ANEXO CLÁUSULADO DE CONTRATO DE SERVICIOS DE CONSULTORIA CO1.PCCNTR. 2776930, SUSCRITO ENTRE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL Y LA FIRMA ASESORIA Y GESTIÓN CÍA S.A.S

CONTRATO ESTÁNDAR - REMUNERACIÓN MEDIANTE PAGO DE UNA SUMA GLOBAL PARA SERVICIOS DE CONSULTORÍA

PROGRAMA DE APOYO PARA LA MEJORA DE LAS TRAYECTORIAS EDUCATIVAS EN ZONAS RURALES

Número de Préstamo
4902/OC-CO

Número de Contrato CO1.PCCNTR.2776930.

entre

El Ministerio de Educación Nacional

&

Asesoría y Gestión Cía. S.A.S.

OBJETO:

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 trayectorias educativas completas.

Fechado: 20 de agosto de 2021

ANEXO CLÁUSULADO DE CONTRATO DE SERVICIOS DE CONSULTORIA CO1.PCCNTR._____, SUSCRITO ENTRE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL Y LA FIRMA ASESORIA Y GESTIÓN CÍA S.A.S

Índice

I. Contrato

II. Condiciones Generales del Contrato (CGC)

1. Disposiciones generales
1.1 Definiciones
1.2 Ley que rige el Contrato
1.3 Idioma
1.4 Notificaciones
1.5 Lugar donde se prestarán los Servicios
1.6 Facultades del Integrante a cargo
1.7 Representantes autorizados
1.8 Impuestos y derechos
1.10 Elegibilidad en el caso del BID

2. Inicio, cumplimiento, modificación y terminación del Contrato
2.1 Entrada en vigor del Contrato
2.2 Comienzo de la prestación de los Servicios
2.3 Expiración del Contrato
2.4 Modificaciones o cambios
2.5 Fuerza mayor
2.5.1 Definición
2.5.2 No violación del Contrato
2.5.3 Prórroga del plazo
2.5.4 4s
2.6 Terminación
2.6.1 Por el Contratante
2.6.2 Por el Consultor
2.6.3 Pagos al terminarse el Contrato

3. Obligaciones del Consultor
3.1 Generalidades
3.1.1 Calidad de los Servicios
3.2 Conflicto de intereses para el caso del BID
3.2.1 Prohibición al Consultor de aceptar comisiones, descuentos, etc.
3.2.2 Prohibición al Consultor y a sus filiales de participar en ciertas actividades
3.2.3 Prohibición de desarrollar actividades conflictivas
3.3 Confidencialidad
3.4 Seguros que deberá contratar el Consultor
3.5 Acciones del Consultor que requieren la aprobación previa del Contratante

3.6 Obligación de presentar informes
3.7 Propiedad del Contratante de los documentos preparados por el Consultor
3.8 Contabilidad, Inspección y Auditoria Para el caso del BID

4. Personal del Consultor y Subconsultores
4.1 Descripción del Personal
4.2 Remoción y/o sustitución del Personal

5. Obligaciones del Contratante
5.1 Colaboración y exenciones
5.2 Modificación de la ley aplicable pertinentes a los impuestos y derechos
5.3 Servicios e instalaciones

6. Pagos al Consultor
6.1 Pago de suma global
6.2 Precio del Contrato
6.3 Pagos por servicios adicionales
6.4 Plazos y condiciones de pago
6.5 Interés sobre pagos morosos

7. Equidad y buena fe
7.1 Buena fe

8. Solución de controversias
8.1 Solución amigable
8.2 Solución de controversias

III. Condiciones Especiales del Contrato (CEC)

IV. Apéndices

Apéndice A – Descripción de los Servicios
Apéndice B—Requisitos para la Presentación de Informes
Apéndice C—Personal Clave y Subconsultores – Horario de Trabajo del Personal Clave
Apéndice D – Desglose del Precio del Contrato en Moneda Extranjera
Apéndice E – Desglose del Precio del Contrato en Moneda Nacional
Apéndice F - Servicios e Instalaciones Proporcionadas por el Contratante
Apéndice G—Formulario de Garantía Bancaria por Anticipo

I. Contrato

Remuneración mediante pago de una suma global

Este CONTRATO (en adelante denominado el "Contrato") está celebrado el 20 del mes de agosto de 2021, entre, por una parte, el Ministerio de Educación Nacional (en adelante denominado el "Contratante") y, por la otra, Asesoría y Gestión Cía. S.A.S. (en adelante denominado el "Consultor").

CONSIDERANDO

(a) Que el Contratante ha solicitado al Consultor la prestación de determinados servicios de consultoría definidos en este Contrato (en lo sucesivo denominados los "Servicios");

b) Que el Consultor, habiendo declarado al Contratante que posee las aptitudes profesionales requeridas y que cuenta con el personal y los recursos técnicos necesarios, ha convenido en prestar los Servicios en los términos y condiciones estipulados en este Contrato;

c) Que el Contratante ha recibido financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (en adelante denominado el "Banco") para sufragar parcialmente el precio de los Servicios y el Contratante se propone utilizar parte de los fondos de este financiamiento para efectuar pagos elegibles bajo este Contrato, quedando entendido que (i) el Banco sólo efectuará pagos a pedido del Contratante y previa aprobación por el Banco, (ii) dichos pagos estarán sujetos, en todos sus aspectos, a los términos y condiciones del Contrato de Préstamo, y (iii) nadie más que el Contratante podrá tener derecho alguno en virtud del Contrato de Préstamo ni tendrá ningún derecho a reclamar fondos del financiamiento;

POR LO TANTO, las Partes por este medio convienen en lo siguiente:

1. Los documentos adjuntos al presente Contrato se considerarán parte integral del mismo:

a) Condiciones Generales del Contrato;

b) Condiciones Especiales del Contrato;

c) Los siguientes Apéndices:

Apéndice A:	Descripción de los Servicios.	___
Apéndice B:	Requisitos para la presentación de informes	___
Apéndice C:	Personal clave y Subconsultores	___
Apéndice D:	Desglose del precio del contrato en moneda extranjera	___ No utilizado
Apéndice E:	Desglose del precio del contrato en moneda nacional	___
Apéndice F:	Servicios e instalaciones suministradas por el Contratan contratante	___ No utilizado
Apéndice G:	Modelo de garantía bancaria por anticipo	___ No utilizado

2. Los derechos y obligaciones mutuos del Contratante y del Consultor estarán establecidos en el contrato, particularmente:

   a) El Consultor prestará los Servicios de conformidad con las disposiciones del Contrato, y

   b) El Contratante efectuará los pagos al Consultor de conformidad con las disposiciones del Contrato.

3. Para el presente Contrato, aplicarán las cláusulas *BID*, por ser este el Organismo que financia el Proyecto de préstamo No. 4902/OC-CO.

EN FE DE LO CUAL, las Partes han dispuesto que se firme este Contrato en sus nombres respectivos en la fecha antes consignada.

Por y en representación del Ministerio de Educación Nacional

Constanza Liliana Alarcón Párraga
Viceministra de Educación Preescolar, Básica y Media.

[***Nota**: Este contrato deberá perfeccionarse en la Plataforma de SECOP II*]

Por y en representación de *[Consultor]*

Juliana Silva Echeverri
Representante legal, Asesoría y Gestión Cía. S.A.S.

[***Nota**: Este contrato deberá perfeccionarse en la Plataforma de SECOP II*]

II. Condiciones Generales del Contrato (CGC)

1. Disposiciones generales

1.1 Definiciones

Cuando los siguientes términos se utilicen en este Contrato, tendrán los significados que se indican a continuación a menos que el contexto exija otra cosa:

(a) "**Ley aplicable**" significa las leyes y cualquiera otra disposición que tengan fuerza de ley en Colombia y que de cuando en cuando puedan dictarse y estar vigentes;

(b) "**Banco**" significa el Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C., EE.UU.; o cualquier otro fondo administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo; o el Banco Mundial, Washington, DC., EE.UU.; o la Asociación Internacional de Fomento, Washington, DC., EE. UU; o cualquier fondo administrado, según corresponda.

(c) "**Consultor**" significa cualquier entidad pública o privada, incluyendo asociación en participación, consorcio o asociación (APCA) que prestará los servicios al Contratante bajo el contrato;

(d) "**Contrato**" es el acuerdo de voluntades mediante el cual se adquieren obligaciones y derechos, firmado entre el Contratante y el Consultor para prestar los servicios de consultoría requeridos y hacen parte de èste los documentos incluidos y derivados de la Solicitud de Propuesta. Los documentos que constituyen el Contrato se interpretarán en el siguiente orden de prelación: CEC; CGC y sus apéndices; el acta de negociación (de existir); adjudicación; propuesta; términos de referencia, e instrucciones a los consultores;

(e) "**Precio del Contrato**" significa el precio que se ha de pagar por la prestación de los servicios, de acuerdo con la Cláusula 6.

(f) "**Fecha de entrada en vigor**" significa la fecha en la que el presente Contrato inicia su ejecución conforme a la Subcláusula 2.1 de las CGC;

(g) "**Moneda extranjera**" significa cualquier moneda que no sea la de Colombia;

(h) "**CGC**" significa estas Condiciones Generales del Contrato;

(i) "**Gobierno**" significa el gobierno de Colombia;

(j) "**Moneda nacional**" significa pesos colombianos;

(k) "**Integrante**" significa cualquiera de las entidades que conforman una asociación en participación, consorcio o asociación (APCA); e "Integrantes" significa todas estas firmas;

(l) **"Oferente/Proponente"** es toda firma, entidad o empresa con personería jurídica, de naturaleza privada, pública o cualquier combinación de ellas que tengan la intención formal de establecer un acuerdo o están sujetas a cualquier acuerdo existente, en forma de asociación en participación, consorcio o asociación (APCA), con o sin fines de lucro, que presenta una Oferta para el suministro de Bienes o servicios, construcción de obras, o prestación de Servicios de Consultoría.

(m) "**Parte**" significa el Contratante o el Consultor, según el caso, y "Partes" significa el Contratante y el Consultor;

(n) "**Personal**" significa los empleados contratados por el Consultor o Subconsultores para la prestación de los Servicios o de una parte de los mismos;

(o) "**CEC**" significa las Condiciones Especiales del Contrato por las cuales pueden modificarse o complementarse las CGC;

(p) "**Servicios**" significa el trabajo que el Consultor deberá realizar conforme a este Contrato, y descrito en el Apéndice A adjunto.

(q) "**Subconsultor**" significa cualquier persona o firma con la que el Consultor subcontrata la prestación de una parte de los Servicios.

(r) "**Por escrito**" significa cualquier medio de comunicación en forma escrita con prueba de recibo.

1.2 Ley que rige el Contrato Este Contrato, su significado e interpretación, y la relación que crea entre las Partes se regirán por las cláusulas del presente contrato, y de manera supletoria por la ley Colombiana aplicable.

1.3 Idioma Este Contrato se ha firmado en la versión en español, por el que se regirán obligatoriamente todos los asuntos relacionados con el mismo o con su significado o interpretación.

1.4 Notificaciones

1.4.1 Cualquier aviso, solicitud o aprobación que deba o pueda cursarse o darse en virtud de este Contrato se hará por escrito. Se considerará que se ha cursado o dado tal aviso, solicitud o aprobación cuando haya sido entregada por mano a un representante autorizado de la Parte a la que esté dirigida, o cuando se haya enviado por correo certificado, télex, telegrama o fax a dicha Parte a la dirección indicada en las CEC.

1.4.2 Una Parte puede cambiar su dirección para estos avisos informando por escrito a la otra Parte sobre dicho cambio de la dirección indicada en las CEC.

1.5 Lugar donde se prestarán los Servicios

Los Servicios se prestarán en los lugares indicados en el Apéndice A y cuando no esté indicado el lugar dónde habrá de cumplirse una tarea específica, se cumplirá en el lugar que el Contratante apruebe, ya sea en el país del Gobierno o en otro lugar.

1.6 Facultades del Integrante a cargo

Si el Consultor es una asociación en participación, consorcio o asociación (APCA) formados por varias firmas, los Integrantes autorizan a la firma indicada en las CEC para que ejerza en su nombre todos los derechos y cumpla todas las obligaciones del Consultor frente al Contratante en virtud de este Contrato, inclusive y sin limitación, para recibir instrucciones y recibir pagos del Contratante.

1.7 Representantes autorizados

Los funcionarios indicados en las CEC podrán adoptar cualquier medida que el Contratante o el Consultor deba o pueda adoptar en virtud de este Contrato, y podrán firmar en nombre de éstos cualquier documento que conforme a este Contrato deba o pueda firmarse.

1.8 Impuestos y derechos

El Consultor, el Subconsultor y el Personal pagarán los impuestos indirectos, derechos, gravámenes y demás imposiciones que correspondan según la ley aplicable según se indica en las CEC, cuyo monto se estima que ha sido incluido en el Precio del Contrato.

1.9 **Fraude y Corrupción de conformidad con las políticas del BID**

1.9.1 El Banco exige a todos los Prestatarios (incluyendo los beneficiarios de donaciones), organismos ejecutores y organismos Compradores incluyendo miembros de su personal, al igual que a todas las firmas, entidades o individuos participando en actividades financiadas por el Banco o actuando como oferentes, proveedores de bienes, contratistas, consultores, subcontratistas, subconsultores, proveedores de servicios y concesionarios (incluidos sus respectivos funcionarios, empleados y representantes o agentes, ya sean sus atribuciones expresas o implícitas), entre otros, observar los más altos niveles éticos y denunciar al Banco[1] todo acto sospechoso de constituir una Práctica Prohibida del cual tenga conocimiento o sea informado, durante el proceso de selección y las negociaciones o la ejecución de un contrato. Las Prácticas Prohibidas son las siguientes: (i) prácticas corruptas; (ii) prácticas fraudulentas; (iii) prácticas coercitivas; (iv) prácticas colusorias; (v) prácticas obstructivas y (vi) apropiación indebida. El Banco ha establecido

[1] En el sitio virtual del Banco (www.iadb.org/integridad) se facilita información sobre cómo denunciar la supuesta comisión de Prácticas Prohibidas, las normas aplicables al proceso de investigación y sanción, y el acuerdo que rige el reconocimiento recíproco de sanciones entre instituciones financieras internacionales.

mecanismos para la denuncia de la supuesta comisión de Prácticas Prohibidas. Toda denuncia deberá ser remitida a la Oficina de Integridad Institucional (OII) del Banco para que se investigue debidamente. El Banco ha adoptado procedimientos para sancionar a quienes hayan incurrido en Prácticas Prohibidas. Asimismo, el Banco suscribió con otras Instituciones Financieras Internacionales (IFI) un acuerdo de reconocimiento mutuo de las decisiones de inhabilitación.

