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

Programa de apoyo para la mejora de las trayectorias educativas en zonas rurales focalizadas.
Préstamo 4902/OC-CO

FORTALECER LA GESTIÓN EDUCATIVA TERRITORIAL EN ENTIDADES TERRITORIALES FOCALIZADAS, BAJO LAS ORIENTACIONES DEL PLAN ESPECIAL DE EDUCACIÓN RURAL

Presentado por:

ASESORÍA Y GESTIÓN, CÍA. S.A.S.

Agosto 2023

Tabla de Contenido

1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN 3
2. METODOLOGÍA 6
2.1 Marco Conceptual 6
3. CICLO DE VIDA DEL PROYECTO 18
3.1 OBJETO Y ALCANCE DEL PROYECTO 18
3.2. Las Etapas del Proyecto 22
3.2.1 ETAPA 1: ALISTAMIENTO 23
3.2.2. ETAPA 2: EJECUCIÓN 32
3.2.2.1 Línea 1: Fortalecimiento de capacidades institucionales para el mejoramiento del servicio educativo en las zonas rurales 36
3.2.2.2. Línea 2: Edusistemas para la ruralidad. Escenarios de participación y articulación para la educación rural. 48
3.2.2.3. Línea 3. Educación en zonas de frontera 52
3.2.3 ETAPA 3: RETROALIMENTACIÓN Y CIERRE 55
3.2.4 ACCIÓN TRANSVERSAL: SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y REPORTE 56
3.5 Estrategias de acompañamiento al equipo de trabajo 58
3.6 Estrategias de sistematización, monitoreo y control 59
4. ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DE TRABAJO 60
5. ESTRATEGIAS DE CONTROL DE PRODUCTOS 63
6. ESTRATEGIAS OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS 68
7. ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO 70
7.1 Organización de la firma 70
7.2 Mecanismos de Comunicación - Instancias de Decisión y Trabajo 71
7.3 Organigrama del Proyecto 72
7.4 División del Trabajo 73

1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

En el marco del documento CONPES 3970 del 13 de septiembre de 2019, a través del cual se dio concepto favorable para contar con recursos de la Banca multilateral para financiar el "*PROGRAMA DE APOYO PARA LA MEJORA DE LAS TRAYECTORIAS EDUCATIVAS EN ZONAS RURALES FOCALIZADAS*", el Ministerio de Educación Nacional, durante las vigencias 2021 y 2022 ha desarrollado acciones orientadas a mejorar las condiciones de acceso y calidad de la educación inicial, preescolar, básica y media en las zonas rurales de Colombia que resultan prioritarias, buscando así cerrar y en el campo colombiano. Este programa ha sido un aporte invaluable en el proceso de reparación de la deuda histórica que se tiene con la población rural en materia de educación, deuda que a su vez ha incidido en que las condiciones de pobreza se hayan mantenido y, en algunas regiones, se hayan profundizado. Aparte sus condiciones de aislamiento, la población rural ha debido soportar las consecuencias del conflicto armado, la pandemia, la falta de inversión para la garantía de sus derechos, lo cual ha afectado de manera especial a las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, dificultando su acceso y permanencia en el sistema educativo formal con calidad y, todavía más, el cumplimiento de sus trayectorias educativas completas. Lo anterior no es sólo el resultado de las condiciones estructurales que enfrenta la ruralidad desde el punto de vista geográfico, de movilidad y conectividad. También influye el rezago existente entre los directivos docentes y docentes que atienden esta población en cuanto a su actualización y capacitación en materia de políticas y estrategias dirigidas a mejorar la calidad de la educación. Por esta razón, el programa ha contemplado desde su inicio procesos de capacitación y acompañamiento a los directivos y docentes, para que se conviertan en verdaderos factores de cambio con plena capacidad para interpretar e implementar los nuevos lineamientos de la política educativa nacional, de tal manera su trabajo en las aulas se traduzca en un mejoramiento significativa de la calidad de la educación rural.

En el mes de junio de 2021, el Ministerio de Educación Nacional convocó un proceso de selección basada en calidad, conforme a la política de adquisiciones GN-2350-15 del Banco Interamericano de Desarrollo-BID, para ejecutar un contrato con el objeto de: "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." En el mes de agosto de 2021 se firmó el contrato número CO1.PCCNTR.2776930 con la firma ganadora, Asesoría y Gestión Cía. S.A.S., con un plazo de ejecución inicial contado desde el 20 de agosto de 2021, hasta el 31 de diciembre de 2021. Dados los buenos resultados obtenidos y las solicitudes de las regiones beneficiadas para la continuidad y profundización del programa, éste se siguió desarrollando a lo largo de 2022, logrando el fortalecimiento territorial de capacidades estratégicas

y técnicas a nivel institucional, pedagógico y curricular del proyecto educativo, con base en el proceso de implementación de los lineamientos del PEER. El programa ha avanzado satisfactoriamente en sus diferentes dimensiones, incluyendo la generación de condiciones para el cumplimiento de trayectorias educativas completas. Los establecimientos educativos focalizados, de la mano de las Secretarías de Educación, han mostrado especial interés en disponer de toda su capacidad para aprovechar esta oportunidad que les brinda el Ministerio de Educación, logrando articularse de manera exitosa con la firma encargada de la ejecución, a través de su equipo coordinador, disciplinar, y de gestores y facilitadores. Los avances alcanzados en esta transformación pedagógica y curricular en los establecimientos educativos han sido muy importantes y así se ha reconocido por todos los actores del proceso. Adicionalmente, el programa ha introducido en el proceso de capacitación de directivos y docentes los lineamientos de LEER en Colombia en el marco de la gestión integral, así como la estrategia "Evaluar para Avanzar", ambos, igualmente, muy bien recibidos por los directivos y docentes beneficiarios. Los progresos percibidos por los directivos y docentes de los Establecimientos Educativos Rurales (EER) determinaron que ellos solicitaran al MEN la continuidad del programa durante 2022 y 2023. La aceptación por parte del MEN de esta solicitud ha sido percibida por la población beneficiaria como un estímulo y como la manifestación de que en esta oportunidad el compromiso de las autoridades centrales con el mejoramiento de la calidad de la educación rural no es algo puntual, sino un compromiso de largo plazo que sí va a tener la capacidad de producir los resultados esperados por todos.

Por lo expuesto y teniendo en cuenta los excelentes resultados alcanzados en los años anteriores, el Ministerio de Educación Nacional considera importante dar continuidad al proceso en la vigencia 2023, esta vez en el marco del Plan de Desarrollo vigente, " *Colombia Potencia Mundial de la Vida",* el cual plantea, como uno de los objetivos de la Educación: "La Superación de privaciones como fundamento de la dignidad humana y condiciones básicas para el bienestar", así como la "Educación de calidad para reducir la desigualdad". El objetivo es garantizar el derecho a la educación y al desarrollo integral de las niñas, los niños, los adolescentes, los jóvenes y adultos, desde la educación inicial hasta la posmedia a través de estrategias de acceso y permanencia. Lo anterior implica fortalecer la formación y el desarrollo de la profesión docente, las estrategias pedagógicas, curriculares y de ambientes de aprendizaje en el marco de una educación humanista, incluyente, antirracista e intercultural.[1] Es claro que Colombia es un país que, a pesar de contar con una riqueza cultural importante, ser pluriétnico y multicultural, sus ciudadanos rurales no cuentan con las mismas oportunidades de las personas que habitan las ciudades. Los esfuerzos institucionales hechos hasta ahora han resultado insuficientes para lograr que los

[1] Tomado de los términos de Referencia Fortalecer la gestión educativa territorial e,n Entidades Territoriales focalizadas, bajo las orientaciones del Plan Especial de Educación Rural

estudiantes proyecten la finalización de la media o la vinculación a la educación superior. Al contrario, el problema de la deserción se ha agravado.

Hoy existe un consenso amplio respecto de los problemas de retención y calidad de la educación rural se deben a múltiples factores, entre los cuales se pueden mencionar la ausencia de estrategias curriculares pertinentes, el deficiente análisis contextual, los intereses cambiantes de los adolescentes y jóvenes, las dificultades – incluso de índole cultural – para adoptar enfoques diferenciales e inclusivos y, además, las deficiencias en cuanto a la actualización y capacitación de los directivos y docentes, todo lo cual se refleja en PEIs inadecuados o desactualizados que, por eso mismo, son poco útiles para orientar el cambio que urgentemente se requiere en los procesos de implementación de las políticas públicas en educación. Siendo consecuentes con esto, el equipo a cargo de la ejecución del programa ha puesto especial atención a la capacitación y acompañamiento de los directivos y docentes de los EER focalizados, integrando en el proceso los diferentes componentes de la política educativa pública y procurando que tal integración se refleje en la actualización de los PEIs. Así mismo, entendiendo que el mejoramiento de la calidad de la educación en las regiones no depende exclusivamente de los EER sino del trabajo coordinado de múltiples agentes, el equipo encargado de la ejecución del programa, siguiendo las directrices del MEN, ha promovido la participación activa de las Secretarías de Educación involucradas, así como de las autoridades territoriales y locales, las organizaciones de base, la sociedad civil en general y las organizaciones internacionales de apoyo.

Teniendo en cuenta que, al menos una porción muy importante de la población migrante tiene vocación de permanencia indefinida en el país, en la presente vigencia el Ministerio de Educación considera necesario analizar la situación y sus implicaciones, de tal manera que el Estado pueda responder más efectivamente a las necesidades de esta población. De hecho, hoy es claro que una porción muy grande de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes migrantes se encuentra por fuera del sistema escolar y otra presenta discontinuidades marcadas en su permanencia, sin que en ninguno de los dos casos haya un seguimiento efectivo que facilite la toma de acciones correctivas. De nuevo, aquí también opera el fenómeno de la falta de capacitación de los directivos y docentes, quienes carecen de la formación suficiente para trabajar desde un enfoque de inclusión o con estrategias para la educación en emergencia, que de alguna manera lleve a que estas niñas, niños, adolescentes y jóvenes logren una estabilidad en el sistema educativo formal y, a pesar de su problemática asociada a su movilidad, puedan ser reconocidos y valorados como sujetos sociales de derechos. Pese a los esfuerzos que ha venido haciendo el Ministerio de Educación Nacional, como el corredor humanitario de educación que apoya a más de 12.000 estudiantes en frontera, y una matrícula de población migrante que ya supera las quinientas mil personas, ellos resultan insuficientes, frente al incremento de la migración, especialmente venezolana.

En el marco de la situación expuesta, el Ministerio de Educación Nacional solicita a Asesoría y Gestión (Asegest) una propuesta técnica y económica para la continuidad del programa en el año 2023. Específicamente, el Ministerio solicita propuesta para la ejecución del Programa en 11 entidades territoriales PDET (**Amazonas, Antioquia, Turbo, Apartadó, Cauca, Córdoba, Chocó, Meta, Norte de Santander, Tolima y La Guajira)** desarrollando las siguientes tres líneas de acción:

- **LÍNEA 1: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LAS ZONAS RURALES**
- **LÍNEA 2: EDUSISTEMAS PARA LA RURALIDAD**
- **LÍNEA 3. _EDUCACIÓN EN ZONAS DE FRONTERA**

El desarrollo de estas líneas supone continuar manteniendo el carácter participativo del proceso mediante la continuación de la convocatoria de toda la comunidad educativa, las secretarías de educación y los demás actores relevantes en los municipios focalizados.

Asegest agradece la confianza del Ministerio de Educación Nacional y presenta la propuesta técnica y económica solicitada, la cual se desarrolla en lo que sigue. En la propuesta, la firma consultora expone en detalle la metodología, enfoque técnico, talento humano y demás elementos necesarios para continuar fortaleciendo la gestión educativa territorial en las Entidades Territoriales focalizadas, bajo las orientaciones del Plan Especial de Educación Rural.

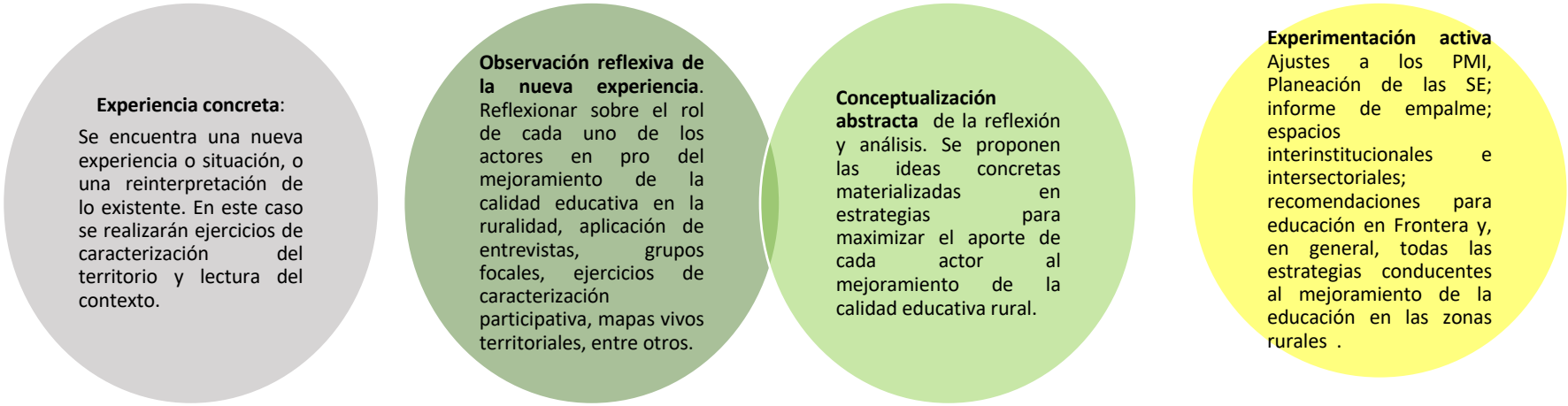
2. METODOLOGÍA

2.1 Marco Conceptual

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

El enfoque teórico de la intervención es constructivista, en tanto se construyen aprendizajes en **el hacer** mismo de los procesos de formación y el acompañamiento que se realiza a las Secretarías de Educación y al personal de los EER participantes y las reflexiones que se hacen junto a otros actores clave y las comunidades educativas focalizadas. Por otra parte, desde el punto de vista metodológico, el proceso se desarrolla desde el enfoque de Formación experiencial/cooperativo. Específicamente, para los encuentros a realizar con cada uno de los actores involucrados, para

alcanzar los objetivos propuestos y los resultados y productos esperados, se propone un ejercicio didáctico bajo el lema: **Juntos construyendo redes por la educación rural y la Vida**, basado en el enfoque del aprendizaje de Kolb (1974), el cual plantea 4 pasos así:



Estos pasos marcan el derrotero para los espacios de formación-acción que se implementarán en las Entidades Territoriales, con el fin de realizar un proceso respetuoso con lo ya construido en el territorio, el contexto y los actores clave, para luego analizar a profundidad el punto en el que se encuentra la educación rural en cada ETC y plantear, de manera participativa, estrategias puntuales que permitan su fortalecimiento, respondiendo a las necesidades de la población estudiantil. Esta metodología permite que, tanto el proceso de acompañamiento – fortalecimiento de las capacidades técnicas y pedagógicas de los EE focalizados, como el proceso de mejoramiento de las capacidades estratégicas y técnicas de las Secretarías de Educación y otros actores clave, logren fortalecer la gestión institucional e intersectorial, con relación al servicio educativo en la ruralidad de sus territorios y la movilización territorial.

