Formulario TEC-4 - Descripción del enfoque, la metodología y el plan de actividades para la ejecución del trabajo

SEP. No. MEN-BID-CO-L1299-P3802

Programa de apoyo para la mejora de las trayectorias educativas en zonas rurales focalizadas

Préstamo 4902/OC-CO

Asistir y acompañar técnicamente a las Secretarías de Educación y a las comunidades educativas de los Establecimientos Educativos focalizados, para el fortalecimiento territorial de capacidades estratégicas y técnicas a nivel institucional, pedagógico y curricular del proyecto educativo con base en la implementación de los lineamientos y recursos educativos para la ruralidad, que generen condiciones para el cumplimiento de TEC.

Presentado por:

ASESORÍA Y GESTIÓN, CÍA. S.A.S.

Julio 2021

Tabla de Contenido

1. ENFOQUE TÉCNICO Y METODOLOGÍA 3
1.1 Antecedentes 3
1.2 Marco Conceptual 8
1.3 Enfoque Técnico 12
1.3.1 Primera línea: Gestión integral del EE bajo un enfoque territorial 13
1.3.2 La Segunda línea: Gestión para el fortalecimiento curricular del Proyecto Educativo Institucional (PEI) 18
1.4 Metodología 21
1.4.1 Etapa 1: Alistamiento 22
1.4.2 Etapa 2: Ejecución 23
1.4.3 Etapa 3: Retroalimentación y Cierre 26
1.4.4 Seguimiento, Evaluación y Reporte 26
2. PLAN DE TRABAJO 27
2.1 Etapa de Alistamiento 27
2.2 Etapa de Ejecución 30
2.2.1 Proceso 2: Fortalecimiento de capacidades de las Entidades Territoriales (ET) y Secretarías de Educación no certificadas (o quien haga sus veces). 30
2.2.2 Proceso 3: Cualificación y acompañamiento a la implementación del Plan de mejoramiento institucional y Plan Operativo de los PEI de los EE 33
2.2.3 Proceso 4: Cualificar la propuesta curricular de los PEI de los EE focalizados con base en los lineamientos curriculares 36
2.2.4 Seguimiento, Evaluación y Reporte 38
2.3 Etapa de retroalimentación y cierre 44
3. ORGANIZACIÓN DE PERSONAL 45
3.1. ORGANIZACIÓN DE LA FIRMA 45
3.1.1. Estructura de Asesoría y Gestión - Instancias de Decisión y Unidades de la Organización 45
3.1.2. Mecanismos de Comunicación- Instancias de Decisión y Trabajo 46
3.2. ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO 46
3.2.1. Estructura general del proyecto 46
3.2.2 Coordinadores del proyecto 47

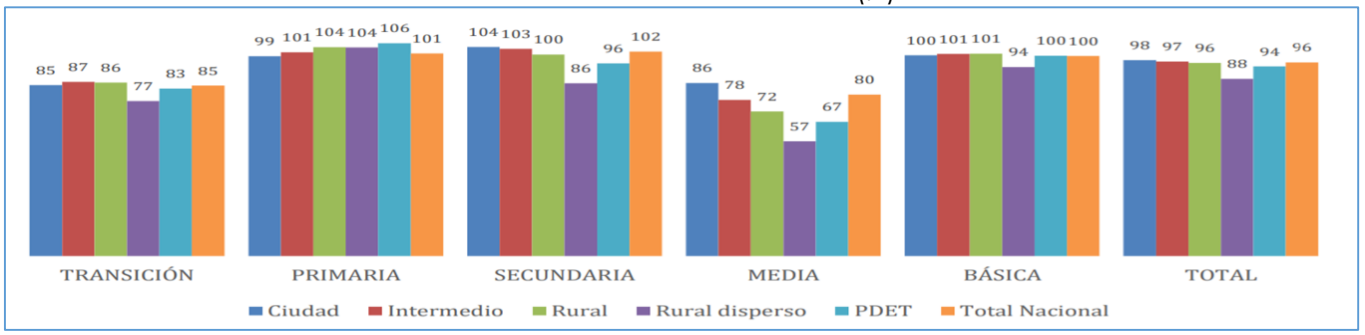
1. ENFOQUE TÉCNICO Y METODOLOGÍA

1.1 Antecedentes

Cobertura

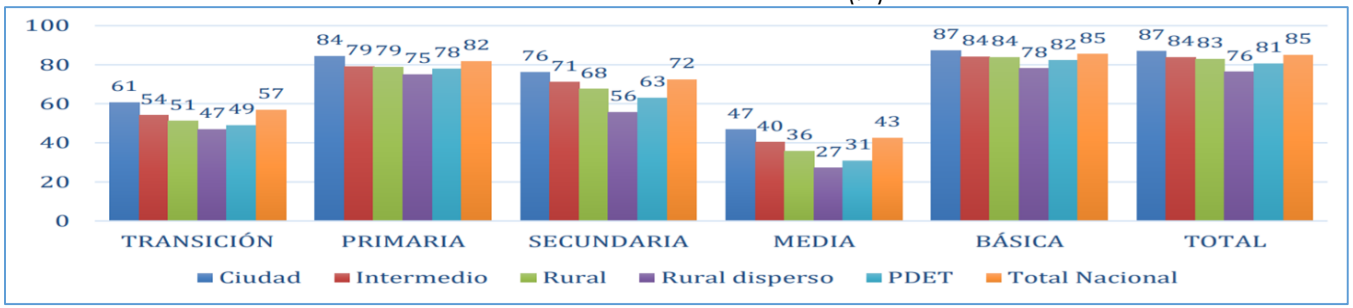
La tasa de cobertura bruta es buena en los distintos niveles de educación, con excepción de Media. La neta baja significativamente y es inaceptable en los niveles de transición y media, especialmente en el sector rural[1].

Tasa de cobertura bruta 2018 (%)



Plan Especial de Educación Rural – Diciembre de 2020 – Versión Final para Adopción

Tasa de cobertura neta 2018 (%)



Plan Especial de Educación Rural – Diciembre de 2020 – Versión Final para Adopción

[1] La clasificación de ruralidad de las gráficas, sigue la hecha por la Misión para la Transformación del campo.

Los gráficos permiten ver claramente que:

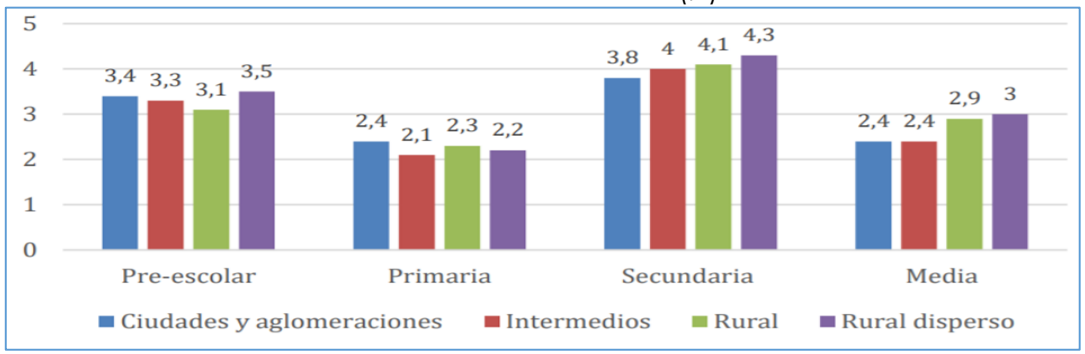
- En 2018, la cobertura bruta es cercana o supera el 100% en los niveles de educación básica (Primaria y Secundaria) pero en Transición y en Media los porcentajes se sitúan alrededor del 80%, y por debajo de esta cifra en el sector rural. En contraste, la cobertura neta es mucho menor, situándose alrededor del 50% en Transición y 45% en Media, con cifras inaceptables en el sector rural. En educación básica, los porcentajes están alrededor del 83% para Primaria y 70% para Secundaria.

- Las cifras de cobertura se encuentran cerca de los promedios regionales, siendo inferiores a los de los países más avanzados de América Latina.

- Las diferencias entre los dos tipos de cobertura muestran la incidencia del fenómeno de extra-edad, presente en todos los grupos poblacionales, pero especialmente en el sector rural.

La situación general no ha mostrado una evolución favorable significativa entre 2016 y 2018, año previo a la pandemia. De 2019 a la fecha, todo indica que se han presentado retrocesos. De otra parte, los esfuerzos hechos para reducir la deserción escolar aparentemente han dado resultados positivos, como se puede ver en la gráfica siguiente. Esta es una buena noticia para el país, pero ella no es enteramente consistente con las cifras de graduación, las cuales siguen siendo muy bajas[2].

Tasa de Deserción 2018 (%)



Plan Especial de Educación Rural – Diciembre de 2020 – Versión Final para Adopción

La deserción observada incide directamente en los bajos niveles de logro en términos de Trayectorias Educativas Completas (TEC, de aquí en adelante) particularmente en el sector rural. Mientras la escolaridad en la población urbana en 2015 alcanzó 8,9 años en promedio, en el

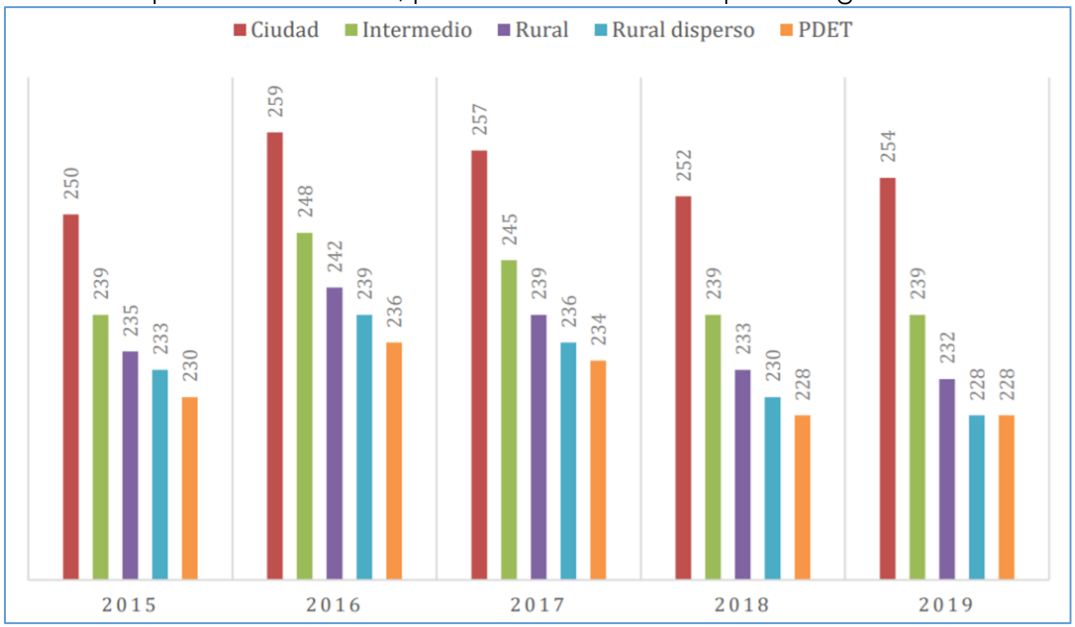
[2] Sánchez et al (2016), Caracterización de la educación media en Colombia. Beneficios económicos y laborales de la educación media y acceso a la educación superior. Documento de trabajo No 35. Universidad de los Andes. Citado por Forero y Saavedra, op. cit., pp. 195-200.

mismo año el indicador muestra apenas 5,2 años para la población rural[3]. Si bien es cierto que se han documentado múltiples factores que explican la alta deserción en el nivel de básica secundaria y media (falta de motivación, necesidad de aporte económico al hogar, bajo rendimiento académico, etc.) crecientemente se acumula evidencia respecto de que la ausencia de una formación equilibrada en términos de habilidades cognitivas y socioemocionales, puede constituir una causa especialmente importante en la etapa adolescente. Infortunadamente, en este campo está casi todo por hacer, especialmente entre la población rural.

Calidad

Sin desconocer los problemas descritos, a comienzos del milenio el país comienza a pensar seriamente en el mejoramiento de la calidad. Las pruebas ICFES (hoy Pruebas Saber) se extienden a los distintos niveles educativos y en 2006 el país participa por primera vez en las pruebas PISA[4]. El gráfico siguiente muestra la situación observada en las pruebas Saber 11 para el período 2015-2019. Es clara la diferencia entre los sectores urbano y rural y las zonas PDET y la serie no muestra una tendencia hacia el cierre de esta brecha, sino al contrario.

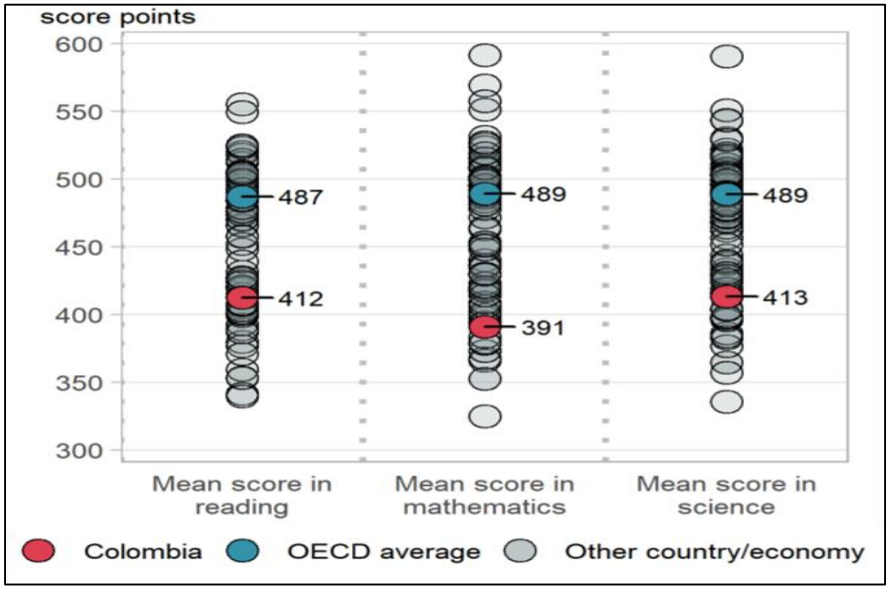
Resultados promedio Saber 11, periodo 2014-2 – 2019-2 por categoría de ruralidad



[3] Rendón y Gutiérrez, op.cit., p.19
[4].

En cuanto a las pruebas PISA (Programme for International Student Assessment) las realizadas entre 2006 y 2018 indican que los estudiantes colombianos se sitúan muy por debajo del promedio de los países de la OCDE: 412 contra 487 en lectura, 391 contra 489 en matemáticas y 413 contra 489 en ciencias. No obstante, los mismos resultados muestran un progreso constante, aunque pequeño, en las tres áreas analizadas, pasando de 370 - 390 puntos en 2006, a 391 - 413 puntos en 2018. Lo más preocupante de los resultados, es la situación del país en matemáticas.

Resultados Pruebas PISA 2018 - Panorama del rendimiento en lectura, matemáticas y ciencias



Fuente: https://www.oecd.org/pisa/publications/PISA2018_CN_COL_ESP.pdf

Los retos de la política pública en educación

Dado lo expuesto en las páginas anteriores, en adición a la superación pronta de las deficiencias en cobertura neta y TEC, actualmente la política pública enfrenta tres grandes retos en lo concerniente al desarrollo educativo del país:

- Bajos o muy bajos niveles de aprendizaje (lo que se evidencia en los resultados de las pruebas Saber y PISA).
- Altas brechas en los niveles de aprendizaje entre diferentes grupos poblacionales, especialmente en el sector rural.
- Trayectorias educativas incompletas, también con altas brechas entre diferentes grupos poblacionales y particularmente en el sector rural.

Según Lora[5], "El reto para las políticas de educación en América Latina es no solo que los niños permanezcan más años en el sistema escolar, sino que aprendan. Ya sean contenidos curriculares, competencias, o habilidades (tanto cognitivas como no cognitivas) los logros de aprendizaje de los estudiantes latinoamericanos son:

- Muy bajos en todos los niveles educativos,
- Muy desiguales entre grupos socioeconómicos, étnicos/raciales, y rurales y urbanos,
- Inferiores no solo frente a los países desarrollados sino también cuando se comparan con estudiantes de países de similar nivel de ingreso per cápita,
- Inadecuados para el mercado laboral y las nuevas demandas sociales".

Puesto que el país se encuentra cerca o por debajo de los promedios regionales, es claro que los retos relievados son válidos y especialmente urgentes en Colombia, donde, además, las brechas son muy grandes. Una de las más importantes es la que existe entre los territorios urbanos y los territorios rurales. Según la Encuesta Nacional de Calidad de Vida, "(…) el 33,9% de las personas de cinco a veinticuatro años de las zonas rurales registran inasistencia escolar; en las urbanas, la cifra es 28,1%. En 2015, el 82,2% de los hogares de las áreas rurales presentaban un bajo logro, con una diferencia abismal de 43,6 pp respecto a los urbanos". Junto a este comportamiento, también es pertinente mencionar que, según un reciente estudio[6], el 20,1% de la población rural se encontraba en condición de analfabetismo frente a un 6,2% de la urbana", dos cifras que sorprenden, por cuanto se suponía que el país había logrado reducir la tasa de analfabetismo por debajo del 8%, incluso en el sector rural.

Las pruebas PISA, por su parte, corroboran lo ya expuesto, indicando que, para el caso colombiano, existe una diferencia en los puntajes del orden del 8% entre los estudiantes urbanos y rurales, a favor de los primeros[7].

En el contexto descrito, es evidente que el presente proyecto es altamente pertinente. Su objeto es:

"Asistir y acompañar técnicamente a las Secretarías de Educación y a las comunidades educativas de los Establecimientos Educativos focalizados, para el fortalecimiento territorial de capacidades estratégicas y técnicas a nivel institucional, pedagógico y curricular del proyecto educativo con base en la implementación de los lineamientos y recursos educativos para la ruralidad, que generen condiciones para el cumplimiento de TEC".

En la medida en que este objeto se cumpla con un criterio amplio y profundo, puede tener un impacto importante sobre la calidad educativa y los niveles de aprendizaje de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes del medio rural colombiano.