(a) A los efectos de esta disposición, las definiciones de las Prácticas Prohibidas son las siguientes:

(i) Una *práctica corrupta* consiste en ofrecer, dar, recibir o solicitar, directa o indirectamente, cualquier cosa de valor para influenciar indebidamente las acciones de otra parte;

(ii) Una *práctica fraudulenta* es cualquier acto u omisión, incluida la tergiversación de hechos y circunstancias, que deliberada o imprudentemente, engañen, o intenten engañar, a alguna parte para obtener un beneficio financiero o de otra índole o para evadir una obligación;

(iii) Una *práctica coercitiva* consiste en perjudicar o causar daño, o amenazar con perjudicar o causar daño, directa o indirectamente, a cualquier parte o a sus bienes para influenciar indebidamente las acciones de una parte;

(iv) Una *práctica colusoria* es un acuerdo entre dos o más partes realizado con la intención de alcanzar un propósito inapropiado, lo que incluye influenciar en forma inapropiada las acciones de otra parte;

(v) Una *práctica obstructiva* consiste en:

i. destruir, falsificar, alterar u ocultar evidencia significativa para una investigación del Grupo BID, o realizar declaraciones falsas ante los investigadores con la intención de impedir una investigación del Grupo BID;

ii. amenazar, hostigar o intimidar a cualquier parte para impedir que divulgue su conocimiento de asuntos que son importantes para una investigación del Grupo BID o que prosiga con la investigación; o

iii. actos realizados con la intención de impedir el ejercicio de los derechos contractuales de auditoría e inspección del Grupo BID previstos en el IAC 1.9.1 (f) de abajo, o sus derechos de acceso a la información;

(vi) Una *apropiación indebida* consiste en el uso de fondos o recursos del Grupo BID para un *propósito* indebido o para un propósito no autorizado, cometido de forma intencional o por negligencia grave.

(b) Si se determina que, de conformidad con los Procedimientos de Sanciones del Banco, que los Prestatarios (incluyendo los beneficiarios de donaciones), organismos ejecutores y organismos Compradores incluyendo miembros de su personal, cualquier firma, entidad o individuo participando en una actividad financiada por el Banco o actuando como, entre otros, oferentes, proveedores, contratistas, consultores, miembros del personal, subcontratistas, subconsultores, proveedores de bienes o servicios, concesionarios, (incluyendo sus respectivos funcionarios, empleados y representantes o agentes, ya sean sus atribuciones expresas o implícitas) ha cometido una Práctica Prohibida en cualquier etapa de la adjudicación o ejecución de un contrato, el Banco podrá:

i. no financiar ninguna propuesta de adjudicación de un contrato para la adquisición de bienes o servicios, la contratación de obras, o servicios de consultoría;

ii. suspender los desembolsos de la operación si se determina, en cualquier etapa, que un empleado, agencia o representante del Prestatario, el Organismo Ejecutor o el Organismo Comprador ha cometido una Práctica Prohibida;

iii. declarar una contratación no elegible para financiamiento del Banco y cancelar y/o acelerar el pago de una parte del préstamo o de la donación relacionada inequívocamente con un contrato, cuando exista evidencia de que el representante del Prestatario, o Beneficiario de una donación, no ha tomado las medidas correctivas adecuadas (lo que

incluye, entre otras cosas, la notificación adecuada al Banco tras tener conocimiento de la comisión de la Práctica Prohibida) en un plazo que el Banco considere razonable;

iv. emitir una amonestación a la firma, entidad o individuo en el formato de una carta oficial de censura por su conducta;

v. declarar a una firma, entidad o individuo inelegible, en forma permanente o por un período determinado de tiempo, para la participación y/o la adjudicación de contratos adicionales financiados con recursos del Grupo BID;

vi. imponer otras sanciones que considere apropiadas, entre otras, restitución de fondos y multas equivalentes al reembolso de los costos vinculados con las investigaciones y actuaciones previstas en los Procedimientos de Sanciones. Dichas sanciones podrán ser impuestas en forma adicional o en sustitución de las sanciones arriba referidas" (las sanciones "arriba referidas" son la amonestación y la inhabilitación/inelegibilidad).

vii. extender las sanciones impuestas a cualquier individuo, entidad o firma que, directa o indirectamente, sea propietario o controle a una entidad sancionada, sea de propiedad o esté controlada por un sancionado o sea objeto de propiedad o control común con un sancionado, así como a los funcionarios, empleados, afiliados o agentes de un sancionado que sean también propietarios de una entidad sancionada y/o ejerzan control sobre una entidad sancionada aun cuando no se haya concluido que esas partes incurrieron directamente en una Práctica Prohibida.

viii. remitir el tema a las autoridades nacionales pertinentes encargadas de hacer cumplir las leyes.

(c) Lo dispuesto en los incisos (i) y (ii) de la IAC 1.9.1 (b) se aplicará también en los casos en que las partes hayan sido declaradas temporalmente inelegibles para la adjudicación de nuevos contratos en espera de que se

adopte una decisión definitiva en un proceso de sanción, u otra resolución.

(d) La imposición de cualquier medida definitiva que sea tomada por el Banco de conformidad con las provisiones referidas anteriormente será de carácter público.

(e) Con base en el Acuerdo de Reconocimiento Mutuo de Decisiones de Inhabilitación firmado con otras Instituciones Financieras Internacionales (IFIs), cualquier firma, entidad o individuo participando en una actividad financiada por el Banco o actuando como oferentes, proveedores de bienes, contratistas, consultores, miembros del personal, subcontratistas, subconsultores, proveedores de servicios, concesionarios, personal de los Prestatarios (incluidos los beneficiarios de donaciones), organismos ejecutores o contratantes (incluidos sus respectivos funcionarios, empleados y representantes o agentes, ya sean sus atribuciones expresas o implícitas), entre otros, podrá verse sujeto a una sanción. A los efectos de lo dispuesto en el presente párrafo, el término “sanción” incluye toda inhabilitación permanente, imposición de condiciones para la participación en futuros contratos o adopción pública de medidas en respuesta a una contravención del marco vigente de una IFI aplicable a la resolución de denuncias de comisión de Prácticas Prohibidas.

(f) El Banco exige que los licitantes, oferentes, proponentes, solicitantes, proveedores de bienes y sus representantes o agentes, contratistas, consultores, funcionarios o empleados, subcontratistas, subconsultores, proveedores de servicios y sus representantes o agentes, y concesionarios le permitan revisar cuentas, registros y otros documentos relacionados con la presentación de propuestas y el cumplimiento del contrato, y someterlos a una auditoría por auditores designados por el Banco. Todo licitante, oferente, proponente, solicitante, proveedor de bienes y su representante o agente, contratista, consultor, miembro del personal, subcontratista, subconsultor, proveedor de servicios y concesionario deberá prestar plena asistencia al Banco en su investigación. El Banco también requiere que los licitantes, oferentes, proponentes, solicitantes, proveedores de bienes y sus representantes o agentes, contratistas, consultores, miembros del personal, subcontratistas, subconsultores, proveedores de servicios y concesionarios: (i) conserven todos los documentos y registros relacionados con

actividades financiadas por el Banco por un período de siete (7) años luego de terminado el trabajo contemplado en el respectivo contrato; y (ii) entreguen todo documento necesario para la investigación de denuncias de comisión de Prácticas Prohibidas y (iii) aseguren que los empleados o agentes de los licitantes, oferentes, proponentes, solicitantes, proveedores de bienes y sus representantes o agentes, contratistas, consultores, subcontratistas, subconsultores, proveedores de servicios y concesionarios que tengan conocimiento de que las actividades han sido financiadas por el Banco, estén disponibles para responder a las consultas relacionadas con la investigación provenientes de personal del Banco o de cualquier investigador, agente, auditor, o consultor debidamente designado. Si los licitantes, oferentes, proponentes, solicitantes, proveedor de bienes y su representante o agente, contratista, consultor, miembro del personal, subcontratista, subconsultor proveedor de servicios o concesionario se niega a cooperar o incumple el requerimiento del Banco, o de cualquier otra forma obstaculiza la investigación, el Banco, discrecionalmente, podrá tomar medidas apropiadas en contra los licitantes, oferentes, proponentes, solicitantes, proveedor de bienes y su representante o agente, contratista, consultor, miembro del personal, subcontratista, subconsultor, proveedor de servicios, o concesionario;

(g) Cuando un Prestatario adquiera bienes, servicios distintos de servicios de consultoría, obras o servicios de consultoría directamente de una agencia especializada, todas las disposiciones relativas a las Prácticas Prohibidas, y a las sanciones correspondientes, se aplicarán íntegramente a los licitantes, oferentes, proponentes, solicitantes, proveedores de bienes y sus representantes o agentes, contratistas, consultores, miembros del personal, subcontratistas, subconsultores, proveedores de servicios, concesionarios (incluidos sus respectivos funcionarios, empleados y representantes o agentes, ya sean sus atribuciones expresas o implícitas), o cualquier otra entidad que haya suscrito contratos con dicha agencia especializada para la provisión de bienes, obras o servicios distintos de servicios de consultoría en conexión con actividades financiadas por el Banco. El Banco se reserva el derecho de obligar al Prestatario a que se acoja a recursos tales como la suspensión o la rescisión. Las agencias especializadas deberán

consultar la lista de firmas e individuos declarados inelegibles temporal o permanentemente por el Banco. En caso de que una agencia especializada suscriba un contrato o una orden de compra con una firma o individuo declarado inelegible por el Banco, este no financiará los gastos conexos y tomará las medidas que considere convenientes.

1.9.2 Los consultores al presentar sus ofertas, propuestas o solicitudes declaran y garantizan:

(a) que han leído y entendido las definiciones de Prácticas Prohibidas del Banco y las sanciones aplicables de conformidad con los Procedimientos de Sanciones;

(b) que no han incurrido o no incurrirán en ninguna Práctica Prohibida descrita en este documento durante los procesos de selección, negociación, adjudicación o ejecución de este contrato;

(c) que no han tergiversado ni ocultado ningún hecho sustancial durante los procesos de selección, negociación, adjudicación o ejecución de este contrato;

(d) que ni ellos ni sus agentes, subcontratistas, subconsultores, directores, personal clave o accionistas principales son inelegibles para la adjudicación de contratos financiados por el Banco;

(e) que han declarado todas las comisiones, honorarios de representantes o agentes, pagos por servicios de facilitación o acuerdos para compartir ingresos relacionados con actividades financiadas por el Banco; y

que reconocen que el incumplimiento de cualquiera de estas garantías podrá dar lugar a la imposición por el Banco de una o más de las medidas descritas en la IAC 1.9.1 (b).

1.10 Elegibilidad en el caso del BID

Los Consultores y sus Subcontratistas deberán ser originarios de países miembros del Banco. Se considera que un Consultor tiene la nacionalidad de un país elegible si cumple con los siguientes requisitos:

(a) **Un individuo** tiene la nacionalidad de un país miembro del Banco si él o ella satisface uno de los siguientes requisitos:

(i) es ciudadano de un país miembro; o

(ii) ha establecido su domicilio en un país miembro como residente “bona fide” y está legalmente autorizado para trabajar en dicho país.

(b) **Una firma** tiene la nacionalidad de un país miembro si satisface los dos siguientes requisitos:

(i) esta legalmente constituida o incorporada conforme a las leyes de un país miembro del Banco; y

(ii) más del cincuenta por ciento (50%) del capital de la firma es de propiedad de individuos o firmas de países miembros del Banco.

Todos los socios de una asociación en participación, consorcio o asociación (APCA) con responsabilidad mancomunada y solidaria y todos los subcontratistas deben cumplir con los requisitos arriba establecidos.

En caso de que el contrato de prestación de servicios de consultoría incluya el suministro de bienes y servicios conexos, estos bienes y servicios conexos deben ser originarios de países miembros del Banco. Los bienes se originan en un país miembro del Banco si han sido extraídos, cultivados, cosechados o producidos en un país miembro del Banco. Un bien es producido cuando mediante manufactura, procesamiento o ensamblaje el resultado es un artículo comercialmente reconocido cuyas características básicas, su función o propósito de uso son substancialmente diferentes de sus partes o componentes. En el caso de un bien que consiste de varios componentes individuales que requieren interconectarse (lo que puede ser ejecutado por el proveedor, el comprador o un tercero) para lograr que el bien pueda operar, y sin importar la complejidad de la interconexión, el Banco considera que dicho bien es elegible para su financiación si el ensamblaje de los componentes individuales se hizo en un país miembro. Cuando el bien es una combinación de varios bienes individuales que normalmente se empacan y venden comercialmente como una sola unidad, el bien se considera que proviene del país en donde este fue empacado y embarcado con destino al comprador. Para efectos de determinación del origen de los bienes identificados como “hecho en la Unión Europea”, estos serán elegibles sin necesidad de identificar el correspondiente país específico de la Unión Europea. El origen de los materiales, partes o componentes de los bienes o la nacionalidad de la firma productora, ensambladora, distribuidora o vendedora de los bienes no determina el origen de los mismos.

2. Inicio, cumplimiento, modificación y terminación del Contrato

2.1 Entrada en vigor del Contrato

Este Contrato entrará en vigor y tendrá efecto desde la fecha en que fue firmado por ambas partes u otra fecha posterior que esté indicada en las CEC. La fecha en que el contrato entra en vigor se define como la Fecha de Entrada en Vigor.

2.2 Comienzo de la prestación de los Servicios	El Consultor comenzará a prestar los Servicios no más tarde del número de días después de la fecha de entrada en vigor, indicado en las CEC.
2.3 Expiración del Contrato	A menos que se termine con anterioridad, conforme a lo dispuesto en la Subcláusula 2.6 de estas CGC, este Contrato expirará al final del plazo especificado en las CEC, contado a partir de la fecha de entrada en vigor.
2.4 Modificaciones o cambios	Sólo podrán modificarse los términos y condiciones de este Contrato, incluyendo cualquier modificación o cambio al alcance de los Servicios, mediante acuerdo por escrito entre las Partes. No obstante, cada una de las Partes deberá dar la debida consideración a cualquier modificación o cambio propuesto por la otra Parte.
2.5 Fuerza mayor	
2.5.1 Definición	Para los efectos de este Contrato, “fuerza mayor” significa un acontecimiento que está fuera del control de una de las Partes, y que hace que el cumplimiento de las obligaciones contractuales de esa Parte resulte imposible o tan poco viable que puede considerarse imposible bajo tales circunstancias.
2.5.2 No violación del Contrato	El incumplimiento por una de las Partes de cualquiera de sus obligaciones en virtud del Contrato no se considerará como violación del mismo ni como negligencia, cuando este incumplimiento se deba a un evento de fuerza mayor, y que la Parte afectada por tal evento, (a) haya adoptado todas las precauciones posibles, puesto debido cuidado y tomado medidas alternativas razonables a fin de cumplir con los términos y condiciones de este Contrato, y (b) ha informado a la otra Parte prontamente del acontecimiento del dicho evento.
2.5.3 Prórroga del plazo	El plazo dentro del cual una Parte deba realizar una actividad o tarea en virtud de este Contrato se prorrogará por un período igual a aquel durante el cual dicha Parte no haya podido realizar tal actividad como consecuencia de un evento de fuerza mayor.
2.5.4 Pagos	Durante el periodo de incapacidad para prestar los servicios como resultado de un evento de fuerza mayor, el Consultor tendrá derecho a continuar recibiendo los pagos bajo los términos de este contrato, así como a ser reembolsado por gastos adicionales razonables y necesarios incurridos en función de los servicios y reactivación de los mismos después del final de dicho período.

