

CAPÍTULO 3

ANEXOS

Anexo 1.

Marco normativo y programas para el talento humano por rol

El marco normativo que regula el talento humano en educación en Colombia ha venido consolidándose de manera progresiva, incorporando normas, políticas y lineamientos que buscan dignificar la labor educativa y fortalecer el desarrollo profesional de quienes sostienen el sistema. Desde los decretos que estructuran la carrera docente hasta las políticas de primera infancia y educación superior, el país cuenta hoy con un entramado legal e institucional que define responsabilidades, rutas de formación y mecanismos de ascenso.

Sin embargo, como se expone en el capítulo de talento humano, persiste una distancia significativa entre lo que la norma establece y lo que ocurre en la práctica. La brecha entre el diseño formal y la implementación cotidiana limita el impacto de las políticas sobre el bienestar, la cualificación y el empoderamiento de los actores educativos. Este anexo presenta una descripción de las disposiciones legales más relevantes, con el propósito de ofrecer una mirada sintética del marco normativo que orienta la gestión y el desarrollo del talento humano en los distintos niveles del sistema educativo.

Reconocer este marco es fundamental para comprender la arquitectura institucional que sostiene la política educativa y las posibilidades reales de transformación desde el talento humano. Identificar y analizar las normas y programas que lo configuran permite identificar avances,

vacíos y oportunidades para fortalecer la articulación entre política, práctica y formación, y consolidar un sistema en el que cada actor educativo cuente con las condiciones necesarias para aprender, liderar y transformar.

Tabla 1. Marco normativo que regula el talento humano en educación en Colombia

Nivel	Norma/Programas	Aporte principal
Docentes (básica y media)	Decreto 2277 (1979), Decreto 490 (2016) y Decreto 1278 (2002)	Carrera docente: ingreso, permanencia, ascenso y evaluación.
Directivos docentes	Rectores Líderes Transformadores (2011) y Coordinadores Líderes Transformadores	Formación y acompañamiento en liderazgo pedagógico y administrativo.
Agentes educativos	Ley 1098 (2006), Ley 1804 (2016), Decreto 1416 (2018), Bases Curriculares (2017) y Guías Operativas ICBF (2024)	Reconocimiento de la educación inicial como derecho; lineamientos curriculares y de atención integral.
Secretarios de educación	Proyecto de Modernización de Secretarías (2004), Estrategia de Fortalecimiento Territorial (2022) y Escuela de Secretarías (2022)	Fortalecimiento de capacidades territoriales y articulación intersectorial.
Docentes educación superior	Ley 30 (1992, arts. 86 y 87), Decreto 1279 (2002) y Decreto 0391 (2025)	Formalización laboral de docentes ocasionales y catedráticos en IES públicas, y definición del régimen salarial.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2.

Condiciones laborales del personal educativo

Las condiciones laborales de los docentes y directivos son un componente estructural del talento humano en educación. No solo determinan el bienestar y la motivación de quienes enseñan, sino también la capacidad del sistema para atraer, retener y desarrollar profesionales comprometidos con el aprendizaje de los estudiantes. En la práctica, las condiciones bajo las cuales los educadores trabajan, su estabilidad, reconocimiento, autonomía, carga laboral y oportunidades de formación, definen la calidad del proceso educativo tanto como los recursos o los currículos.

El Estudio Internacional sobre la Enseñanza y el Aprendizaje (TALIS), liderado por la OCDE, ofrece una de las aproximaciones más amplias y comparables a estas condiciones en más de 40 países. TALIS recoge la voz de más de 260 000 docentes y directivos, incluyendo una muestra representativa de Colombia, para analizar cómo las características del entorno laboral docente inciden en su desarrollo profesional, su satisfacción y su permanencia en la profesión. Los resultados muestran que los países con mejores aprendizajes y mayor equidad educativa son aquellos donde el profesorado goza de estabilidad contractual, autonomía pedagógica, oportunidades de desarrollo profesional continuo y reconocimiento social (OCDE, 2020).

En el caso colombiano, los hallazgos de TALIS evidencian retos persistentes: una sobrecarga administrativa que reduce el tiempo disponible para la enseñanza, baja percepción de prestigio profesional, limitadas

oportunidades de formación continua y escasa participación en la toma de decisiones escolares. Estas condiciones contrastan con las consideradas ideales para el ejercicio docente, aquellas que fortalecen la autonomía profesional, fomentan la colaboración y promueven el bienestar integral.

Este anexo presenta una síntesis de las disposiciones laborales consideradas óptimas para el desarrollo profesional del personal educativo, derivadas de los resultados de TALIS 2018. Estas dimensiones ofrecen una referencia para orientar políticas que dignifiquen la profesión docente, mejoren su atractivo y consoliden una cultura de trabajo colaborativo, reflexivo y sostenido en el tiempo.