Es importante precisar que para tener en cuenta el aprendizaje experiencial y desarrollar los 4 pasos planteados en el diagrama anterior en cada sesión que se efectúe, se implementará la siguiente secuencia didáctica:

- ***Contextualización:*** corresponde a los momentos en los cuales se comparten con los participantes los elementos que les permiten conocer las características del contexto y sensibilizarse frente a la realidad del territorio. Para este efecto se construirán "fichas de caracterización territorial", a partir de la información provista por el Departamento Nacional de Planeación en sus bases de "Terridata", las "fichas PDET" y otras fuentes que se consideren relevantes. Estas fichas tuvieron muy buena aceptación en las dos vigencias previas pues, en muchos casos, fueron la primera aproximación de los miembros de la comunidad educativa y otros actores relevantes al conocimiento de su territorio, desde una perspectiva "macro" e integrada. Esta parte de la secuencia se refiere a lo que Kolb denomina: experiencia concreta y observación reflexiva.

- ***Conceptualización y práctica:*** corresponde a la reflexión frente al objeto de aprendizaje. Implica una posición activa y crítica que, con el trabajo sobre los mecanismos, instrumentos y materiales desarrollados, equivalente al "hacer" en el mundo físico. Es clave para la absorción y apropiación del conocimiento, asegurando la perdurabilidad del aprendizaje y es esencial para la puesta en práctica de los conceptos aprendidos. Este momento de la secuencia está relacionado directamente a lo que Kolb denomina conceptualización abstracta.

- ***Valoración* y planeación:** la imperatividad de la evaluación debe ser uno de los mensajes fuertes que queden del proyecto, como "memoria institucional" y como un elemento indispensable en cualquier proceso de mejoramiento: "***lo que no se mide, no se puede mejorar***". En este momento de la secuencia se trabaja la fase que Kolb denomina experimentación activa.

La formación y los acompañamientos contemplan espacios presenciales y virtuales. Sin que importe la modalidad, estos espacios tendrán en común, como ya se mencionó, 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. 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.

En el caso del acompañamiento a los EE focalizados, la gestión integral de éstos se trabajará para que planteen sus PMI en concordancia con las particularidades de su ruralidad, la transformación estructural y reconstrucción del tejido social en los territorios PDET, el reconocimiento de la apuesta del PEER y la construcción de paz en los territorios. En este marco, se presentan las siguientes "ideas fuerza", que son claves para lograr alcanzar el objetivo social del proyecto:

1. **El mejoramiento institucional no es un proceso atribuible exclusivamente a los responsables de los Establecimientos Educativos (EE). 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 demás actores relevantes existentes en el territorio y las familias.**

2. **Enfoque Diferencial: La respuesta del servicio educativo a las necesidades y potencialidades de los territorios debe estar basada en la capacidad de analizar, comprender y plantear estrategias concretas que permitan ofrecer a los estudiantes una educación de calidad desde el enfoque diferencial, entendiendo la multiculturalidad y diversidad de los territorios, así como sus problemáticas específicas; por ejemplo, la educación en frontera.**

3. **El fortalecimiento de las capacidades estratégicas y técnicas de las Secretarías de Educación en su gestión institucional e intersectorial en la ruralidad debe estar dirigido fundamentalmente a mejorar el apoyo que ellas presten a los EE de su jurisdicción. Además, a mejorar sus capacidades para articularse con otros sectores y actores alrededor de una propuesta educativa que les permita, de manera explícita y conjunta, plantear estrategias para el fortalecimiento de la educación rural.**

IDEA FUERZA 1: El mejoramiento institucional de los EE debe ser el producto de un esfuerzo conjunto

- La brecha existente en la educación rural frente a la urbana es multicausal. Los EER y sus sedes no podrán alcanzar resultados satisfactorios hasta que cuenten con redes territoriales de apoyo que ayuden a superar las rigideces presupuestales y el aislamiento en el que tradicionalmente han estado. Los EER podrán cumplir adecuadamente su misión sólo cuando los territorios a los que sirven entiendan realmente que la educación de sus niños y jóvenes es el mejor camino existente para alcanzar sus aspiraciones de desarrollo.

- El mejoramiento institucional debe partir de un compromiso de la comunidad educativa y los actores relevantes del territorio, con el aprendizaje de los estudiantes, el logro de trayectorias educativas completas y el nivel de bienestar de la población estudiantil. 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 y demás variables priorizadas) sobre horizontes de tiempo plurianuales.

- Los resultados de las pruebas Saber en los distintos niveles deben ser el indicador principal, complementado con otros elementos que se encuentren disponibles, tales como los índices de retención (deserción) por nivel, la evolución de los indicadores de cumplimiento de trayectorias educativas completas y la evolución de los índices de bienestar.

- 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, autoridades regionales y locales) como la sociedad civil, con acciones que van desde la donación y titulación de los predios donde están asentados los EER y los apoyos concretos para mejorar la conectividad, 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, que potencien sus posibilidades de emprendimiento y/o empleabilidad.

IDEA FUERZA 2: Enfoque Diferencial

- El enfoque diferencial se sustenta en el marco normativo nacional e internacional de derechos humanos. La Constitución Política, en su artículo 1°, define a Colombia como un Estado Social de Derecho fundado en principios como "la dignidad humana, el libre desarrollo de la personalidad, el derecho a la vida y la integridad personal, la igualdad, la prohibición de toda discriminación" y en su artículo 13, establece que "todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica". Partiendo de un diagnóstico que permita hacer una lectura de la realidad de los participantes, especialmente de aquellos que hacen parte de grupos que han sido excluidos o discriminados, el enfoque diferencial, en el marco del presente proceso, es un método de análisis y un criterio clave para el diseño de las actividades que lleven al cumplimiento de los objetivos del programa.

- El enfoque diferencial incluye otros que hacen parte de éste, como el enfoque de género, que trabaja explícitamente la calidad de las relaciones entre hombres, mujeres y todas las identidades sexuales, partiendo de sus capacidades, necesidades y derechos, propiciando en cada uno de los espacios de formación la oportunidad de construir patrones culturales y sociales en los que prevalezcan los derechos en condiciones de igualdad, reconocimiento y respeto por el otro, evitando cualquier forma de discriminación. De igual manera, el enfoque étnico

también hace parte del enfoque diferencial, ya que permite el reconocimiento de la diversidad cultural y étnica del país, apoyando su creatividad y contribuyendo al fortalecimiento de su identidad. Finalmente, se involucra en el enfoque diferencial otros grupos poblacionales con necesidades particulares, tales como la población en situación de discapacidad, las víctimas del conflicto armado y la población LGTBI, que hacen presencia también en las zonas rurales del país. El enfoque diferencial parte del reconocimiento de la población y la caracterización de esta, entendiendo que la diferencia no es sólo inherente al ser humano sino a la vida misma. Toda persona, todo lugar, todo contexto, tiene características propias que hacen que el mundo sea un espacio de contrastes, por lo cual el enfoque diferencial es una oportunidad para plantear acciones concretas que respondan realmente a las necesidades de la población y permitan el mejoramiento de la educación en las zonas rurales y, por ende, el desarrollo territorial.



IDEA FUERZA 3: El fortalecimiento de las capacidades estratégicas y técnicas de las Secretarías de Educación en su gestión institucional e intersectorial en la ruralidad, debe estar dirigido fundamentalmente a mejorar el apoyo que ellas presten a los EE de su jurisdicción.

- Para fortalecer las capacidades estratégicas y técnicas de las SE en su gestión institucional, se consideran las áreas de gestión presentes en la Guía 34 y se tiene en cuenta que la materialización de los objetivos de Calidad, Equidad, Inclusión y Trayectorias educativas completas es responsabilidad de todos los actores y niveles y que, en consecuencia, para que los EE logren los objetivos previstos, son indispensables la gestión y el apoyo de las SE y los demás actores relevantes existentes en los municipios focalizados. En este contexto, la interacción con las SE debe prestar atención especial a la interiorización del concepto de que un elemento misional central de las SE debe ser el apoyo directo y la respuesta oportuna a las solicitudes de ayuda de los EER, así como el apoyo indirecto (a través de la convocatoria de aliados que ayuden) que presten a los EE dentro de su jurisdicción, particularmente en la estructuración, mantenimiento y desarrollo de las redes de apoyo territoriales.

- La capacidad efectiva de las SE para apoyar a los EE dentro de su jurisdicción, depende fundamentalmente de la información oportuna sobre la situación y necesidades de dichos EE, de tal manera que las SE puedan priorizar sus intervenciones. Si no existe esta priorización, el apoyo efectivo de las SE a los EE tenderá a ser muy bajo, pues las SE carecen de los recursos humanos y financieros necesarios para atender a todos los EE a su cargo con algún grado de profundidad, y es poco probable que esta situación cambie drásticamente en el futuro cercano.

- Si, por el contrario, los EE reportan periódicamente a su SE los datos de las variables que se establezcan para hacer el seguimiento, las SE podrán dar prelación a los EE que presenten las problemáticas más agudas, dejando para más adelante aquellos que se encuentren en condiciones normales o no críticas. Por supuesto, la misma información oportuna podrá ser utilizada para reconocer y estimular a aquellas instituciones y/o personas que muestren resultados sobresalientes. La materialización de esta estrategia puede apoyarse en instrumentos ya existentes (el SIGCE, por ejemplo) u otros que se consideren mejores para este propósito y que ya existan o sean viables dentro de un horizonte de corto plazo.

Las tres ideas fuerza anteriores estarán presentes en el proceso de formación previsto, una de las actividades centrales del programa. Desde el punto de vista metodológico, dicho proceso se concibe como un **espacio de Formación-Acción.**

Una condición básica del proceso de Fortalecimiento de la gestión educativa territorial en Entidades Territoriales focalizadas, bajo las orientaciones del Plan Especial de Educación Rural es que éste se haga bajo un "enfoque territorial". 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 las SE, la comunidad educativa y actores del territorio relevantes, estará orientado hacia la comprensión de que el rol básico que cumplen, 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 las condiciones de la educación en la ruralidad, desde una perspectiva amplia y positiva que permita o facilite el logro de trayectorias educativas completas. En el marco del proceso de formación, se analizarán los componentes conceptuales del PEER, los PDET, la autoevaluación institucional, el PMI y la educación en emergencia. Más allá de la transferencia de conocimiento, se buscará - dentro del reducido horizonte de tiempo del proyecto - el fortalecimiento de las capacidades de los actores del sector, la valoración del desarrollo y los aprendizajes, la apropiación de resultados y el plan de fortalecimiento que quede plasmado en sus PMI y los planes de desarrollo departamentales, con énfasis en el concepto de "cambio de cultura", explorando sus implicaciones y ofreciendo orientaciones sobre cómo se pueden generar estrategias concretas para que dicho cambio de cultura se convierta en un poderoso motor para el mejoramiento de la calidad educativa en la ruralidad.

El cambio de cultura se considera esencial para impulsar los objetivos de articulación de actores y sectores en función del mejoramiento de la calidad educativa rural, así como para estimular a los jóvenes en cuanto al logro de trayectorias educativas completas. La "cultura" tradicional tiende a enaltecer lo urbano y desdeñar lo rural, por lo cual el objetivo de la mayor parte de los jóvenes es emigrar a las ciudades y los sectores y actores existentes en el territorio tienden a privilegiar los entornos urbanos. En este contexto, el cambio de cultura busca reemplazar esta visión por otra, más real en las circunstancias actuales, según la cual la potencialidad de lo rural es cada vez mayor y, por ende, para los jóvenes, especialmente los de menores recursos, las oportunidades que brinda la ruralidad son mucho mayores que las que brindan las ciudades. En la medida en que esta nueva realidad se interiorice por parte de los docentes y directivos, las autoridades regionales y locales y los actores y sectores del territorio, se producirá un cambio sustancial en la forma en que la población

del territorio y los EER se miran a sí mismos y valoran lo que pueden hacer y lograr a través de una mejor formación del capital humano de la región.

En este contexto, las acciones de formación y acompañamiento previstas en el programa se conciben como procesos complementarios. A través de ellos se trabajará con miembros de la comunidad educativa y actores relevantes del territorio que se puedan convocar (JUME, sector productivo, JAC, autoridades del gobierno local) en torno al análisis del servicio educativo prestado desde los EE. El marco para realizar lo anterior es la caracterización específica de los aspectos económicos, sociales y culturales del territorio, ya que son estos elementos los que se deben tener en cuenta para motivar el cumplimiento de las TEC por parte de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Para lograr este propósito, además de los procesos de formación y acompañamiento directos, será muy útil la socialización de los avances que se alcanzaron en el proceso adelantado en las vigencias 2021 y 2022, así como los documentos que el MEN tiene consolidados sobre sus esfuerzos por lograr el mejoramiento de la calidad educativa rural en el país.

En adición a lo anterior, para los miembros de la comunidad educativa, especialmente los docentes y directivos docentes, las sesiones de formación deberán incluir la comprensión y apropiación del propósito del PMI, el cual debe focalizarse en los "factores críticos de éxito" de cara a los objetivos primordiales planteados por los establecimientos educativos, es decir la proyección de a donde desean llegar y cuáles son esos factores que han sido claves para lograr el mejoramiento de la calidad educativa en su institución, es decir sus factores de éxito pero también aquellos que requieren revisarse y ajustarse. 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. De igual manera, se espera que el desarrollo del proceso permita que los participantes puedan hacer aportes desde su perspectiva y posibilidades dentro del territorio y propongan ideas y acciones conducentes al logro de los objetivos últimos del proyecto. La idea es que los participantes "vivan" y "hagan" el proceso, para que lo aprendan y lo interioricen, a pesar del poco tiempo disponible.

Con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos previstos para la Línea 1, Asesoría y Gestión se compromete a que las actividades desarrolladas serán acordes con lo establecido en el Anexo Técnico, teniendo en cuenta la situación encontrada en cada caso y, sobre todo, incorporando los avances ya realizados en el territorio en las vigencias 2021 y 2022. El proceso contará con las memorias y soportes necesarios para que el proceso quede bien documentado y los resultados reportados cuenten con la evidencia estadística que corresponda. Así mismo, se incluirá el registro y la socialización de ideas o propuestas dirigidas al fortalecimiento de la gestión educativa territorial bajo las orientaciones del PEER.

El enfoque metodológico de la propuesta se basa en tres elementos centrales que se desarrollan de manera continua en las líneas de acción.

a) Realizar la formación desde el aprendizaje experiencial/cooperativo con 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, bajo una metodología de trabajo activo (Aprendizaje a través del hacer).

b) Acompañar a las Secretarías de Educación en la materialización de los aportes esperados de ellas, en el marco de los objetivos del proyecto, de tal manera que se refuerce el trabajo de la formación y se logre, en la medida posible, la mayor comprensión e interiorización de los elementos conceptuales fundamentales de la política pública que orienta al programa, especialmente desde los lineamientos del PEER.

c) Diseñar y desarrollar mecanismos, instrumentos y materiales de apoyo que sirvan dos propósitos:

   i. Asegurar uniformidad conceptual y procedimental en el trabajo de formación y acompañamiento desarrollado por el equipo consultor en todos los territorios cubiertos por el proyecto.
   ii. Permitir que los miembros de la comunidad educativa **hagan** el trabajo a través del diligenciamiento y uso de los instrumentos desarrollados, de tal manera que la capacitación y fortalecimiento institucional sea el producto del trabajo activo de los miembros de la institución y no el resultado de su atención pasiva a unas "clases magistrales" dictadas por terceros.

