarrollo humano

El Plan reconoce la educación como escenario clave para la prevención de violencias, la promoción de la salud mental y la construcción de paz. Desde esta perspectiva, se derivan necesidades de formación relacionadas con:

- Educación socioemocional integrada al currículo y a la vida escolar.
- Prácticas restaurativas, cultura de paz y resolución pacífica de conflictos.
- Identificación y atención de riesgos psicosociales, consumo de SPA, acoso escolar y violencias basadas en género.
- Articulación entre escuela, familia y comunidad para el fortalecimiento del tejido social.

Estas necesidades refuerzan el carácter integral del desarrollo profesional docente, más allá del dominio disciplinar.

Necesidades de formación en liderazgo pedagógico y gestión institucional

El Plan de Desarrollo enfatiza la importancia del fortalecimiento institucional y de la capacidad de gestión de las entidades públicas, incluidas las educativas. En este marco, se identifican necesidades formativas para docentes directivos en:

- Liderazgo pedagógico y gestión basada en evidencia.
- Planeación educativa articulada a los planes de desarrollo y a los proyectos territoriales.
- Gestión de alianzas intersectoriales (academia, sector productivo, Estado y sociedad civil).
- Participación activa en procesos de innovación ciudadana y apropiación social del conocimiento.

En conjunto, el Plan de Desarrollo Departamental “Con Seguridad en el Territorio” aporta insumos estratégicos que permiten identificar necesidades de formación docente que constituyen una fuente fundamental de información para el diseño, priorización y focalización de las líneas estratégicas del Plan Territorial de Formación Docente del Tolima, asegurando su coherencia con las apuestas de desarrollo departamental y con los retos educativos del territorio.

3.8 Necesidades de formación derivadas de Consulta y evaluación Programa Escuela de Directivos Docentes del Tolima.

Durante los años 2023 –2024 se aplicaron distintos instrumentos con los integrantes de la Escuela para identificar cuáles son en su opinión las principales necesidades de formación de los directivos docentes

del Tolima en su calidad de rectores o coordinadores. Los resultados de esta consulta evidencias las siguientes necesidades:

-Fortalecimiento de las áreas de gestión de las instituciones educativas:

*Dirección administrativa, Manejo financiero y contractual de los Fondos Educativos y clima organizacional.

*Liderazgo en la gestión académica - Resignificación del PEI, evaluación formativa, actualización del Sistema Institucional de Evaluación de Estudiantes y rediseño curricular.

*Mejoramiento de la comunicación asertiva en el marco de la Gestión comunitaria

*Estrategias para organizar la gestión directiva – Liderazgo directivo

- Fortalecimiento de la investigación educativa con enfoque menos academicistas y rigor científico y más prácticos - fomentando el trabajo colaborativo y de impacto real en las aulas

- Estructura de las pruebas SABER, componentes y usos de los resultados de la evaluación externa

-Gestión de la Convivencia Escolar

3.9 Síntesis de necesidades de formación priorizadas

La triangulación de información proveniente de las distintas fuentes de análisis —resultados de la encuesta diagnóstica, pruebas SABER 11, autoevaluación institucional (Guía 34), evaluación de desempeño docente y directivo, balance del Plan Territorial de Formación Docente 2020–2025, Encuesta a integrantes de la Escuela de Directivos Docentes y orientaciones del Plan de Desarrollo Departamental “Con Seguridad en el Territorio”— permitió identificar convergencias claras, brechas persistentes y prioridades estratégicas para la formación de docentes y directivos docentes del departamento del Tolima.

Este ejercicio de contraste evidencia que, más allá de necesidades aisladas o coyunturales, el sistema educativo departamental demanda procesos de formación estructurales, articulados y territorialmente pertinentes, orientados a transformar las prácticas pedagógicas, fortalecer el liderazgo institucional y reducir las brechas educativas existentes.

Convergencias estructurales en las fuentes analizadas

De manera consistente, todas las fuentes coinciden en señalar como necesidades prioritarias:

- El fortalecimiento de la planeación y ejecución curricular por competencias, alineada con estándares nacionales, resultados de aprendizaje y contextos territoriales.
- La evaluación formativa con impacto real en el aprendizaje, así como el uso pedagógico de los resultados de evaluación interna y externa —especialmente pruebas SABER— para la toma de decisiones.
- El fortalecimiento de las didácticas específicas por área, con especial énfasis en matemáticas, lenguaje, ciencias naturales e inglés, integrando metodologías activas y centradas en el estudiante.
- El liderazgo pedagógico como eje transversal, entendido no solo como función directiva, sino como capacidad institucional para orientar el mejoramiento de los aprendizajes y el acompañamiento docente.

Estas convergencias muestran una clara necesidad de avanzar desde la formación general hacia procesos formativos focalizados en la práctica, con seguimiento, acompañamiento situado y evaluación de impacto.

Necesidades diferenciadas según contexto territorial (rural–urbano)

La triangulación permite identificar necesidades específicas según la ubicación territorial, sin perder de vista una visión integrada del sistema.

En docentes y directivos de zonas rurales, se priorizan necesidades relacionadas con:

- Formación en educación rural, modelos educativos flexibles y multigrado, contextualizados a la dispersión geográfica y a las dinámicas socioculturales locales.
- Uso contextualizado de los resultados de pruebas SABER y de la evaluación institucional, considerando las condiciones de la ruralidad.
- Integración pedagógica de proyectos productivos, economía campesina y saberes del territorio, articulando educación y desarrollo local.
- Acompañamiento pedagógico diferencial a instituciones con alertas en múltiples áreas.
- Integración de tecnologías e inteligencia artificial considerando limitaciones de conectividad.

En docentes y directivos de zonas urbanas, emergen con mayor fuerza necesidades asociadas a:

- Actualización disciplinar y didáctica por áreas.
- Integración avanzada de TIC, innovación pedagógica e inteligencia artificial en los procesos de enseñanza y gestión.
- Seguimiento a egresados como estrategia para retroalimentar el currículo.

- Fortalecimiento del trabajo colaborativo, comunidades de aprendizaje y redes pedagógicas.

Estas diferencias refuerzan la pertinencia de una formación diferenciada, flexible y situada, acorde con las realidades territoriales del departamento.

Necesidades transversales en inclusión, convivencia y bienestar

Otra convergencia significativa entre las fuentes es la creciente complejidad de los entornos escolares, lo que exige fortalecer la formación en:

- Educación inclusiva, diseño universal para el aprendizaje (DUA) y ajustes razonables (PIAR).
- Atención educativa a la diversidad y garantía de derechos.
- Educación socioemocional, prácticas restaurativas, cultura de paz y resolución pacífica de conflictos.
- Identificación, prevención y atención de riesgos psicosociales, consumo de SPA, acoso escolar y violencias basadas en género.
- Articulación efectiva entre escuela, familia y comunidad para el fortalecimiento del tejido social.

Estas necesidades se relacionan directamente con los enfoques de bienestar, seguridad humana y convivencia planteados tanto en la autoevaluación institucional como en el Plan de Desarrollo Departamental.

Necesidades de formación en innovación, TIC e inteligencia artificial

La triangulación confirma que la formación en TIC ha avanzado, pero requiere profundización cualitativa, pasando del uso instrumental a la integración pedagógica sistemática. Se priorizan necesidades como:

- Diseño de ambientes de aprendizaje digitales e híbridos.
- Uso crítico, ético y pedagógico de tecnologías digitales e inteligencia artificial.
- Innovación didáctica con enfoque en aprendizaje activo.
- Evaluación del impacto del uso de tecnologías en los aprendizajes estudiantiles.

Estas necesidades se articulan con la apuesta territorial por la innovación educativa, los ecosistemas STEAM y la transformación digital del sector educativo.

Necesidades específicas de formación para directivos docentes

De manera transversal, las fuentes coinciden en que los directivos docentes requieren fortalecimiento en:

- Liderazgo pedagógico basado en evidencia.

- Gestión curricular, articulación PEI–PMI y coherencia entre currículo, evaluación y resultados.
- Acompañamiento y retroalimentación docente con enfoque formativo.
- Gestión de la convivencia y la seguridad escolar desde enfoques preventivos y restaurativos.
- Gestión de alianzas intersectoriales y articulación con políticas territoriales.
- Seguimiento, monitoreo y uso estratégico de recursos (incluido el Fondo de Servicios Educativos).

Esto refuerza la necesidad de consolidar rutas formativas específicas para directivos, en articulación con la Escuela de Directivos Docentes del Tolima.

Necesidades emergentes en investigación educativa y seguimiento de la formación

Finalmente, la triangulación evidencia una necesidad transversal de fortalecer:

- La investigación educativa aplicada a la práctica de aula y a la gestión institucional.
- La sistematización de experiencias pedagógicas con enfoque transformador.
- La articulación entre investigación, formación docente y mejoramiento institucional.
- La construcción de un sistema integral de seguimiento y evaluación del impacto de la formación, que permita evidenciar transformaciones reales en las aulas y en los aprendizajes de los estudiantes.

En síntesis, la triangulación de las siete fuentes de información permite establecer que las necesidades de formación priorizadas del departamento del Tolima para el periodo 2026–2029 deben orientarse a:

1. La transformación de las prácticas pedagógicas desde el currículo por competencias.
2. El fortalecimiento del liderazgo pedagógico y del acompañamiento institucional.
3. La atención diferenciada a contextos rurales y urbanos.
4. La integración efectiva de inclusión, convivencia, bienestar e innovación.
5. El uso pedagógico de datos, tecnologías e inteligencia artificial.
6. La consolidación de procesos investigativos y de evaluación de impacto.

Estas necesidades constituyen la base estructural y estratégica sobre la cual se deben definir las líneas, programas y acciones del Plan Territorial de Formación Docente 2026–2029, garantizando coherencia, pertinencia territorial y sostenibilidad de la política de formación docente del departamento.

4.Política territorial de formación docente

4.1 Marco legal y normativo

La Política Territorial de Formación Docente del Departamento del Tolima se fundamenta en el marco constitucional, legal y técnico que regula el derecho a la educación y el desarrollo profesional de los educadores en Colombia. Este marco reconoce la formación docente como un eje estructural para la calidad de la educación y para la garantía del derecho a aprender de niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos.

Los principales referentes normativos que orientan esta política son:

Constitución Política de Colombia, que consagra la educación como derecho fundamental y servicio público con función social, y establece la responsabilidad del Estado de garantizar su calidad, acceso y pertinencia.

Ley 115 de 1994 – Ley General de Educación, que define la formación de educadores como un proceso permanente orientado al fortalecimiento pedagógico, disciplinar, ético y social del docente.

Decreto 3012 de 1997, que reglamenta la creación, organización y funcionamiento de las Escuelas Normales Superiores como instituciones fundamentales para la formación inicial de docentes.

Ley 715 de 2001, que asigna a las Entidades Territoriales Certificadas la responsabilidad de administrar, planificar y mejorar el servicio educativo, incluyendo la formación docente.

Decreto 1278 de 2002 – Estatuto de Profesionalización Docente, que regula el ingreso, la permanencia, la evaluación, la formación y la promoción de docentes y directivos docentes.

Plan Nacional Decenal de Educación 2026–2035, que tiene como uno de sus principales desafíos, “disminuir las brechas entre la educación urbana y rural, las desigualdades territoriales, la exclusión de poblaciones históricamente marginadas, la necesidad de construir una educación más pertinente, democrática, inclusiva y conectada con las realidades de los territorios, la fragmentación de las trayectorias educativas, los efectos sociales y emocionales posteriores a la pandemia, la crisis climática, las transformaciones tecnológicas, el impacto creciente de la inteligencia artificial y la necesidad de fortalecer el financiamiento de la educación pública”.

Importante destacar, que la arquitectura del Plan Decenal está integrada por tres grandes ejes estratégicos y 20 rutas de política pública que recogen las principales demandas y consensos construidos durante el proceso participativo, siendo la Ruta No. cinco la que dimensiona en su real magnitud la labor docente, así: “Ruta 5: Por la dignidad y formación de nuestras maestras y nuestros maestros. Valoración profunda

del ejercicio pedagógico. Garantizar condiciones laborales dignas, bienestar integral y sistemas robustos de formación continua, reconocimiento al docente como el pilar de la calidad educativa"

Sistema Colombiano de Formación de Educadores, orientado por el Ministerio de Educación Nacional, que articula la formación inicial, continua y avanzada.

