

# Territorios en transformación:

## Prácticas destacadas de Secretarías de Educación que mejoran resultados de aprendizajes en Pruebas Saber 11



Montería

¿Cuáles son las **prácticas y políticas educativas territoriales** que han contribuido de manera efectiva a mejorar los aprendizajes de los estudiantes en Colombia? Para responder, se analizó el desempeño en las **Pruebas Saber 11** entre 2014 y 2024 -puntaje global y áreas de Lectura Crítica y Matemáticas-, identificando las Entidades Territoriales Certificadas (ETC) con mayores avances en el sector oficial, no oficial y en conjunto. Este análisis se complementó con indicadores de **permanencia escolar y tránsito** entre secundaria, media y educación superior para obtener una visión más amplia del contexto educativo.

A partir de estos resultados, se seleccionaron diez ETC destacadas y se realizaron **entrevistas semiestructuradas** a secretarios de educación y equipos de calidad y evaluación, profundizando en prácticas, políticas, aprendizajes, desafíos y recomendaciones. El propósito es **visibilizar y compartir experiencias** que inspiren y orienten a otros territorios en el mejoramiento de la calidad educativa.



### Entrevistados:

Marino Gómez - Secretario de Educación.

Nora Hoyos - Líder de Calidad educativa.



EXE

FUNDACIÓN EMPRESARIOS  
POR LA EDUCACIÓN

## Evolución de indicadores educativos EE oficiales\* y Pruebas Saber 11 2014 - 2024

Mejoramiento Saber 11  
**Global**  
**+25 pts.**

Reprobación total\*\*  
**+9.34 p.p**

Tasa de Tránsito  
Inmediato a  
**Educación Media\*\*\***  
**23.3 p.p**

Mejoramiento Saber 11  
**Lectura crítica**  
**+7.2 pts.**

Repitencia total\*\*  
**+6.59 p.p**

Tasa de Tránsito  
Inmediato a **Educación Superior\*\*\*\***  
**9 p.p**

Mejoramiento Saber 11  
**Matemáticas**  
**+6 pts.**

Deserción total\*\*  
**+0.5 p.p**

Fuente: Observatorio a la Gestión Educativa ExE (2025)

\* Datos disponibles para el periodo 2014 - 2023.

\*\*En estos indicadores, un valor menor -incluyendo cifras negativas- refleja un mejor desempeño.

\*\*\*Mejoramiento calculado con datos disponibles para el periodo 2016 - 2022.

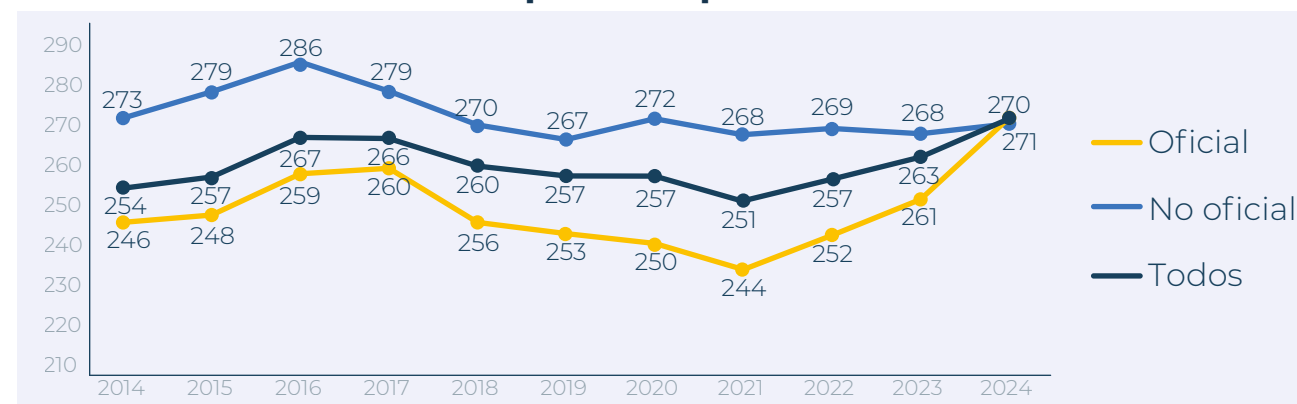
\*\*\*\*Mejoramiento calculado con datos disponibles para el periodo 2015 - 2024.

Para 2024, Montería registró una matrícula de **103.621 estudiantes**, de los cuales el 76% pertenece al sector oficial y el 24% al sector no oficial. La ciudad cuenta con 145 establecimientos educativos (64 oficiales), 335 sedes (254 oficiales), 923 directivos docentes (213 en el sector oficial) y 8.979 docentes (3.177 en el sector oficial).