2.6 Terminación

2.6.1 Por el Contratante

El Contratante podrá dar por terminado este Contrato si sucede cualquiera de los eventos especificados en los párrafos (a) a (f) de esta Subcláusula 2.6.1 de las CGC. En dicha circunstancia, el Contratante enviará una notificación de terminación por escrito al Consultor por lo menos con treinta (30) días de anticipación a la fecha de terminación, y con sesenta (60) días de anticipación en el caso referido en la Subcláusula (e).

(a) Si el Consultor no subsanara el incumplimiento de sus obligaciones en virtud de este Contrato, dentro de los treinta (30) días siguientes de haber sido notificado o dentro de otro plazo mayor que el Contratante pudiera haber aceptado posteriormente por escrito;

(b) Si el Consultor llegara a declararse insolvente o fuera declarado en quiebra.

En el caso del BID

(c) Si el Contratante determina que el Consultor ha participado en prácticas prohibidas durante la competencia o la ejecución del contrato.

(d) Si el Consultor, como consecuencia de un evento de fuerza mayor, no pudiera prestar una parte importante de los Servicios durante un período de no menos de sesenta (60) días;

(e) Si el Contratante, a su sola discreción y por cualquier razón, decidiera terminar este Contrato.

(f) Si el Consultor no cumple cualquier resolución definitiva adoptada como resultado de un procedimiento de arbitraje conforme a la Cláusula 8 de estas CGC;

En caso de que el Contratante de por terminado el contrato porque se presente cualquiera de los supuestos a que se refieren los incisos (a), (c), (d) y (e), lo comunicará a las autoridades correspondientes para que procedan en términos de las disposiciones legales aplicables en la materia.

2.6.2 Por el Consultor

El Consultor podrá terminar este contrato, mediante una notificación por escrito al Contratante con no menos de treinta (30) días de anticipación, en caso de que suceda cualquiera de

los eventos especificados en los párrafos (a) a (c) de esta Subcláusula 2.6.2 de las CGC:

(a) Si el Contratante deja de pagar una suma debida al Consultor en virtud de este Contrato, y dicha suma no es objeto de controversia conforme a la Cláusula 7 de estas CGC, dentro de cuarenta y cinco (45) días después de haber recibido la notificación por escrito del Consultor con respecto de la mora en el pago.

(b) Si el Consultor, como consecuencia de un evento de fuerza mayor, no pudiera prestar una parte importante de los Servicios durante un período no menor de sesenta (60) días.

(c) Si el Contratante no cumpliera cualquier decisión definitiva adoptada como resultado de un procedimiento de arbitraje conforme a la Cláusula 8 de estas CGC.

2.6.3 Pagos al terminarse el Contrato

Al terminarse este Contrato conforme a lo estipulado en las Subcláusulas 2.6.1 ó 2.6.2 de estas CGC, el Contratante efectuará los siguientes pagos al Consultor:

(a) Pagos en virtud de la Cláusula 6 de estas CGC por concepto de Servicios prestados satisfactoriamente antes de la fecha de entrada en vigor de la terminación; y

(b) Salvo en el caso de terminación conforme a los párrafos (a) a (c) y (f) de la Subcláusula 2.6.1 de estas CGC, el reembolso de cualquier gasto razonable inherente a la terminación rápida y ordenada del Contrato, incluidos los gastos del viaje de regreso del Personal y de sus familiares dependientes elegibles.

3. Obligaciones del Consultor

3.1 Generalidades

3.1.1 Calidad de los Servicios

El Consultor prestará los Servicios y cumplirá con sus obligaciones en virtud del presente Contrato con la debida diligencia, eficiencia y economía, de acuerdo con normas y prácticas profesionales generalmente aceptadas; asimismo, observará prácticas de administración prudentes y empleará tecnología apropiada y equipos, maquinaria, materiales y métodos eficaces y seguros. El Consultor actuará en todos los asuntos relacionados con este Contrato o con los Servicios, como asesor leal del Contratante, y siempre deberá proteger y defender los intereses legítimos del Contratante en todas sus negociaciones con Subconsultores o con terceros.

3.2 Conflicto de intereses para el caso del BID	3.2 Los Consultores deben otorgar máxima importancia a los intereses del contratante, sin consideración alguna respecto de cualquier labor futura, y evitar rigurosamente todo conflicto con otros trabajos asignados o con los intereses de su firma.
3.2.1 Prohibición al Consultor de aceptar comisiones, descuentos, etc.	La remuneración del Consultor en virtud de la Cláusula 6 de estas CGC constituirá el único pago en conexión con este contrato y el Consultor no aceptará en beneficio propio ninguna comisión comercial, descuento o pago similar en relación con las actividades estipuladas en este Contrato, o en el cumplimiento de sus obligaciones; además, el Consultor hará todo lo posible por prevenir que ningún Subconsultor, ni el Personal ni los agentes del Consultor o del Subconsultor, reciban alguno de dichos pagos adicionales.
3.2.2 Prohibición al Consultor y a sus filiales de participar en ciertas actividades	El Consultor conviene en que, durante la vigencia de este Contrato y después de su terminación, tanto el Consultor, su matriz y cualquiera de sus filiales, como cualquier Subconsultor, su matriz y sus filiales serán descalificados para suministrar bienes, construir obras o prestar servicios (distintos de Servicios de consultoría) como resultado de, o que estén directamente relacionado con los servicios prestados por el Consultor para la preparación o ejecución del proyecto.
3.2.3 Prohibición de desarrollar actividades conflictivas	El Consultor no podrá participar, ni podrá hacer que su personal ni sus Subconsultores o su personal participen, directa o indirectamente en cualquier negocio o actividad profesional que esté en conflicto con las actividades asignadas a ellos bajo este contrato.
3.3 Confidencialidad	El Consultor y su Personal, excepto previo consentimiento por escrito del Contratante, no podrán revelar en ningún momento a cualquier persona o entidad ninguna información confidencial adquirida en el curso de la prestación de los servicios; ni el Consultor ni su personal podrán publicar las recomendaciones formuladas en el curso de, o como resultado de la prestación de los servicios.
3.4 Seguros que deberá contratar el Consultor	El Consultor (a) contratará y mantendrá, y hará que todos los Subconsultores contraten y mantengan, a su propio costo (o al del Subconsultor, según el caso) y en los términos y condiciones aprobados por el Contratante, seguros contra los riesgos y por las coberturas que se indican en las **CEC**; y (b) a solicitud del Contratante, presentará evidencia que demuestre que dichos seguros han sido contratados y mantenidos y que las primas vigentes han sido pagadas.

3.5 Acciones del Consultor que requieren la aprobación previa del Contratante

El Consultor deberá obtener por escrito aprobación previa del Contratante para tomar cualquiera de las siguientes acciones:

(a) la suscripción de un subcontrato para la ejecución de cualquier parte de los servicios;

(b) nombramiento de miembros del personal no incluidos en el Apéndice C; y

(c) cualquier otra acción que pueda estar estipulada en las CEC.

3.6 Obligación de presentar informes

(a) El Consultor presentará al Contratante los informes y documentos que se especifican en el Apéndice B adjunto, en la forma, la cantidad y dentro de los plazos establecidos en dicho Apéndice.

(b) Los informes finales deberán presentarse en disco compacto (CD ROM) además de las copias impresas indicadas en el Apéndice B.

3.7 Propiedad del Contratante de los documentos preparados por el Consultor

(a) Todos los planos, dibujos, especificaciones, diseños, informes, otros documentos y programas de computación presentados por el Consultor en virtud de este Contrato pasarán a ser de propiedad del Contratante, y el Consultor entregará al Contratante dichos documentos junto con un inventario detallado, a más tardar en la fecha de expiración del Contrato.

(b) El Consultor podrá conservar una copia de dichos documentos y de los programas de computación. Cualquier restricción acerca del uso futuro de dichos documentos, si las hubiera, se indicará en las **CEC**.

3.8 Contabilidad, Inspección y Auditoria Para el caso del BID

3.8 El Consultor (a) mantendrá cuentas y registros precisos y sistemáticos respecto de los Servicios, de acuerdo con principios contables aceptados internacionalmente, en tal forma y detalle que identifique claramente todos los cambios por unidad de tiempo y costos, y el fundamento de los mismos; y (b) permitirá que el Contratante, o su representante designado y/o el Banco periódicamente los inspeccione, hasta cinco años después de la expiración o la terminación de este Contrato, obtenga copias de ellos, y los haga verificar por los auditores nombrados por el Contratante o el Banco, si así lo exigiera el Contratante o el Banco según sea el caso. El Consultor debe tener en cuenta la Cláusula 1.9.1 de las CGC [*Fraude y Corrupción – Prácticas Prohibidas*] la cual establece, entre otras cosas, que toda acción con la intención de impedir sustancialmente el ejercicio de los derechos del Banco de realizar inspecciones y auditorías establecidas en la

Cláusula 3.8 de las CGC constituye una práctica obstructiva sujeto a sanciones por el Banco.

3.8.1 El Consultor mantendrá, y deberá realizar las gestiones necesarias para que sus Subconsultores mantengan, cuentas exactas, sistemáticas y registros en relación con el Contrato, de conformidad con los principios contables internacionalmente aceptados en la forma y detalle que claramente identifiquen los cambios relevantes sobre tiempo y costos.

3.8.2 El Consultor permitirá, y deberá realizar las gestiones necesarias para que sus Subconsultores permitan, que el Banco y/o las personas designadas por el Banco inspeccionen las cuentas y registros contables del Consultor y sus subconsultoress relacionados con el proceso de selección y la ejecución del contrato y realice auditorías por medio de auditores designados por el Banco, si así lo requiere el Banco. El Consultor deberá prestar atención a lo estipulado en la subcláusula 1.9.1, según la cual las actuaciones dirigidas a obstaculizar significativamente el ejercicio por parte del Banco de los derechos de inspección y auditoría consignados en la subcláusula 3.8 constituye una práctica prohibida que podrá resultar en la terminación del contrato (al igual que en la declaración de inelegibilidad de acuerdo con los procedimientos vigentes).

4. Personal del Consultor y Subconsultores

4.1 Descripción del Personal

El Consultor contratará y asignará Personal y Subconsultores con el nivel de competencia y experiencia necesarias para prestar los Servicios. En el Apéndice C se describen los cargos, funciones convenidas y calificaciones mínimas individuales de todo el Personal clave del Consultor, así como el tiempo estimado durante el que prestarán los Servicios. El Contratante aprueba por este medio el personal clave y los Subconsultores enumerados por cargo y nombre en el Apéndice C.

4.2 Remoción y/o sustitución del Personal

(a) Salvo que el Contratante acuerde lo contrario, no se efectuarán cambios en la composición del personal clave. Si por cualquier motivo fuera del alcance del Consultor, como jubilación, muerte, incapacidad médica, entre otros, fuera necesario sustituir a algún integrante del Personal, el Consultor lo reemplazará con otra persona con calificaciones iguales o superiores a las de la persona reemplazada.

(b) Si el Contratante descubre que cualquier integrante del personal (i) ha cometido un acto serio de mala conducta o ha sido acusado de haber cometido un acto criminal, o (ii) tiene motivos razonables para estar insatisfecho con el desempeño de cualquier integrante del Personal, mediante solicitud por escrito del Contratante expresando los motivos para ello, el Consultor deberá reemplazarlo por otra persona cuyas calificaciones y experiencia sean aceptables para el Contratante.

(c) El Consultor no podrá reclamar costos adicionales o incidentales originados por la remoción y/o reemplazo de un miembro del personal.

5. Obligaciones del Contratante

5.1 Colaboración y exenciones

El Contratante hará todo lo posible a fin de lograr que el Gobierno otorgue al Consultor la asistencia y exenciones especificadas en las CEC.

5.2 Modificación de la ley aplicable pertinentes a los impuestos y derechos

Si con posterioridad a la fecha de este Contrato se produjera cualquier cambio en la ley aplicable en relación con los impuestos y los derechos que resultare en el aumento o la reducción de los gastos en que incurra el Consultor en la prestación de los Servicios, entonces la remuneración y los gastos reembolsables pagaderos al Consultor en virtud de este contrato serán aumentados o disminuidos según corresponda por acuerdo entre las Partes, y se efectuarán los correspondientes ajustes de los montos estipulados en la Subcláusula 6.2 (a) o (b) de estas CGC, según corresponda.

5.3 Servicios e instalaciones

El Contratante facilitará al Consultor y al Personal, para los fines de los Servicios y libres de todo cargo, los servicios, instalaciones y bienes enumerados en el Apéndice F.

6. Pagos al Consultor

6.1 Pago de suma global

El pago total al Consultor no deber exceder el precio del contrato que es una suma global que incluye todos los gastos requeridos para ejecutar los servicios descritos en el Apéndice A. Excepto como se estipula en la Cláusula 5.2, el precio del contrato solamente podrá incrementarse sobre los montos establecidos en la Cláusula 6.2 si las partes convienen en pagos adicionales en virtud de la Cláusula 2.4.

6.2 Precio del Contrato

(a) El precio pagadero en moneda(s) extranjera(s) está establecido en las **CEC**.

(b) El precio pagadero en pesos colombianos está establecido en las **CEC**.

6.3 Pagos por servicios adicionales

En los Apéndices D y E se presenta un desglose del precio por suma global con el fin de determinar la remuneración pagadera por servicios adicionales, como se pudiera convenir de acuerdo con la Cláusula 2.4.

6.4 Plazos y condiciones de pago

Los pagos se emitirán a la cuenta del Consultor y de acuerdo con el programa de pagos establecido en las **CEC**. El primer pago se hará contra la presentación del Consultor de una garantía bancaria por anticipo satisfactoria para el contratante, por la misma cantidad, a menos que se indique de otra manera en las **CEC**, y ésta deberá ser válida por el período establecido en las **CEC**. Dicha garantía deberá ser presentada en la forma indicada en el Apéndice G adjunto, o en otra forma que el Contratante haya aprobado por escrito. Cualquier otro pago será emitido posterior a que se hayan cumplido las condiciones enumeradas en las **CEC** para dicho pago, y los consultores hayan presentado al Contratante las facturas especificando el monto adeudado.