Plan de Desarrollo Departamental del Tolima "Con Seguridad en el Territorio 2024–2027", que reconoce la formación docente como pilar del desarrollo humano, la equidad, la innovación y la seguridad territorial.

Este marco garantiza que la política territorial se desarrolle en coherencia con las orientaciones nacionales, pero con capacidad de adaptación a las realidades sociales, culturales y educativas del territorio tolimense.

4.2 Referentes teóricos de la política

La Política Territorial de Formación Docente del Tolima se sustenta en referentes teóricos contemporáneos que conciben la formación de educadores como un proceso continuo, situado y transformador, estrechamente vinculado a la práctica pedagógica, al contexto territorial y a los aprendizajes de los estudiantes.

Desde el enfoque de desarrollo profesional docente (Avalos, 2011; Darling-Hammond, 2017), la formación se entiende como un proceso que acompaña toda la trayectoria laboral del educador y que articula saber disciplinar, pedagógico, investigativo y ético. Este enfoque resalta que los procesos formativos efectivos son aquellos que se desarrollan en interacción con la práctica real del aula, promueven la reflexión crítica y fortalecen la identidad profesional.

La política adopta, además, el enfoque de formación situada (MEN, 2021), que reconoce a la institución educativa como escenario privilegiado para el aprendizaje profesional. Desde esta perspectiva, la formación cobra sentido cuando se construye a partir de problemas reales del contexto escolar y territorial, y se orienta a transformar prácticas pedagógicas y de gestión institucional.

La investigación–acción pedagógica (Stenhouse, 1987; Kemmis & McTaggart, 2005) y la sistematización de experiencias se constituyen en referentes clave para promover al docente como productor de conocimiento, fortaleciendo la capacidad de análisis, innovación y mejora continua de la calidad educativa desde lo local.

El enfoque de liderazgo pedagógico (Leithwood et al., 2008) fundamenta el fortalecimiento de la gestión directiva como factor determinante del mejoramiento escolar, destacando la importancia del

acompañamiento pedagógico, la toma de decisiones basada en evidencias y la construcción de culturas institucionales orientadas al aprendizaje.

Finalmente, la política se nutre de los enfoques de educación inclusiva y derechos humanos (UNESCO, 2017), de educación socioemocional (OECD, 2015) y de innovación pedagógica mediada por TIC e inteligencia artificial, entendida no como uso instrumental, sino como medio para enriquecer los procesos de enseñanza y aprendizaje y responder a los desafíos contemporáneos del sistema educativo.

4.3 Concepto clave de la política

La Política Territorial de Formación Docente del Tolima se concibe como el conjunto articulado de principios, orientaciones, líneas de acción y mecanismos y estrategias de acompañamiento y evaluación, orientados a garantizar la formación inicial, continua y avanzada de los docentes y directivos docentes del departamento, con criterios de calidad, pertinencia territorial, equidad e impacto en las prácticas pedagógicas, la gestión institucional y los aprendizajes de los estudiantes.

Su eje central es el desarrollo profesional integral del educador, entendido como condición indispensable para el mejoramiento de la calidad educativa y el fortalecimiento del tejido social del territorio.

4.4 Objetivo general de la política

Consolidar una Política Territorial de Formación Docente que promueva el desarrollo profesional integral de los docentes y directivos docentes del Departamento del Tolima, mediante procesos de formación inicial, continua y avanzada, situados, pertinentes y de calidad, articulados al Sistema Nacional de Formación de Educadores y a las necesidades del territorio, con el fin de transformar las prácticas pedagógicas y de gestión institucional y contribuir al desarrollo integral de los estudiantes.

4.5 Objetivos específicos

1. Fortalecer el perfil profesional de los educadores del Tolima, integrando competencias pedagógicas, disciplinares, socioemocionales, investigativas, tecnológicas y de liderazgo.
2. Garantizar la articulación y coherencia entre la formación inicial, continua y avanzada de docentes y directivos docentes.
3. Promover procesos de formación situada que fortalezcan las prácticas pedagógicas y la gestión institucional en contextos reales.
4. Consolidar estrategias de acompañamiento y mentoría para docentes noveles.

5. Fortalecer el liderazgo pedagógico y la capacidad de gestión basada en evidencia de los directivos docentes.
6. Impulsar la investigación educativa, la sistematización pedagógica y la innovación como ejes de la formación docente.
7. Promover condiciones e incentivos que favorezcan el bienestar, la motivación y el crecimiento profesional de los educadores.
8. Garantizar mecanismos de evaluación y seguimiento que permitan medir el impacto real de la formación en las prácticas y en los aprendizajes.

4.6 Alcance de la política

La política aplica a todos los docentes y directivos docentes de las instituciones educativas oficiales del Departamento del Tolima, en contextos urbanos, rurales, étnicos y vulnerables, en los distintos niveles y modalidades educativas.

El alcance de la política se orienta a la consolidación de un perfil de educador pertinente con las realidades del Departamento del Tolima, territorio que presenta una diversidad geográfica, social y cultural significativa: municipios de alta ruralidad y dispersión poblacional, contextos PDET, presencia de comunidades indígenas, economías campesinas y centros urbanos con dinámicas diferenciadas. En este contexto, la política define un perfil de educador territorialmente pertinente, cuyas características responden a las necesidades educativas del departamento:

1. Conocimiento profundo del contexto territorial: El educador del Tolima comprende las dinámicas sociales, económicas, productivas y culturales de su entorno, reconoce las brechas urbano-rurales y entiende las particularidades de las comunidades educativas, lo que le permite diseñar prácticas pedagógicas contextualizadas y relevantes.
2. Capacidad de adaptabilidad pedagógica: Responde a la multigradualidad, a la diversidad cultural y a los distintos ritmos de aprendizaje, especialmente en contextos rurales y vulnerables, ajustando estrategias curriculares y metodológicas.
3. Compromiso social y comunitario: Asume la educación como un acto social y transformador, promoviendo la participación de las familias y el vínculo entre escuela y comunidad como eje del desarrollo territorial.
4. Habilidades comunicativas y trabajo colaborativo: Fortalece la interacción con estudiantes, familias y otros actores institucionales, y participa activamente en redes pedagógicas, comunidades de aprendizaje y proyectos colectivos.

5. Competencia digital e innovación educativa: Integra de manera pedagógica las TIC y la inteligencia artificial, incluso en contextos de conectividad limitada, fomentando la creatividad y el pensamiento crítico en los estudiantes.
6. Liderazgo pedagógico y capacidad de gestión: Participa en la mejora institucional mediante liderazgo pedagógico, acompañamiento a pares y contribución a procesos de planeación curricular y evaluación.
7. Actualización permanente y reflexividad: Asume el aprendizaje continuo como rasgo de su identidad profesional, reflexionando sistemáticamente sobre su práctica y participando en procesos de formación continua y avanzada.
8. Resiliencia y flexibilidad: Se adapta a contextos complejos y a cambios del sistema educativo, especialmente en zonas rurales afectadas por aislamiento, limitaciones de recursos y problemáticas sociales.

4.7 Principios orientadores de la política

La Política Territorial de Formación Docente se rige por los siguientes principios:

Pertinencia. La formación responde a las necesidades reales del territorio, de las instituciones educativas y de las prácticas docentes, evitando procesos descontextualizados o meramente formales.

Equidad. Garantiza acceso diferenciado a la formación, priorizando contextos rurales, poblaciones vulnerables y territorios con mayores brechas educativas.

Coherencia. Asegura la articulación entre la política de formación, el Sistema Nacional de Formación de Educadores, el Sistema Nacional de Evaluación y las políticas de calidad educativa.

Viabilidad. Establece acciones realistas, sostenibles y financiables, apoyadas en alianzas estratégicas y capacidades institucionales existentes.

4.8 Líneas de acción de la política

La política se implementa a través de cinco líneas de acción integradas, cada una en articulación con los enfoques transversales definidos:

1. Desarrollo profesional docente y transformación pedagógica. Integra innovación pedagógica, investigación sobre la práctica y formación situada para transformar el aula y el currículo por competencias.

2. Liderazgo pedagógico y fortalecimiento directivo. Articula liderazgo pedagógico, enfoque territorial y gestión basada en evidencias, fortaleciendo rectores y coordinadores como líderes del aprendizaje.

3. Educación inclusiva, convivencia y bienestar socioemocional. Integra inclusión, diversidad y bienestar socioemocional para construir ambientes escolares seguros, restaurativos y protectores de derechos.

4. Innovación educativa y transformación digital. Integra TIC, inteligencia artificial e innovación pedagógica con enfoque ético y pertinente al contexto territorial.

5. Investigación educativa, redes y comunidades de aprendizaje. Articula investigación, reflexión sobre la práctica y trabajo colaborativo para consolidar conocimiento pedagógico territorial.

4.9 Seguimiento y control de la política

El seguimiento y control de la política se realizará mediante un sistema integral de evaluación, que incluye:

Seguimiento a la implementación: Registro de participación y cobertura por cada línea de acción, Informes anuales de ejecución técnica y financiera por línea estratégica y de acuerdo con el Plan Operativo anual y los indicadores.

Evaluación del impacto en la práctica: Observación de aula y acompañamiento pedagógico situado; Análisis de cambios en planeación, metodologías y evaluación.

Evaluación de resultados institucionales: Análisis de resultados SABER y autoevaluación institucional; Seguimiento a indicadores de convivencia y bienestar. Se espera poder realizar análisis de impacto real de las estrategias implementadas para mejorar el desempeño de los estudiantes en las pruebas SABER 11 frente a resultados concretos por áreas evaluadas, zonas del departamento, ubicación rural urbana etc.

Retroalimentación y mejora continua: Encuestas de satisfacción y grupos focales; Ajustes periódicos a la oferta formativa.

Instancia de control: Seguimiento técnico por parte del Comité Territorial de Formación Docente (CTFD) y de la Dirección de Calidad Educativa.

4.10 Responsables y aliados de la implementación, seguimiento y evaluación de la política

Son responsables de la implementación de la política:

-Secretaría de Educación del Tolima a través de todas sus dependencias y en especial las Direcciones de Calidad y Cobertura Educativa.

-Comité Territorial de Formación Docente (CTFD), como instancia asesora y articuladora.

-Instituciones educativas oficiales del departamento

-Escuelas Normales Superiores: Son aliados en la Implementación de la Política

-Instituciones de Educación Superior

-Entidades aliadas del orden local, regional, nacional e internacional, que contribuyan al fortalecimiento de la formación docente.

-Facultades de educación y centros de investigación, en el marco de alianzas estratégicas.

Son responsables del seguimiento y evaluación de la Política Territorial de Formación Docente:

La secretaría de Educación del Tolima a través de la Dirección de Calidad Educativa como instancia líder en su formulación y concreción a través del Plan Territorial de Formación Docente.

5.Objetivos del Plan Territorial de Formación Docente 2026-2029

5.1 Objetivo General

Fortalecer el desarrollo profesional de los docentes y directivos docentes del Departamento del Tolima, mediante procesos sistemáticos de formación inicial, continua y avanzada, situados y pertinentes al contexto territorial, con el propósito de mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, reducir brechas educativas y promover la equidad territorial en los contextos urbanos y rurales del departamento.

5.2 Objetivos Específicos

1. Fortalecer las competencias pedagógicas, didácticas y evaluativas de los docentes, orientando la práctica de aula hacia el desarrollo de aprendizajes significativos y por competencias, coherentes con los estándares nacionales y las necesidades del contexto tolimense.
2. Afianzar las capacidades de los equipos docentes y directivos para articular la formación profesional con los procesos de planeación, seguimiento y evaluación institucional (PEI, PMI y sistemas de evaluación), asegurando coherencia entre currículo, gestión y resultados educativos.
3. Consolidar el liderazgo pedagógico de los directivos docentes como factor clave para la mejora de los aprendizajes, el acompañamiento efectivo de los docentes y la construcción de culturas institucionales centradas en el aprendizaje.