Tabla 1. Dimensiones y condiciones laborales ideales para la educación

Dimensión	Condiciones laborales ideales
Reconocimiento y prestigio profesional	Alto valor social y prestigio - Respeto y confianza
Estabilidad contractual	- Contratos permanentes y seguridad laboral
Remuneración y carrera profesional	- Salarios satisfactorios y competitivos - Estructuras de carrera motivadoras - Evaluación justa y constructiva
Carga de trabajo equilibrada y bienestar	- Reducción de carga administrativa - Fomento del bienestar - Tiempo suficiente para tareas clave
Autonomía y liderazgo docente	- Alta autonomía en el aula - Participación en decisiones escolares (liderazgo distribuido) - Influencia en políticas educativas
Cultura de colaboración y apoyo profesional	- Fuerte cultura de colaboración - Relaciones de apoyo mutuo con docentes y directivos docentes - Mentoría y retroalimentación de calidad
Oportunidades de desarrollo profesional continuo	- Acceso a formación inicial y continua de alta calidad - Eliminación de barreras para el desarrollo profesional (p. ej., tiempo para seguirse formando)

Fuente: TALIS 2018 Results Volume II (OCDE).

Referencias

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). *TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/19cf08df-en>

Anexo 3.

Salarios docentes (2016-2025)

El análisis de los salarios docentes permite dimensionar hasta qué punto el país valora, en términos materiales, la labor de quienes garantizan el derecho a la educación. La remuneración es un componente esencial de la profesionalización y el bienestar del talento humano educativo, pues incide directamente en la estabilidad, la motivación y la permanencia en la carrera. Evaluar su evolución en el tiempo ofrece una lectura concreta de los avances y rezagos en el reconocimiento de la docencia como profesión de alta responsabilidad social.

Entre 2013 y 2023, los salarios docentes en Colombia aumentaron un 113 %, superando ampliamente la inflación del mismo periodo. Este incremento refleja un esfuerzo sostenido del Estado por mejorar las condiciones del magisterio, avanzar en la dignificación de la profesión y responder a las demandas históricas de equidad salarial. No obstante, el crecimiento observado no necesariamente se traduce en una estructura remunerativa atractiva ni suficiente para equiparar la docencia con otras profesiones de nivel similar en formación y responsabilidad.

En nuestro país persisten retos estructurales en esta materia, especialmente las brechas entre territorios, niveles de formación y grados del escalafón, que siguen afectando la equidad interna del sistema. Los procesos de ascenso siguen siendo lentos y burocráticos, y las mejoras salariales no siempre van acompañadas de condiciones laborales adecuadas o de oportunidades efectivas de desarrollo profesional. Avanzar hacia una política integral que vincule remuneración competitiva, bienestar y

crecimiento profesional es clave para consolidar una carrera docente que motive, retenga y reconozca el talento educativo del país.

La siguiente tabla presenta la evolución del salario base de los docentes regidos por el Decreto 1278 de 2002 entre 2016 y 2025, elaborada por la Fundación Empresarios por la Educación con datos del Ministerio de Educación Nacional. En ella se comparan los salarios por grado de escalafón con la inflación acumulada, permitiendo observar los avances alcanzados y los retos que permanecen en la remuneración del personal docente.

Tabla 1. Evolución del salario base de los docentes entre 2016 y 2025 (Decreto 1278 de 2002)

EVOLUCIÓN SALARIO BASE DOCENTES REGIDOS POR DECRETO 2278 DE 2002						
Grado del Escalafón	Docentes en 2016	Docentes en 2023	Variación	Salario base 2016	Salario base 2023	Salario base 2025
1A	16.443	11.741	-4.702	1.290.757	2.327.294	2.795.766
1B	2.039	2.519	480	1.645.354	2.966.646	3.563.814
1C	331	797	466	2.120.984	3.824.222	4.594.016
1D	46	230	184	2.629.334	4.740.798	5.695.093
2A	81.598	67.006	-14.592	1.624.511	2.929.064	3.518.668
2AD	7	24	17	2.111.864	3.807.781	4.574.265
2AE	17.346	14.423	-2.923	1.765.732	3.183.692	3.824.552
2AM	3.223	14,11	10.887	1.868.187	3.368.421	4.046.466
2B	13.213	8.937	-4.276	2.122.625	3.827.185	4.597.575
2BD	3	47	44	2.759.415	4.975.341	5.976.848
2BE	10.723	6,544	-4,179	2.225.989	4.067.642	4.886.435
2BM	3.278	11.833	8.555	2.441.019	4.401.262	5.287.211
2C	2.478	3.301	823	2.479.198	4.470.098	5.369.901
2CD	3	29	26	3.222.956	5.811.122	6.980.867
2CE	2.481	3.75	1.269	2.794.875	5.039.275	6.053.652
2CM	1.17	5.591	4.421	2.851.077	5.140.609	6.175.384