La metodología de trabajo a desarrollar con las Secretarías de Educación certificadas y las Secretarías de Educación no certificadas, implica poder realizar una transferencia a las Secretarías de Educación y los Establecimientos educativos, de los mecanismos, instrumentos y materiales, ya trabajados, así como los documentos productos de este contrato, de tal manera que ellos queden y sirvan como referentes y guías para la sostenibilidad del proceso y con la intencionalidad de apoyar a las Entidades Territoriales en el diseño y posterior entrega a la nueva administración del informe de empalme alrededor de los temas de educación rural y los legados que la Secretaría de Educación deja a la administración entrante. De igual manera, la construcción de recomendaciones para el Plan de Desarrollo Territorial, en clave de educación rural.

En este sentido, se diseñarán módulos y materiales dirigidos, en primer lugar, como ya se dijo, a garantizar la uniformidad y calidad de la interacción de todos los miembros del equipo de trabajo con los actores participantes, independientemente del territorio en el cual se estuviese operando; y, en segundo lugar, para dejar este acervo de módulos y materiales, como parte del legado del proyecto, con el fin de facilitar la sostenibilidad del programa, más allá del horizonte de tiempo del proyecto. Se espera que, con la experiencia ya acumulada en las dos vigencias previas, estos módulos y materiales puedan ser perfeccionados, de tal forma que se alcance el mayor impacto posible en el poco tiempo que se tiene para la implementación del proyecto.

Entre los instrumentos y materiales desarrollados vale la pena mencionar los referidos al proceso de reconocimiento y fortalecimiento institucional, dado que ellos serán utilizados en la interacción con las nuevas SE certificadas y no certificadas y los EE.

- **Caracterización contexto sociocultural**
  - Instrumento para caracterización del contexto sociocultural de la EE en respuesta a los lineamientos del PEER
  - Fichas terri data elaboradas previamente por el equipo de trabajo para la comprensión de los proyectos PDET que se tienen planeados para cada territorio.
  - Entrevistas semiestructuradas
  - Grupos Focales
  - Mapas vivos territoriales
  - Mapas estratégicos de actores clave del territorio

- **Fortalecimiento PMI**
  - Módulos con el paso a paso para desarrollar las sesiones en territorio
  - Documento con la importancia del proceso de autoevaluación institucional y recomendaciones
  - Instrumento para la Autoevaluación Institucional
  - Instrumento para la revisión de planes de mejoramiento institución (PMI) con enfoque territorial
  - Módulos para el trabajo con Secretarías de Educación

- **Matriz DOFA**
  - Matriz de análisis ruta de fortalecimiento institucional

MATERIALES ADICIONALES PRINCIPALES

- Tabla comparativa de Planes de Desarrollo Territorial
- Fichas Terridata
- Matriz referencia cruzada
- Bitácora/ registro de las movilizaciones de los Grupos Focales
- (Plan de comunicaciones)
- Acta gestión de alianzas
- Formato de autoevaluación
- Formato de grupos focales
- Formatos para las entrevistas semiestructuradas

El planteamiento metodológico, entonces, está orientado fundamentalmente al fortalecimiento institucional, de manera similar a lo que se hizo en lo desarrollado en la vigencia 2021 y primer semestre del año 2022. El foco conceptual está en los Lineamientos del Plan de Educación Rural, los planes de acción de los PDET, Guía de gestión del Ministerio de Educación Nacional, Ecosistemas de innovación EAFIT, Plan acompañamiento Secretarías a EE-USAID, itinerario PEER y guías de Fortalecimiento de capacidades estratégicas y técnicas, Guía 34. Estos son los "objetos de aprendizaje" que, por su importancia para el logro de los objetivos del proyecto, condicionan los detalles de la ejecución. El cómo se operativiza, está basado, primero, en lo que se denomina espacios de formación-acción con actividades experienciales y, segundo, en el acompañamiento permanente al proceso. Con las Secretarías de Educación y los actores de Edusistemas, no sólo los espacios de formación- acción, sino diálogos a través de reuniones de acompañamiento técnico.

3. CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

3.1 OBJETO Y ALCANCE DEL PROYECTO

El objeto general del presente proyecto es:

"Fortalecer la gestión educativa territorial en Entidades Territoriales focalizadas, bajo las orientaciones del Plan Especial de Educación Rural".

Los objetivos específicos son:

a) Fortalecer las capacidades de las Entidades Territoriales Certificadas para la asistencia técnica, acompañamiento y cooperación con las entidades territoriales y los establecimientos educativos en la gestión del servicio educativo en las zonas rurales.
b) Gestionar conjuntamente con las ETC y ET la activación de espacios intersectoriales y de participación y articulación en el orden departamental y municipal que impulsen la educación rural y la implementación del Plan Especial de Educación Rural en los territorios.
c) Generar recomendaciones en clave de educación rural bajo las orientaciones del PEER para los planes de desarrollo territorial.
d) Avanzar en la caracterización del servicio educativo en zonas de fronteras para la consolidación de acuerdos binacionales con Venezuela y Panamá, con miras a diseñar, adaptar e implementar estrategias para el fortalecimiento de la gestión curricular, institucional y comunitaria a partir del reconocimiento de las condiciones, necesidades y potencialidades del servicio educativo en zonas de frontera.

El alcance del proceso implica llegar hasta 11 ETC, 86 municipios PDET y en total 258 EE, con una relación de 3 EE por municipio. La formación y acompañamiento a los EE focalizados deberá concentrarse en torno a la gestión institucional integral y el mejoramiento de las capacidades sobre lo curricular y pedagógico, a partir de los recursos del PEER para la gestión del servicio educativo en zonas rurales. Dicha labor implica convocar Secretarías de Educación, comunidad educativa y actores relevantes de los municipios focalizados.

Para lograr los objetivos propuestos, se plantean 3 líneas de trabajo, así:

1. **LÍNEA 1: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LAS ZONAS RURALES**

Mediante acciones de formación y de acompañamiento técnico virtual y presencial, se trabajará con los miembros de la comunidad educativa y actores relevantes del territorio (comunidad, sector productivo, medios de comunicación, JAC, autoridades del gobierno local) en un autodiagnóstico institucional que incluya el análisis del servicio educativo prestado desde el EE y sus respectivas sedes, en relación con las características del contexto social, económico y cultural, así como en materia de desarrollo territorial. Así mismo, conjuntamente se identificarán las condiciones que deben generarse para asegurar a las niñas, niños, adolescentes y jóvenes una trayectoria educativa completa, haciendo énfasis en la necesidad imperativa de un cambio de cultura. Este análisis implica orientar a las SE y los EE en la generación y cumplimiento de una ruta de fortalecimiento institucional derivada de la aplicación del PEER para lograr el mejoramiento del servicio educativo en sus entidades territoriales. En esta línea, y desde los procesos de cualificación, se orientará a los EE para que fortalezcan sus capacidades para la formulación de sus planes de mejoramiento institucional. Con las ETC, en los encuentros que se realicen, se propiciarán espacios para que cualifiquen sus planes de apoyo al mejoramiento y las políticas territoriales dirigidas a la educación en zonas rurales. Uno de los principales objetivos del trabajo a realizar en esta línea con las Secretarías de Educación será el apoyo que desde Asegest se brinde para la elaboración de los informes de empalme alrededor de los temas de educación rural y los legados que las Secretarías de Educación dejan a las administraciones entrantes. De igual manera, la construcción de recomendaciones para el Plan de Desarrollo Territorial, en función de la educación rural.

Es importante destacar que, desde el enfoque de desarrollo territorial con las Secretarías de Educación, se trabajará en el análisis de sus municipios desde la perspectiva de un cambio de cultura para que, conjuntamente, se puedan construir nuevas miradas en torno a la valoración de las posibilidades que ofrece el entorno rural para el desarrollo de los municipios y del departamento.

LÍNEA 2: EDUSISTEMAS PARA LA RURALIDAD

Esta línea tiene como propósito principal orientar y acompañar a las secretarías de educación certificadas y sus pares en los municipios para que en primera instancia se logre la conformación o fortalecimiento de espacios interinstitucionales e intersectoriales tales como Juntas departamentales (JUDE) y municipales de educación (JUME), mesas de educación rural y otros actores principales, para que sean escenarios de alianzas con actores claves de los territorios que trabajen desde la corresponsabilidad social en el fortalecimiento de la educación en las zonas rurales.

Como se mencionó antes, la conformación de estos espacios con los actores claves del territorio (Secretarias de Educación, establecimientos educativos, Escuelas Normales Superiores, IES, juntas de acción comunal y veredal, organizaciones sociales, sector empresarial, gremios, sectores cultural, deportivo y de comunicaciones y organizaciones internacionales) tendrá el máximo impacto si se hace en el marco de la necesidad de un cambio de cultura que modifique la visión que de sí mismos tienen los territorios rurales, y la reemplace por una visión poderosa de la potencialidad de la ruralidad en los tiempos del cambio climático, la transición energética y la imperatividad de la autosuficiencia alimentaria.

En este contexto, se partirá de un ejercicio de caracterización que implica la elaboración del mapeo de actores, así como la construcción de mapas vivos territoriales, que permitan identificar las necesidades de las ETC en materia de educación y especialmente que generen insumos para analizar la situación de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes respecto a la garantía del derecho a la educación y las condiciones para que cumplan sus trayectorias educativas completas. Posteriormente se avanzará en la conformación de alianzas que, en el marco de los análisis y desarrollos originados en la primera línea, deriven a mediano plazo en proyectos específicos de trabajo. Estos proyectos deberán estar orientados primordialmente a impulsar los temas estratégicos identificados para la cualificación del servicio educativo en las zonas rurales y a la materialización de convenios concretos que potencialicen al máximo posible la capacidad territorial para mejorar la calidad de la educación, el logro de trayectorias educativas completas para sus niñas, niños, adolescentes y jóvenes asentados en el territorio y, por ende, su propio desarrollo.

LÍNEA 3. EDUCACIÓN EN ZONAS DE FRONTERA

Esta línea tiene como objetivo avanzar en el fortalecimiento de la educación en zonas de frontera. Este proceso propone acciones generales que permitan obtener una buena caracterización de la problemática para, sobre esta base, elaborar un documento de recomendaciones que contribuya a la materialización de acuerdos binacionales orientados a garantizar el derecho a la educación de calidad para las niñas, niños, adolescentes y jóvenes asentados temporal o

permanentemente en la zona de frontera. La caracterización que se haga debe ser contextualizada, es decir, debe tener en cuenta las particularidades del territorio fronterizo y las dinámicas poblacionales que operen en él, así como las condiciones principales que deberán mantenerse para asegurar la sostenibilidad del proceso. Concretamente, es claro que la problemática que enfrenta la frontera entre Colombia y Venezuela es de naturaleza muy distinta a la existente en la frontera entre Colombia y Panamá. Dada la naturaleza y magnitud relativa de la problemática frente a la capacidad de los EER y las autoridades locales, el trabajo en esta línea 3 deberá tener especialmente en consideración los actores institucionales claves a todos los niveles, incluyendo el nivel nacional, especialmente porque cualquier acuerdo de carácter binacional deberá ser aprobado y tramitado por él.

En resumen, a continuación se presentan las líneas de acción con sus correspondientes fases:



Con las 11 Secretarías de Educación y los 258 EE focalizados, se instalarán y desarrollarán los procesos objeto del proyecto, con énfasis en la caracterización de la educación rural en el territorio, el mejoramiento de los PMI y de los Planes de Desarrollo Departamentales y la consolidación de los edusistemas para la ruralidad. En los casos de Chocó y Norte de Santander,

además de lo anterior, se desarrollarán acciones orientadas a la viabilización de la garantía del derecho a la educación de la población migrante. La integración de estos elementos será un factor clave para fortalecer la gestión educativa territorial en Entidades Territoriales focalizadas, bajo las orientaciones del Plan Especial de Educación Rural.

3.2. Las Etapas 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.



3.2.1 ETAPA 1: ALISTAMIENTO

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

- Contratar el equipo de trabajo definido en el Anexo técnico
- Inducir y capacitar el equipo de trabajo, teniendo en cuenta el rol asignado a los distintos cargos, según los términos de referencia
- Realizar la revisión de la focalización para la distribución territorial al equipo de trabajo.
- Construir y concertar con el Ministerio de Educación un plan de acción para la ejecución del proyecto, con los recursos necesarios para atender adecuadamente las ETC.
- Realizar los diseños o ajustes metodológicos relacionados con la formación y acompañamiento sobre los lineamientos y estrategias para la educación en la ruralidad y el proceso de mejoramiento de la gestión integral en el territorio, de acuerdo con las orientaciones del MEN.
- Establecer comunicación con las 11 Secretarías de Educación para coordinar el plan de trabajo a desarrollar y realizar la primera reunión virtual para presentar el proyecto.
- Concertar con las SE no certificadas -o quienes hagan sus veces- un plan de trabajo sobre el proceso de fortalecimiento territorial que se adelantará, explicando claramente el rol estratégico que este elemento tiene en toda la nueva política educativa para la ruralidad.
- Concertar con las SE certificadas nuevas el Plan de trabajo para el acompañamiento a las SE no certificadas y a los EE en el proceso de implementación de las líneas de trabajo contempladas en el contrato.

En esta etapa se realiza 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 clave que, antes de iniciar el proyecto, se surta esta etapa de preparación, de tal manera que se construyan buenos cimientos para el desarrollo de las actividades que permitirán el cumplimiento de las obligaciones contractuales, pero, sobre todo, el logro del objeto social del proyecto. Esta fase tiene una duración aproximada de 1 mes. No obstante, en el caso del presente proyecto, dado el conocimiento del

programa que ya tienen Asesoría y Gestión y la mayor parte de los profesionales participantes, se espera reducir este tiempo en forma significativa, algo que es clave en este caso, dado el horizonte del proyecto.

Las principales acciones para desarrollar en esta etapa son:

1. **Firma del contrato y Acta de Inicio.** La representante legal de la firma junto con el Ministerio de Educación Nacional realiza la firma del contrato, legalización de pólizas de cumplimiento y acta de inicio.
2. **Selección y contratación del personal del proyecto.** El equipo directivo (ya comprometido, si es personal externo, o existente, si es 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 y teniendo en cuenta el desempeño de los profesionales que participaron en la vigencia anterior. 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 en caso de profesionales nuevos, y al proyecto todos, a través de una reunión sincrónica, en la cual se abordarán los aspectos esenciales del proyecto y se responderán las inquietudes, dudas y preguntas de los participantes. Esta actividad implica por parte de los profesionales la lectura previa de los documentos entregados por el Ministerio de Educación Nacional y un énfasis especial en la presentación del plan de trabajo que deberán desarrollar durante la ejecución 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 el equipo base asignará actividades experienciales a desarrollar en el marco de este espacio de inducción, que servirá además para validar el nivel de apropiación conceptual de los documentos por parte de los profesionales, del plan de trabajo y la propuesta en general y, además, fortalecer su capacidades de relacionamiento con los diferentes actores, teniendo claros los objetivos del proceso. Se espera que sea una actividad de 3 días, con 8 horas de formación por día, para un total de 24 horas, y un proceso de trabajo autónomo de por lo menos 3 días, previo a la jornada de inducción.