4. Fortalecer la capacidad de los docentes y directivos para integrar procesos de innovación pedagógica, uso pedagógico de las TIC e incorporación progresiva de la inteligencia artificial, como herramientas para mejorar la calidad de los aprendizajes y diversificar los ambientes educativos.
5. Garantizar procesos de formación diferenciados y territorialmente pertinentes que respondan a las particularidades de la ruralidad, la dispersión geográfica, la diversidad cultural y las condiciones sociales del Departamento del Tolima.
6. Consolidar redes pedagógicas, comunidades de aprendizaje y otras formas de trabajo colaborativo como estrategias permanentes de formación docente, intercambio de saberes y construcción colectiva de conocimiento pedagógico territorial.

6.Líneas estratégicas de formación

El Plan Territorial de Formación Docente del Tolima 2026–2029 se concreta operativamente a través de un conjunto de líneas estratégicas de formación, construidas a partir del análisis riguroso y la triangulación de múltiples fuentes de información institucional, evaluativa y territorial. Estas líneas constituyen el eje articulador entre la política territorial de formación docente, las necesidades reales y priorizadas del sistema educativo departamental y las apuestas nacionales y territoriales por la calidad, la equidad y el desarrollo humano.

Cada línea estratégica responde a brechas estructurales identificadas en la práctica pedagógica, la gestión institucional, el liderazgo educativo y los resultados de aprendizaje, considerando de manera diferencial las particularidades geográficas, sociales y culturales del departamento del Tolima, así como las condiciones urbanas y rurales de sus instituciones educativas. En conjunto, estas líneas orientan la implementación del plan hacia procesos de formación coherentes, pertinentes y sostenibles, con impacto efectivo en las aulas, en las instituciones educativas y en el desarrollo integral de los estudiantes.

6.1 Línea Estratégica 1: Transformación de la práctica pedagógica y el currículo por competencias

Justificación

La triangulación de fuentes (encuesta docente, pruebas SABER 11, autoevaluación institucional y evaluación de desempeño) evidencia que una de las principales brechas del sistema educativo del Tolima se encuentra en la implementación efectiva del currículo por competencias y su traducción en prácticas pedagógicas de aula.

Esto se acentúa en áreas fundamentales como lenguaje, matemáticas, ciencias e inglés, especialmente en contextos rurales, multigrado y de alta dispersión geográfica, donde las condiciones de enseñanza son más complejas.

El Tolima presenta una alta proporción de instituciones rurales (más del 45 % de la matrícula oficial) y un número significativo de docentes en básica primaria y secundaria, lo que exige fortalecer la planificación curricular, las didácticas específicas y la evaluación formativa, garantizando pertinencia territorial y calidad en los aprendizajes.

Población objetivo

Docentes de aula de preescolar, básica primaria y secundaria: ≈ 7.050 docentes; Zona rural: ≈ 3.500; Zona urbana: ≈ 3.550

Temáticas priorizadas

Currículo por competencias y planeación pedagógica situada.

Didácticas específicas por área (lenguaje, matemáticas, ciencias, inglés).

Evaluación formativa y uso pedagógico de resultados de aprendizaje.

Metodologías activas: ABP, aprendizaje cooperativo, STEAM.

Integración de saberes territoriales y contextuales al currículo.

Articulación con políticas

Esta línea se articula de manera directa con los Estándares Básicos de Competencias, los Derechos Básicos de Aprendizaje (DBA) y los lineamientos curriculares del Ministerio de Educación Nacional, los cuales orientan el tránsito de un currículo centrado en contenidos hacia uno enfocado en competencias y aprendizajes significativos. Asimismo, responde al Sistema Nacional de Formación de Educadores, que prioriza la formación permanente orientada al fortalecimiento de la práctica pedagógica.

A nivel territorial, esta línea se alinea con el Plan de Desarrollo Departamental del Tolima “Con Seguridad en el Territorio”, particularmente con las metas de mejoramiento de la calidad educativa y de los resultados de aprendizaje, al reconocer que la transformación curricular es un factor clave para cerrar brechas educativas, especialmente en contextos rurales y de alta vulnerabilidad. De esta manera, la formación docente se convierte en el principal mecanismo para materializar las apuestas nacionales y departamentales en el aula.

6.2 Línea Estratégica 2: Liderazgo pedagógico y acompañamiento institucional para el mejoramiento educativo

Justificación

Las fuentes analizadas señalan que, aunque existe capacidad administrativa en muchas instituciones, persisten debilidades en el liderazgo pedagógico, el acompañamiento docente y el uso de información para la toma de decisiones.

En un departamento con gran diversidad territorial y brechas entre instituciones, el liderazgo directivo resulta clave para garantizar coherencia entre currículo, práctica pedagógica y resultados.

Esta línea responde a la necesidad de fortalecer al directivo como líder del aprendizaje, articulando gestión, acompañamiento pedagógico y cultura institucional orientada a la mejora continua.

Población objetivo

Directivos docentes (rectores y coordinadores): 403 directivos; Docentes líderes de redes pedagógicas y mentores: ≈ 450 docentes

Temáticas priorizadas

Liderazgo pedagógico y gestión basada en evidencias.

Acompañamiento pedagógico y observación de aula.

Uso de resultados SABER y autoevaluación institucional.

Gestión curricular, PEI y PMI.

Mentoría y acompañamiento a docentes noveles.

Articulación con políticas

La articulación de esta línea se fundamenta en el Estatuto de Profesionalización Docente (Decreto 1278 de 2002) y en la política nacional de calidad educativa, que reconoce a los directivos docentes como líderes del aprendizaje y responsables directos de la mejora institucional. Así mismo, se conecta con el Sistema Nacional de Evaluación Educativa, al promover el uso pedagógico de los resultados de evaluación para la toma de decisiones.

En el ámbito territorial, esta línea da continuidad y profundiza experiencias como la Escuela de Directivos Docentes del Tolima, alineándose con las prioridades del Plan de Desarrollo Departamental relacionadas con fortalecimiento institucional, gobernanza educativa y desarrollo de capacidades locales. El liderazgo

pedagógico se concibe, así, como un puente entre la política de formación docente y el mejoramiento efectivo de las instituciones educativas.

6.3 Línea Estratégica 3: Formación diferenciada para contextos rurales y urbanos con enfoque territorial

Justificación

El Tolima presenta una diversidad territorial significativa, con municipios rurales dispersos, zonas PDET, comunidades indígenas y centros urbanos con dinámicas distintas.

Las necesidades formativas no son homogéneas: los contextos rurales demandan competencias para multigrado, educación flexible y articulación con el territorio; los urbanos requieren profundización disciplinar, innovación y seguimiento de trayectorias educativas.

Esta línea responde al principio de equidad territorial, garantizando que la formación docente se adapte a las realidades locales.

Población objetivo

Docentes zona rural: ≈ 3.500; Directivos zona rural: ≈ 174; Docentes zona urbana: ≈ 3.550; Directivos zona urbana: ≈ 229

Total aproximado: ≈ 7.450 educadores

Temáticas priorizadas

Educación rural y modelos flexibles.

Multigrado y contextualización curricular.

Articulación escuela–territorio–proyectos productivos.

Diferenciación pedagógica en contextos urbanos.

Atención a brechas urbano-rurales en aprendizajes.

Articulación con políticas

Esta línea se articula con la Política Nacional de Educación Rural, los enfoques diferenciales promovidos por el MEN y las orientaciones del Plan Nacional Decenal de Educación, que establecen la necesidad de reconocer la diversidad territorial como criterio fundamental de calidad y equidad educativa.

Desde el plano departamental, responde directamente al enfoque territorial del Plan de Desarrollo del Tolima, que identifica la ruralidad, la dispersión geográfica y los contextos PDET como prioridades para la

acción pública. La formación diferenciada se convierte en una estrategia para garantizar que las políticas nacionales se implementen de manera contextualizada, respetando las particularidades sociales, culturales y productivas del territorio tolimense.

6.4 Línea Estratégica 4: Inclusión, convivencia escolar, bienestar socioemocional e innovación educativa

Justificación

Las instituciones educativas del Tolima enfrentan un aumento en situaciones relacionadas con diversidad, riesgos psicosociales, convivencia escolar y bienestar emocional, especialmente en contextos rurales y periurbanos.

Las distintas fuentes coinciden en que la calidad educativa no puede desvincularse del bienestar de estudiantes y docentes ni de la capacidad institucional para garantizar derechos.

Esta línea integra inclusión, convivencia e innovación como dimensiones inseparables de la formación docente actual.

Población objetivo

Todos los docentes y directivos docentes del departamento: ≈ 7.928 personas

Temáticas priorizadas

Educación inclusiva (DUA, PIAR).

Convivencia escolar y prácticas restaurativas.

Educación socioemocional integrada al currículo.

Prevención de violencias y riesgos psicosociales.

Innovación pedagógica con enfoque humanizante.

Articulación con políticas

Esta línea se encuentra estrechamente articulada con la Política Nacional de Educación Inclusiva, la Ley de Convivencia Escolar y las orientaciones nacionales en educación socioemocional y bienestar escolar, las cuales promueven entornos educativos seguros, protectores y respetuosos de la diversidad.

A nivel departamental, se vincula con las apuestas del Plan de Desarrollo “Con Seguridad en el Territorio”, que concibe la seguridad humana desde el bienestar, la convivencia pacífica y el fortalecimiento del tejido

social. La formación docente en inclusión, convivencia e innovación permite que las instituciones educativas actúen como escenarios estratégicos de prevención de violencias, promoción de derechos y desarrollo integral de los estudiantes.

6.5 Línea Estratégica 5: Uso pedagógico de datos, tecnologías, inteligencia artificial e investigación educativa

Justificación

La triangulación muestra avances en uso de TIC, pero también una brecha entre disponibilidad tecnológica y uso pedagógico efectivo. Además, persiste una baja consolidación de procesos investigativos y de evaluación del impacto de la formación en las aulas.

En este sentido, esta línea busca consolidar una cultura de decisiones basadas en datos, innovación pedagógica y producción de conocimiento educativo territorial.

Población objetivo

Docentes y directivos docentes con rol estratégico, innovador e investigativo: ≈ 4.000 educadores (priorización progresiva por fases)

Temáticas priorizadas

Uso pedagógico de datos y evaluación.

Integración didáctica de TIC e inteligencia artificial.

Investigación educativa aplicada al aula.

Sistematización de experiencias pedagógicas.

Evaluación del impacto de la formación docente.

Articulación con políticas

Esta línea se articula con el Sistema Colombiano de Formación de Educadores, la política nacional de innovación educativa, la estrategia de transformación digital del sector educativo y las orientaciones del MEN sobre el uso pedagógico de las TIC y la inteligencia artificial. Asimismo, se conecta con las políticas de evaluación y calidad, al promover el análisis de datos para la mejora continua.

En el ámbito departamental, se alinea con las apuestas del Tolima por la innovación, la ciencia, la tecnología y la formación de capital humano, fortaleciendo la relación entre educación, investigación y desarrollo territorial. La consolidación de una cultura de investigación educativa y de evaluación de

impacto permite que la formación docente trascienda la capacitación y se convierta en un proceso de producción de conocimiento con sentido territorial.

En conjunto, las cinco líneas estratégicas garantizan una articulación coherente entre la política nacional de formación docente, la política de calidad educativa y el Plan de Desarrollo del Tolima, permitiendo que la formación de docentes y directivos docentes opere como un eje integrador entre normativa, contexto y transformación de la práctica educativa.

7. Estrategias y organización de la oferta formativa

7.1. Enfoque general de la formación

El Plan Territorial de Formación Docente del Departamento del Tolima 2026–2029 asume la formación de docentes y directivos docentes como un proceso permanente, contextualizado, reflexivo y transformador, orientado al fortalecimiento del desarrollo profesional de los educadores y al mejoramiento continuo de las prácticas pedagógicas, la gestión institucional y los aprendizajes de los estudiantes. Este enfoque se fundamenta en los principios del Sistema Colombiano de Formación de Educadores, el cual concibe la formación como un proceso articulado entre la formación inicial, continua y avanzada, estructurado a partir de los ejes de pedagogía, evaluación e investigación (MEN, 2013).