6.5 Interés sobre pagos morosos

Si el Contratante ha demorado los pagos más de quince (15) días después de la fecha establecida en la Cláusula 6.4 de las **CEC**, deberá pagarle interés al Consultor por cada día de retraso a la tasa establecida en las **CEC**.

7. Equidad y buena fe

7.1 Buena fe

Las Partes se comprometen a actuar de buena fe en cuanto a los derechos de ambas partes en virtud de este Contrato y a adoptar todas las medidas razonables para asegurar el cumplimiento de los objetivos del mismo.

8. Solución de controversias

8.1 Solución amigable

Las Partes acuerdan que el evitar o resolver prontamente las controversias es crucial para la ejecución fluida del contrato y el éxito del trabajo. Las partes harán lo posible por llegar a una solución amigable de todas las controversias que surjan de este Contrato o de su interpretación.

8.2 Solución de controversias

Toda controversia entre las Partes relativa a cuestiones que surjan en virtud de este Contrato que no haya podido solucionarse en forma amigable dentro de los treinta (30) días siguientes al recibo por una de las Partes de la petición de la otra parte referente a dicha solución amigable, podrá ser

presentada por cualquiera de las partes para su solución conforme a lo dispuesto en las **CEC**.

III. Condiciones Especiales del Contrato (CEC)

Número de Cláusula de las CEC	Modificaciones y complementos de las Condiciones Generales del Contrato
1.4	Las direcciones son: Contratante: Calle 43 # No. 57 – 14 Atención: Constanza Liliana Alarcón Párraga E-mail programaBID4902@mineducacion.gov.co. Consultor: Asesoría y Gestión Cía. S.A.S. Atención: Juliana Silva Echeverri, Representante legal E-mail : jusilvae@asegest.com Atención: Augusto Hérnandez Gracia. E-mail : ahernandez@asegest.com
{1.6}	No aplica
1.7	Los representantes autorizados son: En el caso del Contratante: Constanza Liliana Alarcón Párraga En el caso del Consultor: Juliana Silva Echeverri, Representante legal
1.8	El Contratante pagará en nombre del Consultor, el Subconsultor y el Personal todos los impuestos nacionales indirectos[2] a que puedan estar sujetos de conformidad con la ley aplicable respecto de: (a) Todo pago que el Consultor, el Subconsultor y el Personal (que no sean nacionales del Gobierno o residentes permanentes del país del Gobierno) recibieren en relación con la prestación de los Servicios.
{2.1}	La fecha estimada de entrada en vigor es el 20 de agosto de 2021
2.2	La fecha estimada para el inicio de la prestación de los servicios es: 23 de agosto de 2021.
2.3	El plazo será de 5 meses contados a partir de la suscripción del acta de inicio previo cumplimiento de los requisitos de perfeccionamiento y ejecución, sin exceder la vigencia.
3.4	No aplica

[2] Todos los impuestos indirectos exigidos (discriminados en las facturas).

<table>
<tr><td>3.5 (c)</td><td>No aplica</td></tr>
<tr><td>6.2 (a)</td><td>No aplica</td></tr>
<tr><td>6.2 (b)</td><td>El monto máximo en moneda nacional es de: TRES MIL TRESCIENTOS OCHENTA Y UN MILLONES NOVENTA Y SIETE MIL DIEZ PESOS CON CUARENTA Y OCHO CENTAVOS M/CTE ($3.381.097.010,48), suma que incluye IVA y todos los costos que implique la ejecución del contrato.

Parágrafo 1: La propuesta presentada por el Consultor es por valor de DOS MIL OCHOCIENTOS CUARENTA Y UN MILLONES DOSCIENTOS CINCUENTA Y SIETE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y DOS PESOS ($2.841.257.992), sin incluir IVA.

Parágrafo 2: IMPUESTOS Y RETENCIONES APLICABLES AL CONTRATO. En la reunión de Negociación del Contrato se identificaron los siguientes impuestos y retenciones aplicables sobre el valor de la propuesta:

a. Retención en la fuente del impuesto de renta: 11%
b. Impuesto sobre las ventas: IVA del 19%, por valor de: $539.839.018,48.
c. Retención del IVA. 15%
d. Impuesto de Industria y Comercio. 6.9 por mil

NOTA:los impuestos y deducciones se realizan con base en las facturas y soportes presentados por el CONSULTOR y conforme a las disposiciones legales que apliquen al momento de gestionar cada trámite de pago.</td></tr>
<tr><td>6.4 (a)</td><td>Los pagos se harán de acuerdo con el siguiente calendario:

El valor del contrato se pagará en 4 desembolsos distribuidos de la siguiente forma:

<table>
<tr><th>Concepto de pago</th><th>Fecha estimada de pago</th></tr>
<tr><td>Pago 1. Correspondiente al 10% del valor total del contrato, sin tener en cuenta el rubro correspondiente a gastos de transportes terrestres, tiquetes y gastos de viaje (operación logística), contra entrega de los productos indicados en los términos de referencia para este pago.</td><td>Octubre de 2021</td></tr>
<tr><td>Pago 2. Correspondiente al 30% del valor total del contrato, sin tener en cuenta el rubro correspondiente a gastos de transportes terrestres, tiquetes y gastos de</td><td>Noviembre de 2021</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

	viaje (operación logística), contra entrega de los productos indicados en los términos de referencia para este pago.	
	Pago 3. Correspondiente al 40% del valor total del contrato, sin tener en cuenta el rubro correspondiente gastos de desplazamiento y tiquetes aéreos, contra entrega de los productos indicados en los términos de referencia para este pago.	Diciembre de 2021
	Pago 4. Correspondiente al 20% del valor total del contrato, contra entrega de los productos. Este pago incluye el pago de los gastos de desplazamiento y tiquetes aéreos sobre lo realmente ejecutado por el contratista, previa autorización del supervisor, conforme al seguimiento realizado por él, donde se establecen los destinos específicos, permanencia y demás detalles del desplazamiento a la sede educativa y deberán corresponder al 100% de los viajes planteados en el anexo técnico del proceso.	Diciembre de 2021

La operación logística comprende los siguientes gastos:

1. Desplazamiento nacional tiquetes del equipo de coordinación y sistematización, a razón de 30 desplazamientos nacionales, con permanencia de 1 día por una única vez, de seguimiento a procesos y apoyo a la gestión, ejercicio que se desarrolla desde la coordinación del proyecto. En estos desplazamientos se incluye también el ejercicio a desarrollar por parte de los sistematizadores, quienes realizarán desplazamientos por vía aérea a las ciudades donde se encuentran las Secretarías de Educación Certificadas, así como a los municipios donde se realizará la intervención.
2. Gastos de viaje – viáticos, a razón de 30 desplazamientos aéreos nacionales, con permanencia de 1.5 día por una única vez.
3. Transporte terrestre o fluvial para el trabajo de campo de gestores municipales y profesionales de territorio. Bajo el supuesto de dichos gestores y profesionales tendrán como domicilio las entidades territoriales que les sean asignadas, los gestores y profesionales se desplazarán por vía terrestre a las sedes educativas adscritas a las Entidades Educativas con las que les corresponda trabajar. Para cada destino se

	proyectaron 2 visitas a cada una de las 600 sedes, para un total de 1200 desplazamientos. 4. Gastos de viaje – viáticos a razón de 600 desplazamientos terrestres, con permanencia de 1.5 día por una única vez. 5. Refrigerios de los encuentros municipales de acompañamiento. 1929 refrigerios, que corresponde al número de docentes estimado que se harán partícipes de los espacios de trabajo de las 600 sedes de las instituciones educativas, a razón de 2 encuentros. Los gastos en los que incurra el consultor por los acompañamientos efectivamente ejecutados serán pagados en los periodos de facturación establecidos en el Pago 4. Para tal fin, el consultor deberá presentar, para validación del supervisor del contrato, los soportes que acrediten los gastos en los que ha incurrido en el periodo de facturación que corresponda y que sean previamente acordados con el Ministerio de Educación. Si al finalizar el plazo de ejecución del contrato la bolsa agotable no ha sido consumida en su totalidad, los saldos por este concepto serán liberados a favor del Ministerio de Educación previa suscripción del acta de liquidación. Una vez agotada la bolsa constituida por valor de $486.862.992, y si persiste la necesidad debidamente justificada de continuar realizando desplazamientos, la entidad contratante evaluará la posibilidad de realizar una adición contractual para incrementar el valor de la bolsa y autorizar la realización de los viajes restantes. Los gastos en términos de desplazamiento y manutención en los que incurra el consultor por los acompañamientos efectivamente ejecutados serán pagados en los periodos de facturación establecidos en la forma de pago. Para tal fin, el consultor deberá presentar, para validación del supervisor del contrato, los soportes que acrediten los gastos en los que ha incurrido en el periodo de facturación que corresponda y que sean previamente acordados con el Ministerio de Educación. Si al finalizar el plazo de ejecución del contrato la bolsa agotable no ha sido consumida en su totalidad, los saldos por este concepto serán liberados a favor del Ministerio de Educación previa suscripción del acta de liquidación. Una vez agotada la bolsa constituida por valor de $486.862.992, y si persiste la necesidad debidamente justificada de continuar realizando desplazamientos, la entidad contratante evaluará la posibilidad de realizar una adición contractual para incrementar el valor de la bolsa y autorizar la realización de los viajes restantes. Aunado al cumplimiento de los requisitos anteriores para efectos

	del pago, **EL CONSULTOR** deberá presentar la factura o documento equivalente, y acreditar ante el supervisor del contrato el pago a los sistemas de seguridad social integral, salud, pensión, y riesgos laborales, de conformidad con la normatividad vigente. Todo pago está sujeto a la disposición del Programa Anual Mensualizado de Caja - PAC de EL MINISTERIO. Las retenciones y descuentos de Ley a que haya lugar estarán a cargo de **EL CONSULTOR.**
6.5	No aplica
8.2	Las controversias deberán solucionarse en primera instancia por las partes, mediante arreglo directo, la cual tendrá una duración de hasta treinta (30) días hábiles, en los cuales la parte disconforme podrá plantear por escrito el detalle de la diferencia. La otra parte la considerará y la responderá dentro de siete (7) días calendario siguiente a su recibo. Si esa parte no responde dentro de siete (7) días calendario o si la diferencia no puede resolverse de manera amigable dentro de siete (7) días siguientes a la respuesta de esa parte, las partes convienen hacer uso de los mecanismos de solución previstos en la Ley, tales como la conciliación, amigable composición y transacción. Finalmente, la disputa podrá ser presentada a la jurisdicción local de lo Contencioso Administrativo.
8.3	**IMPUTACIÓN PRESUPUESTAL:** El Contrato _____ es imputado presupuestalmente con cargo al Certificado de Disponibilidad Presupuestal No. 4621 del 8 de abril de 2021, por valor de $3.383.598.324 del cual se utilizará la suma de $3.381.097.010,48, lo que incluye impuestos.
8.4	**INFORMES DEL SUPERVISOR DEL CONTRATO.** De acuerdo a lo establecido en el articulo 3, aspectos comunes a la Supervisión e Interventoría del Manual de Supervisión e Interventoría (Vigente), el Supervisor deberá rendir un informe de ejecución del contrato mínimo cada tres (3) meses. En todo caso se deberá rendir un informe final para efectos de la liquidación del contrato.
8.5	**LIQUIDACIÓN DEL CONTRATO.** Las partes acuerdan que el presente contrato se liquidará de común acuerdo, mediante la suscripción de un acta de liquidación bilateral entre EL MINISTERIO y el CONSULTOR dentro de los seis (6) meses siguientes a la fecha de terminación del contrato.
8.6	**PERFECCIONAMIENTO Y EJECUCIÓN:** Este contrato se perfecciona con la aprobación de las partes en la plataforma del

	SECOP II, y tendrá como requisito de ejecución el registro presupuestal.
8.7	**MANIFESTACIÓN:** Las partes manifiestan libremente que han procedido a la lectura total y cuidadosa del texto del presente documento, por lo que, en consecuencia, se obligan a todo lo consignado y manifestado. Igualmente acuerdan, que, en caso de aclaración del presente anexo, en alguna de sus cláusulas, por errores de digitación o aritméticos, se realizará la aclaración directamente por parte del MEN, sin necesidad de firma y/o aprobación por parte del contratista**.**

IV. Apéndices
Apéndice A – Descripción de los Servicios

1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

Los lineamientos y recursos ofrecidos por los Lineamientos de Estrategias Educativas para la Diversidad de Ruralidades en Colombia – LEER en Colombia y las orientaciones para el mejoramiento del servicio educativo a través de la Guía de Gestión integral para una educación con calidad constituyen una oportunidad para mejorar los niveles de pertinencia de la educación en zonas rurales del país y por vía de ello la completitud en las trayectorias que en esta materia deben recorrer las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos que habitan en ellas. Dichos lineamientos brindan información necesaria a toda la comunidad educativa para comprender que la prestación del servicio educativo con calidad y pertinencia se lleva a cabo "mediante la conjugación de distintas variables y circunstancias presentes en la operación del mismo, de acuerdo con las posibilidades de la población, de la institución y del territorio" (MEN, 2021) y, por lo tanto, supone un trabajo permanente de fortalecimiento de la gestión institucional articulada entre directivos docentes, docentes, estudiantes, padres de familia y cuidadores, así como con organizaciones de la comunidad y entes gubernamentales.

Los lineamientos mencionados y que se propone implementar tienen como origen los productos del convenio No. 224 de 2019 en el cual se realizó un análisis curricular sobre Escuela Nueva y se planteó una propuesta de gestión educativa para la ruralidad. En esta misma línea se trabajó con la Alianza Educación Rural para Antioquia – ERA (Fundación Secretos para Contar) con quienes se apoyó un proceso de fortalecimiento de la práctica docente en torno a la propuesta de Escuela Nueva. Con la Secretaría de Educación de Bogotá, se consiguieron recomendaciones en torno a la educación inicial en zonas rurales ejercicio complementario al trabajo realizado con la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, a través de la cual se obtuvo una propuesta pedagógica y didáctica de educación inicial para ruralidad dispersa. A través de la Universidad de la Salle se hizo un abordaje de lineamientos de Política de Educación en la Ruralidad y finalmente con la Universidad de Sucre se abordaron estrategias en educación media para la permanencia asociadas a procesos productivos. Dichos insumos se constituyen en la base a partir de la cual se han venido construyendo los fundamentos técnicos a nivel conceptual y de fortalecimiento de los procesos educativos en zonas rurales de Colombia que se pretende impulsar a través de esta consultoría.