---

[5] Lora, Eduardo. La Realidad Social. Módulo III: Los nuevos retos de la educación. BID – INDES, 2021, p. 23. En https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-Realidad-Social-Una-introducci%C3%B3n-a-los-Problemas-y-Pol%C3%ADticas-del-Desarrollo-Social-en-Am%C3%A9rica-Latina-M%C3%B3dulo-III-Los-Nuevos-Retos-de-la-Educaci%C3%B3n.pdf

[6] Rendón Acevedo, J. A., y S. Gutiérrez Villamil (2019). Brechas urbano-rurales. Las desigualdades rurales en Colombia. Revista de la Universidad de La Salle, (82), 13-36, p. 19. En https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls/vol2019/iss82/2/

[7] Ramos, Raúl, Juan Carlos Duque y Sandra Nieto. Un análisis de las diferencias rurales y urbanas en el rendimiento educativo de los estudiantes colombianos a partir de los microdatos de PISA. AQR-IREA, Universitat de Barcelona 2 Research in Spatial Economics (RiSE-group), EAFIT University. En https://2012.economicsofeducation.com/user/pdfsesiones/177.pdf.

1.2 Marco Conceptual

Los términos de referencia de la presente consultoría dicen que en 2020 se formularon "los fundamentos técnicos a nivel conceptual y de fortalecimiento de los procesos educativos en zonas rurales de nuestro país, que se concretan en Lineamientos de Estrategias Educativas para la diversidad de ruralidades en Colombia (LEER en Colombia), y que se pretende acompañar su implementación a través de esta consultoría. Así, se cuentan (sic) con los lineamientos de gestión institucional, lineamientos de gestión curricular, lineamientos asociados a acogida, bienestar y permanencia; igualmente los lineamientos de política de educación en zonas rurales y los recursos educativos para la trayectoria desde educación inicial hasta educación media"[8]. Precisan además que "(……) el presente proyecto plantea la implementación de los lineamientos y recursos pedagógicos para la ruralidad de manera articulada con la aplicación de la GGI a través de procesos de formación y acompañamiento técnico a ET, SE, EE y comunidades educativas que les permita fortalecer sus capacidades de análisis de situación y contexto, valoración del servicio educativo que se ofrece y transformación de los proyectos educativos institucionales bajo criterios de calidad y pertinencia"[9].

Es claro, entonces, que el presente proyecto se centra en la implementación de unos lineamientos y desarrollos pedagógicos ya construidos. No obstante lo dicho, es igualmente claro que las autoridades del proyecto esperan del consultor seleccionado un aporte que agregue valor en el proceso de implementación. Este valor agregado debe estar no sólo en la dimensión operacional (desarrollo eficaz y eficiente de las actividades estipuladas en los términos de referencia) sino en la dimensión conceptual (el enfoque y los criterios que utilice para prestar la asistencia técnica, acompañar y retroalimentar a los miembros de la comunidad educativa y los actores relevantes del territorio).

Por lo anterior, en lo que sigue se presentan algunas consideraciones o "ideas fuerza" que, en concepto de Asesoría y Gestión, deben estar presentes a lo largo de todas las etapas de la consultoría.

Las **"ideas fuerza"** son:

1. **El proceso debe estar orientado al logro de resultados. El fin último de los mejoramientos propuestos debe ser el incremento de las tasas de aprendizaje de los estudiantes y el incremento de las Trayectorias Educativas Completas** (TEC, de aquí en adelante).

2. **El mejoramiento institucional no es un proceso atribuible exclusivamente a los responsables de los Establecimientos Educativos (EE, de aquí en adelante). Dicho proceso, particularmente en el sector rural, debe entenderse como un esfuerzo conjunto, en el cual también participen las Alcaldías, las autoridades educativas locales, regionales y nacionales, los actores relevantes existentes en el territorio y las familias.**

3. **Una parte sustancial del esfuerzo institucional debe orientarse a la atención de la primera infancia. Aunque en el sector rural este objetivo implica superar barreras especialmente difíciles, debe adelantarse apelando a la creatividad y a la plena integración familiar**

[8] Términos de referencia, p. 64.
[9] Idem

al proceso educativo. La atención en la primera infancia es la piedra angular de todo el proceso educativo, por lo cual debe recibir la máxima importancia.

4. **La respuesta del servicio educativo a las necesidades y potencialidades de los territorios debe estar basada en la capacidad de los estudiantes de interpretar y posteriormente transformar tales necesidades y potencialidades, y no en una visión de corto plazo que busque la supeditación del currículo a la realidad económica tradicional o coyuntural de dichos territorios.**

IDEA FUERZA 1: El foco del proceso debe ser el aprendizaje

Durante mucho tiempo, la implementación de la política pública ha estado centrada en los medios, en lugar de los fines. Se ha trabajado mucho en los PEI, en los PMI, en los PAM, pero relativamente poco en los factores verdaderamente determinantes del aprendizaje: calidad y compromiso de los docentes, pedagogía y didáctica, desarrollo de habilidades cognitivas y socio-emocionales, dotación inteligente de tecnología, presencia permanente de la investigación en el quehacer académico.

- La calidad del docente tiene un gran peso en el aprendizaje de los estudiantes, pero es poco lo que se ha hecho para mejorar este factor[10]. Sin embargo, hay amplio campo de mejora en términos del establecimiento de incentivos para los docentes, asociados con los resultados obtenidos por sus estudiantes, tanto a nivel individual como institucional.

- La forma concreta en que se desarrolla la interacción enseñanza-aprendizaje en el aula, es capital para que todo lo demás del andamiaje educativo funcione. Como dice un connotado consultor internacional en educación, "*Cambiar todo, menos la forma en que se da la instrucción en el aula, es equivalente a arreglar las sillas del comedor del Titanic*"[11].

- Igualmente es grande la evidencia respecto de la importancia que tienen las habilidades socio-emocionales, no sólo para el desarrollo personal y la exitosa inserción social y laboral, sino para el desarrollo de las habilidades cognitivas y el aprendizaje mismo. De nuevo, aquí es mínimo lo que se ha hecho hasta el presente. La experiencia de Asesoría y Gestión en este campo le permite afirmar que un trabajo continuado para desarrollar las habilidades socio-emocionales y las competencias ciudadanas de los estudiantes, es uno de los elementos que mayor efecto positivo tiene sobre su autoestima
y su proyecto de vida individual, el clima interno de trabajo en los EE, las relaciones entre los distintos miembros de la comunidad educativa y entre los estudiantes mismos, todo lo cual es conducente hacia un mayor aprendizaje.[12]

- Respecto de la dotación tecnológica, se trata de implementar esquemas factibles y efectivos. Dotar a un EE de, por ejemplo, un computador por cada 10 estudiantes, asegurando excelentes niveles de conectividad, es mucho más efectivo, en términos de

[10] Existe amplia evidencia respecto de que un maestro de buena calidad en un entorno rural, puede lograr que la brecha en términos de aprendizaje entre sus estudiantes rurales y los estudiantes urbanos, que normalmente es muy grande, desaparezca.
[11] Citación libre del concepto emitido por Michael Barber, citado por McKinsey en un estudio hecho para el MEN alrededor de 2010.
[12] Desde el año 2015, primero a través de un contrato con el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social y luego con su propio programa (PRODIHA) desarrollado en 2018, la firma ha trabajado con cerca de 100.000 niños, niñas, adolescentes y jóvenes en el desarrollo de sus habilidades socioemocionales. La evaluación de impacto del programa del DAPS, arrojó resultados positivos contundentes. Los resultados obtenidos y los testimonios recogidos en las implementaciones de PRODIHA, (2018, 2019, 2020) han sido han sido igualmente positivos.

aprendizaje, que dotar a todos los estudiantes de una máquina, sin mejorar la conectividad. De hecho, la obligatoriedad de compartir el computador puede ser un excelente medio para la formación y el desarrollo de habilidades socioemocionales: responsabilidad, respeto por el otro, trabajo en equipo, etc.

- La capacidad de aprendizaje de una persona depende esencialmente de su curiosidad y su disposición a satisfacerla a través de la investigación, utilizando los medios a su alcance. En este contexto, la dotación tecnológica de los EE, en los términos mencionados, es clave para permitir a los estudiantes del medio rural un desarrollo investigativo adecuado. Los estudiantes de hoy tienden a leer poco en libros y prefieren hacerlo en medios digitales. Esto es una gran ventaja, pues la dotación de bibliotecas, por su costo y dificultades de actualización, siempre fue una de las limitantes más serias para el desarrollo de la educación rural. Una dotación razonable de máquinas para los EE, eliminaría esta limitante tradicional.

IDEA FUERZA 2: El mejoramiento institucional de los EE debe ser el producto de un esfuerzo conjunto

- El mejoramiento institucional debe partir de un compromiso de la comunidad educativa y los actores relevantes del territorio, con el aprendizaje de los estudiantes. Lo que esto implica, teniendo en cuenta la primera Idea Fuerza, es que unos y otros acuerden un marco de incentivos basado en la evaluación de resultados (aprendizaje) sobre horizontes de tiempo plurianuales.
- Los resultados de las pruebas Saber deben ser el indicador principal, complementado con otros elementos que se encuentren disponibles.
- Los incentivos pueden establecerse a nivel individual e institucional (no son excluyentes) y en su implementación pueden concurrir tanto las instancias estatales (MEN, Secretarías de Educación) como la sociedad civil, con acciones que van desde la donación y titulación de los predios donde están asentados los EE rurales, hasta la exaltación de una institución, o un rector, o un docente en un premio municipal, departamental o nacional, o alianzas a través de las cuales entidades productivas permitan visitas y/o pasantías a los estudiantes.

IDEA FUERZA 3: Parte importante del esfuerzo institucional debe focalizarse en la atención de la primera infancia

- La evidencia respecto de que la atención en la primera infancia es crucial, es incontrovertible[13]. Las diferencias en el desarrollo de habilidades cognitivas y no cognitivas se derivan mucho menos de las condiciones genéticas que de la atención recibida en la primera infancia. Como dice la OECD, "las habilidades no están escritas en piedra al nacer".
- En el sector rural hay dos barreras fundamentales para implementar programas ambiciosos de atención educativa a la primera infancia. Primero, las distancias y los problemas de movilidad propios de la ruralidad, especialmente si es dispersa; segundo, la jornada laboral y el bajo nivel educativo de los padres. No obstante, con creatividad e instrumentos adecuados, es posible revertir la situación.

[13] Véase, entre muchos otros, OECD. Habilidades para el progreso social. El poder de las habilidades sociales y emocionales. Information Paper No. 28. Marzo, 2016. En https://www.oecd.org/publications/habilidades-para-el-progreso-social-9789264253292-es.htm

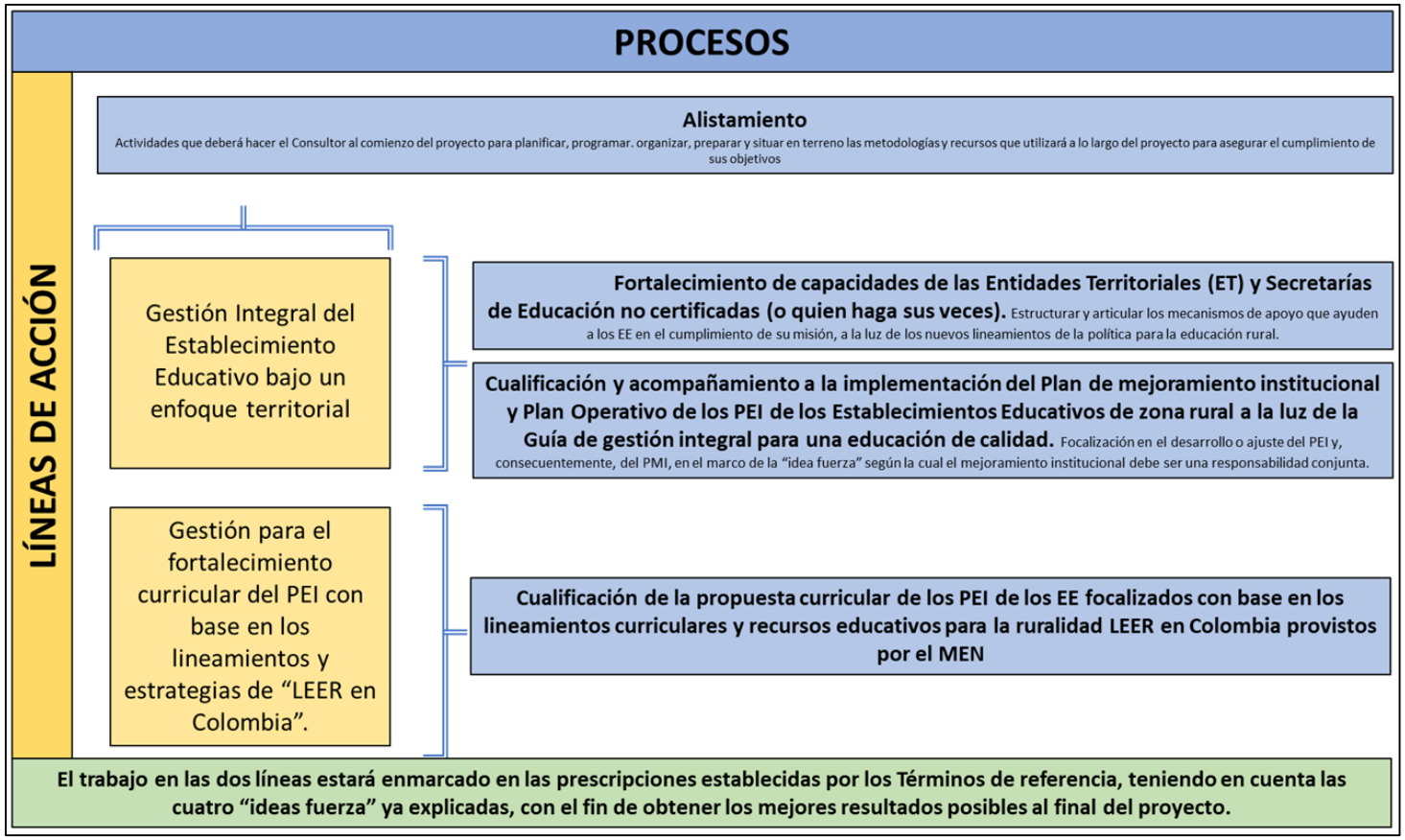
- Teniendo en cuenta la importancia de la atención educativa temprana, la implantación de estrategias, mecanismos e instrumentos de atención educativa a la primera infancia debe constituir una prioridad dentro del proceso general de mejoramiento institucional en los EE rurales.
- Como en el caso de las habilidades socioemocionales, en 2020 Asesoría y Gestión desarrolló un programa de apoyo a las familias, dirigido a mejorar la educación inicial, en condiciones de aislamiento y no presencialidad escolar. El programa, denominado "Familias Maestras" es de carácter virtual. Puede ser muy útil para que las familias suplan buena parte de las necesidades de la educación inicial y, además, para direccionar y fortalecer la relación Familia – Escuela. Dadas las limitaciones de tiempo existentes en 2021, no sería factible integrar el programa a las opciones disponibles para los EE rurales, pero el programa se ofrece para implementación plena en los años 2022 y 2023, si las autoridades del proyecto y los EE y las comunidades educativas así lo consideran.

IDEA FUERZA 4: La respuesta del servicio a las necesidades y potencialidades de los territorios debe estar basada en la capacidad de los estudiantes de interpretar y transformar su realidad y no en la adaptación curricular para atender las necesidades tradicionales o coyunturales del sector productivo local o regional.

- La apropiación del territorio por los estudiantes debe hacerse desde su vivencia cotidiana, pero también desde la investigación. Para esto, la disponibilidad de tecnología es esencial. La información en la red es prácticamente ilimitada. Más que adaptar la formación "a lo que requiere la región" (que es un concepto estático y limitante) el uso de materiales de trabajo (lecturas, situaciones y problemas concretos usados para el aprendizaje) la investigación sobre su medio (y otros) debe ofrecer al estudiante la posibilidad de "interpretar su territorio" e interactuar con él desde su propia perspectiva y proyecto de vida.
- Una visión que pretenda "preparar para el trabajo" se quedará corta y obsoleta en muy poco tiempo. Lo importante para un territorio es que sus estudiantes completen sus trayectorias educativas con niveles de aprendizaje adecuados, con plena conciencia de sí mismos y con la capacidad de aprender por su cuenta. Esta es la mejor semilla para que posteriormente se conviertan en emprendedores, capaces de transformar y mejorar sus territorios, en función del bienestar común.

1.3 Enfoque Técnico

Según los Términos de referencia, el proyecto contempla dos grandes líneas de acción y cuatro procesos, si el Alistamiento se concibe como el proceso 1.



La "integración" de los dos tipos de componentes del proyecto (las líneas y los procesos) es importante para asegurar congruencia entre la caracterización conceptual del proyecto (las líneas de trabajo) y la caracterización metodológica (los procesos y, dentro de éstos, las actividades del proyecto). Esto permite "depurar" las actividades, ya que algunas de ellas parecen repetirse en contextos distintos. Por ejemplo, el proceso 4 está focalizado en la cualificación de la propuesta curricular de los PEI de los EE focalizados. No obstante, entre las

actividades mencionadas dentro del proceso, se encuentran la seis (Asesorar y acompañar a los EE para aumentar la vinculación de las familias, la comunidad y otros sectores como agentes legítimos en el proceso educativo en los procesos de aprendizaje y enseñanza que garanticen el tránsito por la trayectoria educativa completa) y la siete (Asesorar a las ETC y a las SE (o quien haga sus veces) para acompañar y hacer seguimiento a la implementación y sostenibilidad de los lineamientos y recursos educativos para la ruralidad -LEER en Colombia) que parecen más afines al proceso dos y que, de hecho, se encuentran mencionadas allí.

En lo que sigue se presenta la concreción del enfoque técnico previsto, para cada una de las dos líneas de acción.

1.3.1 Primera línea: Gestión integral del EE bajo un enfoque territorial

Según Forero y Saavedra[14], la "nueva Guía" para el Mejoramiento Institucional (se supone que es la que en los Términos de referencia se denomina como "GGI" (GGI, de aquí en adelante) contempla seis dimensiones para la autoevaluación, en lugar de las cuatro áreas consideradas por la Guía 34[15].