De acuerdo con las orientaciones del Ministerio de Educación Nacional, la formación docente debe entenderse como un proceso de largo plazo que trasciende la actualización ocasional de conocimientos y se orienta al fortalecimiento permanente de las capacidades profesionales de los educadores para responder a los desafíos de sus contextos y transformar las realidades educativas de sus instituciones (MEN, 2021).

Desde esta perspectiva, el Plan adopta el enfoque de **formación continua**, entendido como un proceso sistemático de aprendizaje profesional que acompaña toda la trayectoria laboral del educador. Este enfoque reconoce que el desarrollo profesional docente no constituye una etapa posterior a la formación inicial, sino una dimensión permanente de la profesión. Como plantea Marcelo (2009), los docentes aprenden a lo largo de toda su carrera mediante procesos de reflexión, interacción profesional y construcción colectiva de saberes. De igual forma, Avalos (2011) señala que el desarrollo profesional docente implica oportunidades continuas de aprendizaje que permitan fortalecer conocimientos, creencias y prácticas con impacto en el aprendizaje de los estudiantes.

En coherencia con los lineamientos nacionales, el presente Plan privilegia la formación situada, concebida como aquella que se desarrolla en estrecha relación con los problemas, desafíos y oportunidades que emergen de la práctica educativa cotidiana. El Ministerio de Educación Nacional reconoce la formación situada como una estrategia de alto impacto para el desarrollo profesional de los educadores, en la medida en que vincula los procesos de aprendizaje profesional con las necesidades reales del aula y de la institución educativa (MEN, 2021).

Esta perspectiva coincide con los planteamientos de Darling-Hammond, Hyler y Gardner (2017), quienes sostienen que los programas de formación más efectivos son aquellos que se conectan directamente con la práctica profesional, promueven la reflexión crítica y favorecen la resolución de problemas reales del contexto escolar. En consecuencia, las situaciones cotidianas de la escuela, los resultados de aprendizaje de los estudiantes, los procesos de convivencia, la inclusión educativa, la evaluación y la gestión institucional constituyen referentes fundamentales para la planeación y desarrollo de las acciones formativas contempladas en el presente Plan.

Bajo este enfoque, la institución educativa es reconocida como escenario formador por excelencia, en tanto constituye el espacio donde se construye, valida y transforma el saber pedagógico. La escuela deja de ser únicamente el lugar donde se aplican conocimientos adquiridos externamente para convertirse en una comunidad profesional de aprendizaje que produce conocimiento sobre la enseñanza, el aprendizaje y la gestión educativa. En este sentido, el MEN (2021) destaca que la formación situada encuentra su principal fortaleza en el trabajo colaborativo desarrollado al interior de las instituciones educativas y en la capacidad de estas para generar procesos de reflexión colectiva sobre sus prácticas.

De igual manera, el Plan reconoce al docente y al directivo docente como líderes pedagógicos, productores de conocimiento y agentes de transformación educativa. Esta visión supera concepciones tradicionales que ubican a los educadores exclusivamente como receptores de capacitación y los reconoce como profesionales capaces de investigar, innovar, sistematizar experiencias y contribuir al aprendizaje de otros colegas. Al respecto, Leithwood et al. (2008) plantean que el liderazgo pedagógico constituye uno de los factores escolares con mayor incidencia en el mejoramiento institucional y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Por esta razón, el PTFD promoverá estrategias de formación fundamentadas en el intercambio de experiencias, el trabajo colaborativo y el aprendizaje entre pares. Las redes pedagógicas, las comunidades profesionales de aprendizaje, los encuentros de experiencias significativas, las mentorías, el

acompañamiento pedagógico y la investigación sobre la práctica se constituyen en mecanismos privilegiados para la circulación y construcción colectiva del conocimiento educativo. Como señala Fullan (2016), la colaboración profesional representa uno de los factores más efectivos para lograr transformaciones sostenibles en los sistemas educativos.

En concordancia con estos referentes, la formación estará centrada en la práctica pedagógica y la gestión institucional. Ello implica que las acciones formativas no estarán orientadas únicamente a la apropiación conceptual de contenidos, sino a la generación de capacidades para analizar, transformar y mejorar las prácticas desarrolladas en los diferentes escenarios educativos. De acuerdo con Darling-Hammond (2017), los procesos de formación docente generan mayor impacto cuando incluyen oportunidades para la aplicación práctica, la observación, la retroalimentación y la reflexión sistemática sobre la propia actuación profesional.

En consecuencia, uno de los principios orientadores del presente Plan es la articulación permanente entre los procesos de formación y los instrumentos de gestión institucional. Las acciones formativas deberán contribuir al fortalecimiento de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), los Planes de Mejoramiento Institucional (PMI), los Sistemas Institucionales de Evaluación de los Estudiantes (SIEE), los planes de área y demás herramientas de planeación escolar. Desde esta perspectiva, la formación se concibe como una estrategia de apoyo a los procesos de mejoramiento institucional y no como una acción aislada de las dinámicas y prioridades de cada establecimiento educativo.

En coherencia con las orientaciones del MEN para la formulación de los Planes Territoriales de Formación Docente, la identificación de necesidades de formación parte del análisis de la autoevaluación institucional, los resultados de aprendizaje, las evaluaciones externas, los planes de mejoramiento, las características del contexto y las prioridades definidas en los PEI de las instituciones educativas. Esto permite garantizar que la oferta formativa responda efectivamente a las necesidades del territorio y contribuya al logro de los objetivos institucionales definidos por las comunidades educativas.

Finalmente, el presente Plan asume que la mejora de la calidad educativa depende de la capacidad de las instituciones para construir conocimiento colectivo, fortalecer el liderazgo pedagógico y consolidar culturas de aprendizaje permanente. Por ello, promoverá estrategias orientadas al fortalecimiento de comunidades profesionales de aprendizaje, redes pedagógicas, procesos de investigación educativa, acompañamiento situado e innovación pedagógica, con el propósito de transformar las prácticas de aula

y de gestión, fortalecer el desarrollo profesional de docentes y directivos docentes y contribuir al mejoramiento sostenido de los aprendizajes de los estudiantes del departamento del Tolima.

7.2. Estrategias de formación priorizadas

En coherencia con el enfoque de formación continua, situada y centrada en la práctica pedagógica y la gestión institucional que orienta el presente Plan, se priorizan un conjunto de estrategias que buscan fortalecer el desarrollo profesional de docentes y directivos docentes a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico territorial, las orientaciones del Ministerio de Educación Nacional y los aprendizajes derivados de la implementación del Plan Territorial de Formación Docente 2020–2025. Estas estrategias privilegian el aprendizaje en contexto, el trabajo colaborativo, la reflexión sobre la práctica y la generación de capacidades institucionales sostenibles para el mejoramiento educativo.

Acompañamiento situado

El acompañamiento situado continuará siendo una de las principales estrategias de formación del Plan, dada su capacidad para articular los procesos formativos con las necesidades reales de las instituciones educativas y favorecer la transformación de las prácticas pedagógicas y de gestión.

Su implementación se orientará especialmente al fortalecimiento de la Ruta de Mejoramiento Institucional, comprendida desde los procesos de autoevaluación institucional hasta la formulación, ejecución y seguimiento de los Planes de Mejoramiento Institucional (PMI), incluyendo la resignificación de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), el fortalecimiento de los Sistemas Institucionales de Evaluación de los Estudiantes (SIEE) y el acompañamiento a los procesos de evaluación de docentes y directivos docentes.

De igual manera, esta estrategia apoyará las acciones orientadas al mejoramiento de los aprendizajes y de los resultados en las pruebas externas, mediante procesos de acompañamiento pedagógico que permitan a docentes y directivos analizar evidencias, ajustar prácticas de enseñanza y diseñar acciones de mejoramiento contextualizadas.

Comunidades de aprendizaje

El Plan promoverá la consolidación de comunidades de aprendizaje como espacios permanentes de construcción colectiva de conocimiento, reflexión pedagógica y fortalecimiento institucional. Esta estrategia retoma los aprendizajes obtenidos en la trayectoria de la Escuela de Directivos Docentes del Tolima (EDDT) y los amplía hacia otros escenarios y actores del sistema educativo departamental.

Las comunidades de aprendizaje buscarán fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, el liderazgo pedagógico de directivos y docentes, la capacidad institucional de analizar problemas educativos y la construcción conjunta de soluciones contextualizadas. Asimismo, favorecerán el intercambio de experiencias, la colaboración entre pares, el trabajo en red y la generación de conocimientos derivados de la práctica profesional.

Redes pedagógicas

Se dará continuidad al fortalecimiento y consolidación de las diez Redes Pedagógicas Departamentales, reconociendo su aporte al desarrollo profesional docente y a la generación de comunidades especializadas de aprendizaje e innovación pedagógica.

Estas redes continuarán constituyéndose en escenarios de actualización disciplinar, intercambio de experiencias significativas, construcción colectiva de recursos pedagógicos, socialización de investigaciones y fortalecimiento de capacidades profesionales. Adicionalmente, la Secretaría de Educación, a través de la Dirección de Calidad Educativa, evaluará la creación de nuevas redes pedagógicas en las áreas de Ciencias Sociales y Ciencias Naturales, atendiendo a las necesidades identificadas en el diagnóstico y a las prioridades de mejoramiento de la calidad educativa.

Investigación y reflexión sobre la práctica

La investigación educativa se fortalecerá como una estrategia orientada a promover la producción de conocimiento pedagógico desde las instituciones educativas y a consolidar una cultura de reflexión sistemática sobre la práctica.

A partir de las experiencias desarrolladas por la Escuela de Directivos Docentes del Tolima acompañada por el Doctorado en Educación de la Universidad del Tolima, las Escuelas Normales Superiores y diversos grupos de docentes investigadores del departamento, se impulsarán procesos de investigación aplicada, investigación-acción y sistematización de experiencias que contribuyan al mejoramiento institucional y a la solución de problemáticas educativas concretas.

En este propósito, se promoverá la articulación con instituciones de educación superior, especialmente con la Universidad del Tolima y sus procesos de investigación y formación avanzada. Asimismo, se continuará gestionando la definición de mecanismos de reconocimiento e incentivos para los docentes y directivos que lideren procesos investigativos, favoreciendo la divulgación de resultados en publicaciones especializadas, encuentros académicos y eventos de carácter regional y nacional.

Especial atención recibirán los semilleros de investigación liderados por las Escuelas Normales Superiores del departamento, dada su contribución a la formación de futuros educadores y al fortalecimiento de la cultura investigativa territorial.

Diplomados, formación posgradual y talleres prácticos

La oferta formativa del Plan combinará estrategias de actualización, profundización y cualificación profesional, atendiendo a las necesidades y niveles de desarrollo de los distintos grupos de educadores.

Los talleres prácticos constituirán una de las estrategias de mayor utilización, procurando que trasciendan el carácter informativo y se conviertan en escenarios de construcción colectiva, análisis de experiencias y aplicación práctica de los aprendizajes en las instituciones educativas. Su diseño privilegiará la relación directa con los desafíos de la práctica pedagógica, el liderazgo institucional y los procesos de mejoramiento escolar.

Por su parte, los diplomados y programas de formación avanzada permitirán profundizar conocimientos en áreas estratégicas definidas por el Plan Territorial de Formación Docente y por las necesidades institucionales identificadas. La financiación de procesos posgraduales con recursos de la entidad estará sujeta a la disponibilidad presupuestal y a las decisiones que adopte el Gobierno Departamental en materia de fortalecimiento del talento humano docente y directivo.

Encuentros de experiencias significativas

Los encuentros de experiencias significativas continuarán siendo una estrategia transversal para la socialización, reconocimiento y apropiación de prácticas exitosas desarrolladas por docentes y directivos docentes del departamento.

Más que eventos aislados, estos espacios estarán articulados a procesos formativos de mayor alcance, tales como las Redes Pedagógicas, las Comunidades de Aprendizaje, la Escuela de Directivos Docentes del Tolima y los proyectos de investigación educativa. Su propósito será visibilizar experiencias innovadoras, promover el aprendizaje entre pares y fortalecer una cultura de colaboración profesional basada en el reconocimiento del saber pedagógico construido en las instituciones educativas.