EVOLUCIÓN SALARIO BASE DOCENTES REGIDOS POR DECRETO 2278 DE 2002						
Grado del Escala fón	Docentes en 2016	Docentes en 2023	Variación	Salario base 2016	Salario base 2023	Salario base 2025
2D	420	862	442	2.962.640	5.341.762	6.417.027
2DD		12	12	3.851.430	6.944.281	8.342.124
2DE	515	1.274	759	3.307.548	5.963.644	7.164.089
2DM	295	2.337	2.042	3.407.034	6.143.019	7.379.571
3AD	38	344	306	3.606.826	6.503.255	7.812.322
3AM	5.164	19.241	14.077	2.718.896	4.902.282	5.889.081
3BD	19	246	227	4.233.966	7.634.013	9.164.274
3BM	1.463	10.269	8.806	3.219.278	5.804.489	6.972.898
3CD	8	173	165	5.346.415	9.639.799	11.580.232
3CM	720	5,59	4,87	3.981.459	7.178.732	8.623.767
3DD	6	216	210	6.137.508	11.066.172	13.293.724
3DM	315	3,129	2.814	4.613.331	8.318.017	9.992.384
TOTALES	163.345	194.575	31,23			
Promedio Salarial Ponderado				1.828.112	3.902.558	4.688.112
Incremento Salario Base 2023/2016 y 2025/2023					113 %	20 %
Inflación (16 a 23 y 23 a 25)					46 %	13 %

Fuente: elaboración propia con datos del Ministerio de Educación Nacional.

Anexo 4.

Estrategias para el fortalecimiento del talento humano en educación

El fortalecimiento del talento humano, en particular de docentes y agentes educativos de la primera infancia, es un componente central para garantizar una educación de calidad y promover el desarrollo integral desde los primeros años de vida. En Colombia se han puesto en marcha diversas iniciativas que buscan ir más allá de la cobertura y avanzar hacia la transformación de la práctica pedagógica, el desarrollo profesional de quienes educan y su bienestar integral, pues se reconoce que sus condiciones de trabajo y formación impactan directamente los aprendizajes y el bienestar de niños, niñas y adolescentes.

Este anexo presenta tres estrategias nacionales que representan distintas aproximaciones al fortalecimiento del talento humano: el Modelo de Acompañamiento Pedagógico Situado (MAS+) (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Ministerio de Educación Nacional y Fundación Bancolombia, 2019), Sanar para Crecer¹ y el Programa Todos a Aprender (PTA) (Díaz López, Barreira, & Pinheiro, 2015). Cada una actúa desde un enfoque particular —acompañamiento situado, bienestar socioemocional, y formación situada combinada con acompañamiento en aula—, pero comparten un propósito común: fortalecer las capacidades

1. Estrategia enmarcada en el CONPES 3992 de 2020 (*Estrategia para la Promoción de la Salud Mental en Colombia*) y desarrollada por la Dirección de Primera Infancia del ICBF para mitigar los efectos pospandemia en los agentes educativos.

profesionales, reconocer la labor de los educadores y generar condiciones sostenibles para el ejercicio de su rol.

1. Modelo de Acompañamiento Pedagógico Situado (MAS+)

El MAS+ es una estrategia interinstitucional desarrollada por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y la Fundación Bancolombia, orientada a fortalecer la calidad de la educación inicial mediante el reconocimiento, la reflexión y la transformación de las prácticas pedagógicas de los agentes educativos. Parte de una premisa fundamental: las maestras y educadores son sujetos de saber que, al reflexionar sobre su propia práctica, pueden generar mejoras sostenibles en la experiencia de aprendizaje de los niños y niñas.

El modelo se sustenta en un enfoque apreciativo, que privilegia las fortalezas del educador sobre sus carencias, y en la reflexión situada, entendida como la capacidad de analizar la práctica pedagógica desde el contexto real en el que ocurre. A diferencia de los modelos de capacitación tradicionales, el MAS+ propone un acompañamiento horizontal y colaborativo que reconoce la diversidad cultural, territorial y social del país.