La Secretaría de Educación ocupa el **cuarto lugar entre las que más han mejorado los aprendizajes** medidos por el puntaje global de las pruebas Saber 11 en la última década, con un incremento de 25 puntos, al pasar de 246 en 2014 a 271 en 2024. Fue una de las ETC más afectadas por la pandemia: en 2020 obtuvo 249,95 puntos y en 2021 descendió a 243,79, lo que representó una baja de 6,2 puntos. Sin embargo, entre 2022 y 2024 experimentó una recuperación acelerada, aumentando de 252,26 a 271,26 puntos, es decir, +19 puntos en solo dos años. En el periodo 2014-2024, el incremento acumulado fue de 24,9 puntos.

Adicionalmente está ETC ha logrado **cerrar la brecha de resultados entre el sector oficial y no oficial**, y ha incrementado sus indicadores de tránsito en media y educación superior, aunque sus indicadores de permanencia también han presentado incrementos en el periodo estudiado.

## Variación resultados promedio prueba Saber 11 en Montería



Fuente: Observatorio a la Gestión Educativa (2025)

## 1. ¿Qué prácticas institucionales han contribuido a mejorar los aprendizajes?

La Secretaría ha consolidado una cultura de mejoramiento continuo que se sostiene desde hace aproximadamente seis años, con un liderazgo en el seguimiento, análisis y acompañamiento a las IEs. Esto ha permitido cerrar la brecha entre el desempeño de las instituciones oficiales y privadas, como se observa en la gráfica anterior.

Entre las prácticas destacadas se encuentran:

✓ **Monitoreo centralizado y liderazgo en la ruta de mejoramiento.** La Secretaría coordina un plan de mejoramiento continuo que integra a todos los actores educativos, evitando que las instituciones trabajen de manera aislada. El equipo directivo ejerce un liderazgo activo mediante el seguimiento permanente de los resultados, el análisis técnico y la retroalimentación en mesas de trabajo con rectores.



**“El liderazgo de la Secretaría es monitorear, coordinar... no dejar a las instituciones sueltas para que cada cual vea qué hace.”**

- Testimonio Equipo SEM Montería.

✓ **Cultura institucional orientada al cierre de brechas.** Este trabajo ha buscado nivelar el desempeño de las IE oficiales con las privadas, logrando que las primeras incluso superen en algunos casos los resultados históricos de las segundas.

✓ **Estrategia de acompañamiento intensivo a “Colegios D”.** Recientemente se está implementando una estrategia que focaliza los apoyos a las IE ubicadas en los niveles inferiores de clasificación de pruebas sabe 11, dándoles asistencias técnico-pedagógicas, acompañamiento en el uso pedagógico de los resultados y seguimiento a sus planes de fortalecimiento.

✓ **Simulacros institucionalizados como herramienta de mejora.** Desde el inicio del calendario escolar, los estudiantes se preparan para las pruebas Saber mediante la aplicación de tres simulacros anuales en condiciones similares a la evaluación real. Los resultados se analizan de manera inmediata y se utilizan para ajustar los planes curriculares, reforzando las áreas que requieren mayor atención.

✓ **Sensibilización sobre el valor de las pruebas Saber.** Se trabaja con los docentes para que reconozcan el potencial de los resultados como oportunidad de acceso a la educación superior y como indicador de avance en los procesos institucionales.



“En la medida en que la ciudad se posiciona... los maestros entienden la importancia de concentrar esfuerzos en la preparación de estudiantes y docentes.”

- Testimonio Equipo SEM Montería.

## 2. ¿Qué estrategias institucionales han acompañado las transformaciones de prácticas pedagógicas en las Instituciones Educativas?

El acompañamiento a las instituciones educativas se basa en un esquema de trabajo técnico, fortalecimiento de capacidades y presencia permanente en territorio. Este trabajo incluye la interpretación conjunta de resultados (Saber, simulacros y evaluaciones internas), la identificación de áreas críticas y la formulación de acciones de mejora adaptadas a cada IE. El fortalecimiento institucional se orienta a dotar a directivos y docentes de herramientas para la gestión y el uso pedagógicos de los datos.

✓ **Reuniones periódicas con rectores.** Se realizan de forma bimensual para tratar temas de evaluación, calidad educativa y seguimiento de estrategias, recogiendo inquietudes de los directivos y ofreciendo apoyos específicos.

✓ **Planes de fortalecimiento adaptados del programa “Evaluar para Avanzar”.** Tomando como referencia en esta estrategia nacional, la Secretaría

promueve planes de fortalecimiento que incluyen formación en competencias para estudiantes y docentes, priorización de aprendizajes y flexibilización curricular. Los planes son revisados periódicamente con las IEs para garantizar su pertinencia.