A través de esta estrategia, el Plan reafirma el reconocimiento de los docentes y directivos docentes como protagonistas de la transformación educativa, poseedores de conocimientos y experiencias valiosas que pueden enriquecer el desarrollo profesional de sus colegas y contribuir al fortalecimiento de la calidad educativa en el territorio.

En conjunto, estas estrategias conforman un modelo de formación articulado, coherente con los principios del Sistema Colombiano de Formación de Educadores y con las orientaciones del Ministerio de Educación Nacional, que reconoce a la institución educativa como escenario privilegiado de formación, al docente como líder pedagógico y productor de conocimiento, y al trabajo colaborativo como una condición esencial para el mejoramiento continuo de las prácticas educativas y de la gestión institucional.

7.3. Modalidades de formación

En coherencia con el enfoque de formación continua, situada y centrada en la práctica pedagógica y la gestión institucional descrito anteriormente, el Plan Territorial de Formación Docente 2026–2029 adoptará un esquema flexible de modalidades de formación que permita responder a la diversidad de contextos, necesidades y condiciones de participación de docentes y directivos docentes del departamento del Tolima.

Los resultados del diagnóstico territorial evidencian que no existe una modalidad única que responda de manera satisfactoria a las expectativas y condiciones de todos los educadores. Por el contrario, las preferencias expresadas por los participantes muestran una distribución significativa entre las modalidades virtual, híbrida y presencial, situación que confirma la necesidad de diseñar una oferta formativa diversificada y flexible, capaz de atender las particularidades de los contextos rurales y urbanos, así como las diferentes condiciones de conectividad, disponibilidad de tiempo y posibilidades de desplazamiento.

Esta diversidad de preferencias se encuentra estrechamente relacionada con las barreras identificadas por docentes y directivos docentes para acceder a procesos de formación, entre las cuales sobresalen las dificultades de conectividad, los problemas de desplazamiento, la sobrecarga laboral, la limitada disponibilidad de tiempo y la necesidad de contar con propuestas formativas más contextualizadas y pertinentes para las realidades institucionales y territoriales. En consecuencia, la definición de las modalidades de formación no responderá exclusivamente a criterios administrativos o tecnológicos, sino a criterios pedagógicos, de pertinencia territorial y de equidad en el acceso.

Asimismo, la experiencia acumulada durante la implementación del PTFD 2020–2025 permitió reconocer tanto las fortalezas como las limitaciones de las diferentes modalidades. La formación virtual demostró una importante capacidad para ampliar cobertura y facilitar el acceso a oportunidades de aprendizaje, particularmente en un departamento con amplias zonas rurales y dispersas. Sin embargo, también evidenció limitaciones relacionadas con la conectividad, la participación efectiva y la apropiación práctica

de algunos contenidos. Por su parte, las experiencias de acompañamiento situado, redes pedagógicas y Escuela de Directivos Docentes demostraron el alto valor de la interacción presencial para la construcción colectiva de conocimientos, la reflexión sobre la práctica y el fortalecimiento de comunidades profesionales de aprendizaje.

A partir de estos aprendizajes, el presente Plan adopta un enfoque multimodal que integrará de manera complementaria las modalidades virtual, híbrida y presencial.

Modalidad virtual

La modalidad virtual se utilizará prioritariamente para ampliar la cobertura de la oferta formativa, facilitar el acceso de docentes y directivos docentes ubicados en territorios dispersos y promover procesos de actualización permanente que demanden flexibilidad en tiempos y espacios de participación.

Esta modalidad será especialmente pertinente para el desarrollo de cursos de actualización, conferencias, seminarios, comunidades virtuales de práctica, encuentros académicos, formación en competencias digitales, bilingüismo, inteligencia artificial aplicada a la educación y otros procesos que puedan desarrollarse mediante ambientes virtuales de aprendizaje.

La Secretaría de Educación continuará fortaleciendo el uso de plataformas digitales y recursos educativos virtuales, procurando que las propuestas formativas incorporen mecanismos de seguimiento, interacción y acompañamiento que favorezcan la permanencia y participación activa de los educadores.

Modalidad híbrida o combinada

La modalidad híbrida se proyecta como una de las principales apuestas del Plan durante el periodo 2026–2029, dado que permite combinar las ventajas de la virtualidad con los beneficios pedagógicos de la interacción presencial.

Esta modalidad integrará momentos de trabajo autónomo y colaborativo mediado por tecnologías digitales con sesiones presenciales destinadas al análisis de casos, intercambio de experiencias, construcción colectiva de soluciones, socialización de resultados y acompañamiento especializado.

Su utilización será prioritaria en procesos de formación de mediana y larga duración, diplomados, programas de fortalecimiento institucional, formación de redes pedagógicas, comunidades de aprendizaje e iniciativas de investigación educativa, permitiendo una mayor flexibilidad y optimización de recursos sin renunciar al valor formativo del encuentro entre pares.

Asimismo, la modalidad híbrida contribuirá a disminuir las brechas de acceso entre instituciones urbanas y rurales, optimizando los desplazamientos y facilitando una participación más amplia de docentes y directivos docentes de diferentes regiones del departamento.

Modalidad presencial

La modalidad presencial continuará siendo fundamental para aquellos procesos formativos que requieren interacción directa, observación de prácticas, acompañamiento en contexto, construcción colectiva intensiva y fortalecimiento de relaciones profesionales entre los participantes.

Su implementación será prioritaria en estrategias como el acompañamiento situado, los talleres prácticos, los encuentros de experiencias significativas, los procesos de formación asociados a la Ruta de Mejoramiento Institucional, las jornadas de trabajo de las Redes Pedagógicas, la Escuela de Directivos Docentes del Tolima y aquellas acciones que demanden trabajo aplicado sobre la realidad institucional.

De igual manera, esta modalidad tendrá especial relevancia en instituciones rurales donde las condiciones de conectividad continúan representando una limitación para el acceso a procesos virtuales, así como en temáticas que requieren demostración práctica, observación, modelamiento pedagógico o acompañamiento especializado en el sitio de trabajo.

Criterios para la selección de las modalidades

La selección de la modalidad más adecuada para cada acción formativa estará determinada por diversos factores, entre los cuales se destacan:

- ✓ La naturaleza y complejidad de los contenidos a desarrollar.
- ✓ La duración e intensidad horaria del proceso formativo.
- ✓ El nivel de interacción y acompañamiento requerido.
- ✓ Los propósitos de aprendizaje y los resultados esperados.
- ✓ Las características y roles de los participantes.
- ✓ Las condiciones de conectividad y accesibilidad.
- ✓ Las particularidades de los contextos rurales y urbanos.
- ✓ La necesidad de garantizar equidad en el acceso a las oportunidades de formación.

Bajo este enfoque, el Plan reconoce que ninguna modalidad es superior por sí misma, sino que su pertinencia depende de la relación que establezca con los propósitos formativos, las necesidades institucionales y las condiciones territoriales donde se desarrolla.

En consecuencia, durante las diferentes vigencias del PTFD 2026–2029 coexistirán y se complementarán las modalidades virtual, híbrida y presencial, permitiendo construir una oferta de formación más flexible, pertinente, inclusiva y contextualizada, capaz de ampliar la participación de docentes y directivos docentes, fortalecer las capacidades institucionales y contribuir a la reducción progresiva de las brechas educativas existentes entre los contextos rurales y urbanos del departamento del Tolima.

7.4. Organización de la oferta formativa

La organización de la oferta formativa del Plan Territorial de Formación Docente 2026–2029 se estructura a partir de los principios de pertinencia, equidad, flexibilidad, continuidad y contextualización territorial, garantizando que las acciones de formación respondan a las necesidades identificadas en el diagnóstico, a las prioridades definidas por las instituciones educativas y a los retos estratégicos del sistema educativo departamental. Esta organización busca articular los procesos de desarrollo profesional docente con el mejoramiento institucional, el fortalecimiento de los aprendizajes y el cumplimiento de las metas educativas del departamento. Los componentes de la oferta se encuentran alineados con las líneas estratégicas y programas definidos en el Plan Operativo del PTFD 2026–2029.

En coherencia con el enfoque general de la formación previamente definido, la oferta se organizará mediante diferentes tipos de programas y estrategias complementarias, orientadas a atender las diversas etapas del desarrollo profesional de docentes y directivos docentes.

7.4.1. Tipos de programas de formación

a. Programas de inducción y acompañamiento a nuevos docentes y directivos

Estarán dirigidos a los docentes y directivos docentes que ingresen por primera vez al servicio educativo oficial o que asuman nuevas responsabilidades dentro de la carrera docente. Su propósito será facilitar la apropiación de los referentes normativos, pedagógicos, curriculares, administrativos y territoriales que orientan el funcionamiento del sistema educativo departamental.

Estos procesos incorporarán estrategias de mentoría, acompañamiento entre pares y orientación institucional, favoreciendo la adaptación profesional y el fortalecimiento temprano de competencias para el ejercicio de la docencia y el liderazgo educativo.

b. Programas de formación continua

Constituyen el componente central de la oferta formativa y estarán orientados a la actualización y fortalecimiento permanente de competencias pedagógicas, didácticas, investigativas, tecnológicas y de gestión.

En este marco se desarrollarán diplomados, cursos, talleres, seminarios, encuentros académicos, comunidades de aprendizaje, redes pedagógicas y procesos de acompañamiento situados relacionados con las cinco líneas estratégicas del Plan:

Transformación de la práctica pedagógica y curricular.

Liderazgo pedagógico y mejoramiento institucional.

Formación con enfoque territorial.

Inclusión, convivencia y bienestar socioemocional.

Innovación, investigación y transformación digital educativa.

c. Programas de formación avanzada

Comprenden procesos de cualificación de mediano y largo plazo orientados a fortalecer capacidades especializadas en áreas estratégicas para el sistema educativo departamental.

Incluyen la promoción de estudios de posgrado, programas de profundización, investigaciones aplicadas, programas desarrollados en alianza con instituciones de educación superior y otras estrategias orientadas al desarrollo de capacidades de liderazgo, investigación e innovación educativa.

La definición de estos programas estará sujeta a la disponibilidad presupuestal y a los acuerdos de cooperación que gestione la Secretaría de Educación con universidades y entidades aliadas.

La oferta permanente del Ministerio de Educación Nacional para este tipo de formación es y seguirá siendo invaluable y constituirá un apoyo permanente para cumplir esta oferta. En esta modalidad el MEN es el principal aliado estratégico

d. Programas de acompañamiento institucional

Estos programas tendrán como propósito fortalecer los procesos de mejoramiento institucional mediante acciones de asesoría, acompañamiento situado y asistencia técnica dirigidas a equipos directivos y docentes. Su implementación se concentrará especialmente en la implementación del Plan de Apoyo al

Mejoramiento de la Calidad Educativa – PAM y estará asociada a aspectos relacionados fundamentalmente con:

Resignificación y actualización de los PEI.

Formulación y seguimiento de los PMI.

Educación Inicial

Gestión curricular.

Uso pedagógico de resultados de las pruebas externas.

Evaluación y Autoevaluación institucional.

Liderazgo pedagógico.

Fortalecimiento del aprendizaje del idioma Inglés

Gestión académica y convivencia escolar.

El acompañamiento institucional se desarrollará prioritariamente en instituciones que evidencien mayores necesidades de fortalecimiento o que presenten desafíos específicos asociados a resultados de aprendizaje, permanencia escolar o gestión institucional.

e. Redes pedagógicas y comunidades de aprendizaje

Las redes pedagógicas y las comunidades de aprendizaje constituirán programas permanentes de formación colaborativa y desarrollo profesional.

Su finalidad será promover la construcción colectiva de conocimiento, la sistematización de experiencias, la innovación pedagógica, el intercambio entre pares y la circulación de buenas prácticas educativas.

Se dará continuidad al fortalecimiento de las redes existentes y se promoverá la creación de nuevos espacios de intercambio profesional en aquellas áreas donde se identifiquen necesidades específicas de acompañamiento y desarrollo pedagógico.

f. Programas de investigación e innovación educativa

Estos programas buscarán consolidar una cultura de investigación aplicada e innovación pedagógica en las instituciones educativas del departamento.