Derivado de lo anterior y dando continuidad al proceso, a través de una consultoría con la Universidad de Caldas en el marco del contrato de consultoría CO1.PCCNTR.1839115 de 2020 suscrito con el MEN en ejecución del Contrato de Préstamo 4902/OC-CO y en un trabajo colegiado con equipos de la Subdirección de Referentes y Evaluación de la Calidad Educativa, de la Dirección de Primera Infancia, de Educación Media, de las subdirecciones de Permanencia y de Fortalecimiento Territorial del MEN, se formularon en el 2020 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 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.

La oportunidad de avanzar en la implementación de estos lineamientos constituye una respuesta frente a los compromisos del sector educativo de impulsar la ejecución del Plan Especial de Educación Rural (PEER) y los Planes de Acción de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial – PDET como parte de lo establecido en el Plan Marco de Implementación del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz estable y duradera.

En este sentido, el presente proyecto plantea la implementación de los lineamientos y recursos pedagógicos para la ruralidad de manera articulada con la aplicación de la Guía de Gestión Integral para una Educación con Calidad a través de procesos de formación y acompañamiento técnico a Entidades territoriales, Secretarías de Educación, Establecimientos Educativos 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.

De igual forma se plantea una profundización en términos de un acompañamiento a Entidades territoriales, Secretarías de Educación, Establecimientos Educativos y comunidades educativas para enriquecer las propuestas pedagógicas y curriculares desde la educación inicial hasta la media, en los que intencionalmente se visibilice la promoción del desarrollo integral y el aprendizaje, en clave de trayectorias educativas completas, pertinentes y de calidad, bajo una mirada contextualizada que responda a las realidades de las comunidades educativas rurales del país.

Con lo anterior se espera que las Secretarías de Educación de municipios PDET cuenten con información suficiente sobre la realidad rural de sus jurisdicciones, con capacidad de análisis para orientar y acompañar la labor de los establecimientos educativos de sus jurisdicción y con la visión para promover la interlocución con otros actores sociales (pares gubernamentales, sector productivo, medios de comunicación, organizaciones, entre otros) para facilitar la generación de alianzas que procuren el fortalecimiento del proceso educativo en función del desarrollo local y de la garantía de los derechos de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

Así mismo, se contará con Establecimientos Educativos con la capacidad de robustecer sus Proyectos Educativos Institucionales en función de las características del contexto y de las necesidades en términos de desarrollo de su estudiantes, basado en propuestas curriculares y pedagógicas sólidas que asocian a diversos actores educativos, medios y sistemas de formación, con el fin de convertir a los estudiantes en actores de su propia formación a partir de la realidad de la vida (familiar, social, profesional), de la experiencia en el desarrollo de proyectos de diferentes ámbitos y de la interacción en el aula que implica la adquisición de saberes construidos sobre la discontinuidad de espacios y de tiempos entre medio socio profesional y Escuela.

Fortalecer los Proyectos Educativos, a través de la implementación de LEER en Colombia y la Guía de Gestión Integral le permitirá a las Secretarías de Educación y Establecimientos Educativos mejorar el servicio de tal manera que sea posible responder a las necesidades y potencialidades de los territorios en los que se encuentran las sedes educativas que harán parte del proceso.

Por todo lo anterior, se requiere la contratación de una consultoría que aporte al fortalecimiento de la gestión académica, pedagógica y curricular de los establecimientos educativos rurales en los que se tienen en cuenta los lineamientos y orientaciones generales de LEER en Colombia que como resultado del contrato CO1.PCCCNTR.1839115 de 2020 se encuentran consolidados para ser implementados, así como los recursos educativos validados por el MEN; de igual forma se aportará al fortalecimiento de las capacidades de las Entidades Territoriales para acompañar este proceso. Además, que reconozca sus particularidades étnicas y culturales en el marco de sus necesidades, intereses, demandas y potencialidades de la diversidad, y lo anterior pueda evidenciarse a través del diseño, adaptación e implementación de proyectos de fortalecimiento curricular de acuerdo con el contexto de los municipios PDET.

Esta consultoría se enmarca en el Componente 1 del Programa, “Estrategias Educativas Rurales” el cual apunta al fortalecimiento de la gestión de aula rural con un enfoque conceptual y metodológico para implementar estrategias educativas adaptadas a los ámbitos rurales, Subcomponente 1.1 “Desarrollo técnico e implementación de estratégicas educativas rurales” cuya finalidad es contar con lineamientos que guíen a los establecimientos educativos para la prestación de un servicio educativo pertinente y de calidad en la ruralidad; y en el Componente 2 “Formación inicial y en servicio a educadores rurales” el cual está orientado a mejorar la práctica docente rural haciéndola más pertinente y contextualizada, Subcomponente 2.3 “Formación en servicio a educadores en zonas rurales”, cuyo objetivo es asegurar que las estrategias educativas sean incorporadas en la práctica de docentes rurales en servicio. En el anterior sentido, a través de la presente consultoría se esta aportando al cumplimiento de las metas de producto relacionadas con asistencia técnica a sedes escolares para la implementación de la estrategia en educación inicial y en educación media y a la de acompañamiento prestado a sedes de preescolar, básica y media para la implementación de estrategias educativas rurales por los docentes.

En el marco del contrato de préstamo está previsto que el proceso iniciado a través de la presente consultoría tenga continuidad durante los años 2022 y 2023, periodos en los cuales se plantea ampliar la cobertura de la acción de fortalecimiento a otras Entidades Territoriales Certificadas – ETC y Establecimiento Educativos rurales -EE- así como el desarrollo de un segundo nivel de fortalecimiento con los EE con los que se vaya trabajando.

En este sentido, de conformidad con las Políticas de adquisiciones del BID, dependiendo del desempeño del consultor podrá revisarse la viabilidad de efectuar la contratación por continuidad de servicios.

2. OBJETO

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 trayectorias educativas completas.

3. ALCANCE DEL OBJETO

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:

1. Gestión Integral del Establecimiento Educativo bajo un enfoque territorial.

Mediante acciones de formación y de acompañamiento técnico virtual y presencial se trabajará con los miembros de la comunidad educativa y actores del territorio relevantes (Junta Municipal de Educación – JUME, sector productivo, medios de comunicación, Juntas de Acción Comunal – JAC, autoridades del gobierno local) en el análisis del servicio educativo prestado desde el Establecimiento Educativo (EE) en relación con las características del contexto social, económico, cultural y en materia de desarrollo del territorio y de las condiciones, frente a estas, que deben generarse para asegurarle a niñas, niños, adolescentes, jóvenes una trayectoria educativa completa.

Dicho análisis implica orientar a los EE en la actualización de su ruta de fortalecimiento institucional establecida en la propuesta de Gestión Integral para una Educación con Calidad con referencia a los lineamientos y estrategias para la Educación Rural en Colombia, el PEER y los Planes de Acción PDET en materia de educación.

La labor de formación y acompañamiento para la actualización de la ruta de fortalecimiento institucional conducirá en primer lugar a un ajuste del Plan operativo y del Plan de Mejoramiento Institucional que el EE elabora en torno a la implementación del Proyecto Educativo, y, en segundo lugar, a un apoyo en su ejecución a través de la canalización y coordinación de los programas y proyectos que se orientan a los territorios por parte de las diferentes Direcciones del MEN y lo asociado a los Planes de Apoyo al Mejoramiento.

2. 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-.

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.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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 guía de gestión integral para una educación de calidad.
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 guía de gestión integral para una educación de calidad adelantado de acuerdo con el análisis del contexto rural y el desarrollo integral de los estudiantes y el territorio propuesto en sus Proyectos Educativos.

5. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Procesos y actividades:

a. Proceso 1: Alistamiento.

En el marco de este procesoe definirá el plan de trabajo para ejecutar los procesos de fortalecimiento constitutivos del proyecto. Implica la revisión y adaptación, según las características de las Entidades Territoriales y los Establecimientos Educativos, de la metodología de implementación de los Lineamientos y Estrategias para la Educación Rural en el marco de la Gestión integral, que proveerá el Ministerio de Educación. Derivado de esta revisión y adaptación, se especificarán las características de las capacitaciones, del acompañamiento y de los recursos (virtuales o tecnológicos) que serán utilizados para realizarla. Dicho esquema será definido en primera instancia con el equipo técnico del Viceministerio de Educación Preescolar, Básica y Media del Ministerio de Educación, para posteriormente ser acordado y desarrollado con los EE y las ETC.

El plan de trabajo debe presentar de manera detallada los tiempos, recursos y organización del proceso de acompañamiento, el seguimiento y la documentación de este. Igualmente, debe estar estructurado bajo una mirada participativa y de coconstrucción con los equipos territoriales, los directivos docentes y docentes, familias y comunidad que harán parte del proceso.

Desde el Ministerio de Educación Nacional se compartirán los siguientes insumos para orientar el proceso mencionado:

- Plan Especial de Educación Rural, Planes de Acción PDET en materia de educación, el Plan de Apoyo al Mejoramiento –PAM- y las orientaciones en gestión institucional, interinstitucional y con la comunidad –LEER en Colombia-.
- Metodología de implementación de los Lineamientos y Estrategias para la Educación Rural en el marco de la Gestión integral.
- Guía de Gestión Integral para una Educación con Calidad y metodología de aplicación.
- 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.
- Documento de 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.
- Fichas de caracterización por cada una de las ETC.
- Información por establecimiento educativo de los Modelos Educativos Flexibles implementados y estado de la implementación en cuanto a material educativo y formación docente.
- Documento con orientaciones de gestión institucional, curricular y de acogida, bienestar y convivencia, y recursos educativos asociados a estas orientaciones.
- PAM de cada Secretaría de Educación.
- PMI de cada Establecimiento Educativo
- Proyectos Educativos de los Establecimientos educativos.

Actividades:

1. Revisar y apropiar las metodologías de implementación de los lineamientos y recursos de LEER en Colombia, así como los de aplicación de la guía de Gestión Integral para una educación con calidad.

2. Establecer los mecanismos de comunicación con las Secretarías de Educación y el equipo técnico del Ministerio de Educación Nacional, para garantizar el adecuado reporte de avance y resultados del acompañamiento.
3. Concertar con cada Secretaría de Educación no certificada (o quien haga sus veces) focalizada, un plan de trabajo sobre el proceso de fortalecimiento territorial que se adelantará.
4. Concertar con las ETCel Plan de trabajo para el acompañamiento a las SE no certificada y a los EE en la implementación de los Lineamientos y Estrategias para la Educación Rural en el marco de la Gestión integral.

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

Es interés del proyecto que las entidades territoriales no certificadas se apropien de los lineamientos de política y estrategias para la educación rural, para que desde sus competencias participen en su implementación. En este sentido, se plantea la realización de acciones de fortalecimiento de capacidades con instancias del gobierno y la institucionalidad local relacionada con el tema como Secretarías o quien haga sus veces -coordinación, dirección, núcleo-, la Junta Municipal de Educación -JUME-, Instituciones de Educación Superior, entre otros. De igual manera, con actores de la sociedad como el sector productivo, los medios de comunicación, las JAC, etc. Dicho fortalecimiento pasa por actividades de difusión del Plan Especial de Educación Rural y de LEER en Colombia; de capacitación sobre los procesos de Gestión Integral Educativa que se está promoviendo desde el MEN y de análisis de los planes de acción en materia de educación que se vienen implementando como parte de los PDET.

En una acción coordinada con las ETC (cuando sean departamentales) a las que se adscriba cada entidad territorial, se realizará un proceso de cualificación en términos de información y planeación que contribuya en la armonización y ajuste de las acciones dispuestas desde el Plan de Desarrollo local en materia de educación.

Se trabajará en el fortalecimiento de las capacidades estratégicas y técnicas de las Secretarías de Educación en su gestión institucional e intersectorial con relación al servicio educativo en la ruralidad de sus territorios, de manera tal que desde su intervención generen condiciones de relacionamiento con otros actores y de acompañamiento a sus establecimientos educativos.

Como parte de las acciones de este proceso, se propone la realización de una movilización territorial a través de actividades comunicativas que vinculen a los medios locales en la difusión y sensibilización de la comunidad educativa en torno de las ofertas de fortalecimiento que se están implementando.

La labor de capacitación y acompañamiento deberá contar con por lo menos tres (3) sesiones presenciales durante el tiempo del proyecto y sesiones virtuales según plan de trabajo convenido con las secretarías.

En esta etapa el consultor se encargará de imprimirlos materiales para la implementación de los lineamientos de gestión curricular y los recursos educativos para la ruralidad -LEER en Colombia- diseñados por el MEN, relacionados más adelante en la sección de productos del proceso 2.

Actividades:

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.

c. 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.

De manera conjunta y articulada con las Secretarías de Educación Certificadas se adelantará este proceso cuyo propósito es el de fortalecer las capacidades asociadas a la gestión integral de los EE focalizados desde las particularidades de la ruralidad, a través de la cualificación y acompañamiento a la revisión e implementación de la guía de gestión integral para una educación de calidad que implica la actualización del PMI y del Plan Operativo del PEI, así como de los lineamientos y recursos para la educación rural. A partir de las metodologías ajustadas en el alistamiento, deberá desplegarse un trabajo de lectura de realidad y actualización de los planes operativos del PEI en relación con los planes de mejoramiento de los EE. Dicho ejercicio, debe hacer evidente el abordaje de las necesidades y particularidades de la educación inicial y preescolar, básica y media, así como las condiciones asociadas al aseguramiento de trayectorias educativas completas, pertinentes y de calidad. En este sentido, se espera que el proceso de cualificación y acompañamiento redunde en la ampliación y enriquecimiento de los planes señalados, desde la revisión de los componentes esenciales a la planeación y el fortalecimiento de la gestión integral, y su robustecimiento a la luz de la perspectiva de las trayectorias educativas, y los desarrollos más recientes del MEN en materia de política educativa.

Este proceso involucra acciones de capacitación y acompañamiento en la actualización y ejecución de los PMI. Dicho proceso deberá realizarse a través de por lo menos tres (3) sesiones presenciales durante el tiempo del proyecto y sesiones virtuales de según plan de trabajo convenido con los Establecimientos.

Actividades:

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.
    - Acompañamiento en la gestión de las ofertas dirigidas desde el Ministerio a los Establecimientos Educativos.
    - 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.

d. 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.