✓ **Asistencias técnicas diferenciadas con tutores PTA.** Los tutores, además de trabajar en lenguaje y matemáticas, reciben formación en gestión escolar para apoyar a las instituciones en procesos

✓ **Presencia institucional del equipo directivo.** El Secretario dedica varios días a la semana a visitar IE, acompañado por el equipo de calidad, reforzando la comunicación directa con docentes y directivos, y transmitiendo un mensaje de acompañamiento y respaldo.



## 3. ¿Cuentan con incentivos y reconocimientos para fomentar el mejoramiento de los resultados de aprendizajes?

Se ha diseñado un sistema de incentivos y reconocimientos que combina criterios de equidad y mérito, para motivar a estudiantes y docentes, evitando concentrar las recompensas sólo en unas pocas instituciones. Este enfoque busca que todas las IE, independientemente de su ubicación o condiciones, tengan la posibilidad de acceder a estímulos, fortaleciendo así el sentido de pertenencia y la participación en la estrategia de mejoramiento.

✓ **Inmersiones académicas y culturales internacionales para estudiantes.** Cada institución educativa, urbana o rural, selecciona a su mejor estudiante para participar en un viaje académico y cultural a Europa. Adicionalmente, se incluyen todos aquellos que obtengan más de 470 puntos en la prueba Saber 11, sin importar su institución de origen. Esta combinación de criterios de equidad y mérito asegura que el incentivo beneficie a un grupo diverso de estudiantes.

✓ **Becas universitarias directas.** A través de un convenio con la Universidad de Córdoba, el mejor estudiante de cada IE accede de manera directa a la carrera de su elección, sin procesos de selección adicionales. En total, se entregan 64 becas anuales bajo esta modalidad.

✓ **Programa “Todos a la U”.** Esta política municipal apoya el tránsito de la media a la educación superior. Actualmente cubre el 100% del costo para el segundo mejor puntaje de cada institución y otorga un apoyo del 70% para otros estudiantes que cumplan con los criterios. El esquema combina aportes de la Alcaldía y de las instituciones de educación superior aliadas.

✓ **Noche de los Mejores.** Además, se realiza una ceremonia anual en la que se reconocen estudiantes, docentes e instituciones en distintas categorías,

que incluyen no sólo resultados académicos, sino también inclusión educativa, proyectos ambientales, articulación con el SENA e investigación docente. Este evento permite visibilizar logros diversos y reforzar el sentido de comunidad educativa.



**“Tenemos de todo un poco en ese reconocimiento... no solo premiamos al buen resultado, también a quienes destacan en inclusión, ambiental o investigación docente.”**

- Testimonio Equipo SEM Montería.

mérito y la ampliación de oportunidades para instituciones y estudiantes con mayores retos.

✓ **Mantener la presencia en el territorio.** El acompañamiento directo, por medio de visitas regulares del Secretario y del equipo de calidad, es una de las prácticas más valoradas por las instituciones que facilita el seguimiento, fortalece la relación con los actores educativos y permite realizar ajustes rápidos a las estrategias.

✓ **Enfoque integral en la gestión escolar.** La mejora de resultados se entiende como consecuencia de la calidad de los procesos institucionales. Por ello, el trabajo de la Secretaría no se limita a la preparación para las pruebas, sino que incluye fortalecimiento de la gestión directiva, académica, administrativa y de convivencia.

#### 4. Recomendaciones y aprendizajes de la Secretaría de Montería para fortalecer aprendizajes fundamentales

La experiencia de Montería en el mejoramiento sostenido de los resultados Saber 11 ha dejado un conjunto de aprendizajes que la Secretaría considera clave para replicar. Estos se centran en la sostenibilidad de las estrategias, el fortalecimiento de capacidades y la inclusión activa de todos los actores del sistema educativo.

✓ **Construir una cultura de ciudad orientada al mejoramiento continuo.** La Secretaría reconoce que sus buenos resultados se basan en una visión compartida que ha trascendido administraciones y se ha instalado como parte de la identidad local, más allá de programas o intervenciones puntuales. Esta cultura involucra a directivos, docentes, estudiantes y familias, y se refuerza con mensajes y acciones coherentes a lo largo del tiempo.



**“La cultura de mejoramiento continuo ya no depende de un gobierno o un secretario; es de ciudad.”**

- Testimonio Equipo SEM Montería.

✓ **Garantizar equipos técnicos estables y capacitados.** La sostenibilidad de los procesos requiere personal con conocimiento profundo del contexto, habilidades técnicas y compromiso institucional.

✓ **Diseñar estímulos con criterios de equidad y pertinencia.** Los incentivos deben motivar a todos los actores sin desincentivar a quienes ya tienen alto desempeño. Esto implica encontrar un balance entre el reconocimiento al