Se promoverán: Semilleros de investigación; Procesos de investigación-acción; Sistematización de experiencias significativas; Convocatorias de innovación educativa; Divulgación de resultados investigativos; Articulación con universidades y centros de investigación.

Su propósito será fortalecer la capacidad de los educadores para generar conocimiento desde la práctica y contribuir a la transformación de los procesos educativos.

7.4.2. Criterios de priorización de la oferta formativa

Dada la amplitud de necesidades identificadas y los recursos disponibles para la implementación del PTFD, la priorización de la oferta formativa atenderá criterios técnicos y territoriales que garanticen pertinencia y equidad.

Diagnóstico territorial de necesidades: La planeación anual de la oferta partirá de los resultados del diagnóstico de necesidades de formación, de los informes de acompañamiento institucional, de los resultados de aprendizaje, de los procesos de autoevaluación institucional y de las prioridades definidas por las instituciones educativas.

Roles y cargos: La oferta se diseñará considerando las particularidades de cada grupo poblacional:

Docentes de preescolar, Docentes de básica primaria, Docentes de básica secundaria y media, Docentes orientadores, Coordinadores, Rectores, Directivos docentes de Escuelas Normales Superiores, Docentes de modelos flexibles y educación rural. De esta manera se garantizará mayor pertinencia frente a las responsabilidades propias de cada función.

Equilibrio territorial rural – urbano: Reconociendo las diferencias existentes entre los contextos rurales y urbanos del departamento, la oferta incorporará contenidos, metodologías y modalidades diferenciadas que respondan a las necesidades de cada territorio.

Especial atención recibirán las instituciones rurales dispersas, multigrado, indígenas y aquellas ubicadas en territorios con mayores dificultades de acceso y conectividad, con el fin de contribuir a la reducción de brechas educativas y de oportunidades de formación.

Enfoque diferencial e inclusión: La priorización de beneficiarios y temáticas considerará criterios de inclusión, diversidad cultural, enfoque étnico, atención a población con discapacidad, equidad de oportunidades y atención de contextos vulnerables, en concordancia con los principios de educación inclusiva y garantía de derechos que orientan el presente Plan.

Impacto institucional esperado: Tendrán prioridad aquellas acciones formativas que demuestren una relación directa con los procesos de mejoramiento institucional, el fortalecimiento de los aprendizajes de los estudiantes y el cumplimiento de metas estratégicas definidas en los PEI y PMI.

7.4.3. Articulación de la oferta formativa

El Plan Territorial de Formación Docente se implementará mediante un esquema de articulación multinivel que permita optimizar recursos, evitar duplicidades y aumentar el impacto de las acciones de formación.

Articulación con programas y políticas del Ministerio de Educación Nacional: La oferta formativa mantendrá alineación permanente con el Sistema Colombiano de Formación de Educadores; los lineamientos de formación docente del MEN; los programas nacionales de fortalecimiento curricular; las estrategias de educación inclusiva; los programas de innovación educativa y transformación digital; las políticas de mejoramiento de la calidad educativa; los programas nacionales orientados al liderazgo pedagógico y el fortalecimiento institucional.

Articulación con estrategias propias de la Secretaría de Educación del Tolima: El PTFD integrará y fortalecerá las estrategias institucionales consolidadas en el territorio, entre ellas: Escuela de Directivos Docentes del Tolima; redes Pedagógicas Departamentales; procesos de acompañamiento situado; ruta del Mejoramiento Institucional; estrategias de innovación y transformación digital; programas de inclusión educativa; acciones de fortalecimiento curricular y evaluación educativa; proyectos asociados a investigación e innovación pedagógica.

Asimismo, se promoverá la articulación con universidades, Escuelas Normales Superiores, entidades territoriales, organizaciones académicas y otras instituciones que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades profesionales de los educadores del departamento.

De esta manera, la organización de la oferta formativa garantizará una intervención integral, progresiva y sostenible, capaz de responder a las necesidades de los distintos actores educativos y de contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan Territorial de Formación Docente 2026–2029.

7.5. Criterios de acceso y participación

El Plan Territorial de Formación Docente 2026–2029 asume como principio fundamental que las oportunidades de formación deben estar disponibles para todos los docentes y directivos docentes del departamento, bajo criterios de equidad, transparencia, pertinencia y participación democrática. En este sentido, los mecanismos de acceso y vinculación a las diferentes estrategias formativas buscarán

responder a las principales necesidades y barreras identificadas en el diagnóstico territorial, especialmente aquellas relacionadas con las limitaciones de conectividad, las dificultades de desplazamiento, la sobrecarga laboral, la insuficiente divulgación de las convocatorias y las brechas existentes entre los contextos rurales y urbanos.

En consecuencia, la Secretaría de Educación del Tolima garantizará que la oferta de formación se planee y comunique de manera oportuna, utilizando diversos canales institucionales que permitan a los docentes y directivos conocer con anticipación las convocatorias, requisitos, objetivos, modalidades y compromisos asociados a cada proceso formativo. De igual manera, se procurará que la programación de las actividades tenga en cuenta las dinámicas propias de las instituciones educativas y la disponibilidad de tiempo de los participantes, favoreciendo una participación efectiva y sostenible.

La asignación de cupos y oportunidades de participación se orientará por criterios claros, públicos y previamente definidos, evitando procesos discrecionales o concentraciones recurrentes de la oferta en un mismo grupo de instituciones o actores educativos. Para ello, la Secretaría promoverá mecanismos de selección que favorezcan el acceso equitativo de docentes y directivos docentes de las diferentes subregiones del departamento, asegurando una distribución equilibrada de las oportunidades de formación.

Como criterio transversal, el Plan promoverá la equidad territorial, procurando que las instituciones educativas rurales cuenten con oportunidades de participación equivalentes a las de los establecimientos educativos urbanos. Para ello, se implementarán estrategias diferenciadas de acompañamiento, modalidades flexibles de formación y mecanismos de descentralización que permitan acercar la oferta a los territorios con mayores dificultades de acceso. De esta manera, se busca contribuir a la reducción progresiva de las brechas históricas que afectan a las comunidades educativas rurales.

Igualmente, se garantizará la participación equilibrada de los diferentes roles que conforman la comunidad educativa, reconociendo las necesidades particulares de rectores, coordinadores, docentes de educación inicial, básica primaria, básica secundaria y media, docentes orientadores, etnoeducadores, docentes de Escuelas Normales Superiores y demás actores del sistema educativo. La oferta formativa se organizará procurando responder a estas especificidades y evitando la concentración de oportunidades en determinados grupos poblacionales.

De manera complementaria, el Plan reconoce que la formación docente genera mayor impacto cuando sus resultados trascienden a quienes participan directamente y logran incidir en los procesos

institucionales. Por ello, toda participación en programas estratégicos de formación deberá contemplar mecanismos de socialización, transferencia y multiplicación de aprendizajes al interior de las instituciones educativas.

En consecuencia, los docentes y directivos docentes beneficiarios de procesos de formación financiados o promovidos por la Secretaría de Educación deberán desarrollar acciones de divulgación y retroalimentación con sus comunidades educativas, utilizando estrategias como jornadas pedagógicas, reuniones de área, encuentros de redes internas, talleres institucionales, comunidades de aprendizaje o espacios de formación entre pares. Estas acciones permitirán que los conocimientos adquiridos se conviertan en capacidades institucionales y contribuyan efectivamente al fortalecimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI).

Asimismo, la Secretaría promoverá mecanismos de seguimiento que permitan verificar no solamente la participación en los procesos formativos, sino también la apropiación y transferencia de los aprendizajes a las prácticas pedagógicas, la gestión institucional y los procesos de mejoramiento educativo.

7.6. Oferentes y alianzas estratégicas

La implementación del Plan Territorial de Formación Docente 2026–2029 demanda la consolidación de una red de cooperación interinstitucional que permita ampliar la cobertura, fortalecer la pertinencia de la oferta formativa, optimizar recursos técnicos y financieros, y garantizar la sostenibilidad de los procesos de desarrollo profesional docente y directivo docente. En coherencia con los principios de articulación, corresponsabilidad y gestión territorial del conocimiento que orientan el presente Plan, la Secretaría de Educación del Tolima promoverá y fortalecerá alianzas estratégicas con entidades del orden nacional, territorial, académico y social, reconociendo que la formación de educadores constituye una responsabilidad compartida que trasciende las capacidades institucionales de un solo actor.

Estas alianzas permitirán articular esfuerzos en torno a las líneas estratégicas del PTFD, favoreciendo la implementación de programas de formación continua, acompañamiento institucional, investigación educativa, innovación pedagógica, liderazgo educativo, inclusión, transformación digital y fortalecimiento curricular.

Ministerio de Educación Nacional y programas nacionales de apoyo: La Secretaría de Educación del Tolima continuará fortaleciendo su articulación con el Ministerio de Educación Nacional mediante la participación activa en programas, proyectos y estrategias de asistencia técnica orientados al fortalecimiento de las capacidades de docentes y directivos docentes.

Entre las iniciativas de mayor relevancia se encuentran los programas de formación avanzada y posgradual dirigidos a educadores, el Programa Todos a Aprender – Formación Integral (PTA/FI 3.0), las estrategias de fortalecimiento curricular y acompañamiento pedagógico, la Educación CRESE (Ciudadanía, Reconciliación y Educación Socioemocional), los Centros de Interés, el Plan Nacional de Lectura, Escritura y Oralidad, así como las diferentes acciones relacionadas con educación inclusiva, innovación educativa, liderazgo escolar y transformación digital.

La articulación con estas estrategias permitirá complementar la oferta territorial de formación, fortalecer los procesos de acompañamiento situado y garantizar una mayor alineación entre el PTFD y las prioridades de la política educativa nacional.

Instituciones de Educación Superior: Las Instituciones de Educación Superior continuarán siendo socios estratégicos fundamentales en el desarrollo de los procesos de formación, investigación e innovación educativa previstos en este Plan.

En particular, se promoverá el fortalecimiento de los vínculos históricos de cooperación con la Universidad del Tolima, especialmente con el Doctorado en Educación, la Facultad de Ciencias de la Educación y los distintos programas de licenciatura y formación avanzada. Estas alianzas han contribuido significativamente al desarrollo de iniciativas como la Escuela de Directivos Docentes del Tolima, los procesos de investigación educativa, el fortalecimiento de las Escuelas Normales Superiores, la resignificación de los Proyectos Educativos Institucionales y la consolidación de redes académicas y pedagógicas en el departamento.

Asimismo, se gestionarán alianzas con otras universidades nacionales e internacionales que puedan aportar capacidades técnicas, académicas y científicas para el fortalecimiento de las líneas estratégicas del Plan, especialmente en áreas como liderazgo educativo, formación rural, educación inclusiva, tecnologías emergentes, inteligencia artificial, investigación educativa y formación avanzada.

Escuelas Normales Superiores: Las Escuelas Normales Superiores del departamento ocuparán un lugar estratégico dentro de la implementación del PTFD, dada su condición de instituciones formadoras de maestros y su amplia experiencia en procesos de innovación, investigación pedagógica y trabajo colaborativo con las comunidades educativas.

Su participación se fortalecerá tanto en el Comité Territorial de Formación Docente como en el diseño, implementación y evaluación de acciones formativas dirigidas a docentes y directivos docentes. Igualmente, las Normales Superiores contribuirán al fortalecimiento de las Redes Pedagógicas

Departamentales, las comunidades de aprendizaje, los semilleros de investigación y los procesos de acompañamiento pedagógico en los distintos territorios.

De manera especial, se promoverá el aprovechamiento de las experiencias significativas, prácticas investigativas y saberes pedagógicos construidos por las Escuelas Normales Superiores como referentes para la formación continua de los educadores del departamento.

Entidades territoriales y sectores de la administración pública: Reconociendo el carácter integral de la educación y su estrecha relación con otros campos del desarrollo humano, la Secretaría de Educación continuará fortaleciendo la articulación con las diferentes dependencias de la Gobernación del Tolima, las administraciones municipales y otras entidades territoriales.