Las nuevas dimensiones que conforman la gestión integral, son:

1. Docentes y directivos docentes
2. Académica y pedagógica
3. Ambiente escolar y bienestar
4. Familia, escuela y comunidad
5. Administrativa y financiera
6. Infraestructura y dotación

Las seis dimensiones contemplan áreas y sub-áreas que permiten precisar el análisis. Aun cuando los detalles de la nueva Guía no son conocidos por Asesoría y Gestión por no haberse publicado, es presumible que ellos incluyen instrumentos para la autoevaluación, el ajuste del PEI y la formulación del nuevo PMI, así como un "tablero de indicadores" similar al utilizado en la Guía 34, ampliándolo para cubrir las nuevas dimensiones. La fase de "Alistamiento" del proyecto será utilizada para el estudio pormenorizado de la nueva Guía por parte del equipo del proyecto a todos sus niveles, así como para la preparación de los materiales que se utilizarán en los procesos de formación previstos en el proyecto.

A juzgar por el nombre de las seis dimensiones contempladas por la nueva Guía, y a pesar de no tener información de detalle sobre ellas, se puede inferir que incorporan avances conceptuales importantes que vale la pena relievar.

- Con relación a la primera dimensión, la distinción entre la gestión académica y la gestión pedagógica promueve y facilita la focalización de esfuerzos hacia el logro de mayores y mejores niveles de aprendizaje.
- La introducción de la dimensión del ambiente escolar y el bienestar, implica un reconocimiento de que el clima organizacional interno y el bienestar de la comunidad educativa son esenciales para el aprendizaje. En este contexto, el desarrollo de las habilidades socioemocionales, las competencias ciudadanas y la prevención del "Bullying" pasan a tener gran importancia dentro de la nueva visión del mejoramiento institucional.

[14] Forero David y Víctor Saavedra, Los 10 pasos para hacer de Colombia la más educada de América Latina. Fedesarrollo – ANIF. Bogotá, 2018., p. 128
[15] Las cuatro dimensiones contempladas por la Guía 34 son: Gestión Directiva, Gestión Académica, Gestión Administrativa y Financiera y Gestión de la Comunidad.

- Como se mencionó en el TEC-3, el Programa para el Desarrollo Integral de Habilidades PRODIHA® es un diseño propio de Asesoría y Gestión. El programa se diseñó a partir de la investigación sobre el tema y la experiencia acumulada por la firma en el desarrollo y fortalecimiento de habilidades socio-emocionales y cognitivas de los niños y jóvenes de nuestro país en los múltiples proyectos desarrollados a lo largo de más de cuarenta años. A pesar de que la duración oficial de este Programa es de 10 talleres, dada la restricción de tiempo en esta implementación de 2021, Asesoría y Gestión ofrecerá una sesión de fortalecimiento de habilidades para los 602 EE beneficiarios del proyecto, con un participación de máximo 20 personas.
- Finalmente, en lugar del concepto relativamente abstracto de "gestión de la comunidad", la nueva guía destaca la familia como actor importante en el proceso formativo y reconoce que la interacción entre ésta, la escuela y la comunidad, potencia el aprendizaje y es un elemento clave para la integración del EE con su medio externo. En este contexto se entiende bien la importancia del nuevo desarrollo del MEN denominado "Alianza Familia - Escuela".
- En esta misma línea, y también como parte de sus actividades de investigación y desarrollo, Asesoría y Gestión desarrolló el Programa Familias Maestras, Programa de acompañamiento psicosocial y pedagógico para Familias. El objetivo del Programa es dotar a las familias de los conceptos, herramientas y prácticas que les permitan enfrentar exitosamente la coyuntura actual. Se espera que, como resultado de su participación en el programa, las familias logren mantener la motivación de los niños, niñas y adolescentes frente al aprendizaje virtual, pero también aprovechen el proceso para fortalecer el núcleo familiar, mejorando el control de emociones y el manejo del conflicto, y trabajando conjuntamente en el desarrollo de un "proyecto de vida familiar" que sirva para consolidar los vínculos entre todos los miembros del hogar. Aunque por restricciones de tiempo el Programa Familias Maestras no podrá ser implementado en su totalidad, Asesoría y Gestión pone a disposición del proyecto una sesión de Familias Maestras, con acompañamiento pedagógico y psicológico a 602 familias originarias de los EE beneficiarias del proyecto.

En caso de ser Asesoría y Gestión la organización elegida para implementar este proyecto, y de continuar la implementación 2022 y 2023, las licencias de los programas PRODIHA y FAMILIAS MAESTRAS, se podrían a disposición del proyecto para la utilización de las mismas complementado el fortalecimiento de capacidades en territorio, acordando entre el BID/MEN autoridades del proyecto y Asesoría y Gestión, la forma en la cual éstas serían aprovechadas.

Ahora bien, una condición básica del proceso de Gestión Integral, es que éste se haga bajo un "enfoque territorial". ¿Qué significa esto?

El "enfoque territorial" se entiende aquí como el reconocimiento de que un territorio es una entidad viva y dinámica y que su potencial no está dado por los recursos físicos y naturales que posea, sino por la capacidad de sus pobladores para aprovecharlos en forma creativa y sostenible, agregando valor.

El énfasis de las acciones de formación y de acompañamiento técnico virtual y presencial a los miembros de la comunidad educativa y actores del territorio relevantes[16] estará orientado hacia la comprensión de que el rol básico de los EE, en cuanto al desarrollo territorial, es la introducción de innovaciones que estimulen la formación de personas equilibradas en sus habilidades cognitivas y socioemocionales, que mejoren sus tasas de aprendizaje y que, por tener proyectos de vida concebidos desde una perspectiva amplia y positiva, se encuentren motivados para transitar TEC y tengan motivación emprendedora[17].

[16] Junta Municipal de Educación – JUME, sector productivo, medios de comunicación, Juntas de Acción Comunal – JAC, autoridades del gobierno local.

[17] Un buen ejemplo de un desarrollo educativo con enfoque territorial, está dado por el programa "Escuela y Café", desarrollado en Caldas con el patrocinio de la Federación Nacional de Cafeteros. Entre los resultados de este programa vale la pena destacar que mientras el 27.2% de sus egresados optó por mantenerse en el negocio (finca cafetera) familiar, el 71.6% decidió mantenerse vinculado a la industria, pero en estadios superiores de la cadena productiva.

Las acciones de formación y acompañamiento previstas en la primera línea se conciben como dos fases sucesivas y complementarias. En la fase de formación se socializan los distintos desarrollos construidos en los últimos años por el MEN y sus aliados para mejorar los resultados de la educación rural. Se explica que esta socialización se hace con el fin de que los "actores relevantes" del territorio puedan contribuir armónicamente a la exitosa implementación de los lineamientos y estrategias desarrollados, mediante el aporte de ideas, propuestas y/o recursos.

La fase de acompañamiento, que comienza inmediatamente culmine la fase de formación, busca promover, apoyar y colaborar para maximizar el aporte efectivo de los "actores relevantes" del territorio a los objetivos finales del proyecto.

El enfoque técnico que guiará la ejecución de las dos fases, se presenta en lo que sigue.

1.3.1.1 Fase de formación

La formación contemplará, en adición a los contenidos sustantivos estipulados en los Términos de referencia, tres elementos, así:

- Primero, el material básico para el análisis de las características principales del territorio. Será preparado por el Consultor en la fase de "Alistamiento", a partir de la información existente en el Sistema de Estadísticas Territoriales (Terridata) del DNP[18], aportando información comparativa con territorios similares que pueda dar "mensajes" importantes a los participantes en el proceso.
- Segundo, un componente esencial de la formación debe ser el conocimiento de los participantes de la realidad del territorio en materia educativa, destacando especialmente la evolución de las tasas de cobertura bruta y cobertura neta, las tasas de aprendizaje, el cumplimiento de las trayectorias educativas (y, por contra, la deserción y los años de escolaridad), el posicionamiento del territorio a nivel regional y nacional en materia educativa, etc. Este conocimiento es clave para motivar el compromiso de los participantes con los procesos de mejoramiento institucional.
- Tercero, igualmente importante es la comprensión, por parte de los "actores relevantes", de los factores que mayor influencia tienen en la formación integral de las personas, el mejoramiento de las tasas de aprendizaje y el cumplimiento de las TEC. El entendimiento adecuado del rol que juegan las habilidades socioemocionales y las competencias ciudadanas en el ambiente escolar, la ausencia de "Bullyng" y la dotación inteligente de tecnología, es clave para que el compromiso de los participantes se materialice en el momento de apoyar la implementación de los planes de mejoramiento institucional. En este contexto, el apoyo de las distintas áreas del gobierno municipal frente al reto de mejorar la conectividad de los EE del territorio, es un ejemplo claro de lo que serían acciones de apoyo prioritarias.

Los tres elementos descritos son aplicables a todos los participantes en el proceso.

Para las SE y las ET, los miembros de la comunidad educativa, especialmente los docentes y los directivos docentes, y algunos otros "actores relevantes" del territorio(por ejemplo, IES, medios masivos de comunicación, grandes exponentes del ssector productivo con asiento el en territorio, etc.) la formación deberá incluir la comprensión y apropiación de:

- El Plan Especial de Educación Rural (PEER)
- La naturaleza, propósito y visión de mediano plazo de los PDET, su relacionamiento y coherencia con los PD locales y los PEER en materia de desarrollo educativo del territorio, buscando que las acciones propuestas sean congruentes y que la asignación de recursos esté alineada en función de los objetivos primordiales ya mencionados.

[18] Terridata es un aplicativo desarrollado por el DNP, a instancias de la OCDE, para "presentar y promover el uso de indicadores estandarizados y comparables, que den cuenta de los resultados en diversas dimensiones de todas las entidades territoriales del país".

- El enfoque, los mecanismos e instrumentos para el fortalecimiento de los EE, previstos en la Guía para la gestión integral para una educación de calidad, incluyendo la apropiación de las nuevas dimensiones y el manejo de los indicadores.
- La metodología de implementación de los lineamientos y recursos de LEER en Colombia.
- El rol que efectivamente pueden jugar las SE a través del PAM, y el MEN, para maximizar los resultados. Dada su posición en la jerarquía sectorial, las SE y el MEN pueden ser efectivos movilizadores de recursos, coordinando iniciativas y acciones y evitando duplicaciones y redundancias en el territorio que lleven al desperdicio de recursos.

En adición a lo anterior, para los miembros de la comunidad educativa, especialmente los docentes y directivos docentes, la formación deberá incluir además la comprensión y apropiación de:

- El proceso de autoevaluación, haciendo especial énfasis en que debe ser riguroso, evitando que la autoevaluación sea el producto de apreciaciones subjetivas o "buenos deseos". En lo posible, tales resultados deben tener un soporte verificable.
- El sentido de los ajustes del PEI, entendiendo que los sustantivos, dirigidos al logro de una formación más integral, mayores tasas de aprendizaje y mayor cumplimiento de las TEC, deben tener prelación sobre los ajustes de forma o los referidos al mejoramiento de los procesos operativos.
- El propósito del PMI, el cual debe focalizarse en los "factores críticos de éxito" de cara a los objetivos primordiales. El PMI debe ser realista, contar con un horizonte de planeamiento definido y, dentro de éste, tener metas finales e intermedias bien especificadas, de tal manera que se facilite el proceso de acompañamiento, seguimiento y control.
- El análisis de alternativas estratégicas para la prestación del servicio de educación inicial y preescolar en el marco de la atención integral en las comunidades rurales y rurales dispersas, así como de sus implicaciones en términos del PEI y el PMI.
- El rol que el SIGCE (Sistema de Información para la Gestión de la Calidad Educativa) puede y debe jugar en los procesos de mejoramiento institucional. Aquí se debe examinar el uso que se está dando al SIGCE, como la herramienta que facilita el registro de los resultados del trabajo y promueve el diálogo interinstitucional, de cara al mejoramiento general del sistema educativo El proceso debe aprovecharse para analizar alternativas de mejoramiento o complementación del SIGCE, a efecto de convertirlo cada vez más en una herramienta de gestión y no en una simple herramienta de registro[19]..

Para los demás miembros de la comunidad educativa, especialmente estudiantes y familias, la formación estará dirigida a relievar dos aspectos:

- De un lado, las bondades (para los niños, niñas, adolescentes y jóvenes y para sus familias) del mejoramiento de las tasas de aprendizaje, del desarrollo de las habilidades cognitivas y socioemocionales, de la estructuración de proyectos de vida positivos y de las TEC
- Del otro, el potencial que tiene la familia como aliado del EE en el mejoramiento de las tasas de aprendizaje, el desarrollo y consolidación de las habilidades cognitivas y socioemocionales, la estructuración de proyectos de vida positivos y la motivación para

[19] Asesoría y Gestión (2013 -2015) fue el Operador encargado de apoyar el proceso de implantación del SIGCE a nivel nacional, interactuando con más de 17.500 EE y capacitando a más de 10.109 docentes y directivos docentes.

el logro de TEC. La experiencia y el material desarrollado por Asesoría y Gestión en los programas "PRODIHA" y "Familias Maestras" podría facilitar el logro de estos objetivos.

La fase de formación tendrá las memorias y soportes necesarios para que el proceso quede bien documentado y los resultados reportados cuenten con la evidencia estadística que corresponda.

1.3.1.2 Fase de acompañamiento

La fase de formación descrita en la sección anterior, se entiende como una fase activa en la cual, además de recibir y analizar información, los participantes puedan hacer aportes desde su perspectiva y posibilidades dentro del territorio. Se espera que los participantes propongan ideas y acciones conducentes al logro de los objetivos últimos del proyecto. Dado esto, el acompañamiento tendrá características distintas, según sea referido a las Secretarías de Educación y las Entidades territoriales, los "actores relevantes" del territorio o a los miembros de la comunidad educativa.

- En el caso de las SE y las ET, el acompañamiento estará centrado en los procesos de armonización de los distintos Planes (PDET, PEER, PD locales) y la implementación de acciones de corto y medio plazo orientadas al alineamiento de la asignación de los recursos involucrados en ellos.
- En el caso de los "actores relevantes" del territorio, el acompañamiento estará concentrado en el perfeccionamiento y puesta en marcha de ideas o iniciativas propuestas por ellos, incluidas las "alianzas". El acompañamiento buscará que las iniciativas tengan un horizonte de planeamiento concreto, que existan metas finales e intermedias, que se utilicen indicadores verificables y que la implementación propuesta sea realista. En los casos en que se logren avances en forma temprana, el acompañamiento estará centrado en la implementación, buscando que sea lo más efectiva posible.
- En el caso de los miembros de la comunidad educativa, el acompañamiento estará dirigido a verificar que la autoevaluación institucional esté correctamente desarrollada. Aunque este proceso estrictamente forma parte de la segunda línea del proyecto, los términos de referencia lo sitúan en la primera[20], seguramente para garantizar que los procesos correspondientes a la segunda línea tengan el tiempo necesario, dado el muy breve plazo disponible para la ejecución del proyecto como un todo. Para garantizar que el proceso de autoevaluación esté correctamente realizado, es indispensable verificar primero:

  - ✓ Comprensión y apropiación de las tres "ideas fuerza" ya descritas en este documento.
  - ✓ Comprensión y apropiación de los Lineamientos LEER y la GGI, así como la metodología de implementación.
  - ✓ Comprensión y apropiación de las tres dimensiones incorporadas en la GGI (dimensión pedagógica, alianza familia – escuela y salud, bienestar y convivencia).

[20] Esto es lo que se infiere de lo expuesto en los Términos de referencia al hablar del planteamiento curricular y pedagógico. Dicen los Términos de referencia (p. 67): "Bajo una perspectiva de atención integral, territorial y de género, tomando como soporte la autoevaluación realizada en la primera línea, se propondrá a los EE realizar un análisis comprensivo de su planteamiento curricular y pedagógico". (Subrayado de Asesoría y Gestión).

- ✓ Comprensión y apropiación de los lineamientos para la prestación del servicio de educación inicial y preescolar en el marco de la atención integral en las comunidades rurales y rurales dispersas.
- ✓ Comprensión y apropiación de los MEF que, por su aporte potencial al desarrollo territorial, deban recibir prioridad.
- ✓ Comprensión y diagnóstico de recursos educativos requeridos para la implementación de LEER en Colombia.

El acompañamiento incluirá registro y socialización de ideas o propuestas dirigidas al mejoramiento curricular o de cualquier otro aspecto relevante para el desarrollo del EE.

En adición a los aspectos específicos derivados de la conceptualización del proceso de autoevaluación institucional en la GGI, a los cuales no se ha tenido acceso todavía, el acompañamiento del proceso de autoevaluación institucional debe incluir:

- Caracterización de los resultados del EE en materia educativa: evolución de la matrícula; composición por género, etnia y demás criterios considerados pertinentes; deserción, repitencia y años de escolaridad promedio; resultados en las pruebas Saber y otras en las cuales haya participado el EE; planes de mejoramiento diseñados teniendo como insumos importantes los resultados de las pruebas saber; tipo de formación impartida en el EE para revisar preparación para ofrecer TEC, si los planes de estudio son congruentes con el PEI, si se cuenta con planes de gestión del riesgo, si se ha incluido el Diseño Universal de Aprendizaje para atender población con discapacidad, si el PEI propone acciones sistemáticas para integrar población vulnerable y permite el desarrollo de un currículo que integre criterios de interculturalidad y diversidad para atención desde el enfoque diferencial.
- Participación amplia del cuerpo docente y las familias, especialmente en aquellas áreas en las cuales no se disponga de información cuantitativa y verificable (ambiente escolar, bienestar, convivencia, etc.) evitando que se imponga la opinión de los directivos docentes o el rector.
- Verificación de la rigurosidad de los enunciados principales del autodiagnóstico. En la medida posible, todo enunciado referido a la valoración de la situación actual, debe estar sustentado con información verificable. En este contexto, el proceso de acompañamiento hará énfasis en que el primer paso para la solución de un problema es el reconocimiento de que el problema existe.

Como en el caso anterior, la fase de acompañamiento tendrá las memorias y soportes necesarios para que el proceso quede bien documentado y los resultados reportados cuenten con la evidencia estadística que corresponda.