Su implementación combina distintas estrategias: encuentros grupales entre pares, acompañamiento en aula por parte de tutores especializados, espacios de reflexión autónoma y sesiones con directivos para garantizar la sostenibilidad institucional. Además, articula componentes técnicos (planeación, ambientes de aprendizaje, seguimiento al desarrollo infantil) con dimensiones relacionales (interacciones significativas, trabajo con las familias y comunidades).

Desde su fase piloto —realizada en doce entidades territoriales y con la participación de cerca de 900 maestras de educación inicial— el Modelo de Acompañamiento Pedagógico Situado (MAS+) ha mostrado avances en la consolidación de comunidades de práctica, en la apropiación del enfoque de educación inicial y en la mejora de la planificación pedagógica en los entornos de atención del ICBF. Según el documento orientador del modelo (ICBF, MEN y Fundación Bancolombia, 2019),

estos resultados evidencian que el acompañamiento situado contribuye no solo al fortalecimiento profesional, sino también al bienestar y a la valoración del rol educativo en la primera infancia.

2. Sanar para Crecer

La estrategia Sanar para Crecer, impulsada por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), aborda de manera integral la dimensión del bienestar emocional del talento humano que atiende a la primera infancia. Parte de la premisa de que cuidar a quienes cuidan es una condición necesaria para garantizar ambientes de aprendizaje protectores y de calidad (ICBF, 2024).

Basada en los enfoques de Aprendizaje Socioemocional (SEL) y consciencia plena (mindfulness), esta estrategia busca fortalecer la autoconciencia, la regulación emocional y las habilidades relacionales de educadores, madres comunitarias y profesionales psicosociales. Estos componentes se desarrollan a través de tres módulos: bienestar emocional, fortalecimiento familiar y desarrollo socioemocional infantil, con una duración aproximada de 100 horas de formación y acompañamiento (ICBF, 2024).

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2022), la estrategia constituye una de las experiencias latinoamericanas más relevantes en la incorporación del bienestar docente y el aprendizaje socioemocional dentro de las políticas de primera infancia. Además, una evaluación independiente realizada por Innovations for Poverty Action (IPA, 2023) evidenció mejoras significativas en autogestión, conciencia social y habilidades relacionales de los agentes educativos, así como un impacto positivo en su capacidad para acompañar emocionalmente a niños y niñas.

3. Programa Todos a Aprender

El programa Todos a Aprender (PTA), liderado por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), es una de las estrategias más emblemáticas de formación y acompañamiento docente en Colombia. Su objetivo es elevar la calidad de la educación en preescolar y básica primaria mediante

un modelo de «formación situada» que combina la capacitación técnica de los docentes con el acompañamiento continuo en las aulas (MEN, 2022).

El programa pone especial énfasis en la equidad educativa, focalizando su intervención en zonas con mayores brechas de aprendizaje. En este sentido, cuenta con rutas de formación para tutores, formadores y docentes que incluyen acompañamiento *in situ*, uso de materiales pedagógicos y articulación con entidades territoriales certificadas (MEN, 2022). Tras la pandemia, el PTA incorporó herramientas digitales y componentes socioemocionales para adaptar su modelo al contexto de emergencia educativa y promover la resiliencia profesional de los docentes (Colombia Aprende, 2022).

Desde sus inicios, el PTA ha logrado generar avances en la transformación de prácticas pedagógicas, la mejora del clima de aula y el fortalecimiento de comunidades de aprendizaje entre docentes. Sin embargo, persisten desafíos significativos: la heterogeneidad territorial limita la escala uniforme de la intervención, la sostenibilidad de los acompañamientos continuos enfrenta barreras logísticas y la vinculación entre formación y mejora sistemática en los resultados de aprendizaje aún requiere mayor evidencia (Díaz López et al., 2015).

Estas tres estrategias evidencian que el país está invirtiendo en el desarrollo integral del capital humano educativo: desde la práctica pedagógica hasta las habilidades socioemocionales y las condiciones de acompañamiento profesional. Al mismo tiempo, su análisis permite identificar retos clave, como escalar y sostener los modelos en contextos diversos; asegurar que las mejoras formativas se traduzcan en mejores aprendizajes; y articular estas estrategias con las condiciones laborales, la formación y la carrera docente para consolidar trayectorias completas de talento humano en educación.

Referencias

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). *Bienestar emocional del talento humano en primera infancia: aprendizajes de la región*. Washington, DC: BID.

Díaz López, S. M., Barreira, C., & Pinheiro, M. R. (2015). Evaluación del Programa Todos a Aprender: resultados de la evaluación de contexto. *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación*. Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), Ministerio de Educación Nacional (MEN) y Fundación Bancolombia. (2019). *Modelo de Acompañamiento Pedagógico Situado – MAS+ (Documento orientador)*. Bogotá: ICBF y MEN.