La coordinación con sectores como salud, bienestar social, inclusión y desarrollo social, tecnologías de la información y las comunicaciones, cultura, deporte, juventud, mujer y equidad de género, ambiente y desarrollo rural permitirá enriquecer la oferta formativa mediante enfoques interdisciplinarios que respondan a las múltiples realidades que enfrentan las instituciones educativas.

Esta articulación será particularmente importante para el desarrollo de acciones relacionadas con educación socioemocional, convivencia escolar, inclusión educativa, prevención de riesgos, educación para la ciudadanía, enfoque diferencial, permanencia escolar y fortalecimiento de proyectos pedagógicos territoriales.

Entidades nacionales, cooperación y organizaciones sociales: El Plan también promoverá alianzas con entidades públicas, organismos de cooperación, organizaciones sociales y sectores productivos que contribuyan al fortalecimiento de capacidades institucionales y profesionales en el sistema educativo departamental.

En este marco se continuará trabajando de manera articulada con entidades como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), la Procuraduría General de la Nación, la Defensoría del Pueblo, la Fiscalía General de la Nación, las personerías municipales y otras instituciones que históricamente han apoyado procesos de formación relacionados con derechos humanos, convivencia escolar, protección integral, participación ciudadana y construcción de entornos protectores para niños, niñas y adolescentes.

De igual manera, se fomentarán alianzas con organizaciones no gubernamentales, fundaciones, centros de investigación, organismos de cooperación nacional e internacional y entidades del sector privado que

compartan los propósitos de mejoramiento educativo, innovación pedagógica y fortalecimiento de capacidades territoriales.

Redes de cooperación para la sostenibilidad del Plan: La consolidación de estas alianzas permitirá avanzar hacia un modelo de formación más pertinente, contextualizado y sostenible, en el cual la Secretaría de Educación actúe como articuladora de capacidades institucionales y generadora de oportunidades de desarrollo profesional para los educadores del departamento.

En consecuencia, los oferentes y aliados estratégicos del PTFD no serán concebidos únicamente como ejecutores de actividades de formación, sino como actores corresponsables en la construcción de una política territorial de desarrollo profesional docente que fortalezca las capacidades institucionales, promueva la innovación educativa y contribuya de manera efectiva al mejoramiento de la calidad de la educación en el Tolima

8.Plan Operativo del PTFD 2026 – 2029.

El Plan Territorial de Formación Docente 2026–2029 se concreta mediante un "Plan Operativo" que organiza las acciones de formación, acompañamiento e innovación educativa en programas, objetivos, subprogramas, estrategias, metas e indicadores, garantizando la articulación entre las necesidades identificadas en el diagnóstico territorial, las prioridades institucionales de las instituciones educativas y los objetivos estratégicos definidos en el presente documento. Este componente constituye el instrumento de gestión que orientará la planeación anual, la asignación de recursos, el seguimiento y la evaluación de los resultados del Plan.

En este Plan Operativo se plantea una asignación presupuestal por año y por línea, que a su vez constituye la viabilidad financiera del mismo.

En coherencia con el enfoque de formación continua, situada, colaborativa y centrada en la práctica pedagógica y la gestión institucional, el Plan Operativo se estructura alrededor de cinco líneas estratégicas de formación, cada una de ellas orientada a fortalecer capacidades específicas en docentes y directivos docentes, contribuyendo al mejoramiento de la calidad educativa y al desarrollo institucional de los establecimientos educativos del departamento. En el Plan Operativo anexo, se identifican el alcance de cada una de estas líneas, así como sus estrategias de implementación.

8.1 Seguimiento y desarrollo progresivo del Plan Operativo

El desarrollo de estas líneas estratégicas se realizará mediante planes anuales de acción que definirán las actividades específicas, poblaciones beneficiarias, metas, cronogramas, recursos y mecanismos de seguimiento para cada vigencia. La Secretaría de Educación del Tolima, a través de la Dirección de Calidad Educativa y las dependencias corresponsables, realizará procesos periódicos de monitoreo y evaluación que permitan valorar tanto los niveles de participación como los efectos de la formación sobre las prácticas pedagógicas, la gestión institucional y los resultados educativos.

De esta manera, el Plan Operativo se constituye en el instrumento que materializa los propósitos del PTFD 2026–2029, permitiendo avanzar hacia una oferta de formación coherente, articulada y pertinente, orientada al fortalecimiento del desarrollo profesional docente y al mejoramiento continuo de la educación en el departamento del Tolima.

9.Análisis de viabilidad

La viabilidad del Plan Territorial de Formación Docente del Tolima 2026–2029 se sustenta en la articulación entre las necesidades identificadas en el diagnóstico territorial, las capacidades institucionales de la Secretaría de Educación, las metas definidas en el Plan de Desarrollo Departamental y los recursos disponibles para su implementación. En este sentido, el presente Plan no constituye una propuesta aislada, sino un instrumento de planificación integrado a la política educativa territorial y a los procesos de gestión institucional que orientan el mejoramiento de la calidad educativa en el departamento.

La viabilidad del Plan se fundamenta en cuatro elementos centrales: i) la existencia de una política territorial de formación docente que le otorga continuidad más allá de los periodos de gobierno; ii) la inclusión de programas y proyectos asociados a la formación docente dentro de los instrumentos de planeación departamental; iii) la experiencia acumulada por la Secretaría de Educación en la implementación de procesos de formación durante las vigencias anteriores; y iv) la consolidación de alianzas estratégicas con entidades nacionales, instituciones de educación superior, Escuelas Normales Superiores y otras organizaciones que contribuyen al fortalecimiento de las capacidades técnicas y operativas requeridas para su ejecución.

Asimismo, las líneas estratégicas, programas, metas y acciones contempladas en el presente PTFD son el resultado de un proceso de análisis técnico sustentado en múltiples fuentes de información, tales como la autoevaluación institucional, los resultados de las pruebas SABER, la evaluación de desempeño docente y directivo, las consultas realizadas a docentes y directivos docentes, las prioridades establecidas en el Plan

de Desarrollo Departamental, los referentes del Ministerio de Educación Nacional y las lecciones aprendidas durante la ejecución del PTFD 2020–2025. Esta rigurosidad metodológica fortalece la pertinencia y factibilidad de las acciones propuestas.

9.1 Viabilidad financiera

La viabilidad financiera del Plan se encuentra respaldada por la articulación de sus líneas estratégicas con los programas y proyectos contemplados en el Plan de Desarrollo Departamental “Con Seguridad en el Territorio”, así como con los instrumentos de programación presupuestal de la Secretaría de Educación. Varias de las acciones previstas en el PTFD forman parte de proyectos estratégicos asociados al mejoramiento de la calidad educativa, la innovación pedagógica, la educación inclusiva, la transformación digital, el fortalecimiento institucional y el desarrollo del talento humano docente y directivo.

De manera complementaria, la Secretaría de Educación adelantará las gestiones necesarias para garantizar la continuidad de la financiación durante las vigencias posteriores al actual periodo de gobierno, promoviendo la incorporación de las principales líneas de formación en los futuros instrumentos de planeación territorial.

La sostenibilidad financiera del Plan se fortalecerá mediante: Recursos asignados a proyectos educativos departamentales; Programas y estrategias financiadas por el Ministerio de Educación Nacional; convenios y alianzas con instituciones de educación superior; Cooperación interinstitucional y gestión de recursos complementarios; Articulación con programas nacionales de formación docente; Aprovechamiento de capacidades institucionales y recursos técnicos existentes.

Adicionalmente, el enfoque multimodal adoptado por el PTFD permitirá optimizar recursos mediante la combinación de acciones presenciales, virtuales e híbridas, ampliando cobertura sin incrementar proporcionalmente los costos de operación.

9.3 Viabilidad técnica

La viabilidad técnica del Plan está dada por la solidez metodológica del proceso de formulación y por la coherencia existente entre las necesidades identificadas y las estrategias propuestas para atenderlas.

El diagnóstico que sustenta el PTFD integró información proveniente de: Resultados de pruebas SABER; Procesos de autoevaluación institucional; Evaluación de desempeño docente y directivo; Encuestas a docentes y directivos docentes; Evaluación del impacto del PTFD 2020–2025; Consulta a integrantes de la

Escuela de Directivos Docentes; Prioridades del Plan de Desarrollo Departamental; Orientaciones del Ministerio de Educación Nacional.

Esta triangulación permitió establecer prioridades de formación claramente definidas y estructurarlas en cinco líneas estratégicas que responden a las necesidades reales de los educadores y de las instituciones educativas del departamento.

Igualmente, el Plan incorpora referentes teóricos, pedagógicos y normativos ampliamente reconocidos en materia de desarrollo profesional docente, liderazgo educativo, investigación educativa, formación situada e innovación pedagógica, garantizando consistencia conceptual y alineación con las políticas nacionales de formación de educadores.

9.3 Viabilidad administrativa

La Secretaría de Educación del Tolima cuenta con la estructura organizacional necesaria para liderar la implementación, coordinación, seguimiento y evaluación del Plan.

La Dirección de Calidad Educativa asumirá la coordinación técnica general del PTFD, articulando esfuerzos con las demás dependencias de la Secretaría, especialmente aquellas relacionadas con calidad educativa, cobertura, inclusión, evaluación, innovación, tecnologías educativas y gestión del talento humano.

Asimismo, el Comité Territorial de Formación Docente continuará desempeñando su función asesora y de acompañamiento, apoyando los procesos de planificación, priorización, seguimiento y evaluación de las acciones de formación.

La experiencia acumulada durante la implementación del PTFD 2020–2025 constituye un activo institucional relevante, pues ha permitido consolidar procedimientos, redes de cooperación, mecanismos de convocatoria y estrategias de acompañamiento que facilitan la ejecución del nuevo Plan.

Capacidades institucionales de la Secretaría de Educación

La Secretaría de Educación del Tolima dispone de importantes capacidades institucionales que favorecen la ejecución exitosa del PTFD 2026–2029. Entre las principales fortalezas identificadas se destacan: La consolidación de la Escuela de Directivos Docentes del Tolima como escenario permanente de formación y liderazgo educativo; El funcionamiento sostenido de las Redes Pedagógicas Departamentales; La experiencia acumulada en procesos de acompañamiento situado; La implementación de estrategias de innovación educativa y transformación digital; La articulación con las Escuelas Normales Superiores; Las alianzas históricas con la Universidad del Tolima y otras instituciones de educación superior; La experiencia

adquirida en formación virtual e híbrida a través de iniciativas como EDUCA@TOLIMA; El fortalecimiento de programas asociados a inclusión, convivencia escolar, educación socioemocional, bilingüismo e investigación educativa.

Estas capacidades permiten que el Plan considere experiencias consolidadas y de una base institucional ya existente, reduciendo riesgos asociados a la implementación y favoreciendo la sostenibilidad de las acciones propuestas.

9.4 Riesgos y estrategias de mitigación

Aunque el presente Plan reúne condiciones favorables para su implementación, se identifican algunos riesgos que deberán ser gestionados de manera permanente.

ASPECTO	RIESGO	ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN
Limitaciones presupuestales	Reducción o insuficiencia de recursos para financiar algunas acciones estratégicas.	✓ Gestión de recursos complementarios mediante alianzas y convenios. ✓ Priorización anual de acciones estratégicas. ✓ Articulación con proyectos financiados por el MEN y otras entidades. ✓ Optimización de recursos mediante modalidades híbridas y virtuales.
Baja participación en procesos de formación	Persistencia de barreras relacionadas con tiempo, desplazamiento, conectividad o sobrecarga laboral.	✓ Diversificación de modalidades de formación. ✓ Programación flexible de actividades. ✓ Descentralización territorial de la oferta. ✓ Mejoramiento de los procesos de comunicación y divulgación.
Brechas entre contextos rurales y urbanos	Concentración de oportunidades de formación en zonas urbanas.	✓ Priorización de instituciones rurales. ✓ Acompañamiento situado. ✓ Desarrollo de estrategias formativas territorializadas. ✓ Seguimiento diferenciado a la participación rural y urbana.
Baja transferencia de los aprendizajes a las instituciones educativas	Que los conocimientos adquiridos no impacten las prácticas pedagógicas ni los procesos institucionales.	✓ Exigir procesos de socialización y réplica institucional. ✓ Articular la formación con PEI y PMI. ✓ Fortalecer las comunidades de aprendizaje y redes pedagógicas. ✓ Implementar mecanismos de seguimiento al impacto de la formación.
Debilidades en el seguimiento y evaluación	Dificultades para evidenciar transformaciones reales derivadas del Plan.	✓ Fortalecer los sistemas de monitoreo e indicadores. ✓ Realizar evaluaciones anuales de avance. ✓ Incorporar indicadores de producto, resultado e impacto.