1.3.2 La Segunda línea: Gestión para el fortalecimiento curricular del Proyecto Educativo Institucional (PEI) con base en los lineamientos y estrategias para la Educación Rural en Colombia -LEER en Colombia-

Con relación al desarrollo de esta segunda línea, dicen los Términos de referencia:

> "Mediante acciones de formación y de acompañamiento técnico virtual y presencial a la comunidad educativa y en especial a directivos docentes y docentes, se realizará una labor de análisis y

actualización curricular del PEI que incorpore e implemente los lineamientos y recursos pedagógicos que en esta materia propone LEER en Colombia.
Bajo una perspectiva de atención integral, territorial y de género, tomando como soporte la autoevaluación realizada en la primera línea, se propondrá a los EE realizar un análisis comprensivo de su planteamiento curricular y pedagógico. Dicho análisis contará como insumo con las orientaciones en materia curricular definidas por LEER y una aproximación para el uso y apropiación de los recursos educativos incluidos en este."

Las actividades necesarias para el desarrollo de la segunda línea del proyecto, se agrupan dentro del "Proceso 4".

1.3.2.1 La formación para el desarrollo de la segunda línea del proyecto

Al enfrentar la segunda línea del proyecto, los miembros de la comunidad educativa, especialmente docentes y directivos docentes, ya han participado en la formación asociada a la primera línea del proyecto. En consecuencia, en este momento ya tienen pleno conocimiento del PEER, los Planes de Acción PDET en lo concerniente a educación, la GGI y las orientaciones en gestión institucional, interinstitucional y con la comunidad, de LEER en Colombia.

En consecuencia, la tarea formativa en la segunda línea se focalizará en el estudio y análisis profundo de los lineamientos conceptuales, las estrategias, los mecanismos , los instrumentos y los recursos pedagógicos y didácticos propuestos por LEER en Colombia en materia curricular y la GGI, buscando el fortalecimiento de la capacidad de los EE para "la construcción de proyectos pedagógicos en educación inicial, básica primaria, secundaria y media más atractivos y funcionales en relación con los proyectos de vida de los estudiantes, haciendo énfasis en la sostenibilidad, la innovación, el emprendimiento, el enfoque diferencial y de género, dirigidos a consolidar la transformación estructural y reconstruir el tejido social en los territorios PDET".

En este contexto, la formación deberá considerar adicionalmente, entre otros, los siguientes temas:

- Revisión de la literatura en cuanto a la identificación de los aspectos curriculares que mayor impacto tienen sobre el aprendizaje.
- Revisión de la literatura sobre las mejores estrategias y formas de incluir en el currículo el desarrollo de las habilidades socioemocionales y las competencias ciudadanas.
- Análisis de las alternativas existentes en cuanto a Modelos Flexibles especialmente diseñados para el sector rural. Revisión de experiencias y resultados en el EE, en el territorio y en otras regiones del país, a partir de información provista por el MEN.
- Análisis de alternativas existentes para la atención educativa a la primera infancia en el medio rural, teniendo en cuenta las dificultades ya mencionadas, propias del ámbito rural y las restricciones presupuestales existentes, pero también las experiencias exitosas en otros países, que podrían eventualmente adaptarse a las condiciones del sector rural colombiano.

1.3.2.2 El acompañamiento en la segunda línea del proyecto

De conformidad con lo estipulado en los Términos de referencia, el acompañamiento en la segunda línea debe focalizarse en:

- Superación de las debilidades percibidas del EE para estructurar propuestas curriculares innovadoras que respondan adecuadamente a "las particularidades de las comunidades y necesidades del aprendizaje de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes de acuerdo con su contexto desde la educación inicial hasta la media, partiendo de la importancia de alcanzar la trayectoria educativa completa".

- Apoyo para la incorporación efectiva de los lineamientos y estrategias de LEER en Colombia en el proceso de robustecimiento curricular del PEI.

- Apoyo y asesoramiento para el desarrollo de estrategias y mecanismos que lleven a una mayor vinculación efectiva de la familia al proceso educativo, así como de otros "actores relevantes" del territorio. La implementación de convenios o alianzas con entidades del sector productivo para la realización de visitas, pasantías, participación en proyectos de investigación, etc., por parte de los estudiantes, son ejemplos de una gestión creativa en este campo.

- Apoyo y asesoramiento a los EE en los cuales se implemente la estrategia educativa para la prestación del servicio de educación inicial y preescolar en el marco de la atención integral en las comunidades rurales y rurales dispersas, para que se articule con la propuesta curricular del PEI, minimice riesgos de aplicación, logre integrar a las familias y tenga una sostenibilidad adecuada.

- Apoyo para el desarrollo propuestas pedagógicas y de materiales de estudio con enfoque territorial. La idea aquí es que el equipo consultor ayude a los docentes y directivos docentes a pensar en posibles mecanismos e instrumentos para implementar el concepto de "enfoque territorial". Lecturas, temas de investigación, formas de contextualizar el aprendizaje de las matemáticas, textos para el ejercicio de lectura crítica, etc., son ejemplos de lo que se podría hacer en esta materia.

El acompañamiento en esta segunda línea del proyecto debe ser lo más permanente que permitan las circunstancias. Gran parte del esfuerzo de los equipos de campo del proyecto deberá dirigirse al acompañamiento *in situ* para la segunda línea, de tal manera que los lineamientos de LEER en Colombia y la GGI, efectivamente se pongan en práctica y los EE puedan comenzar a implementar lo más tempranamente posible, sus planes de mejoramiento a la luz de las nuevas políticas para la educación rural.

1.4 Metodología

Antes de proceder con la Metodología, Asesoría y Gestión considera importante plantear una preocupación asociada con el horizonte del proyecto y la época del año en que deberá ejecutarse.

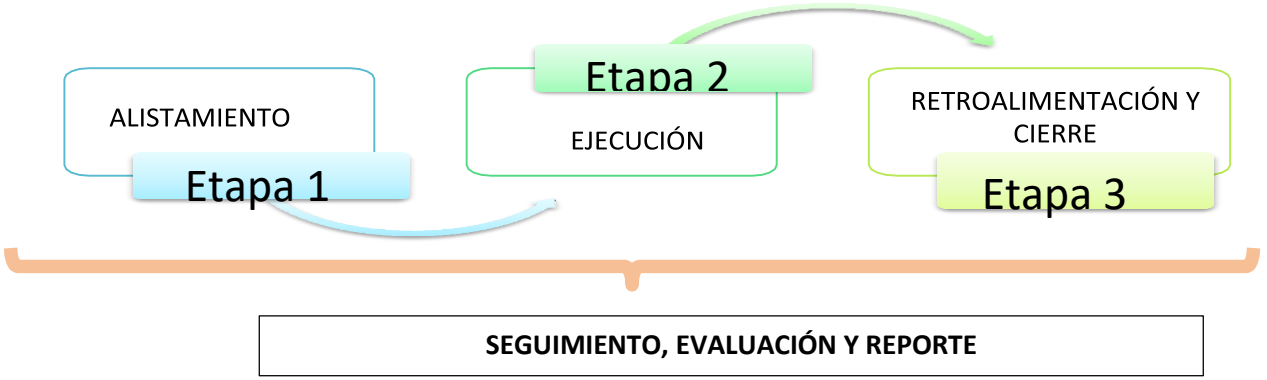
Suponiendo que el trabajo se inicie en el mes de agosto, los cinco meses previstos para la ejecución del trabajo llevarían hasta finales del mes de diciembre. Como es bien conocido, a partir del mes de noviembre, los EE, especialmente aquellos de Calendario A (como casi todos en el medio rural) focalizan su atención en las labores inherentes a la terminación del período académico. Dado que la fase de Alistamiento del proyecto ocupa un mes (agosto) lo anterior significa que el proyecto podrá contar con un buen nivel de atención de los EE participantes durante dos meses (septiembre y octubre) con una dedicación crecientemente menor a partir de noviembre. La experiencia de la firma con los proyectos que ha realizado en el sector educativo, indica que obtener una colaboración efectiva de los EE a partir de la segunda quincena de noviembre es muy difícil.

Asesoría y Gestión ha realizado exitosamente, conjuntamente con el MEN, múltiples proyectos en el sector educativo, que han enfrentado el problema descrito, mediante un esfuerzo especial y la colaboración decidida de las autoridades locales, regionales y nacionales. En consecuencia, la alerta temprana que aquí se da no tiene por objeto decir que el proyecto no es factible, sino que sus autoridades deberán prestar un apoyo muy fuerte al Consultor seleccionado para que el proyecto pueda culminar exitosamente en el tiempo previsto.

Como se explicó en la sección precedente, el proyecto contempla dos tipos de actividades sustantivas por parte del Consultor:

- De un lado, realizar la capacitación de la comunidad educativa, las entidades territoriales, las Secretarías de Educación locales y los "actores relevantes" del territorio en los aspectos considerados clave para el logro de los objetivos del proyecto.
- Del otro, acompañar a las entidades o personas capacitadas en la materialización de los aportes esperados de ellas, en el marco de los objetivos del proyecto.

Desde el punto de vista operativo, el ciclo del proyecto se puede concebir como una acción integrada que se desarrolla en tres etapas sucesivas (Alistamiento, Ejecución, Cierre y retroalimentación) con una actividad transversal envolvente (seguimiento, evaluación y reporte) que permite finalmente la sistematización de la experiencia, como se ilustra en el diagrama siguiente.



El planteamiento metodológico tiene un carácter general, ya que no se conoce ni la GGI, ni los Lineamientos y recursos propuestos por LEER en Colombia, los dos "objetos de aprendizaje" que, por su importancia para el logro de los objetivos del proyecto, condicionan los detalles de su ejecución. El planteamiento metodológico definitivo, junto con el Plan de Trabajo derivado, será, como lo mencionan los términos de referencia, producto del trabajo hecho durante el Alistamiento del proyecto.

1.4.1 Etapa 1: Alistamiento

La etapa 1, de alistamiento, tiene por objeto la planeación y programación de las actividades sustantivas del proyecto, así como la ejecución de todas aquellas que tienen un carácter de insumo necesario para la ejecución.

Las acciones más críticas del Alistamiento son la consecución, inducción, capacitación e integración laboral del personal, de tal forma que puedan contribuir en la producción de los elementos requeridos por el proyecto. Dada la gran cantidad de material virtual que hay que preparar para la fase de formación, así como la familiarización con el territorio, sus "actores relevantes" y la programación y logística de las actividades previstas, es clave que el equipo del proyecto esté completo casi desde el momento mismo de la firma del contrato. Por esta razón, la labor de "reclutamiento" ya se ha iniciado, comenzando con el "roster" de consultores de la firma, especialistas que han trabajado previamente en ella y cuentan con una evaluación de desempeño "buena" o "superior"[21].

Las actividades principales contempladas en la etapa de Alistamiento, junto con una caracterización sucinta de cada una y su duración estimada, se presentan en la sección 2., Plan de Trabajo.

[21] Asesoría y Gestión cuenta con un Sistema Integrado de Información, en el cual, entre muchos otros elementos, se registra el desempeño de cada Consultor que haya participado en un proyecto de la firma. Se espera que, si la firma es seleccionada para desarrollar el proyecto, entre el 60% y el 80% del equipo del proyecto se encuentre pre-seleccionado en el momento de firmar el contrato.

1.4.2 Etapa 2: Ejecución

El desarrollo metodológico del proyecto, especialmente en un caso como el presente, en el cual el horizonte de tiempo es muy estrecho, se puede beneficiar de los lineamientos generales del enfoque de "Marco Lógico", el cual, implícitamente, guía la formulación del proyecto expuesta en los términos de referencia. Una descripción breve del enfoque se puede resumir así:

- A partir de un "objetivo social general", se pueden identificar "objetivos específicos" que, conjuntamente, permiten alcanzar el objetivo general.
- Para lograr los "objetivos específicos", se deben alcanzar ciertos "resultados" o "productos" que, como en el caso anterior, conjuntamente lleven al logro de dichos "objetivos específicos".
- Para alcanzar los "resultados" o "productos", es necesario desarrollar actividades que, conjuntamente, lleven a la consecución del resultado.
- Con el fin de facilitar la planificación, ejecución y control de las actividades, es conveniente definir "indicadores" que permitan establecer "metas" a lograr en determinados "períodos" y que, al mismo tiempo, hagan posible el seguimiento respecto de cómo se está comportando la ejecución frente a lo planeado.
- Para evitar interpretaciones diversas o controversias innecesarias, los "indicadores" deben ser extraídos o calculados a partir de "fuentes de información" bien definidas y verificables.
- En el contexto de la planificación de proyectos, conviene especificar para cada actividad, qué actores e insumos requiere y en qué magnitud. Aquí hay implícita una consideración económica, pero también elementos logísticos significativos que, como en el presente proyecto, pueden llegar a ser críticos.
- Relacionado con lo anterior, se debe definir el responsable. Esto ayuda a formular la división del trabajo, así como a su dimensionamiento económico.
- Finalmente, se debe estimar el tiempo requerido para el desarrollo de cada actividad. Esto facilita el análisis de consistencia operativa y sirve para construir el cronograma general del proyecto.

Sobre esta base, el objetivo general del proyecto, según los términos de referencia, es:

> **"Optimizar los procesos de gestión integral de los Establecimientos Educativos focalizados a través del fortalecimiento de las capacidades de las comunidades educativas y los actores relevantes del territorio al que pertenecen, en torno a los lineamientos y estrategias para la Educación Rural en Colombia y las herramientas de apoyo a la gestión asociadas a ellas"**

Para lograr este propósito, la consultoría se estructura alrededor de dos líneas:

a) **Gestión Integral del Establecimiento Educativo bajo un enfoque territorial.**

b) Gestión para el fortalecimiento curricular del Proyecto Educativo Institucional (PEI) con base en los lineamientos y estrategias para la Educación Rural en Colombia – LEER en Colombia.

Los objetivos específicos del proyecto son:

1. **Fortalecer las capacidades de las Entidades Territoriales para la implementación de los lineamientos de la política educativa en las ruralidades** en el marco de la gestión integral para una educación con calidad y en coherencia con el PEER y los Planes de acción PDET
2. **Fortalecer los procesos de gestión integral de los Establecimientos Educativos**, asociados a la implementación de los lineamientos y estrategias de la educación en la ruralidad y de la GGI.
3. **Fortalecer las capacidades de los Establecimientos Educativos y de sus comunidades educativas para la cualificación y actualización de la propuesta curricular y pedagógica** de su PEI, en coherencia con la implementación de los lineamientos y recursos pedagógicos de la educación en la ruralidad, LEER en Colombia y del proceso de autoevaluación de la ruta de fortalecimiento institucional de la GGI adelantado de acuerdo con el análisis del contexto rural y el desarrollo integral de los estudiantes y el territorio propuesto en sus Proyectos Educativos.

Los objetivos específicos anteriores, se alcanzan mediante la conducción de dos macro-actividades sustantivas: la "Formación" y el "Acompañamiento". En lo que sigue se analizarán sus características metodológicas principales, dejando para el "Plan de Trabajo" el análisis y especificación de las actividades del proyecto.

El desarrollo de las actividades tendrá en cuenta las características de los distintos territorios focalizados, integrándolas en función de los tres procesos sustantivos contemplados por los términos de referencia.

Asesoría y Gestión considera que, antes de iniciar el proceso de formación en los territorios, es importante que la dirección del proyecto busque una reunión con el Alcalde de los municipio involucrado. En esta reunión se presentará el proyecto a cada Alcalde y se pedirá su colaboración, especialmente para que sus distintos Secretarios, apoyen firmemente el proceso de mejoramiento de los EE.

1.4.2.1 El Proceso de Formación

"Lo que se escucha, se olvida; lo que se ve, se recuerda; lo que se hace, se aprende" (aforismo atribuido a Confucio).

La formación contempla espacios presenciales y virtuales. Sin que importe la modalidad, estos espacios tendrán en común el concepto de formación-acción, según el cual el proceso enseñanza-aprendizaje es una construcción conjunta para lograr mayores niveles de apropiación conceptual y metodológica. Cada uno de los conceptos se trabajará desde el enfoque de desarrollo de competencias integradoras, toda vez que se abordarán las temáticas desde el saber, saber ser y saber hacer. En este sentido se espera que los participantes conozcan, a la luz de sus experiencias y saberes, los nuevos conceptos, los apropien en su discurso y representaciones y, posteriormente, los apliquen en sus entornos de trabajo.
La formación considera cuatro ejes de formación, así:

- ✓ ***Eje 1: Contextualización:*** corresponde a los momentos en los cuales se brinda a los participantes los elementos que le permiten conocer las características del contexto de ocurrencia y sensibilizarse frente a la realidad del territorio.

- ✓ ***Eje 2: Conceptualización:*** corresponde a la reflexión frente al objeto de aprendizaje. Implica una posición activa y crítica equivalente al "hacer" en el mundo físico. Es clave para la absorción y apropiación del conocimiento, asegurando la perdurabilidad del aprendizaje.
- ✓ ***Eje 3: Operacionalización:*** esencial para la puesta en práctica de los conceptos aprendidos. Este es un elemento clave en el proyecto, especialmente en lo relativo al mejoramiento curricular, el rediseño del "trabajo de aula" y el desarrollo de materiales de apoyo para el proceso educativo con enfoque territorial.
- ✓ ***Eje 4: Evaluación:*** la imperatividad de la evaluación, debe ser uno de los mensajes fuertes que queden del proyecto, como un elemento indispensable en cualquier proceso de mejoramiento: "***lo que no se mide, no se puede mejorar***".

La formación se adelantará, de conformidad con los términos de referencia, a través de sesiones presenciales para cada uno de los procesos mencionados. Esta formación será complementada con sesiones presenciales de "acompañamiento" y asistencia técnica permanente por parte del equipo de campo del proyecto, haciendo énfasis en la comprensión conceptual y en el "hacer".

1.4.2.2 El Proceso de Acompañamiento

El "acompañamiento" previsto en el proyecto cumple una doble función. De un lado, hace un seguimiento a la actividad de formación, para verificar que los objetos de aprendizaje fueron debidamente asimilados; del otro, presta asistencia técnica directa a los participantes, en la concreción, desarrollo y puesta en marcha de sus aportes (el "hacer") desde la perspectiva que corresponde a cada tipo de "actor relevante". En adición al acompañamiento presencial y, al menos igualmente importante, los equipos de campo del proyecto estarán atentos al desarrollo de los compromisos establecidos por los diferentes actores en el marco del proyecto, haciendo una labor de "coaching" orientado a que los lineamientos de LEER en Colombia y las prescripciones de la GGI, efectivamente se implementen.