4. **Revisión, 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:
    - Plan Especial de Educación Rural,

- Planes de Acción PDET en materia de educación
- Metodología de implementación de los Lineamientos y Estrategias para la Educación Rural en el marco de la Gestión integral.
- PMI de cada Establecimiento Educativo
- PAM de cada Secretaría de Educación.
- 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).
- Informe final de resultados de vigencias anteriores
- Información demográfica y poblacional de los territorios rurales de la ETC. Pirámide poblacional, desagregación por áreas y género, población étnica, ubicación.
- Información productiva. Unidades Productoras Agropecuarias – UPA, Actividades No Agropecuarias realizadas en las Unidades Productoras Agropecuarias, así como en los territorios de grupos étnicos (Censo Nacional Agropecuario). Formas productivas y principales características. Índice departamental de innovación.
- Condiciones socioeconómicas de los hogares rurales y rurales dispersos (Encuesta Nacional de Calidad de Vida, Encuesta Nacional de Calidad de vida para población campesina 2021, Encuesta Nacional de Calidad de Vida en municipios de Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) 2021). Acceso servicios públicos, acceso a internet, déficit de vivienda, entre otras.
- Características ambientales.
- Convivencia y seguridad ciudadana, violencia intrafamiliar (Terridata).
- Incidencia de pobreza (Terridata).
- Ordenamiento territorial (uso del suelo, legalidad de predios, índices de concentración)
- Medición de desempeño departamental.
- Presencia de conflicto armado.
- Indicadores de migración.
- Indicadores educativos: Número de Instituciones Educativas y sedes educativas, promedio de sedes por Institución, caracterización de sedes por zona, oferta de niveles en Establecimientos Educativos Rurales y sus modalidades, cobertura neta y bruta por niveles (comparativo rural/urbano), indicadores de eficiencia interna (matrícula, reprobación, abandono rural y urbano), Extra edad, analfabetismo, resultados de calidad medidos por pruebas saber para primaria y grado 11 (comparativo rural/urbano), número de

maestros y docentes y caracterización por nivel, zona y último grado de formación, trayectorias educativas completas por zona. (Observatorio de Trayectorias Educativas MEN, anexo 3ª, Encuesta de Educación DANE, SIMAT, fuentes propias de las SE).

- Otras fuentes propias de la Secretaría de Educación que puedan enriquecer el análisis.

Es importante resaltar que, como se hizo en las dos fases anteriores, se realizarán validaciones de estas lecturas previas, con el fin de garantizar una apropiación conceptual necesaria para la ejecución del proyecto.

5. **Asignación territorial de 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 de acuerdo con las orientaciones dadas por el equipo central del proyecto. 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 profesionales facilitadores territoriales serán los responsables de coordinar con las diferentes entidades territoriales con el apoyo de la gerencia del proyecto, las profesionales expertas en ruralidad, la coordinadora operativa y los profesionales cualitativos y el cuantitativo, con el fin de optimizar recursos. Por vivir en estos territorios y por desarrollar las acciones en las vigencias anteriores, ellos tienen un buen 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 del PEER. 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**. 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. El Plan de comunicación incluirá lo relativo a las comunicaciones internas, para el relacionamiento entre los diferentes roles del equipo de trabajo y los mínimos

establecidos para el relacionamiento con las entidades territoriales, el cual será aprobado por el Ministerio de Educación Nacional, así como los testimonios y demás material audiovisual que se produzca en el marco del contrato.

8. **Elaboración preliminar de la "Ficha Territorial" en la cual se caracterizan todos los municipios participantes en el proyecto.** Esta ficha, construida a partir de "Territata" y otras fuentes, será de gran utilidad (como ya ha sido) para las actividades de contextualización y hará parte de la documentación de soporte, al final del proyecto.

9. **Planeación general de las actividades** y programación preliminar de las sesiones ya mencionadas, las cuales se detallan más adelante. Cada sesión, además de la capacitación propiamente dicha, se utilizará para presentar y motivar el estudio del material virtual que estará disponible para que el equipo de trabajo del proyecto pueda profundizar o complementar la capacitación recibida.

10. **Preparación de los Planes de Trabajo con ETC y EE, que se concertarán para el desarrollo de las acciones de fortalecimiento y acompañamiento que se realizará a los EE focalizados para el avance del proceso de mejoramiento institucional**. Estos planes serán preparados por los equipos territoriales, liderados por el equipo base nacional y son los que se presentarán posteriormente en el proceso de concertación con las entidades territoriales y los establecimientos educativos.

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 presentado a las ETC y se ajustará de conformidad con los cronogramas institucionales y disposición de los tiempos de los establecimientos educativos.

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 el proceso de implementación del proyecto. Como en el caso anterior, el Plan será ajustado una vez comience la ejecución del proyecto y se conozcan con precisión las características de las ETC y EE focalizados.

13. **Diseño del "Tablero de control de gestión" del proyecto** y presentación al MEN para su aprobación.

14. **Ajuste al proceso de sistematización como herramienta soporte para la ejecución del proyecto.**

15. **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.

Es importante mencionar que, si bien se enuncian de manera general en los párrafos anteriores varias acciones de alistamiento, en cada línea de acción se especifican para la etapa de alistamiento y planeación actividades propias de esta fase, tal como se evidencia en las siguientes tablas que hacen parte de los términos de referencia:

LÍNEA 1: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LAS ZONAS RURALES

Fase	Actividad	Descripción
Planeación y Gestión	Conformación y contratación del equipo nacional y conformación del equipo de campo	Selección del equipo técnico - administrativo y territorial. Mencionado de manera detallada en los párrafos anteriores.
	Inventario de documentos y experiencias relevantes.	Identificación y recolección de documentación relevante para los procesos a desarrollar con las Secretarías de Educación, los municipios y los EE focalizados. Socialización de procesos llevados a cabo por aliados del MEN, que contienen lecciones aprendidas clave para el desarrollo del proyecto (USAID, EAFIT). Información territorial de las ETC priorizadas disponible en la Dirección de Fortalecimiento a la Gestión territorial y otras dependencias del Ministerio de Educación Nacional.
	Propuesta de esquema para el plan de trabajo	De acuerdo con los parámetros concertados con el Ministerio se elaborará el plan general de trabajo. Este deberá presentar de manera detallada los tiempos, recursos, responsables y la organización del proceso de acompañamiento, el de seguimiento y la documentación.
	Preparación de comunicación con las	Concertar con el MEN los contenidos y mecanismos para informar a las Secretarías de Educación y las instancias municipales sobre el inicio del proceso.

Fase	Actividad	Descripción
	Secretarías de Educación	

Proceso apropiación del PEER, levantamiento y análisis de información

Fase	Actividad	Descripción
Planeación y Gestión	Diseño y concertación con el MEN alrededor de dinámica de trabajo para las distintas fases del proceso	Diseño de un encuentro-taller con propuesta de dinámica de trabajo para las diferentes fases del fortalecimiento en términos de tiempos y actores de la secretaría que se plantea vincular. Incluirá también una propuesta de criterios y mecanismos para seleccionar los EE de los municipios focalizados. Con este proceso se va a llegar a 86 municipios, dentro de los cuales se escogerá a 3 EE por cada uno de ellos.
	Diseño de módulos sobre desarrollo territorial, ruralidad y educación.	Las acciones de formación y encuadre técnico que se propongan deberán estructurarse en torno de los siguientes tópicos: ✓ La gestión del territorio rural y sus particularidades (la gestión del territorio como una unidad y un continuo entre lo rural y lo urbano). ✓ Relación entre educación y desarrollo rural. Herramientas de planeación para la ruralidad en clave de desarrollo rural. ✓ Herramientas de lectura de contextos rurales para la toma de decisiones de política. ✓ **El Plan Especial de Educación Rural como ordenador de política pública para las ruralidades y su articulación con Plan de Desarrollo.** ✓ Herramientas de gestión para los establecimientos educativos para la mejora continua para los EE y las Secretarías de Educación. ✓ Gestión de la educación en territorios rurales en otros contextos nacionales e internacionales. ✓ Promoción de alianzas y enfoque intersectorial para la gestión en la ruralidad. Hacia la construcción edusistemas para la educación rural. ✓ Enfoque de formación integral para la llegada a los territorios rurales.
	Construcción de instrumentos para lectura	Tomando como insumo la Guía de gestión del MENI, Ecosistemas de innovación EAFIT, Plan acompañamiento Secretarías a EE-USAID, itinerario PEER y guías de Fortalecimiento de capacidades estratégicas y técnicas, diseñar la metodología e instrumentos para:

Fase	Actividad	Descripción
	territorial y educativa de las ETC.	1. Análisis de contexto territorial. Sociodemográfico, cultural, económico, político, social por ETC. 2. Análisis de estado de garantía de derecho a la educación. Análisis de los indicadores de sector y evaluación de oferta territorial para el mejoramiento del servicio educativo (oferta gubernamental nacional (PND), local (plan de desarrollo territorial) y de organizaciones) por ETC (11). 3. Análisis de factores asociados para la priorización de temas por ETC (11). 4. Guía de entrevistas y de grupos focales. 5. Protocolo de encuentros con EE rurales teniendo en cuenta que con estas se busca profundizar con maestros y comunidad en el análisis de indicadores, las condiciones particulares de zonas rurales y rurales dispersas, los mecanismos de comunicación y trabajo conjunto con las Entidades Territoriales Certificadas, la construcción de alianzas o apoyos externos y otros elementos considerados por la comunidad educativa. 6. Instrumento de Autoevaluación de capacidades de las Secretarías para la gestión del servicio educativo en zonas rurales y rurales dispersas y de acompañamiento a EE de dichas zonas. 7. Instrumento de Autoevaluación de EE Focalizados 8. Recomendaciones para la formulación del plan de mejoramiento institucional de los EE focalizados en clave de ruralidad (86). 9. Recomendaciones para formulación o actualización del Plan de Apoyo al Mejoramiento 10. Recomendaciones para la formulación del plan de desarrollo territorial de las 11 ETC. 11. Revisión de experiencias internacionales de Incentivos a secretarias, ET y EE que logran buenas prácticas en el acompañamiento a la educación rural.

Proceso Acompañamiento para avanzar en la generación o actualización de planes de mejoramiento y acompañamiento

Fase	Actividad	Descripción
Planeación y gestión	Diseño de instrumentos	Diseño de la metodología para los procesos de autoevaluación y recomendaciones para la generación de planes de mejoramiento.

Fase	Actividad	Descripción
	para la autoevaluación y formulación de planes de trabajo	Elaboración de guías de capacitación para las sesiones sobre la autoevaluación y recomendaciones para la generación de planes de mejoramiento. Ajuste y reproducción (según corresponda) de los instrumentos que vayan a utilizar en los procesos de autoevaluación y los planes

Proceso Informe de empalme y recomendaciones para los Planes de Desarrollo departamentales

Fase	Actividad	Descripción
Planeación y gestión	Diseño de metodología para la presentación, análisis y elaboración de insumos en materia de educación en zonas rurales para los planes de desarrollo.	Elaboración y concertación de una metodología para: - La exposición y análisis del resultado de la caracterización. Retos y recomendaciones. - Apoyo en la elaboración del informe de empalme de las secretarías de educación en lo relacionado con el servicio en zonas rurales. -

LÍNEA 2: EDUSISTEMAS PARA LA RURALIDAD. ESCENARIOS DE PARTICIPACIÓN Y ARTICULACIÓN PARA LA EDUCACIÓN RURAL

Fase	Actividad	Descripción
Planeación y Gestión	Diseño de instrumentos	Definir de manera concertada con el MEN las metodologías para la construcción de mapas vivos de alianzas territoriales.
	Metodología y cronograma para la conformación o	Proponer a partir del análisis de actores y alianzas un esquema metodológico, actividades y línea de tiempo para la conformación de las alianzas en cada territorio.

Fase	Actividad	Descripción
	revitalización de espacios de participación	

LÍNEA 3. EDUCACIÓN EN ZONAS DE FRONTERA

Fase	Actividad	Descripción
Planeación y Gestión	Transferencia de información por parte de equipo MEN encargado de educación en frontera	- Al menos tres jornadas de trabajo con equipo MEN para recoger información clave del proceso, avances alcanzados y desafíos, así como establecer puentes de comunicación con las áreas encargadas en los dos países.
	Inventario de documentos y diseño de instrumentos	- Elaboración de metodología para el cumplimiento de los propósitos del proyecto. - Elaboración de instrumentos para recolección de información. - Identificación y recolección de documentación relevantes alrededor de los productos y elementos clave de trabajo planteados.

3.2.2. ETAPA 2: EJECUCIÓN

La ejecución del proyecto tiene el alcance establecido en el Anexo Técnico, es decir, busca el fortalecimiento de hasta 11 ETC, en 86 municipios y 258 Establecimientos Educativos en torno a la gestión institucional integral y el mejoramiento de las capacidades para fortalecer la gestión educativa territorial en Entidades Territoriales focalizadas, bajo las orientaciones del Plan Especial de Educación Rural. Como se mencionó antes, se espera lograr este objetivo mediante el desarrollo de *las tres líneas de acción estructuradas para la ejecución del contrato*, así:

a) **Línea 1: Fortalecimiento de capacidades institucionales para el mejoramiento del servicio educativo en las zonas rurales**
b) **Línea 2: Edusistemas para la ruralidad**
c) **Línea 3. Educación en zonas de frontera**

Para la ejecución de estas líneas de trabajo, es importante destacar la importancia de los siguientes procesos, que permiten detallar un poco más los objetivos y resultados a los que se quiere llegar en el presente proceso:

Proceso 1: Fortalecimiento de capacidades de las entidades territoriales, secretarías de educación no certificadas y consolidación de edusistemas para la ruralidad.

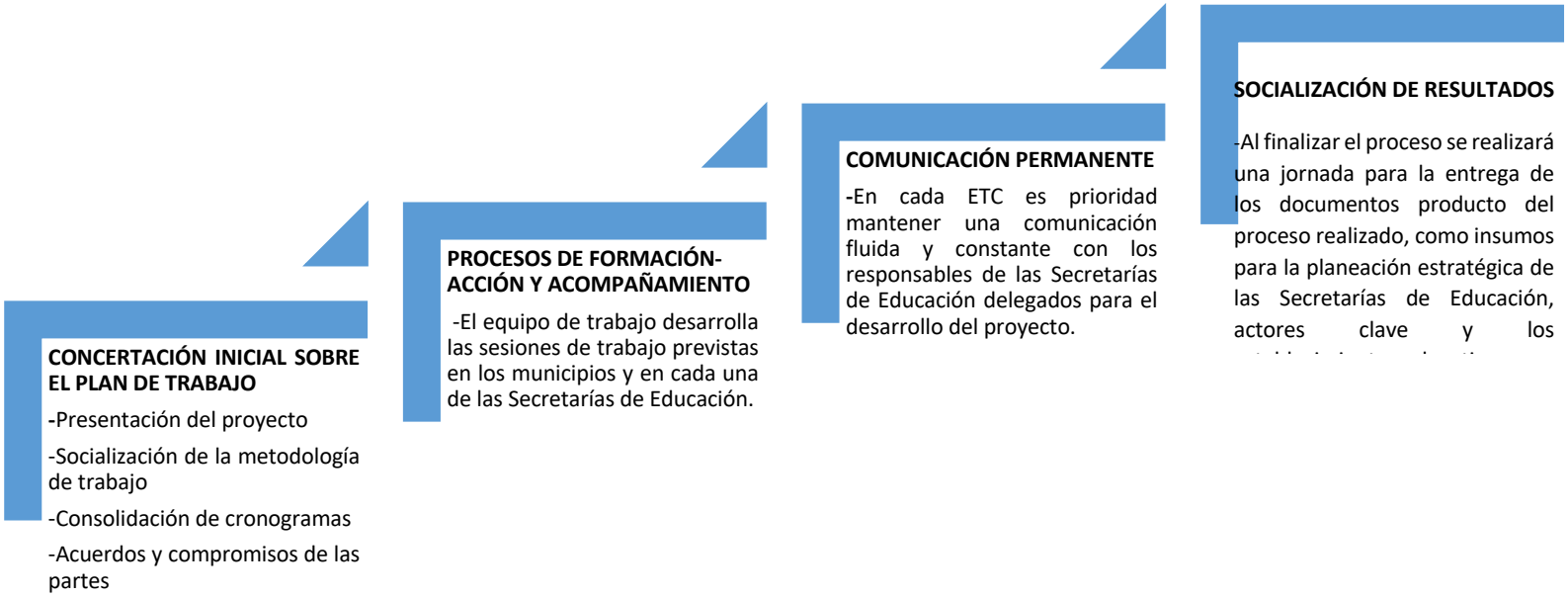
La propuesta apunta a que las entidades territoriales y las secretarías de educación no certificadas conozcan y apropien lo más rápidamente posible los lineamientos del PEER y las nuevas estrategias para la educación rural, con el fin de que, desde sus competencias, comiencen a participar en su implementación. Se plantean acciones de fortalecimiento de capacidades iniciando con la sensibilización e inducción de instancias del gobierno y la institucionalidad local relacionada con el tema, así como con actores de la sociedad civil. Dicho fortalecimiento implica actividades de difusión e inducción sobre el PEER; de inducción a los procesos de gestión integral educativa y la oferta institucional que se están promoviendo desde el MEN y los planes de acción en materia de educación de los PDET.