Los Establecimientos Educativos de las zonas rurales, por sus características culturales, económicas y de dispersión geográfica, deben contar con apuestas pedagógicas que involucren a los jóvenes, adolescentes, niñas y niños en procesos pedagógicos que tengan como base proyectos educativos bajo el marco de la flexibilización curricular que garanticen la innovación para el desarrollo y la consolidación del tejido social que permitan convivir pacíficamente y ejercer ciudadanía de una manera sostenible.

Se plantea entonces un acompañamiento a directivos docentes, docentes y con participación del resto de comunidad educativa, para el fortalecimiento o reestructuración curricular de sus Proyectos Educativos Institucionales, basados en el análisis derivado de la aplicación de la Guía de Gestión integral.

A través de las herramientas conceptuales y recursos pedagógicos y didácticos propuestas en LEER en Colombia, se reforzarán las capacidades 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.

La labor de capacitación y acompañamiento deberá contar con por lo menos tres (3) sesiones presenciales durante el tiempo del proyecto y sesiones virtuales de según plan de trabajo convenido con las secretarías

Actividades:

1. Analizar las fortalezas y áreas de mejora en relación con la vinculación de los diversos escenarios de la vida de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, y la participación de los diferentes actores sociales y productivos en el proceso educativo
2. Socializar y capacitar las Secretarías de Educación (o quien haga sus veces) y los EE en los lineamientos de gestión curricular y el uso de los recursos educativos para la ruralidad -LEER en Colombia- diseñados por el MEN.
3. 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.
4. 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.
5. 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
6. 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 la realización de acciones que vinculen Identificar los 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.
7. 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

e. Esquema de asesoría o acompañamiento presencial

El esquema de trabajo propuesto para el logro de los objetivos y realización de las actividades de la presente consultoría, supone presencialidad en los territorios e interación virtual a través de las herramientas tecnológicas que se dispongan para ello. Para el trabajo presencial deberá implementarse un esquema con por lo menos los siguientes elementos

Visitas de asesoría o asistencia técnica a territorio por parte del equipo de coordinación general y de sistematización	30 viajes

Vistas de asistencia técnica y acompañamiento a las sedes escolares implicadas en el proceso de los gestores municipales y/o los profesionales territoriales.	Dos visitas a cada una de las 600 sedes
Encuentros por cada uno de los municipios, con los directivos docentes y docentes involucrados en el proceso	2 Encuentros

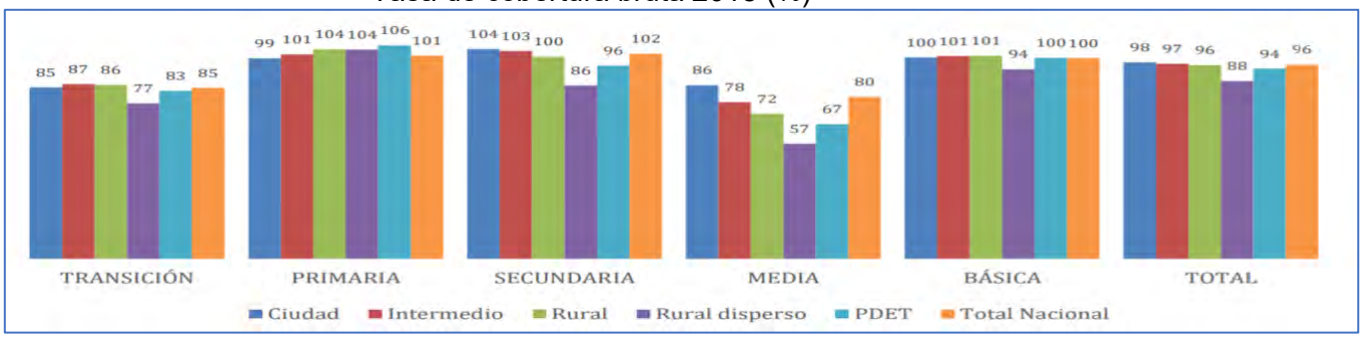
6. ENFOQUE TÉCNICO Y METODOLOGÍA

ANTECEDENTES

Cobertura

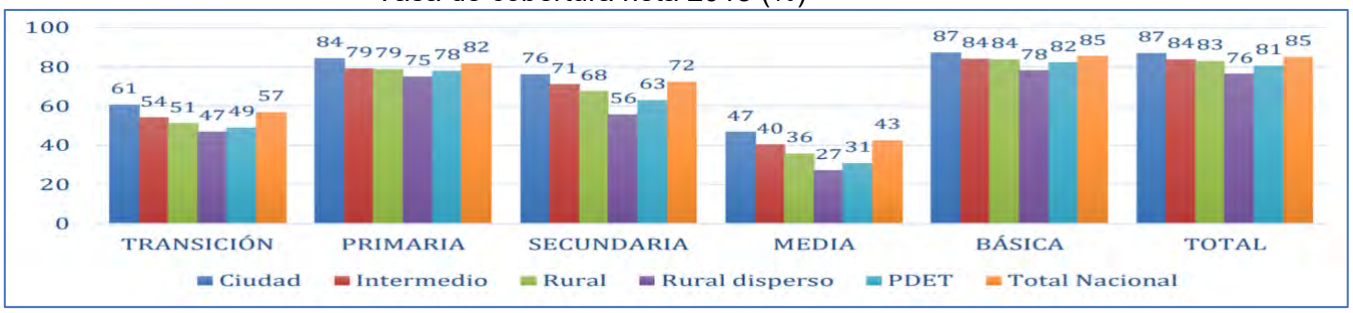
La tasa de cobertura bruta es buena en los distintos niveles de educación, con excepción de Media. La neta baja significativamente y es inaceptable en los niveles de transición y media, especialmente en el sector rural[3].

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

Los gráficos permiten ver claramente que:

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

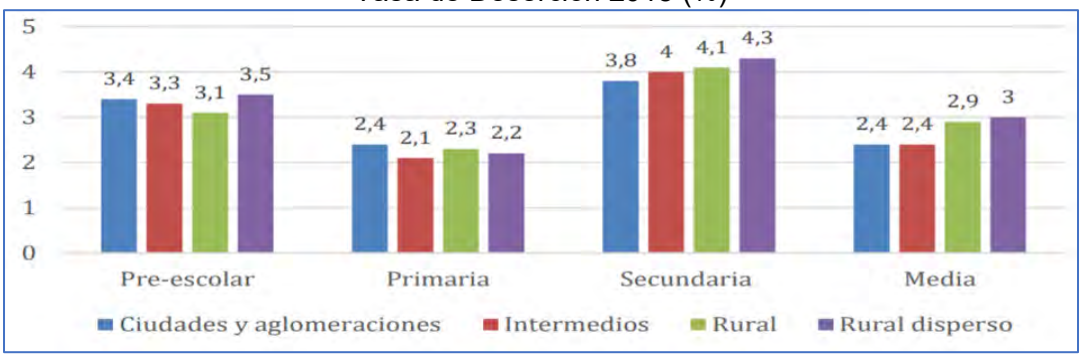
- En 2018, la cobertura bruta es cercana o supera el 100% en los niveles de educación básica (Primaria y Secundaria) pero en Transición y en Media los porcentajes se sitúan alrededor del 80%, y por debajo de esta cifra en el sector rural. En contraste, la cobertura neta es mucho menor, situándose alrededor 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[4].

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 mismo año el indicador muestra apenas 5,2 años para la población rural[5]. 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

[4] 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.

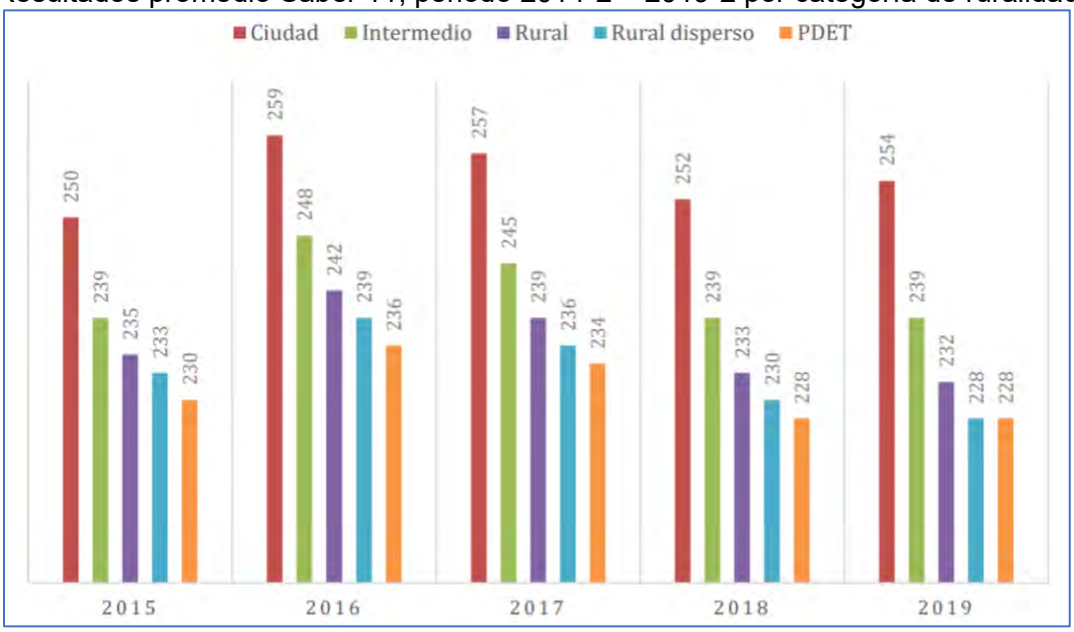
[5] Rendón y Gutiérrez, op.cit., p.19

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[6]. 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

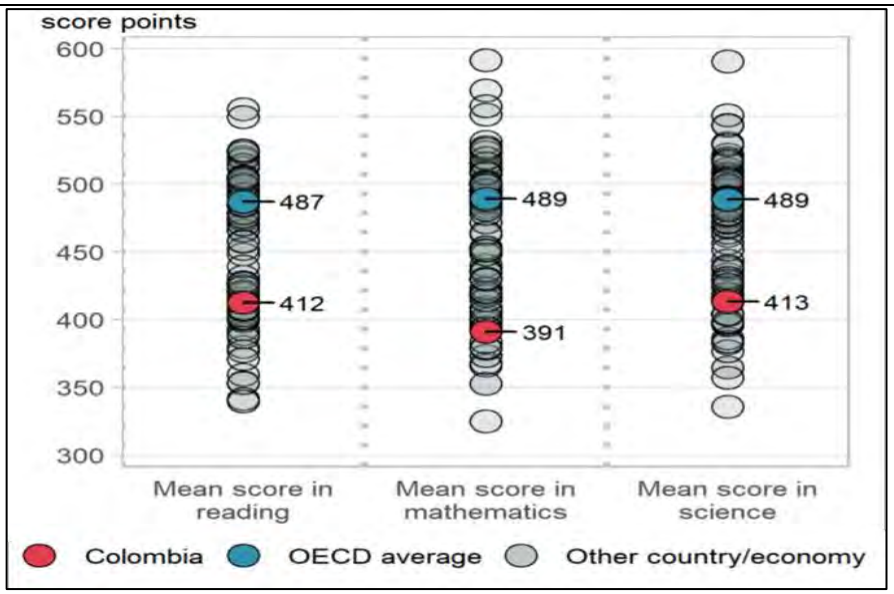


Plan Especial de Educación Rural – Diciembre de 2020 – Versión Final para Adopción

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

[6].



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[7], "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".

[7] 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

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[8], 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[9].

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.

[8] 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/

[9] 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.

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"[10]. 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"[11].

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**

[10] Términos de referencia, p. 64.
[11] Idem

a la plena integración familiar 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[12]. 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*"[13].

- 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.[14]

[12] 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.
[13] Citación libre del concepto emitido por Michael Barber, citado por McKinsey en un estudio hecho para el MEN alrededor de 2010.
[14] 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.

- 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 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[15]. Las diferencias en el desarrollo de habilidades cognitivas y no cognitivas se derivan mucho menos de las condiciones genéticas que de la atención

[15] 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

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.
- 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.

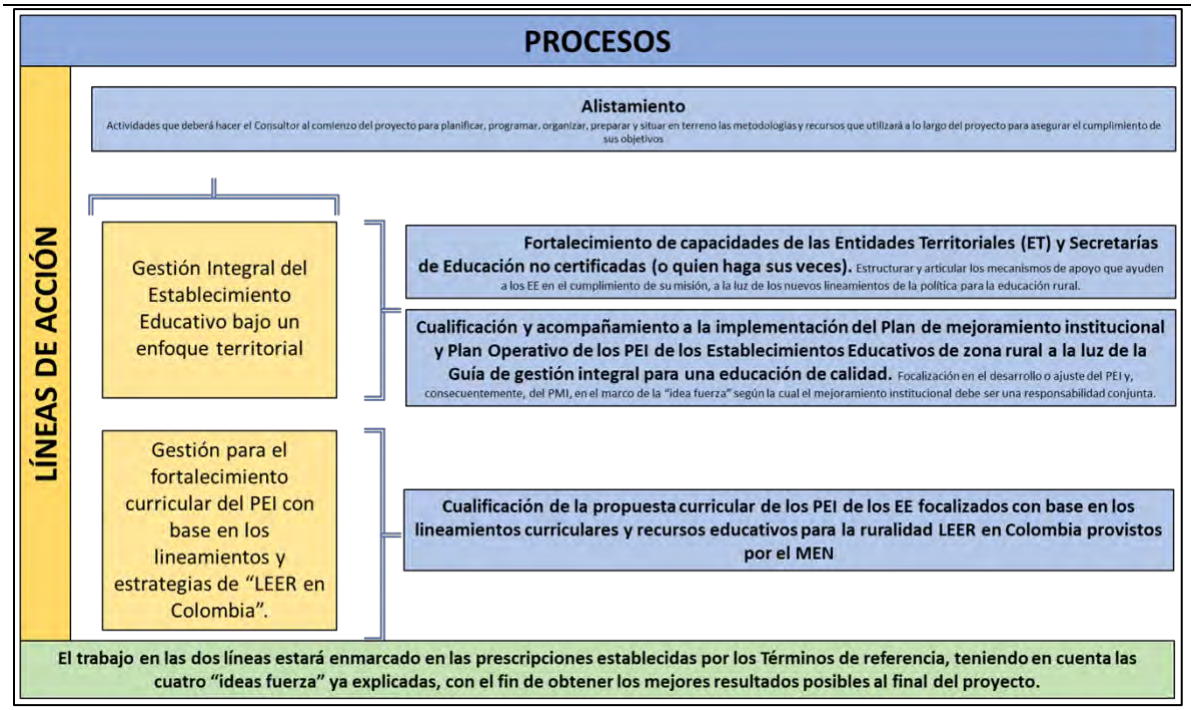
IDEA FUERZA 4: La respuesta del servicio a las necesidades y potencialidades de los territorios debe estar basada en la capacidad de los estudiantes de interpretar y transformar su realidad y no en la adaptación curricular para atender las necesidades tradicionales o coyunturales del sector productivo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

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.