Se prevén tres tipos de acompañamiento:

- Acompañamiento presencial (2 sesiones de trabajo por cada proceso)
- Acompañamiento virtual de carácter puntual, a través de la Mesa de Ayuda del proyecto.
- Acompañamiento permanente *in situ* por los equipos de campo del proyecto.

En el desarrollo de las actividades de acompañamiento se seguirá la metodología "RERAR"[22], un desarrollo propio de Asesoría y Gestión, el cual se basa en las siguientes cinco acciones integradas:

1. ***Reconocer*** los conocimientos previos, percepciones y experiencias personales, las necesidades, dinámicas y realidades institucionales sobre: integración interinstitucional y de mejoramiento institucional.
2. ***Enriquecer*** el acervo de conocimientos y experiencias incorporando el conocimiento nuevo transferido en el proceso de formación. Enriquecer las reflexiones en torno a las necesidades educativas de la población estudiantil en siglo XXI.

[22] Metodología de trabajo desarrollada por Asesoría y Gestión en 2018 y aplicada a numerosos proyectos en el sector educativo.

3. ***Reconstruir*** *críticamente saberes y experiencias para lograr mejores desempeños y prácticas, sobre la base de conceptos estructurados, aplicables a la realidad del contexto del territorio y los EE.*
4. ***Aplicar*** y acompañar para observar la implementación y desarrollo de los procesos y documentos como resultado del acompañamiento, para hacer su correspondiente retroalimentación, con el fin de aportar elementos que permitan la reflexión pedagógica y las prácticas transformadoras.
5. ***Retroalimentar*** el proceso de implementación, utilizando indicadores apropiados de resultado e identificando las barreras principales y los elementos que constituyan buena práctica.

1.4.3 Etapa 3: Retroalimentación y Cierre

La fase de retroalimentación y cierre comprende las actividades dirigidas sistematizar las lecciones aprendidas a lo largo de la ejecución del proyecto, con el fin de incrementar su capital intelectual. Esta actividad siempre es importante, ya que allí surgen elementos de juicio que sirven para mejorar la formulación de las políticas públicas o para afinar las estrategias de implantación. Esto es particularmente necesario en el caso del presente proyecto, dado que él espera seguir operando de manera continua hasta 2023.

Las actividades de retro-alimentación deben ser permanentes a lo largo de la ejecución del proyecto. Los equipos de campo estarán dando retroalimentación permanente a través del proceso de acompañamiento *in situ*, reportando al nivel central la información referente a la ejecución y su avance. La dirección del proyecto, a su turno, estará reportando resultados parciales a medida que se vaya avanzando, de tal manera que las autoridades del proyecto tengan retroalimentación y puedan a su vez retroalimentar al Consultor.

Los resultados del trabajo en esta fase deberán verse reflejados primordialmente en las reflexiones de final de período y en el Informe Final del Proyecto, en la parte de conclusiones y recomendaciones.

1.4.4 Seguimiento, Evaluación y Reporte

El seguimiento, la evaluación y el reporte son actividades de carácter permanente a lo largo de la vida del proyecto, incluida la etapa de Alistamiento.

La base está constituida por el proceso de consecución y procesamiento de información. Para esto, especialmente si el proyecto es complejo, es indispensable contar con una buena herramienta informática que facilite el acopio, transmisión, procesamiento y reporte de información.

Asesoría y Gestión, en todos sus proyectos, habilita un Sistema de Información de apoyo a la ejecución. Este sistema debe estar en capacidad de registrar todas las actividades del proyecto susceptibles de seguimiento, así como los datos que se requieran para el cálculo de las estadísticas del proyecto y el cálculo de indicadores de control de gestión, así como de las evidencias que se requieran como soporte del cumplimiento de las obligaciones contractuales. Para el presente proyecto, este Sistema se desarrollará durante la fase de Alistamiento y estará listo en el momento de iniciar la ejecución en campo.

2. PLAN DE TRABAJO

El Plan de Trabajo sigue los lineamientos establecidos en la solicitud de Propuesta MEN-BID-CO-L1299-P3802 y en particular los expuestos en el numeral b. del TEC 4 Propuesta técnica: *b) Plan de Trabajo*. El plan de trabajo deberá ser consistente con el Programa de Trabajo en el Formulario TEC-8. [23]

El Plan de Trabajo propuesto debe dar información suficiente para que el Ministerio de Educación Nacional tenga una visión completa sobre la forma en que Asesoría y Gestión concibe el proyecto y espera desarrollarlo. Se espera que esta propuesta sea retroalimentada por la Supervisión del contrato, de tal manera que las dos partes tengan un entendimiento común de los objetivos y alcance del proyecto, así como de las características operacionales que deberá tener la ejecución.

En todo caso, Asesoría y Gestión enuncia explícitamente que el desarrollo del proyecto cumplirá fielmente con las estipulaciones de los términos establecidos en la Solicitud de Propuesta.

Si bien los términos de la solicitud de propuesta definen la operativización del proyecto en procesos, para Asesoría y Gestión es importante enmarcarlos en las etapas descritas en la Metodología. A continuación, la descripción de cada una de las etapas:

2.1 Etapa de Alistamiento

Como se dijo antes, esta etapa tiene como propósito central realizar la planificación y programación de las actividades del proyecto, así como la ejecución de las que son indispensables para pasar a la implementación de las siguientes fases, es indispensable que antes de iniciar un proyecto se surta ésta etapa de preparación de tal manera que se generen unos buenos cimientos para el desarrollo de las actividades que permitirán en cumplimiento de las obligaciones contractuales pero sobre todo el logro del objetivo social del proyecto. Esta fase tiene una duración aproximada de 1 mes, un período que comienza con la firma del contrato y culmina al finalizar el mes de agosto de 2021. Las principales acciones a desarrollar en esta etapa son:

1. **Firma del Contrato y Acta de Inicio.** La representante legal de la firma junto con el Ministerio de Educación Nacional realiza la firma del contrato, legalización de pólizas de cumplimiento y acta de inicio.
2. **Selección y contratación del personal del proyecto.** El equipo directivo (ya comprometido, si es personal externo, o existente, si funcionario de la firma) se encarga del proceso de selección, a partir del "roster" de consultores de Asesoría y Gestión, preseleccionado por el personal administrativo, según su cumplimiento de los perfiles especificados en los términos de referencia. Esta actividad implica además la formalización de los contratos de los profesionales que van a hacer parte del equipo de trabajo.
3. **Inducción del equipo de trabajo al proyecto.** Una vez contratados, los miembros del equipo de trabajo recibirán una inducción a la firma y al proyecto, a través de una reunión sincrónica, en la cual se resumirán los aspectos esenciales del proyecto y se responderán las inquietudes, dudas y preguntas de los participantes. Esta actividad implica por parte de los profesionales una lectura previa de los documentos entregados por el Ministerio de Educación Nacional y un énfasis especial en la presentación del plan de trabajo que deberán desarrollar durante la implementación del proyecto.

[23] Tomado de la Solicitud de Propuesta DOCUMENTO ARMONIZADO DE SOLICITUD ESTÁNDAR DE PROPUESTAS

Esta actividad se realizará con ejercicios de formación-acción, es decir el equipo tendrá un rol activo y participativo en el proceso en donde los coordinadores asignarán actividades experienciales a desarrollar en el marco de este espacio de inducción que servirá además para validar en los profesionales no solo el nivel de apropiación conceptual de los documentos, del plan de trabajo y la propuesta en general sino sus capacidades de relacionamiento con los diferentes actores con los que interactuarán durante la etapa de implementación. Se espera que sea un proceso de 3 días con 8 horas de formación por día para un total de 24 horas de trabajo y un proceso de trabajo autónomo de por lo menos 3 días, previo a la jornada de inducción.

4. **Estudio y preparación de presentaciones virtuales de los documentos que servirán de base para la ejecución del proyecto y para la capacitación de los participantes en él**. Tales documentos son:

    1. Plan Especial de Educación Rural,
    2. Planes de Acción PDET en materia de educación
    3. Orientaciones en gestión institucional, interinstitucional y con la comunidad –LEER en Colombia.
    4. Metodología de implementación de los Lineamientos y Estrategias para la Educación Rural en el marco de la Gestión integral.
    5. GGI y metodología de aplicación.
    6. Fichas de caracterización por cada una de las ETC.
    7. Información por establecimiento educativo de los Modelos Educativos Flexibles implementados y estado de la implementación en cuanto a material educativo y formación docente.
    8. Documento con orientaciones de gestión institucional, curricular y de acogida, bienestar y convivencia, y recursos educativos asociados a estas orientaciones. Proyectos Educativos de los EE
    9. PMI de cada Establecimiento Educativo
    10. PAM de cada Secretaría de Educación.
    11. Esquema de acompañamiento a EE, en perspectiva de atención integral (ejes de proceso pedagógico, alianza familia -escuela y salud-bienestar-convivencia), el cual contiene protocolos, herramientas para la caracterización y lectura de contexto e insumos complementarios).
    12. PEI de los establecimientos educativos

    Es importante resaltar que se realizarán validaciones de esta lectura previa con el fin de garantizar una apropiación conceptual necesaria para la implementación del proyecto.

5. **Asignación territorial de los Gestores Municipales y los Profesionales Facilitadores Territoriales,** según su "seniority" en los temas vitales del proyecto y su lugar habitual de residencia. Hecha la asignación, el equipo tendrá la obligación de preparar los insumos pertinentes (fichas territoriales, identificación de "actores relevantes", preparación de estadísticas educativas territoriales según formato provisto por la Dirección del proyecto y digitalización de contenidos, etc.). Los resultados de este trabajo serán evaluados y retroalimentados por el equipo directivo del proyecto, hasta cuando se juzguen aptos para ser presentados a la aprobación del Ministerio. Los gestores municipales y los profesionales facilitadores territoriales serán los responsables de coordinar con las diferentes entidades territoriales con el fin de optimizar recursos. Por vivir en estos territorios, ellos tienen un mayor conocimiento del funcionamiento de las entidades territoriales y un mejor relacionamiento con las SE, EE y demás actores del proceso, finalmente que se encuentren en el territorio facilita que se optimicen los tiempos de acompañamiento y asistencia técnica.
6. **Ajuste de los lineamientos metodológicos incluidos en la propuesta**, a la luz de los lineamientos LEER en Colombia y la GGI. Tras el proceso de inducción y previas mesas técnicas con el Ministerio de Educación Nacional, se realizarán los ajustes que sean pertinentes a la propuesta de trabajo, con el fin de garantizar la calidad en cada una de las actividades a desarrollar y sobre todo que estén contextualizadas a las necesidades de las entidades territoriales.

7. **Preparación del Plan de comunicaciones del proyecto**, teniendo en cuenta las características de los territorios focalizados, la identificación de los medios de comunicación masiva existentes en el territorio, el diseño del material promocional y la programación de actividades de divulgación de los propósitos del proyecto, promoción de las reuniones presenciales previstas en el territorio y estrategia de divulgación de resultados ("rendición de cuentas" del proyecto dirigida a la comunidad). La formulación del Plan de Comunicaciones tendrá en cuenta el concepto de "Comunicación para el desarrollo", según el cual, la comunicación no debe ser unidireccional, del proyecto a la comunidad, sino bidireccional, captando información emitida por la comunidad con destino al proyecto y utilizándola para mejorar el desempeño de la ejecución y, ojalá, la formulación e implementación de la política pública. El Plan de comunicación incluirá lo relativo a un plan de comunicaciones interno, para el relacionamiento entre los diferentes roles del equipo de trabajo y los mínimos establecidos para el relacionamiento con las entidades territoriales.
8. **Elaboración preliminar de la "Ficha de Participación"** en la cual se caracterizan todos los participantes en el proyecto. Esta ficha será actualizada a lo largo del proyecto y, al final, hará parte de la documentación de soporte.
9. **Planeación general de las actividades de formación y acompañamiento** y programación preliminar de las sesiones presenciales ya mencionadas, las cuales se detallan más adelante. Una sesión estará dedicada a la actividad de formación y dos al acompañamiento. La sesión de formación, además de la capacitación propiamente dicha, se utilizará para presentar y motivar el estudio del material virtual que estará disponible para que los participantes del proyecto puedan profundizar o complementar la capacitación recibida en la sesión presencial.
10. **Preparación de los Planes de Trabajo preliminares para la ejecución del proyecto**, tanto en lo concerniente a la capacitación y acompañamiento de las ET, SE no certificadas y actores relevantes, como de las comunidades educativas de los EE focalizados dentro del territorio. Estos planes serán preparados por los equipos territoriales, liderados por el "Gestor Municipal" y son los que se presentarán posteriormente en el proceso de concertación con los dos tipos de participantes.
11. **Concertación preliminar entre el equipo del proyecto y cada una de las Secretarías de Educación no certificadas**, **del "Plan de Trabajo" para el fortalecimiento territorial.** El Plan será ajustado una vez comience la ejecución del proyecto y se conozca con mayor precisión las características sociales y económicas del territorio.
12. **Concertación, o al menos inicio de la concertación entre el equipo del proyecto y cada una de la ETC participantes,** del Plan de Trabajo para el acompañamiento de las SE no certificadas participantes y de los EE focalizados en la implementación de LEER en Colombia en el marco de la gestión integral. Como en el caso anterior, el Plan será ajustado una vez comience la ejecución del proyecto y se conozcan con precisión las características de los EE focalizados.
13. **Cotización y contratación de la impresión del material requerido para la ejecución del proyecto**, con las especificaciones estipuladas en los términos de referencia: 4.000 unidades (Educación inicial); 18.500 unidades (Educación básica y media); y 6.000 unidades (Orientaciones y recursos complementarios).
14. **Con base en la anterior negociación, definición de fechas y logística para la distribución del material,** según las instrucciones del MEN y los acuerdos a que se llegue con los participantes del proyecto en cada territorio.
15. **Organización de una "Mesa de ayuda" para la atención virtual de los participantes del proyecto**, tanto en la fase de formación, como en la de acompañamiento. Esta mesa de ayuda estará compuesta en principio por una o dos personas con un perfil similar al de los "Profesionales disciplinares", especialmente capacitados para atender consultas o dudas relacionadas con la implementación de la los lineamientos y recursos de LEER en Colombia y la GGI. Esta Mesa apoyará a los equipos del proyecto distribuidos en terreno, pero también a los demás participantes en el proyecto.
16. **Diseño del "Tablero de control de gestión" del proyecto** y presentación del mismo al MEN para su aprobación.
17. **Diseño y desarrollo del Sistema de Información de apoyo a la ejecución del proyecto.**
18. **Concertación con el MEN respecto de las obligaciones del Consultor en cuanto a la documentación de soporte del proyecto** y las condiciones de entrega de dicha documentación.

2.2 Etapa de Ejecución

La etapa de implementación se refiere al inicio de las actividades en cada uno de los municipios de acuerdo a la estrategia trazada en la etapa de alistamiento. Lo más relevante de esta etapa es lograr el cumplimiento de las obligaciones contractuales con altos estándares de calidad. En esta etapa se desarrollan las actividades correspondientes a los procesos 2, 3 y 4. Tiene una duración de 3 meses septiembre-octubre y noviembre 2021. Las principales acciones a desarrollar en esta etapa son:

2.2.1 Proceso 2: Fortalecimiento de capacidades de las Entidades Territoriales (ET) y Secretarías de Educación no certificadas (o quien haga sus veces).

Las principales acciones a desarrollar en esta etapa son:

1. Socializar con los actores de las Entidades territoriales (ET) el Plan Especial de Educación Rural y los lineamientos de política y estrategias para la educación rural – LEER en Colombia-.
2. Cualificar a los actores de las ET sobre el enfoque y las herramientas de la Gestión Integral para una Educación con calidad.
3. Acompañar a la ET en el análisis de los propósitos y avances en la implementación del Plan de Desarrollo Local en materia de educación con referencia a los lineamientos, al plan de acción de los PDET correspondiente y a la ruta de fortalecimiento institucional para la gestión integral de los Establecimientos Educativos.
4. Acompañar a la ET en el ajuste y proyección de su plan de acción en materia de educación alrededor de los elementos revisados en la actividad anterior.
5. Diseñar e implementar una estrategia de comunicación con medios locales para la difusión del proceso se fortalecimiento que se adelanta.
6. Acompañar a los EE con los que se implementa la estrategia educativa para la prestación del servicio de educación inicial y preescolar en el marco de la atención integral en las comunidades rurales y rurales dispersas, en la gestión de alianzas y procesos de cooperación intersectorial y con la comunidad

A. Formación

A continuación, se presentan las diferentes sesiones, como las concibe el Consultor.

Sesión 1: Visión global (2 horas)

- Presentación del proyecto
- Descripción sumaria (con base en las fichas de "Territdata" y las tablas, gráficos e indicadores ordenados por el Consultor) de la situación general del territorio y su situación en materia educativa. En este contexto, se hará especial énfasis en la situación del territorio en materia de conectividad.
- Presentación motivada (referencia al Acuerdo de Paz y el Plan Nacional de Desarrollo) e integrada de los documentos PEER, Plan PDET, LEER en Colombia, Guía de gestión integral.

- Registro de acciones y aportes propuestos por los participantes para el mejor logro de los objetivos del proyecto. Se tomará nota de aquellos participantes que se juzguen particularmente importantes, para ser contactados posteriormente por parte de los equipos de campo del proyecto. De nuevo, se hará énfasis en identificar posible aportes o acciones dirigidas al mejoramiento de la conectividad en el territorio y otras acciones complementarias. Este registro será el insumo principal para ejecutar posteriormente el acompañamiento.
- Recomendaciones para la profundización del conocimiento a través de los medios digitales puestos a disposición del proyecto. En este sentido, al final de la sesión se repartirá un volante con información detallada de los canales digitales y el material de consulta disponibles.