Las acciones para realizar este proceso, planteadas en el Plan de trabajo, se desarrollan a partir de los siguientes objetivos centrales:

a) Fortalecer las capacidades de las Entidades Territoriales Certificadas para la asistencia técnica, acompañamiento y cooperación con las entidades territoriales y los establecimientos educativos en la gestión del servicio educativo en las zonas rurales.
b) Gestionar conjuntamente con las ETC y ET la activación de espacios intersectoriales y de participación y articulación en el orden departamental y municipal que impulsen la educación rural y la implementación del Plan Especial de Educación Rural en los territorios.
c) Generar recomendaciones en clave de educación rural bajo las orientaciones del PEER para los planes de desarrollo territorial.
d) Avanzar en la caracterización del servicio educativo en zonas de fronteras para la consolidación de acuerdos binacionales con Venezuela y Panamá con miras a diseñar, adaptar e implementar estrategias para el

fortalecimiento de la gestión curricular, institucional y comunitaria a partir de reconocer las condiciones, necesidades y potencialidades del servicio educativo en zonas de frontera.

El logro de estos objetivos implica la realización de las cuatro macro-actividades que se ilustran en el diagrama siguiente. Dado el escaso tiempo disponible para ejecutar el proyecto, estas cuatro macro-actividades deberán desarrollarse de acuerdo con el cronograma establecido en el Plan de Trabajo, sin que exista holgura de tiempo en ninguna de ellas.



Proceso 2: Cualificación y acompañamiento a la implementación del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) en los establecimientos educativos de la zona rural (EER) de conformidad con los procesos y herramientas de mejoramiento institucional definidos por el MEN.

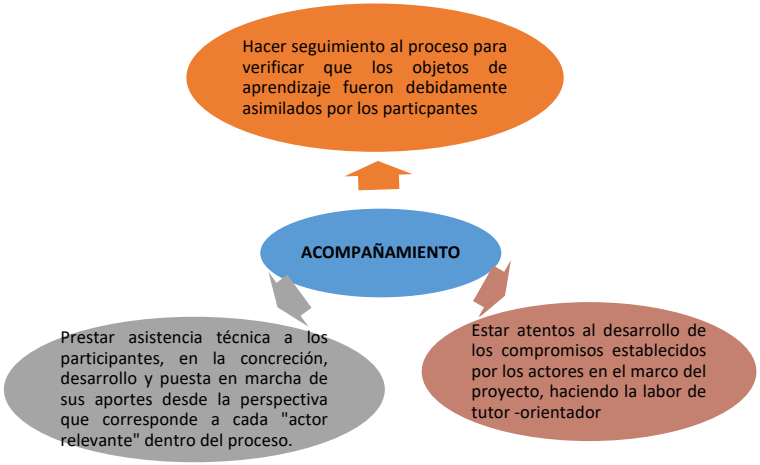
Con los EER se desarrollará un trabajo de análisis de su realidad (autoevaluación) y un trabajo de actualización de los planes de mejoramiento institucional. Estos ejercicios servirán para identificar las particularidades y necesidades de los EE en materia de educación inicial y preescolar, básica y media, así como las condiciones asociadas al aseguramiento de trayectorias

educativas completas, pertinentes y de calidad en el contexto específico del territorio. Se espera que el proceso de cualificación y acompañamiento redunde en la ampliación y enriquecimiento de los planes señalados, como consecuencia de la incorporación de los desarrollos más recientes del MEN en materia de política educativa. A su vez, lo anterior debe servir un propósito superior, cual es el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje y mayores niveles de cumplimiento en cuanto a las TEC de los estudiantes de la región.

Las acciones para realizar este proceso, se desarrollan a partir de tres objetivos centrales:

a) 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 en los procesos de mejoramiento institucional, incluyendo el avance en la actualización del PMI, así como de los lineamientos y recursos para la educación rural.
b) Capacitar y acompañar a los EE en el reconocimiento y análisis de las condiciones socioculturales, económicas, de acceso, de conectividad y del servicio educativo en su territorio (análisis de contexto y de indicadores del sector).
c) Definir un plan de acción para avanzar en la implementación de la Ruta de Fortalecimiento Institucional que se ha venido diseñando asociada al PMI.

El acompañamiento, a su turno, implica las tres macro-acciones centrales que se ilustran en la figura siguiente.



La etapa de ejecución se refiere concretamente al desarrollo de las actividades en cada uno de los municipios, de acuerdo con 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 descritos. Tiene una duración de 2 meses y medio. Las principales acciones, basadas en los objetivos de cada línea de acción indicados en los términos de referencia y lo sugerido por Asesoría y Gestión, son:

3.2.2.1 Línea 1: Fortalecimiento de capacidades institucionales para el mejoramiento del servicio educativo en las zonas rurales

Las principales acciones para desarrollar esta línea son:

Proceso apropiación del PEER, levantamiento y análisis de información:

Fase	Actividad	Descripción
Ejecución	Presentación y concertación de esta fase de fortalecimiento con las ET y los EE	Una (1) sesión de trabajo presencial con las ETC (Secretaría de Educación, miembros de la JUME u otras instancias de participación) para acordar las condiciones de implementación del proyecto, resultado de la cual se establezcan los interlocutores de parte de la secretaria que participarán, las actividades y el cronograma de trabajo. (Acta de compromiso). Revisión de la focalización, municipios y sedes. Presentación, a través de una (1) sesión de trabajo con las ET, los actores municipales y los EE focalizados, de la iniciativa de fortalecimiento, así como de los intereses y expectativas territoriales.
	Capacitación y encuadre en desarrollo territorial, ruralidad y educación.	Jornadas sincrónicas virtuales y/o presenciales de hasta 24 horas en total, divididas en varias sesiones, con participación de los equipos de cobertura, calidad y planeación de las Secretarías de Educación y las instancias municipales institucionales. Las jornadas podrán reunir a todas las Secretarías de Educación de manera simultánea y serán grabadas para aquellas que no puedan asistir o deseen retomarlas posteriormente. Las jornadas podrán estructurarse en módulos y se podrían incluir temáticas de formación que las Secretarías de Educación consideren necesarias según las características de sus ruralidades.
	Caracterización Cualitativa y cuantitativa de los territorios con énfasis en municipios PDET: - Análisis de las características demográficas, culturales, sociales, políticas y productivas del territorio. - Análisis de las condiciones educativas en la ruralidad y ruralidad dispersa. - Análisis de la estructura institucional y procesos de las SE alrededor de la educación en zonas rurales:	Recolección, sistematización y análisis de información cuantitativa y cualitativa territorial y educativa. **Para el levantamiento de la información cualitativa:** -Por lo menos una (1) entrevista semiestructurada con los actores clave en la SE (lideres de calidad, cobertura, planeación, finanzas) según se haya concertado con cada una de ellas. -Por lo menos un (1) grupo focal con representantes de las SE (lideres de calidad, cobertura, planeación, finanzas) y otros actores del sistema. -Por lo menos una (1) entrevista semiestructurada con actores del sistema (encargados municipales de Educación, otras organizaciones del territorio) según se concerte con cada ET.

Fase	Actividad	Descripción
	medición de la capacidad para el acompañamiento a EE y sedes rurales y rurales dispersas. - Identificación de mecanismos existentes de comunicación, información y participación de sedes rurales y rurales dispersas. - Análisis de los programas y proyectos gubernamentales y no gubernamentales que se han desarrollado e implementan en los establecimientos y sedes rurales y rurales dispersas. - Análisis de Estrategias de seguimiento y evaluación a la implementación de proyectos ejecutados en zonas rurales y rurales dispersas. Mecanismos de rendición de cuentas. - Balance de implementación de iniciativas PDET.	-Por lo menos un (1) grupo focal con actores del sistema (encargados municipales de Educación, otras organizaciones del territorio) según se concerte con cada ET. -Por lo menos una (1) encuentro virtual de caracterización a los EE focalizados. **Para el levantamiento de información cuantitativa*:** - Revisión de indicadores contextuales, poblacionales y educativos, en los sistemas de información nacionales y territoriales. - Balance de resultados sobre programas, proyectos y acciones de entidades gubernamentales y no gubernamentales que se hayan ejecutado en los últimos cuatro años o se estén ejecutando en las zonas rurales del territorio. **Para el análisis de información:** - Por lo menos dos (2) sesiones de tres horas con la Secretaría de Educación e instancias de articulación existentes para hacer el reconocimiento de la situación, hacer un análisis de los factores asociados e identificar prioridades. -Por lo menos una (1) sesión de análisis de situación con directivos docentes y docentes de las sedes visitadas, así como con representantes de la secretaria de educación y de la ET. Realización de una (1) sesión presencial para presentar el diagnóstico consolidado ante la instancia territorial de articulación. (equipos de la secretaria con equipos de empalme de la nueva administración). (se convocarán 15 personas)
Sistematización		- Sistematización de la información cualitativa producto de las entrevistas y grupos focales. - Documentación de módulos de formación (participantes, principales preguntas y aportes de los asistentes, necesidades de profundización).

Proceso Acompañamiento para avanzar en la generación o actualización de planes de mejoramiento y acompañamiento

Fase	Actividad	Descripción
Ejecución	Autoevaluación de Establecimientos Educativos Rurales	Realización de una (1) sesión con los EE para presentar y capacitar sobre la metodología e instrumentos que se aplicarán para la autoevaluación Realización de por lo menos dos tutorías virtuales para sistematizar la información y organizar la sesión de presentación del diagnóstico. Realización de una (1) sesión presencial para presentar el diagnóstico consolidado ante la instancia territorial de articulación (se convocarán a 15 personas).
	Diseño del plan de acompañamiento de las ETC a los EE en materia de servicio educativo en zonas rurales	Realización de una (1) sesión presencial para presentar el diagnóstico consolidado del análisis territorial y del sector con participación de la instancia de articulación y de ser posible, el equipo directivo entrante de la secretaria (se convocarán15 personas) Realización de una (1) sesión de priorización de procesos en clave de los componentes PEER y los procesos de mejoramiento institucional. Análisis de las prioridades en contraste con las ofertas de origen nacional, local o de organizaciones y en articulación con las iniciativas PDET. Recomendaciones para la definición de líneas de gestión.
	Diseño participativo de los planes de mejoramiento de los EE	Realización de por lo menos una (1) sesión presencial de trabajo con comunidad educativa e instancias de articulación para conocer la metodología de construcción del plan de mejoramiento y avanzar en su formulación. (se convocarán 30 personas) Realización de por lo menos una (1) tutoría virtual para asesorar la formulación del plan de mejoramiento. Realización de una (1) sesión presencial para presentar el plan de mejoramiento con los EE, comunidades educativas e instancias de articulación.
	Acompañamiento a la futura implementación de los planes	Al menos dos encuentros presenciales con las Sedes y las instancias de articulación para identificar y priorizar las acciones a impulsar en el cuatrienio (se convocarán 30 personas).
Sistematización		Sistematización de procesos de autoevaluación Sistematización de jornadas participativas para la construcción de ruta de mejoramiento.

Proceso Informe de empalme y recomendaciones para los Planes de Desarrollo departamentales

Fase	Actividad	Descripción
Ejecución	Informe de empalme	- Por lo menos dos (2) jornadas de asesoría con el equipo de la SE que está preparando el empalme, con el propósito de establecer acciones estratégicas particulares para visibilizar los avances en educación rural, posicionar los enfoques trabajados en el marco de los procesos de acompañamiento, así como el Plan de Educación Rural y los avances en la construcción del plan de mejoramiento construido en el marco de la consultoría. - Lectura y aportes a los documentos o presentaciones de empalme que esté realizando la SE, con foco en Educación Rural. - Acompañamiento a reunión de empalme con el nuevo equipo de la Secretaría como apoyo al posicionamiento de la educación rural como tema prioritario.
	Formulación del capítulo o sección de educación en las zonas rurales de los planes de desarrollo territorial	Análisis en, al menos, una (1) sesión de trabajo con la instancia intersectorial de la ETC definida para trabajar los temas de educación sobre el estado de garantía del derecho a la educación (se convocarán 30 personas) Realización de dos (2) sesiones de trabajo con la instancia para identificar y priorizar las acciones a impulsar en el cuatrienio (se convocarán 30 personas)
Sistematización		Ayuda de memoria de las reuniones sostenidas en el marco del cierre y empalme con la nueva administración. - Documento con recomendaciones para el Plan de Desarrollo departamental y los municipales de los municipios priorizados.

Para desarrollar las acciones descritas en los términos de referencia, Asesoría y Gestión propone para esta línea, en primer lugar, desarrollar 2 sesiones en cada uno de los 86 municipios con la asistencia de profesionales designados tanto por las Secretarías de Educación certificadas como por las no certificadas, así como actores claves con los que se trabajará el tema de articulación interinstitucional e intersectorial. Por otra parte, se plantean las sesiones con Secretarías de Educación Departamentales y, por supuesto, sesiones con las Secretarías de Educación no certificadas.