		✓ Presentar informes periódicos al Comité Territorial de Formación Docente y a las instancias directivas de la Secretaría.

En síntesis, el Plan Territorial de Formación Docente 2026–2029 reúne condiciones favorables de viabilidad financiera, técnica y administrativa para su ejecución. Su formulación se apoya en un diagnóstico riguroso, responde a necesidades reales del sistema educativo, se articula con las políticas nacionales y territoriales vigentes y aprovecha capacidades institucionales consolidadas durante los últimos años. Asimismo, contempla mecanismos de gestión y mitigación de riesgos que permitirán fortalecer su sostenibilidad y aumentar su impacto sobre las prácticas pedagógicas, la gestión institucional y los aprendizajes de los estudiantes, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de calidad, equidad y desarrollo educativo del departamento del Tolima.

10.Estrategia de seguimiento y evaluación.

En coherencia con el enfoque de mejora continua que orienta el presente Plan Territorial de Formación Docente, la estrategia de seguimiento y evaluación se concibe como un proceso permanente de recolección, análisis y utilización de información para la toma de decisiones, el fortalecimiento de la gestión institucional y el mejoramiento progresivo de los procesos de formación. Su propósito principal es verificar el nivel de ejecución del Plan, valorar su pertinencia e identificar los efectos generados sobre las prácticas pedagógicas, la gestión institucional y los aprendizajes de los estudiantes.

La estrategia de seguimiento y evaluación permitirá determinar no solo el cumplimiento de las actividades programadas, sino también la capacidad del PTFD para contribuir al desarrollo profesional de docentes y directivos docentes y al logro de los objetivos estratégicos definidos para el periodo 2026 - 2029. En este sentido, el seguimiento se orientará tanto a los procesos de implementación como a los resultados e impactos derivados de las acciones formativas desarrolladas.

10.1 Seguimiento a la implementación del Plan Territorial de Formación Docente

La Secretaría de Educación del Tolima, a través de la Dirección de Calidad Educativa y de las dependencias responsables de la ejecución de los diferentes programas, realizará un proceso sistemático de seguimiento a la implementación del Plan Territorial de Formación Docente durante toda su vigencia.

Para tal efecto, se elaborarán informes anuales de ejecución técnica y financiera, los cuales permitirán valorar el grado de cumplimiento de las acciones programadas, la utilización de los recursos asignados y

los avances alcanzados en relación con las prioridades definidas en la Política Territorial de Formación Docente y en el Plan Operativo del PTFD.

Estos informes tendrán como principales fuentes de información: Los reportes de gestión de las diferentes dependencias de la Secretaría de Educación involucradas en la implementación de programas y proyectos de formación; Los registros de participación y cobertura de las acciones formativas; Los informes de acompañamiento institucional y asistencia técnica; Los resultados de encuestas de satisfacción y valoración de procesos formativos; Los indicadores de producto, resultado e impacto definidos en el Plan Operativo; Los informes de ejecución presupuestal asociados a cada una de las líneas estratégicas del Plan.

El análisis de esta información permitirá identificar avances, dificultades, oportunidades de mejora y necesidades de ajuste para las siguientes vigencias, fortaleciendo el carácter dinámico y adaptable del Plan.

Resultados prueba Saber 11

Reconociendo que el principal desafío de los procesos de formación consiste en generar transformaciones efectivas en las instituciones educativas, el PTFD promoverá la realización de ejercicios anuales de evaluación de impacto orientados a valorar los cambios derivados de las acciones formativas implementadas.

Para ello, cada año se seleccionarán programas, subprogramas o temáticas prioritarias sobre las cuales se desarrollarán procesos de evaluación en sitio, debidamente documentados, que permitan identificar evidencias de transformación en distintos ámbitos institucionales. Estas evaluaciones considerarán, entre otros aspectos: Cambios en las prácticas pedagógicas desarrolladas por los docentes; Ajustes curriculares y metodológicos implementados en las instituciones educativas; Fortalecimiento de los procesos de liderazgo pedagógico y gestión institucional; Avances en la implementación de los PEI, PMI y demás instrumentos de planeación; Transformaciones en las dinámicas de convivencia escolar e inclusión educativa; Uso pedagógico de tecnologías, datos e inteligencia artificial; Percepciones de docentes, directivos docentes, estudiantes y familias frente a los procesos desarrollados; Evidencias relacionadas con los aprendizajes de los estudiantes y el mejoramiento institucional.

La realización de estos procesos permitirá avanzar progresivamente hacia un modelo de evaluación centrado en el impacto y no únicamente en la cobertura o el número de participantes atendidos.

Seguimiento por parte del Comité Territorial de Formación Docente

Como instancia asesora y garante de la pertinencia de la política de formación docente, el Comité Territorial de Formación Docente (CTFD) desempeñará un papel fundamental en el seguimiento del presente Plan.

Anualmente, la Secretaría de Educación presentará ante el Comité un informe consolidado de ejecución, acompañado de los resultados de los procesos de evaluación y de las evidencias obtenidas en los ejercicios de seguimiento desarrollados durante la vigencia correspondiente.

Este espacio permitirá: Analizar el nivel de cumplimiento de las metas del Plan; Identificar fortalezas y dificultades de implementación; Formular recomendaciones técnicas de mejoramiento; Proponer ajustes a la oferta formativa; Priorizar necesidades emergentes de formación; Realizar observaciones sobre la articulación entre la política territorial, el Plan Operativo y las necesidades del sistema educativo departamental.

Las recomendaciones resultantes de estas sesiones constituirán insumos para la toma de decisiones por parte de la Secretaría de Educación y para la planificación de las acciones correspondientes a las vigencias siguientes.

10.2 Estrategia de comunicación y socialización

La apropiación institucional del PTFD constituye una condición necesaria para su implementación efectiva. En consecuencia, la Secretaría de Educación desarrollará una estrategia de comunicación y divulgación orientada a garantizar el conocimiento, comprensión y utilización del Plan por parte de los distintos actores educativos del departamento.

Como acción inicial, durante la vigencia 2026 -2027 se realizará un proceso de socialización del PTFD en encuentro departamental de rectores, con el propósito de presentar sus fundamentos, líneas estratégicas, mecanismos de implementación, criterios de acceso y sistemas de seguimiento. Posteriormente, se solicitará a cada rector garantizar la divulgación del Plan al interior de su respectiva institución educativa, utilizando los mecanismos institucionales que considere pertinentes.

De igual manera, la Secretaría promoverá que cada institución educativa formule o actualice anualmente su Plan Institucional de Formación Docente, de manera articulada con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) y las orientaciones del PTFD. Esta estrategia busca

fortalecer la relación entre la política territorial de formación y las necesidades concretas de cada establecimiento educativo, favoreciendo la pertinencia y sostenibilidad de los procesos formativos.

Mecanismos de divulgación

La socialización permanente del Plan Territorial de Formación Docente y de sus resultados de ejecución se realizará mediante los siguientes canales institucionales: Publicación del PTFD y de los informes anuales de seguimiento en la página web oficial de la Secretaría de Educación del Tolima, a través del espacio dispuesto para tal fin; Socialización de avances y resultados en las sesiones ordinarias y extraordinarias del Comité Territorial de Formación Docente; Circulación de información a través de los correos electrónicos institucionales de los rectores de las instituciones educativas oficiales del departamento; Difusión mediante circulares, encuentros institucionales, reuniones de directivos docentes y demás espacios de comunicación institucional que la Secretaría considere pertinentes; Socialización de resultados en escenarios académicos, redes pedagógicas, comunidades de aprendizaje y encuentros de docentes y directivos docentes.

10.3 Rendición de cuentas

La Secretaría de Educación no realizará ejercicios independientes de rendición de cuentas exclusivamente para el PTFD. Los avances, resultados, logros y desafíos derivados de su implementación serán incorporados en los procesos institucionales de rendición de cuentas que realiza la Gobernación del Tolima y la propia Secretaría de Educación, garantizando de esta manera la integración del Plan a los mecanismos ordinarios de transparencia, participación ciudadana y control social.

De esta manera, el seguimiento, la evaluación y la comunicación del PTFD 2026–2029 se convierten en herramientas esenciales para asegurar la transparencia de la gestión, fortalecer la toma de decisiones basada en evidencias y garantizar que la política territorial de formación docente mantenga su pertinencia, sostenibilidad e impacto sobre la calidad educativa del departamento del Tolima.

REFERENCIAS

Avalos, B. (2011). Teacher professional development in Teaching and Teacher Education over ten years. Teaching and Teacher Education.

Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). Effective Teacher Professional Development. Learning Policy Institute.

Fullan, M. (2016). The New Meaning of Educational Change.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven Strong Claims About Successful School Leadership.

Marcelo, C. (2009). Desarrollo profesional docente: pasado y futuro.

Ministerio de Educación Nacional. (2013). Sistema Colombiano de Formación de Educadores y Lineamientos de Política.

Ministerio de Educación Nacional. (2021). Recomendaciones para la formulación, implementación y evaluación de políticas locales de formación de educadores y Planes Territoriales de Formación Docente.

Secretaria de Educación Departamental - Dirección de Calidad Educativa – Área de Evaluación (2025). Informe de Auto evaluación Institucional.

Secretaria de Educación Departamental - Dirección de Calidad Educativa – Área de Evaluación (2025). Informe de desempeño de los estudiantes en las pruebas externas.

Secretaria de Educación Departamental - Dirección de Calidad Educativa – Área de Evaluación (2025). Informe de desempeño de docentes y directivos Decreto 1278.

Secretaria de Educación Departamental - Dirección Administrativa y financiera – Área de Planta de personal. (2025). Informe de la Planta de personal docente, directiva y administrativa de la ETC.

ANEXOS

ANEXO 1. Instrumento de diagnóstico para la identificación de las necesidades de formación de docentes y directivos docentes de la Entidad Territorial Tolima.

https://forms.office.com/r/FtgiRgrKvb

ANEXO 2. Análisis de datos de la encuesta realizada a inicios del año 2026

https://sedtolimagovco-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/ilva_vargas_sedtolima_gov_co/IQAKPx7VeZLJR5p2Cmw5LK1aAan7Ai1CFvofFEly6GZY_fU?e=Nl5SYy

ANEXO 3. Informe Pruebas Saber 11

https://sedtolimagovco-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/ilva_vargas_sedtolima_gov_co/IQAqMhK8d2T3Q6InOf4KdbNTAZhKx4W8LrLZKubjqS6fJ_c?e=MuRWxC

ANEXO 4. Informe de Evaluación de Desempeño de docentes y directivos del Decreto 1278

https://sedtolimagovco-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/ilva_vargas_sedtolima_gov_co/IQBv0oKxeMAsSLNEWC-jxntQATBS-fgAITzJudacRHqq3AQ?e=2AGdRF

ANEXO 5. Informe de Auto Evaluación Institucional

https://sedtolimagovco-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/ilva_vargas_sedtolima_gov_co/IQDqvT6KAbqQR5kYFVKKZrDkAb84CuTCecdr25mZk579rTo?e=K37mJW

ANEXO 6. Plan de Acción del Plan Territorial de Formación.

https://sedtolimagovco-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/ilva_vargas_sedtolima_gov_co/IQCtAvm5LYZ2T5_yfJFAv4YtAfWWX8Py4BWrhX1YCrh2jq8?e=sL4qwp

ANEXO 7. Resolución de aprobación y Adopción del Plan Territorial de Formación Docente del Tolima

https://sedtolimagovco-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/ilva_vargas_sedtolima_gov_co/IQBZuynAQruQSZDJVmpdUBKUAXx41y-j1Q52zIj22R7ZMt0?e=UotOlI