A esta esta primera sesión serán convocados todos los participantes del proyecto: EE, ETC, SE no certificada, ET, comunidad educativa, medios de comunicación masiva y "actores relevantes". La idea es que todos ellos tengan una visión general del proyecto, de sus objetivos y del enfoque que será utilizado para alcanzar sus objetivos. Habrá una exhortación especial a los medios de comunicación masiva, para solicitar su cooperación en la implementación del plan de comunicaciones del proyecto y, especialmente, en la invitación a la comunidad para que participe activamente en el acompañamiento del proceso.

Sesión 2: Integración institucional (2 horas)

- Resumen de los Planes de Desarrollo de las ET, planes PDET y planes de desarrollo de las SE no certificadas pertinentes para el territorio y presentación de conclusiones sobre su grado de integración y congruencia en materia de educación rural. Este proceso se realizará en un formato especial construido para ello.
- Análisis y discusión conjunta con los participantes sobre las debilidades identificadas y los mecanismos y acciones que se podrían tomar a corto plazo para remediar la situación.
- Registro de acciones y aportes propuestos por los participantes en relación con los ajustes que se deberán hacer en los planes de desarrollo de las ET y de las SE no certificadas. Este registro será el insumo principal para ejecutar posteriormente el acompañamiento.
- Recomendaciones para la profundización del conocimiento a través de los medios digitales puestos a disposición del proyecto. En este sentido, al final de la sesión se repartirá un volante con información detallada de los canales digitales y el material de consulta disponibles.

A esta esta segunda sesión serán convocados los representantes de las ETC, ET, SE no certificadas y comunidades educativas participantes. Junto con la actividad de formación, aquí se trata de promover un diálogo interinstitucional, a través del cual se puedan concertar los ajustes necesarios en los diferentes instrumentos analizados, de tal manera que se puedan integrar efectivamente las visiones y recursos de las distintas instancias sectoriales.

Sesión 3: Mejoramiento institucional (4 horas)

- Profundización y análisis detallado de los lineamientos LEER en Colombia

- Profundización y análisis detallado de la GGI.
- Identificación de barreras para implementar los lineamientos y la Guía en el ámbito del territorio y alternativas para superarlas. Rol que en ese sentido deben jugar el MEN, la ETC de la cual dependen, la SE no certificada, el EE y el proyecto.
- Especificación de acciones de corto y medio plazo que se deben realizar, con identificación de responsables, y registro de tales acciones y responsables. Este registro será el insumo principal para ejecutar posteriormente el acompañamiento.
- Recomendaciones para la continuación y profundización del trabajo hecho, a través de los canales dispuestos para este fin por el proyecto.

A esta esta tercera sesión serán convocados los representantes de las ETC, ET, SE no certificadas y comunidades educativas participantes, especialmente los docentes y directivos docentes de los EE focalizados.

Debe recordarse que la sesión presencial de formación podrá y deberá complementarse con la formación virtual, la cual se impartirá utilizando los medios digitales a disposición del proyecto, según la programación de reuniones sincrónicas que haga, con base en lo observado en la sesión presencial.

B. Acompañamiento

En el proceso de acompañamiento, se tendrán en cuenta los lineamientos dados por el MEN en la fase de Alistamiento ["Esquema de acompañamiento a EE, en perspectiva de atención integral (ejes de proceso pedagógico, alianza familia-escuela y salud-bienestar-convivencia), el cual contiene: protocolos, herramientas para la caracterización y lectura de contexto e insumos complementarios"].

Puesto que a esta actividad se asignan dos sesiones presenciales (también con duración de un día cada una) ellas deberán programarse de manera flexible, para tener en cuenta que la situación de cada territorio es distinta. Mientras en algunos posiblemente habrá que hacer ajustes menores, en otros tales ajustes pueden muy grandes. Por lo anterior, la programación definitiva del acompañamiento se hará una vez se haya terminado la sesión presencial de formación, cuando ya se tenga un diagnóstico mucho más preciso de la situación a enfrentar en el territorio.

Se puede esperar, en general, que la tarea de acompañamiento sea extensa e intensa. Por esta razón, las sesiones presenciales se asignarán a los componentes de integración interinstitucional y de mejoramiento institucional. El acompañamiento a las propuestas y aportes de los demás actores relevantes del territorio, se hará en forma permanente por los equipos de campo del proyecto, pero sin restar tiempo a las sesiones de trabajo del acompañamiento. De otra parte, como ya se ha dicho, las sesiones presenciales de acompañamiento serán complementadas con la asistencia técnica provista *in situ* por los equipos del proyecto asignados a los territorios.

Las dos sesiones de acompañamiento tendrán el mismo formato:

- 3 horas para la integración interinstitucional (revisión y análisis de alternativas de apoyo a las acciones a cargo de la ETC y el MEN, apoyo a los compromisos de ajuste de los planes de la ET y planes de la SE no certificada.

- 5 horas para el trabajo de acompañamiento a los EE en los procesos inherentes al mejoramiento institucional, ya comentados en la parte conceptual.

Como en el caso de la formación, el acompañamiento presencial podrá y deberá complementarse con acompañamiento virtual y presencial *in situ*. Este acompañamiento estará dado en primera instancia por el equipo de campo asignado al territorio y en segunda instancia por la Mesa de ayuda del proyecto.

Todos los procesos de acompañamiento se harán, como ya se dijo, con el planteamiento de la ruta de trabajo RERAR.

2.2.2 Proceso 3: Cualificación y acompañamiento a la implementación del Plan de mejoramiento institucional y Plan Operativo de los PEI de los Establecimientos Educativos de zona rural a la luz de la Guía de gestión integral para una educación de calidad.

Las actividades sustantivas previstas en los términos de referencia para este proceso son:

1.Capacitar y acompañar a los EE en el reconocimiento y análisis de las condiciones socioculturales, económicas, de acceso en conectividad y de presencia de actores significativos en el territorio.

2. Capacitar a los directivos docentes, docentes y comunidades educativas de los EE focalizados sobre la guía de Gestión Integral para una Educación de Calidad con el fin de generar una apropiación frente al enfoque y la ruta de fortalecimiento institucional propuesta.

3. Acompañar a los EE en la actualización del Plan de Mejoramiento institucional y del Plan operativo del Proyecto Educativo a partir de la autoevaluación propuesta en la Guía de gestión integral para una educación de calidad, articulando las acciones identificadas en el Plan de Apoyo al Mejoramiento de las Secretaría de Educación.

4. Acompañar en la ejecución de los Planes de Mejoramiento Institucional de acuerdo con el plan operativo y las prioridades identificadas en la autoevaluación realizada partir de la guía de gestión integral para una educación de calidad. o Acompañamiento en la gestión de las ofertas dirigidas desde el Ministerio a los Establecimientos Educativos. o Acompañamiento en la gestión de alianzas con actores significativos del territorio.

5. Asesorar y acompañar a los EE en la identificación de prioridades y rutas de trabajo que permitan la implementación de LEER en Colombia.

Las acciones de formación y capacitación presenciales contemplan tres sesiones. Como en el caso anterior, se asigna una sesión a la formación y dos al acompañamiento.

A. Formación

La actividad de formación en este caso contempla tres áreas: la primera, dar a las SE no certificadas y a los EE, una visión rápida pero completa de las condiciones socioculturales, económicas, de acceso en conectividad y de presencia de actores significativos en el territorio, así como sobre la situación de éste en materia educativa. La segunda, referida a la capacitación sobre los lineamientos LEER en Colombia y la GGI. La tercera, centrada en el ajuste del PEI y la actualización y reformulación del PMI correspondiente. Dentro de esta última, aunque los términos de referencia no lo mencionan, se debe prestar atención especial al autodiagnóstico institucional, ya que este proceso es la base para el trabajo que se haga con el PEI y, por supuesto, con el PMI.

Sesión 1: Caracterización territorial (1 hora)

- Caracterización socioeconómica del territorio (con base en Fichas Terridata)
- Caracterización de la situación educativa del territorio (Elaboración del Consultor)
- Caracterización de las condiciones de conectividad (Elaboración del Consultor)

A esta esta primera sesión serán convocados: EE, ETC, SE no certificada, ET, comunidad educativa.

Sesión 2: Mejoramiento institucional (1 hora)

- Profundización del conocimiento adquirido sobre los lineamientos LEER en Colombia y la Guía de Gestión Integral para una Educación de Calidad en la sesión de formación del segundo proceso y las consultas virtuales.
- Recomendaciones y guía (según lo observado en la sesión) para la profundización del conocimiento a través de los medios digitales puestos a disposición del proyecto.

A esta esta segunda sesión serán convocados los mismos participantes en la primera.

Sesión 3: Actualización y mejoramiento del PEI y formulación del PMI correspondiente. (6 horas)

- Metodología para la realización del autodiagnóstico institucional, con atención especial a las nuevas dimensiones incorporadas. Aunque, en general, los EE están familiarizados con la figura del autodiagnóstico, es probable que los lineamientos LEER en Colombia y la GGI introduzcan cambios que obliguen a reflexiones nuevas. Puesto que el autodiagnóstico es la primera actividad que deberán realizar los EE dentro del proceso de mejoramiento institucional, conviene que, antes de iniciarlo, reciban una capacitación adecuada.
- Metodología de implementación y recomendaciones para el mejoramiento del PEI, siguiendo los lineamientos LEER en Colombia y la GGI.
- Identificación de barreras para implementar los lineamientos y la Guía en el ámbito del territorio y alternativas para superarlas. Programación de actividades prioritarias.

- Análisis de la estrategia educativa e identificación de alternativas existentes en el territorio para la prestación del servicio de educación inicial y preescolar en el marco de la atención integral en las comunidades rurales y rurales dispersas. Inclusión dentro del PEI e incorporación al PMI.
- Recomendaciones para la continuación y profundización del conocimiento adquirido, a través de los canales dispuestos para este fin por el proyecto.

A esta esta tercera sesión serán convocados los representantes de las ETC, ET, SE no certificadas y comunidades educativas participantes, especialmente los docentes y directivos docentes de los EE focalizados.

Debe recordarse que la sesión presencial de formación podrá y deberá complementarse con la formación virtual, la cual se impartirá utilizando los medios digitales a disposición del proyecto, según la programación de reuniones sincrónicas, con base en lo observado en la sesión presencial.

B. Acompañamiento

El acompañamiento a las propuestas y aportes de los demás actores relevantes del territorio, se hará en forma permanente por los equipos de campo del proyecto, pero sin restar tiempo a las sesiones de trabajo del acompañamiento.

Las dos sesiones de acompañamiento tendrán un formato distinto:

La primera sesión de acompañamiento se organizará así:

- 2 horas para el acompañamiento del proceso de autodiagnóstico, bajo el entendido de que dicho proceso habrá recibido acompañamiento previo por parte de los equipos del proyecto asignados al territorio.
- 4 horas para la implementación de las alternativas escogidas para la prestación del servicio de educación inicial y preescolar en el marco de la atención integral en las comunidades rurales y rurales dispersas
- 1 hora para la implementación de acciones dirigidas al mejoramiento del PEI
- 1 hora para la actualización y armonización del PMI, incluyendo la especificación de acciones concertadas con la ET, la SE no certificada, la ETC y el MEN.

La segunda sesión de acompañamiento se organizará así:

- 4 horas para la implementación de las alternativas escogidas para la prestación del servicio de educación inicial y preescolar en el marco de la atención integral en las comunidades rurales y rurales dispersas
- 2 horas para la implementación de acciones dirigidas al mejoramiento del PEI
- 2 horas para la actualización y armonización del PMI, incluyendo la especificación de acciones concertadas con la ET, la SE no certificada, la ETC y el MEN.

Como en el caso de la formación, el acompañamiento presencial podrá y deberá complementarse con acompañamiento virtual. Este acompañamiento estará dado en primera instancia por el equipo de campo asignado al territorio y en segunda instancia por la Mesa de ayuda del proyecto.

2.2.3 Proceso 4: Cualificar la propuesta curricular de los PEI de los EE focalizados con base en los lineamientos curriculares y recursos educativos para la ruralidad LEER en Colombia provistos por el MEN.

Las actividades sustantivas previstas en los términos de referencia para este proceso son siete, de las cuales la 1., 2., 5. y 7. ya fueron desarrolladas como parte del Proceso 3. No obstante, dada la importancia que la atención educativa a la primera infancia tiene para el mejoramiento estructural de la educación rural, y lo poco que se ha avanzado en esta materia, el punto 5. se mantiene dentro de este proceso, como una forma de relievar su prioridad. En consecuencia, en este proceso la atención se centrará en las actividades que se describen a continuación.

1. Analizar las fortalezas y áreas de mejora en el PEI con relación a las particularidades de las comunidades y necesidades del aprendizaje de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes de acuerdo con su contexto desde la educación inicial hasta la media partiendo de la importancia de alcanzar la trayectoria educativa completa.
2. Asesorar y acompañar a los EE en el proceso de robustecimiento curricular del PEI a partir de los lineamientos y recursos educativos para la ruralidad, LEER en Colombia.
3. Asesorar y acompañar técnicamente a los EE donde se implemente la estrategia educativa para la prestación del servicio de educación inicial y preescolar en el marco de la atención integral en las comunidades rurales y rurales dispersas, para que se articule con la propuesta curricular del PEI
4. Asesorar y acompañar a los EE para aumentar la vinculación de las familias, la comunidad y otros sectores como agentes legítimos en el proceso educativo e identificar mecanismos y acciones para una mayor vinculación de la comunidad educativa en los procesos de aprendizaje y enseñanza que garanticen el tránsito por la trayectoria educativa completa[24].

Como en los demás casos, aquí se prevén tres sesiones presenciales. Igualmente, aquí se asigna una sesión a la actividad de formación y dos al acompañamiento.

A. Formación

La actividad de formación en este caso está dirigida primordialmente a los EE. No obstante, son bienvenidos los otros actores de la comunidad educativa, incluyendo familias y comunidades y representantes de la SE no certificada y la ETC. Las principales actividades de formación comprenden:

[24] El texto de esta actividad en los términos de referencia tiene algunos errores de impresión, por lo cual no es claro su sentido. El texto que se presenta aquí, es la interpretación del Consultor.

- Identificación y desarrollo de los elementos direccionales que debe tener el PEI para asegurar la integración real del territorio y sus comunidades al proceso de aprendizaje, desde la educación en la primera infancia, hasta la media, con un criterio de maximización del cumplimiento de TEC.

- Integración al PEI de la estrategia escogida para la prestación del servicio educativo de educación inicial y preescolar en el marco de la atención integral en las comunidades rurales y rurales dispersas

- Identificación de estrategias para la integración de la familia y la comunidad al proceso educativo, de tal manera que ellas contribuyan al logro de las metas en materia de TEC.

Sesión 1: Identificación de elementos direccionales del PEI (1 hora)

- Objetivos del PEI
- Estrategia de implementación del PEI

Sesión 2: Estrategias para la integración de las familias y la comunidad al proceso educativo (1 hora)

- Recomendaciones de los lineamientos LEER en Colombia y la Guía de Gestión Integral para una Educación de Calidad en cuanto a la integración de las familias y la comunidad al proceso educativo
- Experiencias exitosas dentro o fuera del territorio
- Opciones para la implementación de la estrategia escogida
- Recomendaciones y guía (según lo observado en la sesión) para la profundización del conocimiento a través de los medios digitales puestos a disposición del proyecto.

Sesión 3: Diseño y desarrollo curricular (6 horas)

- Recomendaciones en materia de desarrollo curricular de los lineamientos LEER en Colombia y la GGI.
- Escogencia e integración de Modelos Educativos Flexibles seleccionados
- Integración curricular
- Recomendaciones para la continuación y profundización del conocimiento adquirido, a través de los canales dispuestos para este fin por el proyecto.

Debe recordarse que la sesión presencial de formación podrá y deberá complementarse con la formación virtual, la cual se impartirá utilizando los medios digitales a disposición del proyecto, según la programación de reuniones sincrónicas, con base en lo observado en la sesión presencial.

B. Acompañamiento

Puesto que a esta actividad se asignan dos sesiones presenciales (también con duración de un día cada una) ellas también deberán programarse de manera flexible, para tener en cuenta que la situación de cada territorio es distinta. Por lo anterior, la programación definitiva del acompañamiento en cada territorio se hará una vez se haya terminado la sesión presencial de formación, cuando ya se tenga un diagnóstico más preciso de la situación a enfrentar en los EE, en materia de desarrollo curricular.

Las dos sesiones de acompañamiento tendrán un formato distinto. La primera sesión de acompañamiento se organizará así:

- 1 hora para la integración dentro del PEI de las estrategias adoptadas para promover y estimular la participación de las familias y la comunidad en el proceso educativo.
- 1 hora para la integración dentro del PEI de los modelos de educación flexible
- 2 horas para la integración dentro del PEI de las estrategias adoptadas para la prestación del servicio educativo en la primera infancia.
- 4 horas para la integración curricular

La segunda sesión de acompañamiento se organizará así:

- 2 horas para la integración curricular
- 6 horas para la estructuración del PMI, a la luz del nuevo PEI

Como en el caso de la formación, el acompañamiento presencial podrá y deberá complementarse con acompañamiento virtual. Este acompañamiento estará dado en primera instancia por el equipo de campo asignado al territorio y en segunda instancia por la Mesa de ayuda del proyecto.