Los objetivos de esta línea, los actores claves, el encuadre formativo y la estrategia operativa de participación, se muestran a continuación:



Es importante mencionar que cada uno de los 86 municipios recibirá dos visitas, cada una con una duración de 2 días, para hacer un trabajo intensivo de 8 horas por día, con funcionarios o delegados de las Secretarías de Educación Certificadas y no certificadas y con actores claves del territorio para la conformación de los edusistemas, con los directivos docentes de los 258 EE y los docentes que seleccionen como responsables del proceso. Es pertinente mencionar que en vigencias anteriores se logró la negociación de estos espacios con las Secretarías de Educación. En el presente caso, sin embargo, las limitaciones de tiempo y del equipo de trabajo (dos a dos y medio meses; 29 consultores para atender 86 municipios) determinan que los formadores sólo podrían estar en los distintos municipios a su cargo en los tiempos previstos (2 días seguidos, para trabajar jornadas de 8 horas) o, si tal cosa no es posible, habría que acordar el uso de contactos virtuales. Para cada visita se creará un módulo que aborde las temáticas necesarias para lograr que los participantes identifiquen estrategias puntuales para el fortalecimiento de la educación rural desde el enfoque planteado en el PEER, así:

VISITA 1 (MÓDULO 1 Descifrando el alma del territorio para el fortalecimiento de la educación rural en Colombia					
OBJETIVO GENERAL	**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**	**OBJETIVOS UNIDADES DE FORMACIÓN**	**DESARROLLO TEMÁTICO**	**PRODUCTOS**	**RESULTADOS ESPERADOS**
Adelantar procesos de caracterización cualitativa y cuantitativa del territorio en materia social, económica, cultural y educativa con el propósito de aportar a la ET recomendaciones a incluir en el Plan de Desarrollo, que permitan adelantar procesos de Desarrollo y Fortalecimiento en el territorio rural.	Fortalecer las capacidades de las Entidades Territoriales Certificadas para la asistencia técnica, acompañamiento y cooperación con las entidades territoriales y los establecimientos educativos en la gestión del servicio educativo en las zonas rurales.	Unidad de formación 1: Análisis del entorno local y su relación con la educación	Temática 1: Gestión del territorio rural y sus particularidades	Mapa vivo territorial Análisis de contexto territorial a partir de mapas vivos del territorio-mapa de actores clave Documento caracterización con los principales hallazgos encontrados en las caracterizaciones	Lograr la profundización con autoridades locales, representantes de la Secretaría de Educación, Directivos docentes, docentes y actores clave del territorio en el análisis de indicadores, las condiciones particulares de zonas rurales y rurales dispersas, los mecanismos de comunicación y trabajo conjunto con las Entidades Territoriales Certificadas, la construcción de alianzas o apoyos externos y otros elementos considerados por la comunidad educativa. Apropiación del Plan Especial de Educación Rural como ordenador para la toma de decisiones de política para las ruralidades articulándolo con el plan de desarrollo.
			Temática 2: Lectura de contextos rurales para la toma de decisiones de política pública en educación.	Análisis y discusión en torno a Fichas Terridata municipales.[2] Socialización y reflexión frente a las Iniciativas PDET del Pilar No. 4 en cada uno de los municipios focalizados.	

[2] Las fichas Terridata elaboradas previamente por el equipo de trabajo tienen como finalidad que los participantes en territorio logren la comprensión de los proyectos PDET que se tienen planeados para cada territorio.

VISITA 1 (MÓDULO 1 Descifrando el alma del territorio para el fortalecimiento de la educación rural en Colombia					
OBJETIVO GENERAL	**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**	**OBJETIVOS UNIDADES DE FORMACIÓN**	**DESARROLLO TEMÁTICO**	**PRODUCTOS**	**RESULTADOS ESPERADOS**
	Generar recomendaciones en clave de educación rural bajo las orientaciones del PEER para los planes de desarrollo territorial.	Unidad de formación 2: Generar recomendaciones en clave de educación rural bajo las orientaciones del PEER para los planes de desarrollo territorial	Temática 3: Presentación general del PEER aspectos clave / Relación entre educación - desarrollo rural y trayectorias educativas completas	Red semántica PEER	Una de las apuestas más importantes de este proceso es que las SE y los EE nutran la lectura territorial que para complejizar su mirada alrededor del desarrollo rural en relación con la educación.
			Temática 4: PEER como ordenador de política pública para las ruralidades	Semaforización de estrategias y componentes del Plan Especial de Educación Rural PEER	

VISITA 2 (MÓDULO 2) Trazando caminos para la mejora de la gestión en la ruralidad: Una apuesta colectiva por una educación de calidad con enfoque de desarrollo territorial.					
OBJETIVO GENERAL	**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**	**OBJETIVOS UNIDADES DE FORMACIÓN**	**DESARROLLO TEMÁTICO**	**PRODUCTOS**	**RESULTADOS ESPERADOS**
Orientar y acompañar a los EE y otros actores involucrados en la definición de objetivos y líneas de trabajo para la orientación de las oportunidades de mejora del servicio educativo de las zonas rurales en concordancia con los propósitos del PEER y los Planes de Acción para la Transformación Regional PATR.	Fortalecer la red de actores con competencia, interesados e involucrados con la educación en zonas rurales de los territorios focalizados, mediante la consolidación de un sistema que	Unidad de formación 3: EDUSISTEMAS - Gestión de la educación en territorios rurales	Temática 1: Promoción de alianzas y enfoque intersectorial para la gestión en la ruralidad	Instrumento de Autoevaluación institucional de EE Focalizados Resultados de rutina de pensamiento de cada uno de los puntos cardinales - Mapeo de actores locales Hoja de ruta de acciones para la garantía de la	Los EE incorporan de manera colaborativa las estrategias y recomendaciones para la formulación del plan de mejoramiento institucional en clave de ruralidad. Se inicia la

VISITA 2 (MÓDULO 2) Trazando caminos para la mejora de la gestión en la ruralidad: Una apuesta colectiva por una educación de calidad con enfoque de desarrollo territorial.					
OBJETIVO GENERAL	**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**	**OBJETIVOS UNIDADES DE FORMACIÓN**	**DESARROLLO TEMÁTICO**	**PRODUCTOS**	**RESULTADOS ESPERADOS**
	congregue y dinamice las relaciones entre instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, universidades, organizaciones comunitarias, empresas, medios de comunicación entre otras, en torno a la garantía y logro de una educación con calidad en las zonas rurales de sus territorios.			generación de alianzas institucionales/intersectoriales.	conformación o consolidación de los Edusistemas en los territorios en pro del mejoramiento de la calidad educativa en zonas rurales. A partir de la formación se inicia la construcción de las recomendaciones a los planes de desarrollo de las entidades territoriales. Los participantes apropian el concepto de gestión del territorio rural y sus particularidades (la gestión del territorio como una unidad y un continuo entre lo rural y lo urbano,
			Temática 2: Gestión de la educación en territorios rurales en otros contextos nacionales e internacionales.	Identificación de experiencias significativas en el territorio y que inciden en la gestión de la educación. Bases de Datos con aliados de gran incidencia en el territorio	
		Unidad de formación 4: Acciones conducentes al mejoramiento del servicio educativo	Temática 3: Gestión con los Establecimientos Educativos para la mejora continua bajo el enfoque de desarrollo territorial	Socialización y reflexión de la ruta para liderar procesos en la educación desde el enfoque territorial.	

VISITA 2 (MÓDULO 2) Trazando caminos para la mejora de la gestión en la ruralidad: Una apuesta colectiva por una educación de calidad con enfoque de desarrollo territorial.					
OBJETIVO GENERAL	**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**	**OBJETIVOS UNIDADES DE FORMACIÓN**	**DESARROLLO TEMÁTICO**	**PRODUCTOS**	**RESULTADOS ESPERADOS**
			Temática 4: Autoevaluación institucional como herramienta estratégica para el mejoramiento de la calidad educativa.	Semaforización de las cuatro áreas de gestión y respectivos procesos. Plan de Mejoramiento Institucional por EE focalizado Reflexión y discusión en torno a los tres niveles de concreción curricular a la luz del desarrollo con enfoque territorial.	haciendo una lectura del contexto que les permite establecer relaciones entre educación y desarrollo rural y les aporta herramientas de planeación para la ruralidad en clave de desarrollo rural. Definición de alianzas de acuerdo con las particularidades de cada territorio. Proyección de convenios

Es importante destacar que las 3 líneas se articulan a lo largo del proceso, por lo cual es necesario describir también las acciones que se irán desarrollando de manera transversal con las Secretarías de Educación certificadas y no certificadas, como se observa a continuación:



Por otra parte, es importante destacar que, en el desarrollo de los módulos, particularmente en el uno (1), la caracterización tendrá en cuenta los aspectos que resultan claves en la tercera línea (educación en frontera).

Con las Secretarías de Educación certificadas y no certificadas, se tienen previstos 12 encuentros así:

- **Sesión1 / 3 horas - virtual**: Presentación inicial, identificación de actores participantes, establecimiento de acuerdos en el marco de la implementación del Proyecto, definición de interlocutores, actividades y cronograma de trabajo.
- **Sesión 2 /3 horas - presencial**: Aplicación de 1 entrevista semiestructurada con actores del sistema y la conformación de un grupo focal con representantes de la SE (líderes de calidad, cobertura, planeación, finanzas) y otros actores del sistema
- **Sesión 3 / 3 horas - presencial**: Valoración de las capacidades en la gestión de las ETC focalizadas, bajo las orientaciones del Plan Especial de Educación Rural, Recolección, consolidación y análisis de datos e intercambio de información en torno a la matrícula consolidada y movimientos pendulares de estudiantes y edusistemas con los designados por la Secretaría de Educación.

- **Sesión 4 / 3 horas - presencial**: Socialización del diagnóstico consolidado desde la aplicación del instrumento de valoración de capacidades en la gestión de la educación rural, ante la instancia territorial de articulación. (equipos de la secretaria con equipos de empalme de la nueva administración). (15 personas). Priorización de factores de calidad para el fortalecimiento y de articulación intersectorial.
- **Sesión 5 /6 horas - presencial**: Jornada de asesoría 1 con el equipo de la SE que está preparando el empalme, con el propósito de establecer acciones estratégicas particulares para visibilizar los avances en educación rural, posicionar los enfoques trabajados en el marco de los procesos de acompañamiento, así como el Plan de Educación Rural y el Plan de mejoramiento construido en el marco de la consultoría
- **Sesión 6 / 3 horas - presencial**: Sesión de acompañamiento a reunión de empalme con el nuevo equipo de la secretaría como apoyo al posicionamiento de la educación como tema prioritario, asisten los responsables del proceso y los profesionales designados por la Secretaría de Educación.
- **Sesión 7 / 8 horas - presencial**: Análisis de una sesión de trabajo con la instancia intersectorial de la ETC definida para trabajar los temas de educación sobre el estado de garantía del derecho a la educación (convocatoria 30 personas). Se plantean 4 horas, pero de ser posible se coordinará con la SE.
- **Sesión 8 /8 horas - presencial**: Trabajo con las personas responsables del proceso por parte de la SE identificar y priorizar las acciones a impulsar en el cuatrienio (convocatoria 30 personas). Se plantean 4 horas por sesión, pero de ser posible se coordinará con la SE para que la sesión 10 y 11 se realicen en un día.
- **Sesión 9 / 4 horas - presencial**: En esta sesión adicional se plantearán recomendaciones respecto a las acciones a impulsar en el cuatrienio (convocatoria 30 personas) se realizará con funcionarios de la SE y con instituciones y demás actores que se consoliden en los edusistemas.

Los tiempos mencionados son estimados. La duración real de las sesiones dependerá de lo que se logre concertar con las Secretarías de Educación.

En esta línea se lograrán los siguientes resultados, de conformidad con lo establecido en los términos de referencia:

- **Levantamiento y análisis de información y apropiación del PEER por parte de las secretarias de Educación certificadas y no certificadas, establecimientos educativos y actores que se consoliden como parte de los edusistemas.**
- **Acompañamiento a establecimientos educativos que permita avanzar en la generación o actualización de planes de mejoramiento y acompañamiento**
- **Diseño y apoyo a la elaboración del informe de empalme y recomendaciones para Planes de Desarrollo Territorial**

3.2.2.2. Línea 2: Edusistemas para la ruralidad. Escenarios de participación y articulación para la educación rural.

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

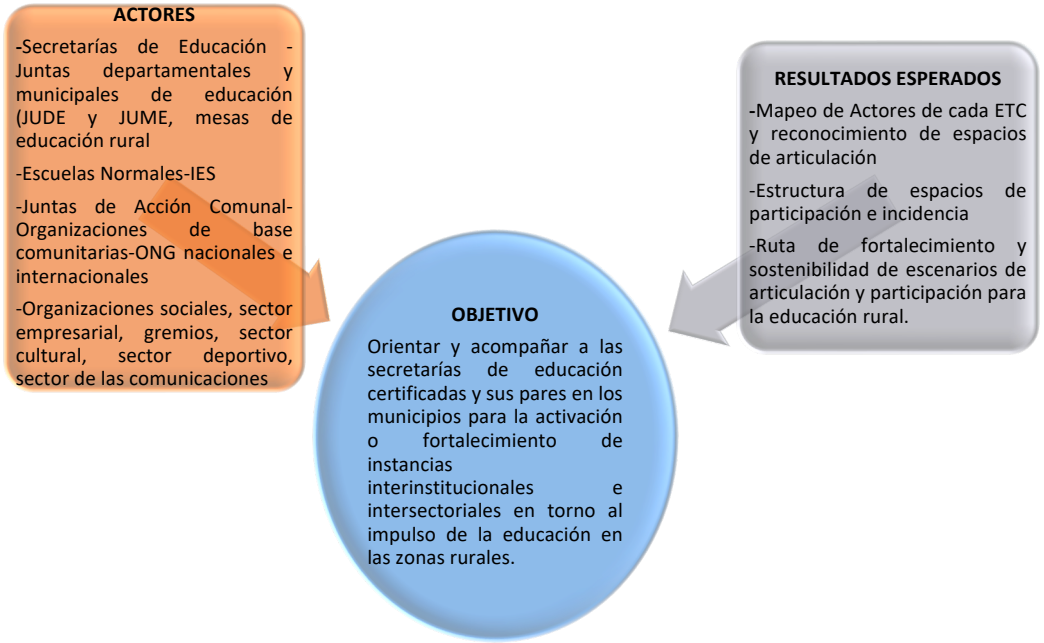
> "*A través de esta línea se orienta y acompaña a las secretarías de educación certificadas y sus pares en los municipios para la activación o fortalecimiento de instancias interinstitucionales e intersectoriales (Juntas departamentales y municipales de educación (JUDE y JUME, mesas de educación rural, entre otros) y/o la conformación de escenarios de alianzas con actores interesados en torno al impulso de la educación en las zonas rurales. Además de los actores relacionados directamente con el sistema como las secretarias de educación, los establecimientos educativos, las Escuelas Normales Superiores y las IES, se plantea la articulación de juntas de acción comunal y veredal, organizaciones sociales, sector empresarial, gremios, sector cultural, sector deportivo, sector de las comunicaciones, entre otros. Se parte de un ejercicio de caracterización y avance en la conformación de alianzas que complementado con los análisis y desarrollos originados en la primera línea deriven a mediano plazo en proyectos específicos de trabajo a través de los cuales se impulsen los temas estratégicos identificados para la cualificación del servicio educativo en las zonas rurales. Se espera que estos escenarios de articulación incluyan la voz de distintos actores locales como partícipes de la toma de decisiones sobre educación en sus territorios. De la misma manera, se espera que estas instancias permitan facilitar la socialización de política educativa y proyectos del Ministerio de Educación Nacional*".