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

Según Forero y Saavedra[16], 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

[16] Forero David y Víctor Saavedra, Los 10 pasos para hacer de Colombia la más educada de América Latina. Fedesarrollo – ANIF. Bogotá, 2018., p. 128

adelante) contempla seis dimensiones para la autoevaluación, en lugar de las cuatro áreas consideradas por la Guía 34[17].

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.
- 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 una 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,

[17] Las cuatro dimensiones contempladas por la Guía 34 son: Gestión Directiva, Gestión Académica, Gestión Administrativa y Financiera y Gestión de 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[18] 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[19].

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

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

[19] 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.

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.

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[20], 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,

[20] 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".

IES, medios masivos de comunicación, grandes exponentes del sector productivo con asiento en el 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.
- 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[21]..

[21] 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.

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 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.

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[22], seguramente para

[22] 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).

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).
- ✓ 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.

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".

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.

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.

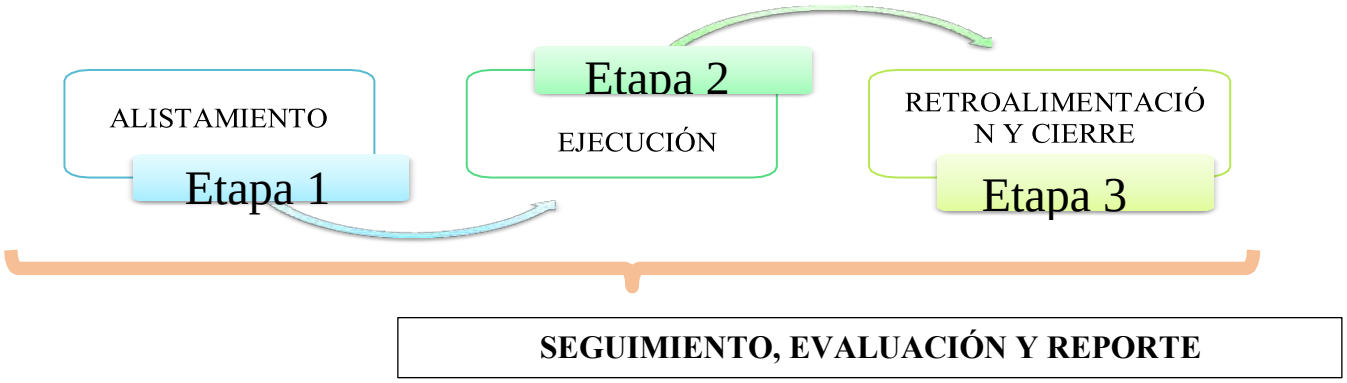
El acompañamiento en esta segunda línea del proyecto debe ser lo más permanente que permitan las circunstancias. Gran parte del esfuerzo de los equipos de campo del proyecto deberá dirigirse al acompañamiento *in situ* para la segunda línea, de tal manera que los lineamientos de LEER en Colombia y la 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.

METODOLOGÍA

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.

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"[23].

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.

7. 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:

[23] 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.

> **"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.

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".

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"[24], 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.
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.

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.

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

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.

8. POBLACIÓN OBJETIVO

Las Entidades Territoriales Certificadas - ETC con municipios con Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial – PDET correspondientes a las sedes focalizadas según Anexo de las sedes focalizadas identificadas de la Sección 8 de la presente solicitud de propuesta.

9. MODALIDAD DE CONTRATACIÓN

Para esta contratación, de conformidad con el Capítulo IV numeral 4.03 del Contrato de Préstamo 4902/OC-CO, se utilizarán las Políticas para la contratación de servicios de consultoría recogidas en el documento GN-2350-15 publicadas en mayo de 2019.

El método de selección para esta consultoría es Selección Basada en Calidad (SBC), de conformidad con el Plan de Adquisiciones aprobado mediante No Objeción del BID, correspondiente a la vigencia 2021, y de acuerdo con lo indicado en las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo - GN-2350-15, numeral 3.3, que señala: “El método de Selección Basada en Calidad (SCB) es apropiado para los siguientes tipos de trabajo: (a) Servicios complejos o altamente especializados, en que los Términos de Referencia y la aportación que se requiere de los consultores resultan difíciles de precisar, y en que el contratante espera que los consultores demuestren innovación en sus propuestas. (…)”.

10. OBLIGACIONES

A) <u>EL CONTRATISTA, desarrollará las siguientes obligaciones:</u>

10.1. OBLIGACIONES ESPECÍFICAS DEL CONTRATISTA

1. Consolidar el equipo de trabajo requerido y aprobado por el MEN.
2. Actualizar el plan de trabajo y cronograma de manera previa al inicio de ejecución de la consultoría, frente al plan de trabajo y cronograma presentados con la propuesta en caso de ser requerido.
3. Elaborar los instrumentos y recursos necesarios para el diagnóstico y la caracterización de los Establecimientos Educativos Focalizados.
4. Desarrollar mesas regionales y comunitarias, de manera presencial o virtual en caso de no poder desplazarse a territorio, con actores educativos de los municipios de los establecimientos educativos focalizados en el que se llevará a cabo el diagnóstico y la caracterización de los establecimientos educativos focalizados.
5. Sistematizar y analizar la información recolectada en mesas de trabajo colectivo.
6. Ajustar los resultados del ejercicio de diagnóstico y caracterización en un documento que se constituya en la ruta de trabajo institucional en el fortalecimiento de la gestión académica, pedagógica y curricular y en el diseño, adaptación e implementación de proyectos prioritarios
7. Construir y presentar al supervisor del contrato los documentos orientadores y los mecanismos de apoyo, socialización, acompañamiento y retroalimentación para la puesta en marcha de cada una de las dos líneas de acción.
8. Entregar los informes finales requeridos por el MEN.
9. Entregar las bases de datos con la información requerida por el MEN para reportar la participación y el impacto en las comunidades educativas.

NOTA 1:

El consultor se obliga a desarrollar las estrategias de acompañamiento en las condiciones definidas en las especificaciones técnicas y en las condiciones de la propuesta de precio.

En caso de que el Gobierno Nacional establezca restricciones de movilidad por causa del COVID 19, distintas a las que están definidas a la fecha de firma del contrato que impidan la implementación de dichas estrategias en las condiciones establecidas en las especificaciones técnicas, el contratista deberá implementar acciones técnicas complementarias de acompañamiento alternativo, virtual u otro, con el fin de desarrollar las estrategias de acompañamiento bajo las nuevas restricciones.

En este sentido, el consultor deberá presentar para aprobación del supervisor del contrato:

a) Las acciones técnicas complementarias para fortalecer el acompañamiento virtual o de cualquier otro tipo alternativo de acompañamiento en el territorio focalizado; y
b) El costo de la implementación de dichas acciones, el cual no deberá exceder el valor destinado para viajes y gastos de desplazamiento establecidos en la propuesta de precio del consultor. Este costo deberá estar soportado en un proceso de cotización de hasta 3 proveedores que desarrollen acciones similares a las propuestas por el contratista, con el fin de establecer su valor de mercado.

Si el costo de la implementación de las acciones técnicas complementarias para fortalecer el acompañamiento es menor al establecido en el presupuesto para el rubro de viajes y

viáticos, las partes se obligan a revisar el presupuesto y generar las modificaciones a las que haya lugar.

10.2. GENERALES DEL CONTRATISTA:

1. Asumir la responsabilidad de todas las actividades relativas a la ejecución de las obligaciones establecidas en este contrato.
2. Participar en las reuniones que sean convocadas por la supervisión, relacionadas con la ejecución del contrato.
3. Disponer de los medios necesarios para el mantenimiento, cuidado y custodia de la información objeto del presente contrato.
4. Entregar a EL MINISTERIO, periódicamente y al finalizar el contrato, o cuando el supervisor o interventor lo solicite, todos los documentos y archivos (físicos y electrónicos) a su cargo y que se produzcan en ejecución de sus obligaciones, debidamente inventariados conforme a las normas y procedimientos que establezca el Archivo General de la Nación.
5. Colaborar en el suministro y respuesta de la información correspondiente a los requerimientos efectuados por los organismos de control del Estado Colombiano o cualquier otra autoridad, en relación con la ejecución, desarrollo o implementación del contrato y de asuntos relacionados con el mismo.
6. Dar respuesta a las peticiones, quejas, reclamos o sugerencias, que sean asignadas, en los términos establecidos en la ley.
7. Solicitar autorización escrita de EL MINISTERIO para utilizar el nombre, emblema o sello oficial con fines publicitarios o ajenos a los establecidos en los lineamientos de EL MINISTERIO.
8. Adoptar la estrategia de comunicaciones definida por EL MINISTERIO en el plan de comunicaciones que se implemente para dar cumplimiento al objeto del contrato.
9. Cumplir con las condiciones de experiencia y todos aquellos que sean necesarios, de acuerdo con el objeto a contratar, incluido el requerimiento referente a SST descrito en la guía Requisitos específicos de Seguridad y Salud en el Trabajo en las adquisiciones de productos y servicios, para los objetos en los que aplique.
10. Mantenerse actualizado en los términos, condiciones, manuales y guías del SECOP II, de la página de Colombia Compra Eficiente y operar dicha plataforma en lo que le corresponde con responsabilidad y transparencia.
11. Asumir con la suscripción del contrato, la obligación de realizar los pagos al SISS (salud, pensión y riesgos laborales), de acuerdo con la normatividad vigente aportando los soportes de pago correspondientes, y en caso de incumplimiento total o parcial, responder por las consecuencias y sanciones que disponga la ley.
12. No subcontratar la ejecución del objeto contractual,
13. No vincular menores de edad, en aplicación a la Resolución No. 1677 de 2008 del Ministerio de Protección Social y los Pactos, Convenios y Convenciones Internacionales ratificados por Colombia, sobre los derechos de los niños.
14. Verificar el cumplimiento de la Ley 1918 de 2018 y el Decreto 753 de 2019, en especial lo referente al registro de antecedentes en bases de datos de la Policía Nacional con relación a agresores sexuales.
15. Presentar para aprobación del supervisor, el plan de viajes proyectado o programado a realizar mes anticipado conforme a las especificaciones que se plantean en el anexo técnico.
16. Cumplir con las normas y protocolos de bioseguridad.

B) OBLIGACIONES DEL MINISTERIO

1. Exigir la ejecución idónea y oportuna del objeto del contrato.
2. Vigilar la ejecución del contrato a través del supervisor que se designe.
3. Certificar y efectuar los pagos causados por EL CONTRATISTA.
4. Entregar la información requerida para el cumplimiento de las obligaciones de EL CONTRATISTA, siempre y cuando no sea obligación de este.
5. Adelantar las gestiones necesarias para el reconocimiento y cobro de las sanciones pecuniarias a que hubiere lugar.
6. Presentar al contratista a través del supervisor o la interventoría las sugerencias y observaciones sobre el trabajo a realizar para que se satisfaga la necesidad del MINISTERIO y el objeto de la contratación.
7. Todas las demás que resulten necesarias e indispensables para el cabal cumplimiento de los fines del contrato.

1. PRODUCTOS

a. Proceso 1: Alistamiento.

1. Documento de metodología e instrumentos concertados con el MEN.
2. Informe que acredite que se realizó el proceso de inducción y cualificación del equipo.
3. Un plan de trabajo por cada Entidad Territorial de los municipios focalizados sobre las acciones de fortalecimiento y acompañamiento que se realizará a los EE focalizados para la implementación del proceso de Gestión Integral para una Educación de Calidad.

b. Proceso 2: Fortalecimiento de capacidades de las Entidades Territoriales y Secretarías de Educación no certificadas.

1. Documentos soporte de la realización de la actividad de socialización del Plan Especial de Educación Rural y los lineamientos de política y estrategias para la educación rural –LEER en Colombia-, así como de la cualificación realizada en torno del enfoque y las herramientas de la Gestión Integral para una Educación con calidad.
2. 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.
3. Documento que acredite la estrategia de comunicación implementada con cada una de las Entidades territoriales.
4. 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 así:

   4.000 unidades (Educación inicial): Formato libro de 22 x 22 cm, 48 páginas interiores en papel esmaltado C2S de 150 gr, impresas en 4x4 tintas. Carátula en papel esmaltado C2S de 300 gr, impresa en 4x0 tintas. Empastado al caballete.
   18.500 unidades (Educación Básica y Media): Formato cartilla de 21,5 x 28 cm, 60 páginas interiores en papel bond blanco de 90 gr, impresas en 4x4 tintas. Carátula en papel esmaltado C2S de 300 gr, impresa en 4x0 tintas. Empastado al caballete.

6.000 unidades (Orientaciones y recursos complementarios): Formato documento de trabajo de 21,5 x 28 cm, 50 páginas interiores en papel bond blanco de 75 gr, impresas en 4x4 tintas. Carátula en papel esmaltado C2S de 300 gr, impresa en 4x0. Empastado al caballete.

c. 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.

1. 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.
2. Documentos soporte de los procesos de capacitación presencial o adelantados de acuerdo con la alternativa propuesta por el consultor y aprobada por el supervisor en caso de que las capacitaciones no puedan realizarse de manera presencial, realizados en los establecimientos educativos para la apropiación e implementación de la Guía de Gestión Integral para una Educación con Calidad.
3. Documentos soporte de los Planes de Mejoramiento Institucional y planes operativos de los proyectos educativos en actualización.
4. Documentos que acredite el proceso de acompañamiento a la formulación y ejecución de los Planes de Mejoramiento Institucional.

d. 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.

1. Documento con el balance sobre las necesidades en términos de fortalecimiento curricular de los EE focalizados que recomiende a las ETC las estrategias más pertinentes a ser incluidas en el PAM.
2. Documentos soporte de la realización de la capacitación a Secretarías de Educación y a los EE en los lineamientos y el uso de los recursos educativos para la ruralidad diseñados por el MEN.
3. Documento que acredite el estado de reestructuración curricular del PEI y del proceso de acompañamiento adelantado con cada uno de los EE focalizados con base en el pilotaje de LEER en Colombia.
4. 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.
5. Instrumentos de acompañamiento y seguimiento al fortalecimiento del PEI, la vinculación de las familias y la implementación de los lineamientos y recursos educativos para la ruralidad -LEER en Colombia

INFORME FINAL. El informe debe contener:

Informe descriptivo de cada una de las 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.