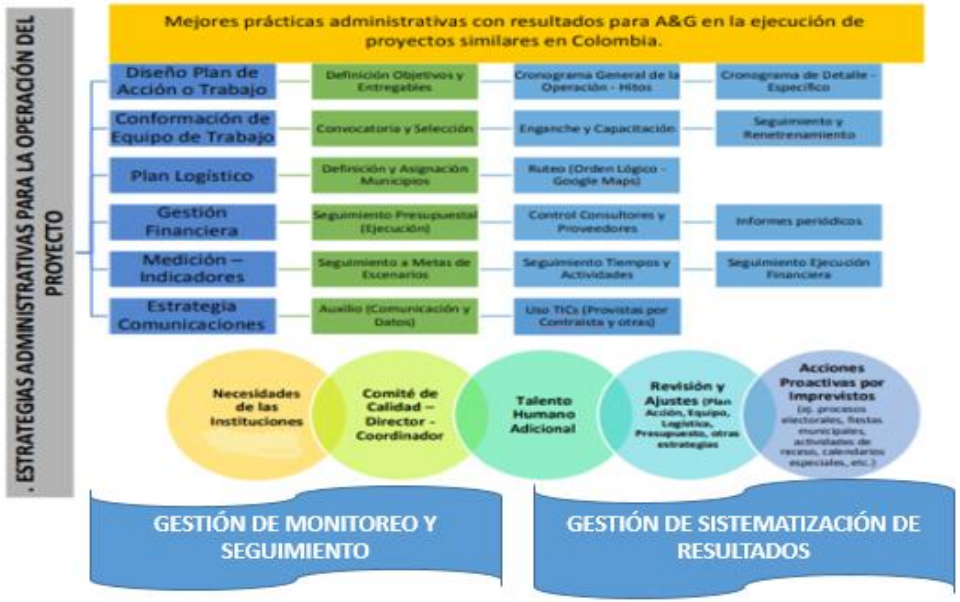
2.2.4 Seguimiento, Evaluación y Reporte

El seguimiento y evaluación estará enfocado primordialmente sobre la etapa de implementación, verificando que el logro de los resultados sustantivos del proyecto se vaya alcanzando en una progresión razonable, acorde a lo establecido en el Plan de trabajo aprobado, y evaluando el comportamiento de los principales factores productivos del proyecto para realizar oportunamente los ajustes a que haya lugar. La duración de esta fase, entonces, coincide con la duración del proyecto. En esta etapa es importante destacar las diferentes estrategias que Asesoría y Gestión tiene para realizar el proceso de seguimiento y evaluación.

2.2.4.1 Estrategias operativas y administrativas

El éxito de los proyectos de consultoría se logra mediante la ejecución acertada de múltiples estrategias operativas y administrativas. Debido a la diversidad de objetivos a alcanzar en los más de 350 proyectos que Asesoría y Gestión ha ejecutado

exitosamente, es claro que no hay sola fórmula estándar a seguir para lograr la culminación exitosa de los mismos. Sin embargo, la experiencia acumulada de la firma permite consolidar un conjunto de "mejores prácticas de buen gobierno operativas y administrativas" para la ejecución de proyectos de alcance nacional como el presente, las cuales se ilustran en el diagrama siguiente.



Estrategias para el seguimiento y la evaluación del proyecto (Asegest, 2016)

Así mismo, se propone realizar actividades transversales que permitirán planear, monitorear, controlar y finalizar el desarrollo de proyecto con la mejor calidad posible. Para esto, se busca estudiar y entender las necesidades de la comunidad y/o personas beneficiadas con el proyecto, el Comité de Aseguramiento de Calidad y, una Mesa de Ayuda Técnica y Pedagógica. De igual forma, Asegest propone incluir talento humano adicional en caso de ser requerido para complementar actividades propias del proyecto.

2.2.4.2 Estrategias de acompañamiento al equipo de trabajo

En un proyecto como el presente, en el cual se pueden anticipar problemas de distinta naturaleza y una gran presión del tiempo, se requiere de un equipo motivado, comprometido y capacitado técnicamente, que pueda apoyar a las entidades territoriales

y los EE, para que tengan un proceso de acompañamiento cercano y de calidad. Para lograr este objetivo se requieren tres cosas principales: i) Comprensión del impacto potencial del proyecto, lo cual permite saber que la actividad consultora puede ser altamente relevante si se logran los objetivos del proyecto; ii) que el equipo de trabajo es eso, un equipo, en el cual hay un propósito común y una organización presta a ayudar en el momento en el que algún miembro lo requiera; iii) acompañamiento permanente a los equipos de campo por parte del estamento central del proyecto, incluido el Comité de Aseguramiento de la Calidad. La motivación en el proyecto debe darse desde el momento mismo en que los miembros sean seleccionados para hacer parte del mismo.

Es importante resaltar que todo proceso debe responder a las necesidades que se encuentren en las entidades territoriales, porque los procesos siempre deben tener un enfoque diferencial que permita estar atentos a las necesidades de los participantes, sus intereses y su cultura. Como se verá más adelante en la organización del equipo de trabajo, los coordinadores y gestores territoriales tendrán a su cargo a los profesionales facilitadores, por lo cual será indispensable acompañarlos de manera virtual, telefónica y presencial con el fin de reportar las alertas respecto de las actividades que estén generando retrasos o variaciones en el plan de trabajo, o reconocimientos si se están superando las metas. De igual manera, puesto que los profesionales de campo tendrán a su cargo una cantidad específica de participantes y responsabilidades, ellos deberán recibir apoyo, especialmente en términos de facilitar sus obligaciones de reporte y de dar avisos oportunos cuando se detecte algo que pueda afectar su gestión territorial.

2.2.4.3 Estrategias de sistematización, monitoreo y control

El seguimiento y monitoreo del avance del proyecto se hace a través de la confrontación permanente entre los reportes de avance de la ejecución y el Plan de Trabajo.

Como parte de sus estrategias de aseguramiento de calidad, Asesoría y Gestión tiene por norma, independientemente de si existe obligación contractual o no, desarrollar un sistema web de información para la sistematización, seguimiento y monitoreo de todos sus proyectos. Para el caso del presente, Asesoría y Gestión desarrollará un sistema de monitoreo que permita el seguimiento del equipo, desarrollo de sus actividades, cargue de evidencias del acompañamiento técnico, procesos de formación-acción, evidencias fotográficas, archivos digitales, estadísticas de avance y demás información generada durante el desarrollo del proyecto. Esta buena práctica permite la generación rápida (casi en tiempo real) de informes y estadísticas de gestión y avance, muy útiles para monitorear y controlar el logro de las metas intermedias y finales concertadas con las autoridades el proyecto.

El desarrollo del sistema de información recibirá prioridad en la etapa de Alistamiento. La idea es concertar primero el "Tablero de Control de Gestión" con el MEN y luego entrar al desarrollo, de tal manera que pueda incluir dentro del programa de capacitación de los miembros del equipo de campo, lo más tempranamente posible.

2.2.4.4 Asignación responsabilidades

Las responsabilidades del proyecto tienen el esquema de asignación que se presenta en el formato TEC-5.

Formulario TEC-5 Composición del equipo y asignación de responsabilidades

1. Personal Profesional				
Nombre del personal	**Nombre de la Firma o empresa**	**Área de Especialidad**	**Cargo**	**Actividad asignada**
Martha Mireya Lozano	Asesoría y Gestión Cía. S.A.S.	Coordinación de proyectos educativos y sociales	Coordinadora General	Realizar la coordinación del proyecto asegurando el cumplimiento de las obligaciones contractuales. Dar línea técnica al equipo de trabajo para la elaboración de los productos a entregar en el marco de este contrato. Hacer seguimiento a los planes de trabajo de los profesionales del equipo de trabajo. Mantener comunicación permanente con el Ministerio de Educación Nacional. Acompañar encuentros con los representantes de las entidades territoriales
2. Personal Profesional				
Natalia Reinoso Chávez	Asesoría y Gestión Cía. S.A.S.	Diseño, formulación y ejecución de proyecto educativos y sociales	Coordinadora de gestión integral	Apoyar la coordinación del equipo de gestores municipales. Dar línea técnica a los gestores territoriales y a los demás profesionales para la ejecución del plan de trabajo en cada entidad territorial. Diseño de instrumentos para los procesos de formación y acompañamiento a las entidades territoriales y establecimientos educativos. Elaboración de documentos e informes del proyecto.
3. Personal Profesional				
Luis Ramiro López Ramírez	Asesoría y Gestión Cía. S.A.S.	Diseño, estructuración e implementación de programas y proyectos de educación rural	Coordinador Pedagógico	Apoyar la coordinación del equipo de gestores municipales. Dar línea técnica a los gestores territoriales y a los demás profesionales para la ejecución del plan de trabajo en cada entidad territorial. Diseño de instrumentos para los procesos de formación y acompañamiento a las entidades territoriales y establecimientos educativos. Elaboración de documentos e informes del proyecto.
4. Personal Profesional				
12 gestores Municipales que serán presentados cuando se adjudique la propuesta	Asesoría y Gestión Cía. S.A.S.	Acompañamiento y asistencia técnica pedagógica y/o psicosocial en campo	Gestor Municipal	Hacer la coordinación de los facilitadores del proyecto. Dar la línea técnica entregada por los coordinadores para la implementación de las actividades de formación y acompañamiento. Mantener comunicación permanente con las entidades territoriales y los establecimientos educativos. Hacer seguimiento al plan de trabajo y cumplimiento de las obligaciones contractuales en el territorio que le sea asignado.
5. Personal Profesional				
1 profesional orientador que será presentado cuando se adjudique la propuesta	Asesoría y Gestión Cía. S.A.S.	Acompañamiento y asistencia técnica pedagógica y	Profesional Orientador	Liderar el diseño de los procesos de formación del plan de trabajo. Garantizar que el equipo de facilitadores cuente con las herramientas conceptuales y metodológicas necesarias para hacer un adecuado proceso de formación y acompañamiento.

		psicosocial en campo		Integrar los documentos entregados por el Ministerio de Educación Nacional a las acciones a desarrollar en el plan de trabajo. Integrar acciones de trabajo con familias y comunidad en el plan de trabajo. Diseño de los documentos requeridos en el marco de la implementación del presente contrato.
6. Personal Profesional				
4 profesionales Disciplinares y proyectos 1 que serán presentados cuando se adjudique la propuesta	Asesoría y Gestión Cía. S.A.S.	Formulación de proyectos educativos y cualificación docente	Profesional Disciplinar y Proyectos 1	Liderar el diseño de los procesos de formación del plan de trabajo, especialmente en la revisión y ajustes que se requieren en los PEI de los establecimientos educativos. Garantizar que el equipo de facilitadores cuente con las herramientas conceptuales y metodológicas necesarias para hacer un adecuado proceso de formación y acompañamiento. Integrar los documentos entregados por el Ministerio de Educación Nacional a las acciones a desarrollar en el plan de trabajo. Diseño de los documentos requeridos en el marco de la implementación del presente contrato.
7. Personal Profesional				
40 profesionales facilitadores territoriales que serán presentados cuando se adjudique la propuesta	Asesoría y Gestión Cía. S.A.S.	Acompañamiento a establecimientos educativos y docentes in situ	Profesional facilitador territorial	Implementar formación y acompañamiento a las entidades territoriales y EE, de acuerdo a los lineamientos entregados por el equipo coordinador y equipo base del proyecto. Elaborar los diagnósticos de cada entidad territorial y establecimientos educativos como insumos para la construcción de los documentos a entregar al Ministerio de Educación Nacional. Aplicar los instrumentos diseñados para la implementación del proceso de acompañamiento. Alimentar el sistema de información del proyecto.
8. Personal Profesional				
2 profesionales de sistematización que serán presentados cuando se adjudique la propuesta	Asesoría y Gestión Cía. S.A.S.	Sistematización de proyectos educativos y/o sociales	Profesional de sistematización	Hacer seguimiento y monitoreo permanente a los indicadores del proyecto. Verificar que se cuente con las bases de datos actualizadas. Verificación permanente del sistema de información. Realizar la gestión documental del proyecto.
9. Personal Profesional				
1 profesional de comunicaciones que será presentado cuando se adjudique la propuesta	Asesoría y Gestión Cía. S.A.S.	Comunicación en proyectos educativos y/o sociales	Profesional de comunicaciones	Diseñar el plan de comunicaciones del proyecto e implementarlo, diseñando las piezas comunicativas a las que haya lugar de acuerdo a las necesidades identificadas en las diferentes entidades territoriales. Hacer seguimiento al plan de comunicaciones en cada entidad territorial.
10. Personal Profesional				
1 apoyo administrativo y logístico que será presentado cuando se adjudique la propuesta	Asesoría y Gestión Cía. S.A.S.	Apoyo administrativo y logístico	Apoyo administrativo y logístico	Hacer el proceso de contratación del equipo de trabajo. Validación de los documentos necesarios para el pago de honorarios del proyecto Sistematización de los procesos administrativos del proyecto. Apoyo a la logística requerida en términos de viáticos, viajes y demás acciones que se requieran para el cumplimiento de las obligaciones contractuales. Apoyo en la elaboración de informes administrativos y financieros del proyecto.

2.2.4.5 Estrategias de control de Productos

Finalmente, el seguimiento y evaluación del proyecto hará un control estricto a los "productos" especificados contractualmente. Estos "productos" constituyen los hitos intermedios y finales que se deberán superar para cumplir los objetivos del proyecto. El instrumento utilizado para esto es el cuadro que se presenta en lo que sigue.

Tablero de Control de Productos

ETAPA	PROCESO	PRODUCTO Y/O INFORME	TIEMPO DE ENTREGA
ALISTAMIENTO	**ALISTAMIENTO**	Documento de metodología e instrumentos concertados con el MEN.	2 semanas después de firma del contrato
		Informe que acredite que se realizó el proceso de inducción y cualificación del equipo.	4 semanas después de firma del contrato.
		Plan de trabajo por ET de los municipios focalizados sobre fortalecimiento y acompañamiento a los EE focalizados para implementación de la Guía de Gestión Integral para una Educación de Calidad.	4 semanas después de la firma del contrato
IMPLEMENTACIÓN	**Proceso 2: Fortalecimiento de capacidades de las Entidades Territoriales y Secretarías de Educación no certificadas**	Documentos soporte de la actividad de socialización del PEER y LEER en Colombia-, así como de la cualificación realizada en torno del enfoque y las herramientas de la Guía de Gestión Integral.	Al finalizar el segundo mes de implementación
		Documentos soporte del desarrollo del proceso de acompañamiento por cada una de las ET para el análisis y ajuste de las acciones en materia de educación que realizan en el marco de su plan de desarrollo territorial. Documento que acredite la estrategia de comunicación implementada con cada una de las Entidades territoriales.	Primera semana del cuarto mes de implementación) El Plan de comunicaciones, un mes después de la firma del contrato
IMPLEMENTACIÓN		Materiales impresos para la implementación de los lineamientos de gestión curricular y los recursos educativos para la ruralidad -LEER en Colombia- diseñados por el MEN	Al finalizar la fase de Alistamiento
IMPLEMENTACIÓN	**Proceso 3: Cualificación y acompañamiento a la implementación del Plan de mejoramiento institucional y Plan Operativo de los PEI de los Establecimientos Educativos de zona rural a la luz de la Guía de gestión integral para una educación de calidad** **Proceso 3: Cualificación y acompañamiento a la implementación del Plan de mejoramiento institucional y Plan Operativo de los PEI de los Establecimientos Educativos de zona rural a la luz de la Guía de gestión integral para una educación de calidad**	Documento de análisis de situación territorial sobre las condiciones socioculturales, económicas, de acceso en conectividad y de presencia de actores significativos en el contexto del EE.	Al finalizar el segundo mes de implementación
		Documentos soporte de capacitación presencial o adelantados de acuerdo con la alternativa propuesta por el consultor y aprobada por el MEN en caso de que presencialidad no sea posible.	Al finalizar el cuarto mes de implementación
		Documentos soporte de los Planes de Mejoramiento Institucional y planes operativos de los proyectos educativos en actualización.	Al finalizar el cuarto mes de implementación
IMPLEMENTACIÓN		Documentos que acredite el proceso de acompañamiento a la formulación y ejecución de los Planes de Mejoramiento Institucional.	Al finalizar el cuarto mes de implementación

IMPLEMENTACIÓN	**Proceso 4: Cualificar la propuesta curricular de los PEI de los EE focalizados con base en los lineamientos curriculares y recursos educativos para la ruralidad LEER en Colombia provistos por el MEN.**	Documento con el balance sobre necesidades de fortalecimiento curricular de los EE focalizados que recomiende a las ETC las estrategias más pertinentes a ser incluidas en el PAM.	Al finalizar el tercer mes de implementación
		Documentos soporte de la realización de la capacitación a SE y EE en lineamientos y uso de recursos educativos para la ruralidad.	Al finalizar el cuarto mes de implementación)
		Documento sobre reestructuración curricular del PEI y acompañamiento adelantado con EE focalizados con base en pilotaje de LEER en Colombia.	Al inicio del quinto mes de implementación
IMPLEMENTACIÓN		Documento soporte que acredite la implementación de los lineamientos y recursos educativos para la ruralidad -LEER en Colombia que brinde orientaciones, fortalezas y áreas de mejora.	Al finalizar el tercer mes de implementación
		Instrumentos de acompañamiento y seguimiento al fortalecimiento del PEI, vinculación de las familias y la implementación de lineamientos y recursos educativos para la ruralidad -LEER en Colombia	Al finalizar la fase de Alistamiento
EVALUACIÓN -RETROALIMENTACIÓN Y CIERRE		Informe de acciones realizadas en la implementación del Plan de trabajo de acuerdo con las líneas establecidas en el anexo técnico y cronograma para el desarrollo del proyecto, aprobado por el MEN.	En la primera quincena del quinto mes de implementación.

2.3 Etapa de retroalimentación y cierre

Esta es la etapa final del proyecto y corresponde al proceso de presentar al Ministerio de Educación Nacional los resultados de la implementación del proyecto, es importante resaltar que se realizarán procesos de retroalimentación de manera permanente con el MEN y con el equipo de trabajo de manera presencial y/o virtual, incluyendo el fortalecimiento de capacidades del equipo.

A continuación, se presentan las macro-actividades de esta etapa:

- ✓ Preparación de un evento de cierre del proyecto (nacional y/o municipal) de acuerdo a lo que se coordine con Ministerio de Educación Nacional.
- ✓ Organizar experiencias significativas para mostrar en los eventos de cierre
- ✓ Invitar a socios y/o aliados, si así lo considera el Ministerio de Educación Nacional, para presentar los resultados en cada entidad territorial.
- ✓ Diseño y elaboración del informe final
- ✓ Entrega de bases de datos finales
- ✓ Reunión final con MEN para exponer el informe final con los resultados de la implementación.