Las siguientes son las actividades que se deben desarrollar en el marco de esta línea, de acuerdo con los términos de referencia:

Fase	Actividad	Descripción
Ejecución	Identificación de potenciales actores de las alianzas	Caracterizar actores del sector público oficial (nacional, local e internacional), del sector privado y de la sociedad civil y de organizaciones de base con presencia en cada uno de los territorios que por sus competencias o intereses sean potenciales aliados. Esta caracterización se hará con base en información secundaria y realización de entrevistas semiestructuradas.
	Reconocimiento y análisis de alianzas existentes o previas	Caracterizar las instancias y procesos de coordinación y articulación que existan o hayan existido en el territorio en torno a los temas de educación y si los hubiera específicos para educación en zonas rurales. Esta caracterización se hará con base en información secundaria y realización de entrevistas semiestructuradas.
	Definición de estructura y mecanismos de	Acompañar la estructuración y definición de las dinámicas de relacionamiento de las alianzas de acuerdo con las particularidades de cada territorio. A partir de la base de las JUME o JUDE, otras instancias de participación, según corresponda, deberá construirse con el liderazgo de

Fase	Actividad	Descripción
	interacción de las alianzas	las secretarias de educación el esquema de trabajo en alianza para impulsar el plan de trabajo definido para alcanzar procesos de educación con calidad en las zonas rurales de los territorios. (estructura funcional, establecimiento de roles, reglamento operativo, documentos de constitución. Bajo el criterio de una alianza marco fundada sobre la base de la Junta educativa del territorio, deberán identificarse alianzas derivadas que respalden el cumplimiento de objetivos en materia de incidencia política o de acciones directas sobre el servicio educativo. Dichas alianzas deberán puntualizar sobre los temas, su duración y focalización de las acciones.
	Acompañamiento a las sesiones de trabajo de las alianzas	Participar y apoyar a la secretaría técnica de la instancia de alianza conformada en cada uno de los territorios. Se deberán acompañar a la instancia por lo menos en tres sesiones.
Sistematización		Identificación y análisis de retos y aspectos positivos en el funcionamiento de las alianzas.

Respecto de esta línea, Asesoría y Gestión destaca la importancia del enfoque de corresponsabilidad social para lograr el fortalecimiento de la gestión institucional en función del mejoramiento de la calidad de la educación rural. En el siguiente diagrama se pueden apreciar de manera concreta el objetivo, los actores y los resultados de esta línea.



Como se enuncia en la línea 1, los Edusistemas para la ruralidad se trabajan de manera transversal desde el primer encuentro en cada uno de los municipios. Posteriormente, en el segundo y en el marco de las sesiones que se programen con las Secretarías de Educación y otros actores claves del territorio, el énfasis estará puesto en el logro de un compromiso articulado de las instituciones y/o actores con incidencia en los territorios, que, desde su misionalidad institucional, sus experticias, capacidades técnicas, capacidades financieras y demás recursos, puedan hacer aportes a la educación rural. Para alcanzar este logro es necesario estructurar espacios organizados, con objetivos claros, una metodología de trabajo definida y un plan de sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo. Los esfuerzos estarán dirigidos a materializar convenios que se comprometan con acciones y aportes concretos que, desde el enfoque de desarrollo territorial al mejoramiento de la calidad educativa en las zonas rurales, generen o mejoren las condiciones para que las niñas, los niños, adolescentes y jóvenes se beneficien de una educación de calidad y logren sus trayectorias educativas completas. En este contexto, se prepararán guías de trabajo (o "guiones") para garantizar que todos los miembros del equipo de campo del proyecto trabajarán uniformemente los distintos procesos.

Las acciones para desarrollar en el marco de esta segunda línea del proceso, en concordancia con lo establecido en el Anexo Técnico, son:



Estas acciones se desarrollan inicialmente desde el primer encuentro que se realiza en cada uno de los municipios, se retoman con la segunda visita y se siguen fortaleciendo continuamente haciendo uso de contacto virtual, para hacer seguimiento a los procesos de articulación y constitución de alianzas que se logren el los territorios. Por otra parte, desde el nivel central, es decir las Secretarías de Educación Departamentales, así como actores claves que se encuentren en las capitales con incidencia en los municipios, tendrán por lo menos 2 sesiones que permitan consolidar los esfuerzos institucionales, para la conformación, articulación y fortalecimiento de los Edusistemas para la ruralidad en los territorios.

3.2.2.3. Línea 3. Educación en zonas de frontera

En los términos de referencia esta línea se describe como:

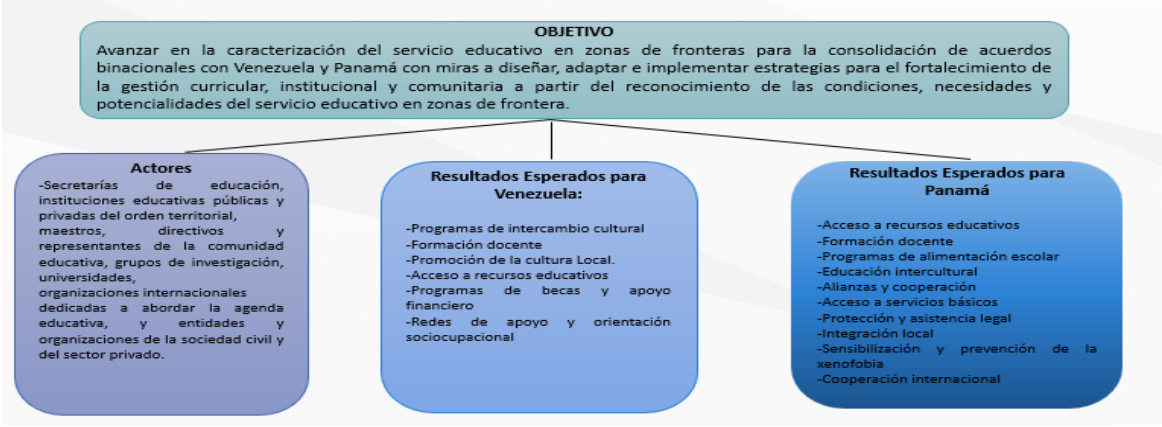
> *"El fortalecimiento en territorio en la presente etapa tendrá en cuenta la necesidad de avanzar en el fortalecimiento de la educación en zonas de frontera, este proceso propone acciones generales que permiten prosperar en este propósito con acciones, que conduzcan a la materialización de acuerdos binacionales que posibiliten su sostenibilidad. Se plantean entonces actividades que pueden servir como punto de partida para fortalecer el servicio educativo en zonas de frontera y que deben adaptarse a las necesidades y características específicas de cada comunidad, involucrando a diferentes actores y fomentando la participación activa de las familias y la comunidad en general".*

A continuación, se describen las acciones que plantean los términos de referencia:

Fase	Actividad	Descripción
Ejecución	Recolección de información	- Recolección, consolidación y análisis de datos e intercambio de información en torno a la matrícula consolidada y movimientos pendulares de estudiantes. - Identificación y caracterización de actores y organizaciones de ambos lados de la frontera que concurran en los esfuerzos por la garantía del derecho a la educación y el fortalecimiento de los sistemas educativos en ambos países. - Revisión de acuerdos en materia de movilidad pendular de estudiantes. - Revisión de necesidades en torno al reconocimiento y validación de aprendizajes y competencias entre ambos países. - Avances alrededor de los elementos clave identificados para cada uno de los países.
	Análisis conjunto de información	Una vez recopilada y analizada la información, se convocarán al menos tres jornadas de trabajo entre los actores identificados de los países involucrados, con el propósito de analizar conjuntamente la información relacionada con los propósitos y los elementos claves del proyecto con miras a identificar estrategias y acciones para el fortalecimiento de los procesos educativos en zonas de frontera.
	Elaboración de propuestas y recomendaciones	- Revisión de acuerdos en materia de movilidad pendular de estudiantes. - Análisis y recomendaciones para el diseño de estrategias para el abordaje de situaciones donde sea necesaria la reunificación familiar y se garantice la protección de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

Fase	Actividad	Descripción
		- Análisis del contexto, mecanismos y necesidades en torno al reconocimiento y validación de aprendizajes y competencias entre ambos países. - Recomendaciones para el diseño e implementación de estrategias educativas adaptadas a los contextos de zonas de frontera. - Recomendaciones para el fortalecimiento de elementos clave identificados para cada uno de los países.
Sistematización		Registro y clasificación de los documentos relacionados con el proceso que fueron identificados y revisados por el contratista al inicio del contrato, así como de los espacios de concertación generados.

Asesoría y Gestión, considera importante destacar los principales actores y resultados del proceso así:



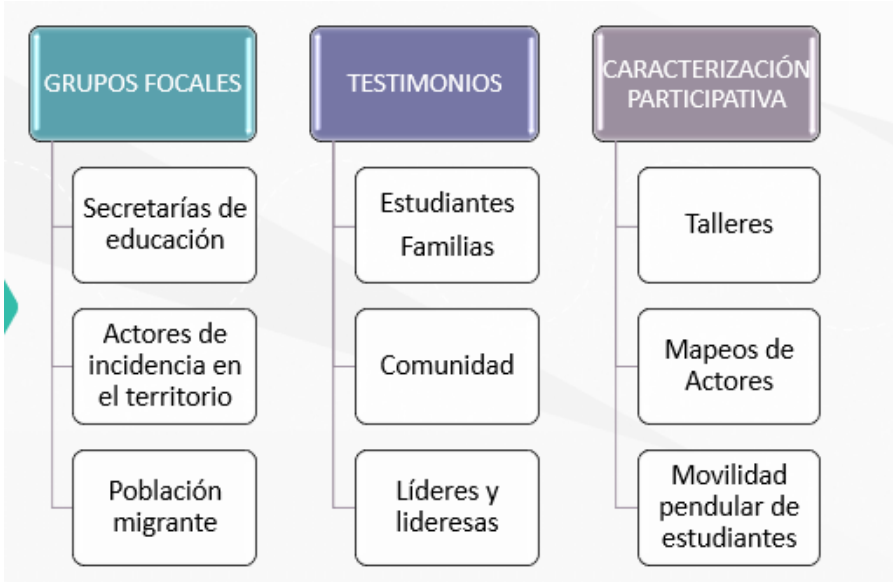
Al igual que las líneas anteriores, en los departamentos de Chocó y Norte de Santander, esta línea se trabajará de manera articulada con la de fortalecimiento y con la línea de edusistemas; sin embargo se precisa que contará con dos profesionales, uno por cada departamento, encargados de desarrollar las acciones propias de esta línea. Dichos profesionales tendrán la responsabilidad de trabajar con los diferentes actores en la recopilación de información, caracterizaciones, revisión de documentos, para posteriormente entregar el documento con las recomendaciones

necesarias para el diseño e implementación de estrategias educativas adaptadas a los contextos de zonas de frontera focalizadas.

A continuación, se presentan las actividades propuestas para el desarrollo de esta línea:



Se desarrollarán, además, las siguientes acciones con sus respectivos actores claves:



3.2.3 ETAPA 3: RETROALIMENTACIÓN Y CIERRE

La fase de retroalimentación y cierre comprende las actividades dirigidas a sistematizar las lecciones aprendidas a lo largo de la ejecución del proyecto, con el fin de incrementar el capital intelectual y realizar un balance del proceso, con recomendaciones a seguir por parte de las entidades territoriales y los establecimientos educativos. 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 2024.

Las actividades de retroalimentación deben ser permanentes a lo largo de la ejecución del proyecto. Los equipos de campo estarán dando retroalimentación continua 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 información oportuna

y puedan a su vez retroalimentar al Consultor. Los resultados del trabajo en esta fase deberán ser expuestos primordialmente en las reflexiones de final de período y en el Informe Final del Proyecto, en la parte de conclusiones y recomendaciones, priorizando aquellos aspectos que, en concepto del consultor o de las autoridades del proyecto, tengan un potencial mayor de impacto, positivo o negativo para la política pública o su implantación.

A continuación, se presentan las actividades de esta etapa:

- ✓ Organización de experiencias significativas para socializar en los eventos de cierre
- ✓ Invitación a aliados, si así lo considera el Ministerio de Educación Nacional, para presentar los resultados en cada entidad territorial
- ✓ Diseño y elaboración del informe final, con énfasis en los resultados del proceso de sistematización y dando especial relevancia a las conclusiones y recomendaciones, en el marco de un programa que tiene vocación de continuidad.
- ✓ Entrega del Informe Final del proyecto.
- ✓ Entrega de bases de datos finales y demás documentación del proyecto
- ✓ Reunión final con el MEN para exponer el informe final con los resultados de la implementación.

3.2.4 ACCIÓN TRANSVERSAL: 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 estructura de sistematización, que facilite el acopio,

transmisión, procesamiento, reporte de información y elaboración de los documentos solicitados como productos en el proyecto.

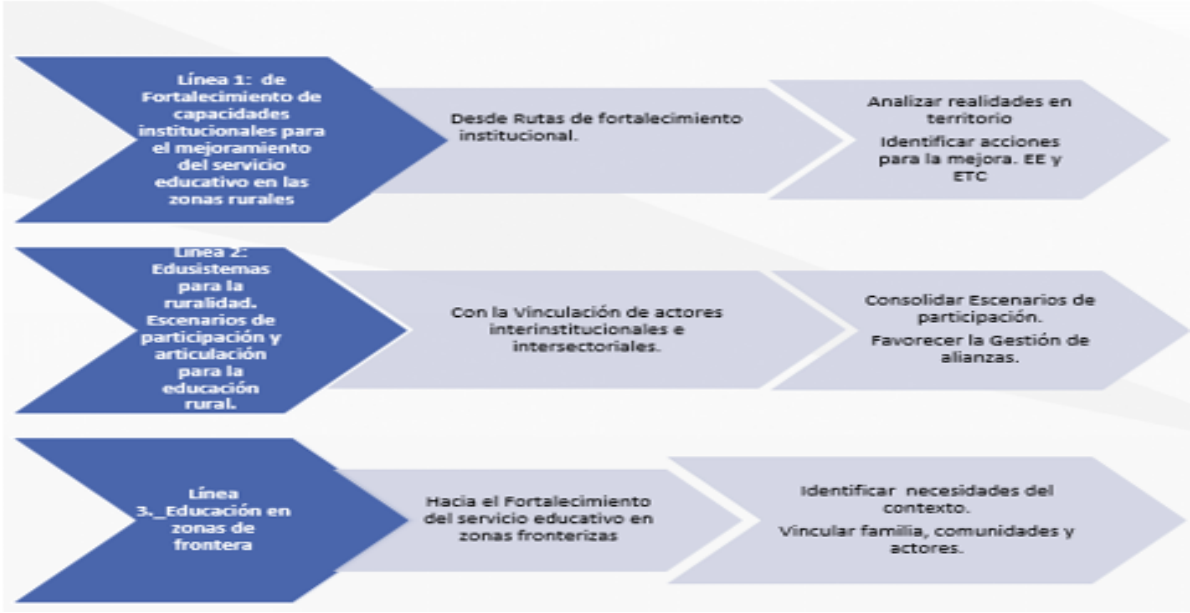
Asesoría y Gestión, en todos sus proyectos, hace el registro de las actividades susceptibles de seguimiento, la consolidación de los instrumentos de fortalecimiento institucional y acompañamiento , el cálculo de indicadores de control de gestión y la captación, organización y reporte de las evidencias, tales como actas, listados de asistencia, registros fotográficos, testimonios, análisis de entrevistas, grupos focales, que se requieren como soporte del cumplimiento de las obligaciones contractuales.

El seguimiento y evaluación estará enfocado en la etapa de ejecución, verificando que el logro de los resultados sustantivos del proyecto se vaya alcanzando 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 necesarios. La duración de este proceso, entonces, coincide con la duración del proyecto. Es importante destacar las diferentes estrategias que Asesoría y Gestión tiene para realizar el proceso de seguimiento y evaluación.

3.2.4.1. Sistematización

El proceso de sistematización busca visibilizar los avances de la implementación y apropiación del PEER – Plan Especial de Educación Rural - en sus tres líneas esenciales y su proyección en los territorios focalizados a partir de un análisis cualitativo territorial y educativo, en el cual se recuperen aprendizajes que faciliten la toma de decisiones a las secretarias de educación para fortalecer los PMI en los EE y ETC, se favorezca la gestión de alianzas y se mejore el servicio educativo en las zonas fronterizas. En cuanto a los mecanismos e instrumentos a utilizar como parte del proceso de recolección de información, lo primero es reiterar el enfoque de una acción participativa, introspectiva, colaborativa, práctica, reflexiva y critica con los actores del territorio. Operativamente, se utilizarán mecanismos diversos, tales como grupos focales, entrevistas y observación desde el acompañamiento situado a docentes, directivos, funcionarios de SE, organizaciones del territorio.