10. FORMA DE PAGO

El valor del contrato se pagará en cuatro desembolsos de conformidad a lo establecido en la cláusula 6.4 (a) del contrato distribuidos de la siguiente forma:

Concepto de pago
Pago 1. Correspondiente al 10% del valor total del contrato.
Pago 2. Correspondiente al 40% del valor total del contrato.
Pago 3. Correspondiente al 30% del valor total del contrato.
Pago 4. Correspondiente al 20% del valor total del contrato.

Los productos asociados a cada uno de los pagos, son:

PAGO	PRODUCTO	ACTIVIDAD	%
1	**Proceso 1:** • Un plan de trabajo por cada Entidad Territorial de los municipios focalizados sobre las acciones de fortalecimiento y acompañamiento que se realizará a los EE focalizados para la implementación del proceso de Gestión Integral para una Educación de Calidad.		10% del valor del contrato
2	**Proceso 2:** • Documentos soporte de la realización de la actividad de socialización del Plan Especial de Educación Rural y los lineamientos de política y estrategias para la educación rural –LEER en Colombia-, así como de la cualificación realizada en torno del enfoque y las herramientas de la Gestión Integral para una Educación con calidad. • 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. **Proceso 3:** • 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. • Documentos soporte de los procesos de capacitación realizados en los establecimientos educativos para la apropiación e implementación de la Guía de Gestión Integral para una Educación con Calidad.		30% del valor del contrato

3	**Proceso 2:** • Documento que acredite la estrategia de comunicación implementada con cada una de las Entidades territoriales. • Impresión de los materiales para la implementación de los lineamientos de gestión curricular y los recursos educativos para la ruralidad -LEER en Colombia- diseñados por el MEN así: 4.000 unidades (Educación inicial): Formato libro de 22 x 22 cm, 48 páginas interiores en papel esmaltado C2S de 150 gr, impresas en 4x4 tintas. Carátula en papel esmaltado C2S de 300 gr, impresa en 4x0 tintas. Empastado al caballete. 18.500 unidades (Educación Básica y Media): Formato cartilla de 21,5 x 28 cm, 60 páginas interiores en papel bond blanco de 90 gr, impresas en 4x4 tintas. Carátula en papel esmaltado C2S de 300 gr, impresa en 4x0 tintas. Empastado al caballete. 6.000 unidades (Orientaciones y recursos complementarios): Formato documento de trabajo de 21,5 x 28 cm, 50 páginas interiores en papel bond blanco de 75 gr, impresas en 4x4 tintas. Carátula en papel esmaltado C2S de 300 gr, impresa en 4x0. Empastado al caballete. **Proceso 3** • Documentos soporte de los Planes de Mejoramiento Institucional y planes operativos de los proyectos educativos en actualización. • Documentos que acrediten el proceso de acompañamiento a la formulación y ejecución de los Planes de Mejoramiento Institucional. **Proceso 4** • Documento con el balance sobre las necesidades en términos de fortalecimiento curricular de los EE focalizados que recomiende a las ETC las estrategias más pertinentes a ser incluidas en el PAM. • Documentos soporte de la realización de la capacitación a Secretarías de Educación y a los EE en los lineamientos y el uso de los recursos educativos para la ruralidad diseñados por el MEN. • Documento que acredite el estado de reestructuración curricular del PEI y del proceso de acompañamiento adelantado con cada uno de los EE focalizados con base en el pilotaje de LEER en Colombia • Documentos soporte que acrediten la implementación de los lineamientos y recursos educativos para la ruralidad -LEER en Colombia que brinde orientaciones, fortalezas y áreas de mejora.	40% del valor del contrato

	• Instrumentos de acompañamiento y seguimiento al fortalecimiento del PEI, la vinculación de las familias y la implementación de los lineamientos y recursos educativos para la ruralidad -LEER en Colombia Este pago incluye el pago de los gastos de desplazamiento y tiquetes aéreos sobre lo realmente ejecutado por el contratista, previa autorización del supervisor, conforme al seguimiento realizado por él, donde se establecen los destinos específicos, permanencia y demás detalles del desplazamiento a la sede educativa y deberán corresponder como mínimo al 40% de los viajes planteados en el anexo técnico del proceso.	
4	**INFORME FINAL.** El informe debe contener: Informe descriptivo de cada una de las 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. Este pago se corresponderá además con la cantidad de gastos invertidos para el tema de logística y operación, por lo que se tendrán en cuenta la evidencia acerca de la cantidad de viajes realizados y refrigerios entregados. Este pago incluye el pago de los gastos de desplazamiento y tiquetes aéreos sobre lo realmente ejecutado por el contratista, previa autorización del supervisor, conforme al seguimiento realizado por él, donde se establecen los destinos específicos, permanencia y demás detalles del desplazamiento a la sede educativa y deberán corresponder al 100% de los viajes planteados en el anexo técnico del proceso.	20% del valor del contrato

11. EQUIPO DE TRABAJO REQUERIDO

Para el desarrollo de las líneas de acción es indispensable contar con el equipo integrado al menos con los perfiles que se relacionan a continuación. Si el proponente considera que requiere más perfiles, puede añadirlos siempre y cuando no tengan costo para el Ministerio de Educación Nacional.

CARGO / ROL	CANTIDAD	FORMACIÓN	EXPERIENCIA
COORDINADOR GENERAL	1	Título de pregrado en ciencias de la educación sociales, políticas o afines. Título de posgrado en ciencias de la educación, sociales, políticas o afines. En caso de no contar con título de posgrado se deben	Experiencia mínima de cinco (5) años como gerente, coordinador o director de proyectos con instituciones educativas oficiales.

		acreditar 24 meses de experiencia adicional a la exigida.	
COORDINADOR GESTIÓN INTEGRAL	1	Profesional en ciencias de la Educación, Ingenierías, Agrarias, Psicología, Sociología, Trabajo Social o Antropología, con título de maestría afín a su formación profesional. En caso de no contar con título de maestría debe acreditar 36 meses de experiencia general adicional a la exigida.	GENERAL: 51 meses en la coordinación o desarrollo de proyectos o programas en diseño o implementación de modelos educativos flexibles y/o relacionados con estrategias de fomento a la investigación, ciencia y tecnología; asociados a procesos educativos en la ruralidad. ESPECIFICA: Mínimo 2 años de experiencia en procesos educativos formales en entornos rurales
COORDINADOR PEDAGÓGICO	1	Profesional en ciencias de la Educación, Ingenierías, Agrarias, Psicología, Sociología, Trabajo Social o Antropología, con título de maestría afín a su formación profesional. En caso de no contar con título de maestría debe acreditar 36 meses de experiencia general adicional a la exigida.	GENERAL: 51 meses en la coordinación o desarrollo de proyectos y programas en diseño o implementación de modelos educativos flexibles y/o relacionados con estrategias de fomento a la investigación, ciencia y tecnología; asociados a procesos educativos en la ruralidad. ESPECIFICA: Mínimo 2 años de experiencia en procesos educativos formales en entornos rurales
GESTOR MUNICIPAL	12	Profesional universitario en Pregrado en ciencias de la Educación o Psicología o Sociología o Trabajo Social o Antropología.	24 meses de experiencia en acompañamiento de jóvenes, familias o comunidades in situ en procesos de orientación socio ocupacional y/o acompañamiento en competencias socio emocionales en proyectos en los territorios en los que se llevará a cabo el proyecto
PROFESIONAL ORIENTADOR (Acogida, bienestar y permanencia)	1	Profesional universitario en Pregrado en ciencias de la Educación o Psicología o Sociología o Trabajo Social o Antropología, Posgrado en modalidad de maestría en ciencias de la educación	24 meses de experiencia en acompañamiento de jóvenes, familias o comunidades in situ en procesos de orientación socio ocupacional y/o acompañamiento en competencias socio emocionales

PROFESIONAL DISCIPLINAR Y PROYECTOS 1	4	Título de pregrado de licenciatura en cualquiera de sus modalidades con título de posgrado en la modalidad de especialización en el área relacionada.	24 meses de experiencia en práctica docente en básica o media, que evidencien la formulación de proyectos; o en procesos de acompañamiento a establecimientos educativos o cualificación docente in situ
PROFESIONAL FACILITADOR TERRITORIALES	40	Título de pregrado de licenciatura en cualquiera de sus modalidades.	24 meses de experiencia en práctica docente en básica o media o en procesos de acompañamiento a establecimientos educativos o como directivo docente o en procesos de cualificación docente in situ en los territorios en los que se ejecutará el proyecto.
PROFESIONALES SISTEMATIZACIÓN	2	Profesional en ciencias de la Educación, Ingenierías, Agrarias, Psicología, Sociología, Trabajo Social o Antropología, con título de maestría en educación o en ciencias, con experiencia relacionada en administración y coordinación de proyectos de ciencia, tecnología e innovación o proyectos de investigación relacionados con educación.	24 meses en la participación o desarrollo de proyectos y programas en diseño o implementación de modelos educativos flexibles y/o relacionados con estrategias de fomento a la investigación, ciencia y tecnología; asociados a procesos educativos en la ruralidad.
PROFESIONAL DE COMUNICACIONES	1	Profesional en comunicación social o Ciencias Sociales o Humanas	24 meses en la participación o desarrollo de proyectos de comunicaciones
APOYO ADMINISTRATIVO Y LOGISTICO	1	Técnico o tecnólogo en asistencia administrativa	24 meses de experiencia en asistencia a proyectos de carácter educativo

12. CRONOGRAMA

Proceso	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5
Proceso 1					
Proceso 2					
Proceso 3					
Proceso 4					

13. 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. [25]

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:

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. 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 (sí aplica) 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

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

presentación del plan de trabajo que deberán desarrollar durante la implementación del proyecto. 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.

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:

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 "Territata" 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.

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[26].

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:

- 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)

[26] 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.

- 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.

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.

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.

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.

Apéndice B—Requisitos para la Presentación de Informes del Supervisor.

En concordancia con el numeral 8.4 del numeral III. Condiciones Especiales del Contrato (CEC) del documento de Solicitud Estándar de Propuesta – SEP se presentan las indicaciones para la presentación de los informes, productos y evidencia:

8.4 INFORMES DEL SUPERVISOR DEL CONTRATO. De acuerdo a lo establecido en el articulo 3, aspectos comunes a la Supervisión e Interventoría del Manual de Supervisión e Interventoría (Vigente), el Supervisor deberá rendir un informe de ejecución del contrato mínimo cada tres (3) meses. En todo caso se deberá rendir un informe final para efectos de la liquidación del contrato.

La supervisión será realizada por Liced Angelica Zea Silva, Subdirectora de Referentes y Evaluación de la Calidad Educativa.

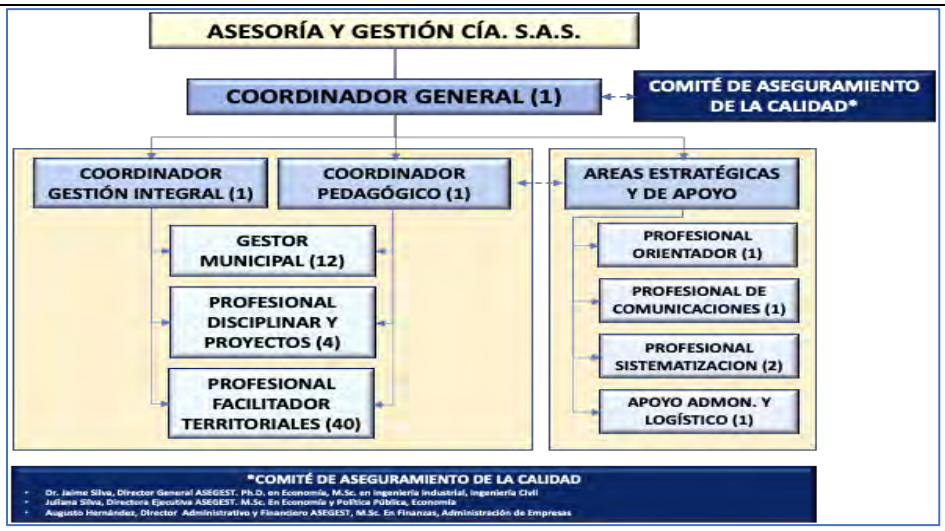
El Consultor entregará los informes y/o productos de conformidad a lo establecido en la cláusula 6.4 (a) , y a lo establecido en los Tércminos de Referencia.

Apéndice C—Personal Clave y Subconsultores – Horario de Trabajo del Personal Clave

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

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.

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.

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.

3.1.1.1. 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.

	Nombre del personal	Contribución del personal (en un gráfico de barras) [2]										Total, de la contribución persona-meses		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sede	Campo[3]	Total
Local														
1	Martha Mireya Lozano											4		5
													1	
2	Natalia Reinoso Chávez											4		5
													1	
3	Luis Ramiro López Ramírez											4		5
													1	
4	12 gestores Municipales que serán presentados cuando se adjudique la propuesta											0		60
													60	
5	1 profesional orientador que será presentado cuando se adjudique la propuesta											4		5
													1	
6	4 Profesionales Disciplinares y proyectos 1 que serán presentados cuando se adjudique la propuesta											16		20
													4	

	Nombre del personal	Contribución del personal (en un gráfico de barras) [2]										Total, de la contribución persona-meses		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sede	Campo[3]	Total
7	40 profesionales facilitadores territoriales que serán presentados cuando se adjudique la propuesta												200	200
8	2 profesionales de sistematización											10		10
													0	
8	1 profesional de comunicaciones											5		5
													0	
9	1 apoyo administrativo y logístico											5		5
													0	
								Subtotal				52	268	320
								Total						

Tiempo completo
Tiempo parcial

Apéndice E – Desglose del Precio del Contrato en Moneda Nacional

Corresponde al Formulario PR-4 - Desglose por remuneraciones, lo que será tenido en cuenta para efectos de aclaraciones, ya que el contrato es la suma global.

Nombre [2]	Cargo [3]	Tarifa persona-mes[4] - Pesos Colombianos para trabajos en Sede y en Campo
Personal local		
Martha Mireya Lozano	COORDINADOR GENERAL (1)	$ 16.962.500
Natalia Reinoso Chávez	COORDINADOR GESTION INTEGRAL (1)	$ 11.873.750
Luis Ramiro López Ramírez	COORDINADOR PEDAGOGICO (1)	$ 11.873.750
GESTOR MUNICIPAL (12)		$ 7.463.500
PROFESIONAL DISCIPLINAR Y PROYECTOS (4)		$ 7.463.500
PROFESIONAL FACILITADOR TERRITORIALES (40)		$ 6.852.850
PROFESIONAL ORIENTADOR (1)		$ 7.463.500
PROFESIONAL DE COMUNICACIONES (1)		$ 7.463.500
PROFESIONAL DE SISTEMATIZACION (2)		$ 7.463.500
APOYO ADMINISTRATIVO Y LOGÍSTICO (1)		$ 6.785.000