3. ORGANIZACIÓN DE PERSONAL

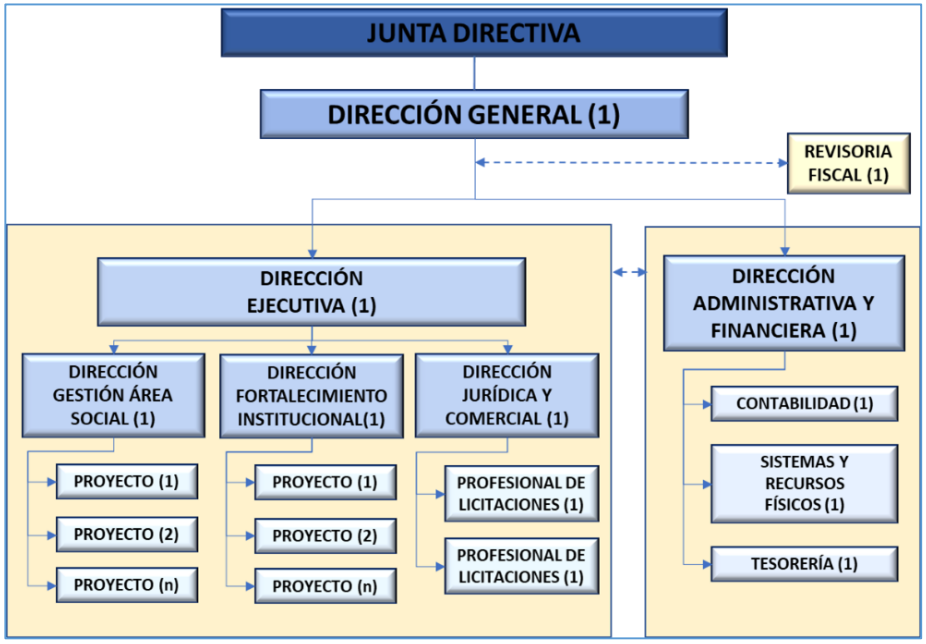
3.1. ORGANIZACIÓN DE LA FIRMA

El formulario TEC – 2 Organización y Experiencia del Consultor, el cual hace parte integral de la presente Propuesta Técnica, presenta en forma detallada a la firma Asesoría y Gestión Cía. S.A.S. El formulario describe la historia de la empresa, sus principales logros en los más de 43 años de actividad ininterrumpida, su Visión, su Misión, sus Líneas de Trabajo Estratégico y, ofrece algunas cifras de impacto que sus proyectos han tenido a nivel poblacional y geográfico.

De igual forma, provee al evaluador con una visión amplia de la experiencia de la firma, al detallar los principales contratos que ha desarrollado en la última década.

3.1.1. Estructura de Asesoría y Gestión - Instancias de Decisión y Unidades de la Organización

La estructura organizacional de Asesoría y Gestión se presenta a continuación:



La firma presenta una estructura relativamente plana, la cual encuentra en la Junta Directiva a su máximo ente rector. Tiene cuatro niveles esenciales, los cuales son responsabilidad principal de la Dirección General y las Direcciones Ejecutiva y Administrativa y Financiera.

Asesoría y Gestión se caracteriza por tener una estructura modular que se adapta a la cantidad y complejidad de los proyectos que lleva a cabo simultáneamente. Lo anterior hace que, en momentos de alto flujo de trabajo, las direcciones de tercer nivel, como la de Gestión Social, Fortalecimiento Institucional y Jurídica – Comercial, se activen, se agranden o achiquen rápidamente para acomodarse a las diferentes coyunturas.

Para los temas relacionados con la Gerencia de Proyectos, la firma utiliza manuales internos de Procesos y Procedimientos derivados del PMBOK en lo relacionado con el ciclo de Alistamiento, Planeación, Ejecución y Control, y Cierre de los proyectos.

3.1.2. Mecanismos de Comunicación- Instancias de Decisión y Trabajo

En cuanto a los mecanismos de comunicación que revisten mayor importancia al interior de Asesoría y Gestión, se tienen:

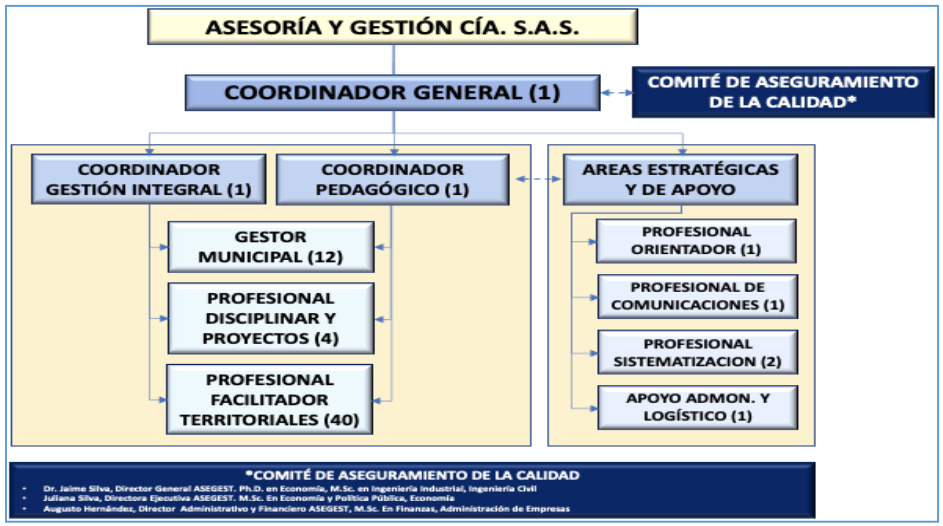
a) Comité de Gerencia: Asesoría y Gestión realiza de forma quincenal un Comité en el que se discuten y se toman decisiones sobre cada uno de los proyectos que está desarrollando. Allí se planean, discuten y aprueban todas las actividades relacionadas con los temas comerciales (licitaciones, concursos, propuestas, etc.), de proyectos, socio-educacionales, jurídicos, administrativos y financieros.
b) Sistema de Información de Asesoría y Gestión – SIAG: Para llevar a cabo el control de todas las actividades que la firma ejecuta diariamente, fue creado el SIAG, el cual es un mecanismo de comunicación de doble vía entre la Dirección Ejecutiva y las demás áreas de la empresa. Este sistema cuenta con toda la información requerida por las diferentes instancias para desarrollar los temas Comerciales, de Proyectos, de reclutamiento y evaluación de desempeño del personal, de Gestión Documental, Comunicaciones (internas y externas), Repositorio de Información, y de manejo de Productos Propios.
c) Reporte diario de actividades comerciales: Dentro de los mecanismos de comunicación más utilizados por la entidad, está el de generación de reportes diarios de actividad comercial y de proyectos a través de mecanismos como el whatsapp y el correo electrónico institucional. Actividad desarrollada principalmente por la Dirección Jurídica y Comercial.
d) Desde el punto de vista operativo, cuando los proyectos tienen un alcance regional o nacional, el equipo consultor es dotado con teléfonos celulares, para que la comunicación del personal de campo con los coordinadores regionales y de éstos con el nivel central, sea fluida e inmediata. Este esquema será utilizado en el presente proyecto.
e) Comité de Aseguramiento de Calidad: Este Comité será explicado *in extenso* en el numeral 3.2 del presente formulario. Lo anterior, debido a la importancia que reviste para el desarrollo, la toma de decisiones y la calidad del proyecto que se va a desarrollar.

3.2. ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

3.2.1. Estructura general del proyecto

Para el desarrollo de proyecto objeto de la convocatoria SEP. No. MEN-BID-CO-L1299-P3802, Programa de apoyo para la mejora de las trayectorias educativas en zonas rurales focalizadas - Préstamo 4902/OC-CO, se propone la estructura organizacional que se ilustra en la gráfica siguiente.

El proyecto contará, en su dirección, con un Coordinador General, quien estará a cargo de los temas misionales, estratégicos y de apoyo. Será guiado de forma permanente y mediante comunicación constante, por el Comité de Aseguramiento de la Calidad de Asesoría y Gestión, y tendrá directamente el apoyo de dos Coordinadores Misionales (Gestión Integral y Pedagógico). En total se tiene planeado contar con una planta de personal de al menos 64 personas trabajando directamente en el proyecto.



ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

3.2.2 Coordinadores del proyecto

El proyecto contará con 3 Coordinadores diferentes. Estos se encuentran en el siguiente cuadro, el cual provee información sobre las funciones o actividades asignadas y el área de especialidad en la que se desempeñarán.

Cargo	Nombre del personal	Área de Especialidad	Actividad asignada
Coordinadora General	Martha Mireya Lozano	Coordinación de proyectos educativos y sociales	Dirigir y coordinar la ejecución del proyecto, asegurando el cumplimiento de las obligaciones contractuales Dar línea técnica al equipo de trabajo para la elaboración de los productos estipulados en los TdR. Hacer seguimiento a los planes de trabajo específicos de los profesionales del equipo consultor Mantener comunicación permanente con el MEN y representar al Consultor en las reuniones del proyecto Coordinar y supervisar la producción de los informes y reportes periódicos y el Informe Final,
Coordinadora de gestión integral	Natalia Reinoso Chávez	Diseño, formulación y ejecución de proyecto educativos y sociales	Apoyar la coordinación de los Gestores municipales. Dar línea técnica a los Gestores Municipales y a todo el equipo de campo del proyecto. Diseñar instrumentos para los procesos de formación y acompañamiento Supervisar y controlar el registro de evidencias por parte del equipo de campo del proyecto. Colaborar en la producción de informes periódicos y en la construcción del Informe Final del proyecto
Coordinador Pedagógico	Luis Ramiro López Ramírez	Diseño, estructuración e implementación de programas y proyectos de educación rural	Orientar y asesorar a los Gestores Municipales y demás personal, en todos los aspectos de carácter pedagógico que se puedan requerir para asegurar el logro de los objetivos del proyecto. Orientar y apoyar presencial y virtualmente los procesos de formación y apoyo contemplados en el Plan de Trabajo del proyecto, incluyendo el diseño de instrumentos. Apoyar la producción de informes periódicos y la construcción del Informe Final del proyecto. Apoyar a la Mesa de Ayuda en el desarrollo de sus actividades.

En forma idéntica a lo expuesto en el numeral 3.1. de este documento, Asesoría y Gestión presenta los Formularios TEC – 5 y TEC – 6, con información detallada de cada uno de los cargos propuestos. Es de resaltar que los Formularios TEC – 5 y TEC – 6, al igual que los demás formularios solicitados por las autoridades del proyecto, hacen parte integral de la presente Propuesta.

3.2.1.1. Personal Estratégico Misional

El proyecto contará con 3 cargos denominados estratégicos misionales, los cuales requerirán de al menos 56 personas diferentes. Estos se muestran en el siguiente cuadro, el cual provee información sobre las funciones o actividades asignadas y el área de especialidad en la que se desempeñarán.

Cargo	Nombre del personal	Área de Especialidad	Actividad asignada
Gestor Municipal	12 gestores Municipales que serán presentados cuando se adjudique la propuesta	Acompañamiento y asistencia técnica pedagógica y/o psicosocial en campo	Hacer la coordinación de los facilitadores del proyecto.
			Dar la línea técnica entregada por los coordinadores para la implementación de las actividades de formación y acompañamiento.
			Mantener comunicación permanente con las entidades territoriales y los establecimientos educativos.
			Hacer seguimiento al plan de trabajo y cumplimiento de las obligaciones contractuales en el territorio que le sea asignado.
Profesional facilitador territorial	40 profesionales facilitadores territoriales que serán presentados cuando se adjudique la propuesta	Acompañamiento a establecimientos educativos y docentes in situ	Implementar el proceso de formación y acompañamiento a las entidades territoriales y establecimientos educativos de acuerdo a los lineamientos entregados por el equipo coordinador y equipo base del proyecto.
			Elaborar los diagnósticos de cada entidad territorial y establecimientos educativos como insumos para la construcción de los documentos a entregar al Ministerio de Educación Nacional.
			Aplicar los instrumentos diseñados para la implementación del proceso de acompañamiento.
			Alimentar el sistema de información del proyecto.
Profesional Disciplinar y Proyectos 1	4 profesionales Disciplinares y proyectos 1 que serán presentados cuando se adjudique la propuesta	Formulación de proyectos educativos y cualificación docente	Liderar el diseño de los procesos de formación del plan de trabajo, especialmente en la revisión y ajustes que se requieren en los PEI de los establecimientos educativos.
			Garantizar que el equipo de facilitadores cuente con las herramientas conceptuales y metodológicas necesarias para hacer un adecuado proceso de formación y acompañamiento.
			Integrar los documentos entregados por el Ministerio de Educación Nacional a las acciones a desarrollar en el plan de trabajo.
			Diseño de los documentos requeridos en el marco de la implementación del presente contrato.

Para suplir las necesidades de personal estratégico, Asesoría y Gestión cuenta con una amplia base de hojas de vida en la que se encuentra la información actualizada de cientos de potenciales candidatos, quienes han trabajado con la firma en diferentes proyectos (personal ya evaluado y probado) o que se han postulado para participar en otros proyectos. Una ventaja importante que presenta la base de datos, es la cobertura a nivel nacional, es decir, que el personal potencial se encuentra ubicado en las diferentes regiones del país, facilitando aún más los desplazamientos, estadías (para reducción de costos) y teniendo buenas relaciones con las autoridades locales. Esta misma base de datos de personal potencial para atender el proyecto, aplica para los candidatos señalados como de "Apoyo" en el siguiente cuadro. En adición a lo anterior, la firma cuenta con varias redes públicas de convocatorias para ofertas laborales, que facilitan, no solamente la consecución de personal, sino la posibilidad de llegar a todos los lugares del país de forma igualitaria, ofreciéndole oportunidades a todos los interesados, sin importar ubicación geográfica.

3.2.1.2. Personal de Apoyo

De igual forma, el proyecto contará con 4 cargos denominados estratégicos de apoyo, los cuales requerirán de al menos 5 personas diferentes. Estos se encuentran en el siguiente cuadro, el cual provee información sobre las funciones o actividades asignadas y su respectiva área de especialidad.

Cargo	Nombre del personal	Área de Especialidad	Actividad asignada
Profesional Orientador	1 profesional orientador que será presentado cuando se adjudique la propuesta	Acompañamiento y asistencia técnica pedagógica y psicosocial en campo	Liderar el diseño de los procesos de formación del plan de trabajo.
			Garantizar que el equipo de facilitadores cuente con las herramientas conceptuales y metodológicas necesarias para hacer un adecuado proceso de formación y acompañamiento.
			Integrar los documentos entregados por el Ministerio de Educación Nacional a las acciones a desarrollar en el plan de trabajo.
			Integrar acciones de trabajo con familias y comunidad en el plan de trabajo.
			Diseño de los documentos requeridos en el marco de la implementación del presente contrato.
Profesional de sistematización	2 profesionales de sistematización que serán presentados cuando se adjudique la propuesta	Sistematización de proyectos educativos y/o sociales	Hacer seguimiento y monitoreo permanente a los indicadores del proyecto.
			Verificar que se cuente con las bases de datos actualizadas.
			Verificación permanente del sistema de información.
			Realizar la gestión documental del proyecto.
Profesional de comunicaciones	1 profesional de comunicaciones que será presentado cuando se adjudique la propuesta	Comunicación en proyectos educativos y/o sociales	Diseñar el plan de comunicaciones del proyecto e implementarlo, diseñando las piezas comunicativas a las que haya lugar de acuerdo con las necesidades identificadas en las diferentes entidades territoriales.
			Hacer seguimiento al plan de comunicaciones en cada entidad territorial.
Apoyo administrativo y logístico	1 apoyo administrativo y logístico que será presentado cuando se adjudique la propuesta	Apoyo administrativo y logístico	Hacer el proceso de contratación del equipo de trabajo.
			Validación de los documentos necesarios para el pago de honorarios del proyecto
			Sistematización de los procesos administrativos del proyecto.
			Apoyo a la logística requerida en términos de viáticos, viajes y demás acciones que se requieran para el cumplimiento de las obligaciones contractuales.
			Apoyo en la elaboración de informes administrativos y financieros del proyecto.

3.2.1.3. Comité de Aseguramiento de Calidad del Proyecto

El Comité de aseguramiento de calidad del proyecto, es la instancia habilitada por Asesoría y Gestión para hacer el enlace entre los proyectos que esté desarrollando la empresa, con la Dirección y/o Coordinación de cada proyecto. El Comité juega un papel importante en el direccionamiento y acompañamiento técnico para garantizar la presentación del mejor producto/servicio posible que

haya sido contratado. Está compuesto por profesionales con amplia experiencia en diseño e implementación de proyectos de política pública en los ámbitos educativo y social y, acompañará la ejecución del proyecto sin ningún costo adicional para el contratante.

- Jaime Silva Bautista, Ph.D. Sistemas Económicos, M.Sc. Ingeniería Industrial, Ingeniero Civil. Director General, Asesoría y Gestión. Director de más de 300 proyectos de diseño e implementación de política pública para Presidencia, todos los ministerios del país, DNP, Prosperidad Social, Fiscalía, Ecopetrol y, a nivel internacional, con el BID, BM, PNUD, OEI y OEA asesorando gobiernos de Centro América y el Caribe.
- Juliana Silva Echeverri, M.Sc. Economía y Política Pública, Economista. Directora Ejecutiva, Asesoría y Gestión; Lidera las propuestas con relación a las decisiones de alto nivel sobre política y estrategia empresarial. Lidera el relacionamiento estratégico con las autoridades de las entidades del sector público y privado de los diferentes proyectos. Consultora e investigación económica de la Superintendencia Financiera de Colombia.
- Augusto Hernández Gracia, M.Sc. Finanzas Corporativas, Administrador de Empresas. Director Administrativo y Financiero, Asesoría y Gestión; Gerencia Administrativa y Operativa en los proyectos ejecutados por la firma en los últimos 10 años; Coordinador de Planeación de la UPME (Unidad de Planeamiento Minero Energético); Asesor de Gerencia General de Transmilenio; Estructurador financiero.
- Sandra Lucía Rivera. Especialista en en Pedagogía en Solución de Conflictos, Licenciada en Psicología y Pedagogía. Directora del Área Social de Asesoría y Gestión, Aseguramiento de Calidad Pedagógica y Psicosocial de los proyectos ejecutados por la firma. Más de 15 años de coordinación de proyectos educativos y sociales a nivel nacional.

Es importante mencionar que, como resultado del trabajo conjunto de este Comité y los Gerentes de Proyecto, así como de la motivación y el compromiso de los equipos de trabajo, en casi todos los proyectos realizados por la firma con alcance regional o nacional, las metas contractuales se han superado de manera apreciable.