El proceso de sistematización se puede resumir como se ilustra en el diagrama siguiente.



El proceso de sistematización es clave, ya que permitirá que todas las acciones que se desarrollan en cada línea sean procesadas de tal manera que se consoliden en documentos solicitados como productos, que a su vez se convierten en una poderosa herramienta de gestión del conocimiento no sólo para las Secretarías de Educación Certificadas y no certificadas, sino para el Ministerio de Educación Nacional en su propósito de fortalecer la implementación de sus proyectos en los territorios.

3.5 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 las Entidades Territoriales y los EE, brindándoles un 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 contrato; 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 en que los profesionales sean seleccionados para hacer parte de este.

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 expertos rurales y los profesionales cualitativos y cuantitativo 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 logrando las metas. De igual manera, los profesionales facilitadores tendrán a su cargo una cantidad específica de participantes y responsabilidades, por lo cual 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.

3.6 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 desarrollará un proceso para la sistematización, seguimiento y monitoreo del proyecto 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 información organizada permite contar con insumos para la consolidación de informes y estadísticas de gestión y avance, muy útiles para seguimiento y monitoreo del logro de las metas intermedias y finales concertadas con las autoridades el proyecto.

4. ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DE TRABAJO

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

Formulario TEC-5 Composición del equipo y asignación de responsabilidades

Nombre del personal	Nombre de la Firma o empresa	Área de Especialidad	Cargo	Actividad asignada
Sandra Lucia Rivera Urrea	Asesoría y Gestión Cía. S.A.S.	Coordinación de proyectos educativos y sociales	Director General	Realizar la coordinación del proyecto asegurando el cumplimiento de las obligaciones contractuales. Dar línea técnica al equipo de trabajo para la elaboración de los productos a entregar en el marco de este contrato. Hacer seguimiento a los planes de trabajo de los profesionales del equipo de trabajo. Mantener comunicación permanente con el Ministerio de Educación Nacional. Acompañar encuentros con los representantes de las entidades territoriales
2. Personal Profesional				
Katherine Moreno Rusinque	Asesoría y Gestión Cía. S.A.S.	Diseño, formulación y ejecución de proyectos educativos y sociales	Coordinadora Técnica - administrativa	Apoyar la coordinación del equipo territorial Dar línea técnica al equipo y a los demás profesionales para la ejecución del plan de trabajo en cada entidad territorial. Diseño de instrumentos para los procesos de formación y acompañamiento a las entidades territoriales y establecimientos educativos. Elaboración de documentos e informes del proyecto.
3. Personal Profesional				
Viviana Bernal Diana Ospina	Asesoría y Gestión Cía. S.A.S.	Acompañamiento y asistencia técnica pedagógica y/o psicosocial en campo	Expertas Rurales	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.

Nombre del personal	Nombre de la Firma o empresa	Área de Especialidad	Cargo	Actividad asignada
				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. Apoyar el diseño de los módulos de formación y acompañamiento
5. Personal Profesional				
Claudia Beltrán Nurlian Torrejano Andrea Torres	Asesoría y Gestión Cía. S.A.S.	Acompañamiento y asistencia técnica pedagógica y psicosocial en campo	Profesionales de sistematización de información cualitativa	Liderar el componente de sistematización del proyecto, así como la elaboración de documentos productos del contrato. Garantizar que el equipo de facilitadores cuente con las herramientas conceptuales y metodológicas necesarias para hacer un adecuado proceso de sistematización Integrar los documentos entregados por el Ministerio de Educación Nacional a las acciones a desarrollar en el plan de trabajo.
6. Personal Profesional				
Germán Muñoz	Asesoría y Gestión Cía. S.A.S.	Formulación de proyectos educativos y cualificación docente	Profesional de sistematización de información cualitativa	Liderar el componente de sistematización del proyecto, así como la elaboración de documentos productos del contrato. Garantizar que el equipo de facilitadores cuente con las herramientas conceptuales y metodológicas necesarias para hacer un adecuado proceso de sistematización Integrar los documentos entregados por el Ministerio de Educación Nacional a las acciones a desarrollar en el plan de trabajo. Apoyar el análisis cuantitativo de los productos que surjan del proceso de sistematización.
7. Personal Profesional				
29 profesionales facilitadores territoriales que serán presentados previamente a la firma del acta de iniciación.	Asesoría y Gestión Cía. S.A.S.	Acompañamiento a establecimientos educativos y docentes in situ	Profesional facilitador territorial	Implementar formación y acompañamiento a las ET y EE, de acuerdo con los lineamientos entregados por el equipo coordinador y equipo base del proyecto. Elaborar diagnósticos de cada entidad territorial y EE 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.

Nombre del personal	Nombre de la Firma o empresa	Área de Especialidad	Cargo	Actividad asignada
				Alimentar el sistema de información del proyecto.
8. Personal Profesional				
Yurgen Rincón (Nte de Santander) Alberto Rodríguez (Chocó)	Asesoría y Gestión Cía. S.A.S.	Desarrollo de la línea: Educación en Frontera	Asesores binacionales	Diseñar los módulos y materiales necesarios para implementar la línea de Educación en Frontera. Realizar las sesiones con Secretarías de Educación y demás actores involucrados en esta línea. Elaboración de caracterizaciones y documentos correspondientes a esta línea.
9. Personal Profesional				
1 Alejandro García	Asesoría y Gestión Cía. S.A.S.	Comunicación en proyectos educativos y/o sociales	Profesional de comunicaciones	Diseñar el plan de comunicaciones del proyecto e implementarlo, diseñando las piezas comunicativas a las que haya lugar de acuerdo con las necesidades identificadas en las diferentes entidades territoriales. Hacer seguimiento al plan de comunicaciones en cada entidad territorial.
10. Personal Profesional				
Yenny Zuñiga Deymar Rojas	Asesoría y Gestión Cía. S.A.S.	Apoyo administrativo y logístico	Apoyo administrativo y logístico	Hacer el proceso de contratación del equipo de trabajo. Validación de los documentos necesarios para el pago de honorarios del proyecto. Sistematización de los procesos administrativos del proyecto. Apoyo a la logística requerida en términos de viáticos, viajes y demás acciones que se requieran para el cumplimiento de las obligaciones contractuales. Apoyo en la elaboración de informes administrativos y financieros del proyecto. 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.

5. ESTRATEGIAS DE CONTROL DE PRODUCTOS

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

Tablero de Control de Productos

PAGO	PRODUCTOS	TIEMPO
UN PRIMER PAGO por el valor equivalente al 30% del valor de la remuneración del contrato sin tener en cuenta la bolsa de monto agotable, contra la entrega de los productos a, b,c,d y f, enunciados a continuación s, previa aprobación del supervisor	-Documento que contenga actualización de la propuesta técnica, metodológica y plan de trabajo para cada uno de los procesos, de acuerdo con el trabajo conjunto realizado con el Ministerio de Educación Nacional y las lecciones aprendidas trabajadas con los aliados del Ministerio de Educación Nacional en el marco de las sesiones de trabajo conjuntas. (a) -Informe sobre el proceso de inducción y cualificación del equipo que realizará las acciones en territorio. (b) -Documento con la definición de municipios y sedes educativas que se involucrarán con el proceso de fortalecimiento. Este proceso se realizará juntamente con las ETC. (c) Memorias de la sesión con las once (11) ETC sobre la socialización del proceso. (d) -Guías de capacitación para sesiones de trabajo sobre autoevaluación y planes de mejoramiento, elaborados con base en los instrumentos de gestión del Ministerio de Educación Nacional. (f)	Septiembre 30

PAGO	PRODUCTOS	TIEMPO
UN SEGUNDO PAGO por el valor equivalente al 40% del valor de la remuneración del contrato sin tener en cuenta la bolsa de monto agotable contra la entrega de los productos e, h, i, j, y l, enunciados a continuación, previa aprobación del supervisor.	Informe de avance por ETC que contenga: (e) - Actas de compromiso de participación en la estrategia por parte de la ETC. - Base de datos de participantes en el proceso. - Plan de trabajo de los municipios focalizados sobre las acciones de fortalecimiento y acompañamiento que se realizará a las sedes educativas focalizadas para la implementación del proceso de mejoramiento institucional. - Un informe ejecutivo por cada Secretaría de Educación que recoja la caracterización cuantitativa y los principales hallazgos encontrados en las discusiones y caracterización cualitativa con los equipos de la Secretaría de Educación y las comunidades educativas. - Informe general con los principales hallazgos encontrados en las caracterizaciones: puntos en común entre las SE, alertas, experiencias significativas y otros elementos considerados relevantes por el contratista. - Sesiones de capacitación grabadas y los listados de	Noviembre 30

PAGO	PRODUCTOS	TIEMPO
	asistencia a las sesiones por parte de los equipos de la ETC. - Memorias de los módulos de capacitación, en términos de los participantes, las principales preguntas y aportes de los asistentes, las necesidades de profundización y otros aspectos que en el desarrollo de las sesiones se consideren relevantes para enriquecer los aspectos conceptuales y metodológicos de la capacitación. - Listados de asistencia a los encuentros virtuales y presenciales. - Focalización de municipios y sedes educativas que se involucrarán con el proceso de fortalecimiento. Este proceso se revisará con las ETC. -Documento de empalme en clave de ruralidad. Este documento deberá dar cuenta del estado de la entidad territorial en relación con sus recursos administrativos, financieros, humanos y tecnológicos, así como de la situación en materia de educación en la ruralidad, así como reflejar los legados que al respecto deja la ETC y sus recomendaciones para dar continuidad a las principales apuestas y acciones. (i) -Documento con recomendaciones para el Plan de Desarrollo departamental y los municipales de los municipios priorizados. El documento deberá	

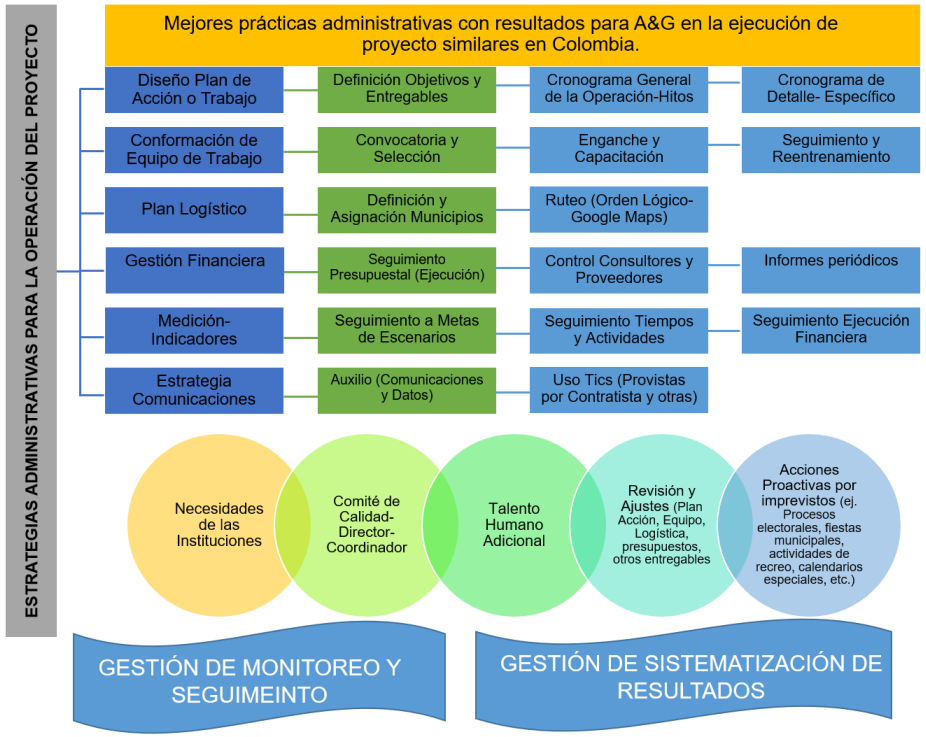
PAGO	PRODUCTOS	TIEMPO
	plasmar las prioridades relacionadas con la educación rural y la implementación del PEER y la forma como se considera que estas deben ser desarrolladas. Igualmente, deberá plasmar los enfoques trabajados en el marco de los procesos de capacitación de la presente consultoría. (j) -Informe de avance del proceso de fortalecimiento a educación de frontera en las dos Entidades Territoriales priorizadas, que incluya los resultados de la recolección, consolidación y análisis de datos e intercambio de información en torno a la matrícula consolidada y movimientos pendulares de estudiantes, así como la identificación y caracterización de actores y organizaciones de ambos lados de la frontera que concurran en los esfuerzos por la garantía del derecho a la educación y el fortalecimiento de los sistemas educativos en ambos países.(h).	

PAGO	PRODUCTOS	TIEMPO
UN TERCER PAGO por el valor equivalente al 40% del valor de la remuneración del contrato sin tener en cuenta la bolsa de monto agotable contra la entrega de los productos, g, h k,o previa aprobación del supervisor.	➢ -Informe con la memoria y resultados de los encuentros y sesiones de trabajo virtuales y presenciales de cada una de las fases del proceso que evidencie las principales conclusiones y recomendaciones técnicas y metodológicas. (g) ➢ -Documento con recomendaciones para la creación de una instancia intersectorial y participativa consolidada formalmente alrededor de la educación rural en cada uno de los municipios focalizados. (k) ➢ -Informe del proceso de educación en frontera que contenga al menos: ➢ Revisión de acuerdos en materia de movilidad pendular de estudiantes en zonas de frontera ➢ Análisis y recomendaciones para el diseño de estrategias para el abordaje de situaciones donde sea necesaria la reunificación familiar y se garantice la protección de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes. ➢ Análisis del contexto, mecanismos y necesidades en torno al reconocimiento y validación de aprendizajes y competencias entre ambos países.	Diciembre 15

PAGO	PRODUCTOS	TIEMPO
	➢ Recomendaciones para el diseño e implementación de estrategias educativas adaptadas a los contextos de zonas de frontera. ➢ Recomendaciones para el fortalecimiento de elementos clave identificados para cada uno de los países.	
BOLSA A MONTO AGOTABLE: el valor de la bolsa a monto agotable será desembolsado de manera periódica con cada uno de los pagos establecidos anteriormente, y el valor del desembolso será definido con base en la legalización de los pagos realizados por el consultor durante el periodo respectivo, para los siguientes rubros	-Ruta de fortalecimiento contempla el desplazamiento, la alimentación (refrigerio, almuerzo) y el alojamiento (solo en caso de ser necesario por la dispersión de los territorios) de las maestras, los maestros y otros actores territoriales clave identificados en el mapeo inicial, para la participación en los espacios intersectoriales. -Acompañamiento en campo: contempla el desplazamiento y el alojamiento del equipo nacional y expertos a las ciudades capitales y municipios focalizados, así como el de los tutores.	

6. ESTRATEGIAS OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS

El éxito de los proyectos de consultoría se logra mediante la ejecución acertada de múltiples estrategias operativas y administrativas. Gracias a la experiencia de más de 360 proyectos que Asesoría y Gestión ha ejecutado exitosamente, incluyendo las vigencias anteriores de este proyecto, la firma ha consolidado 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.



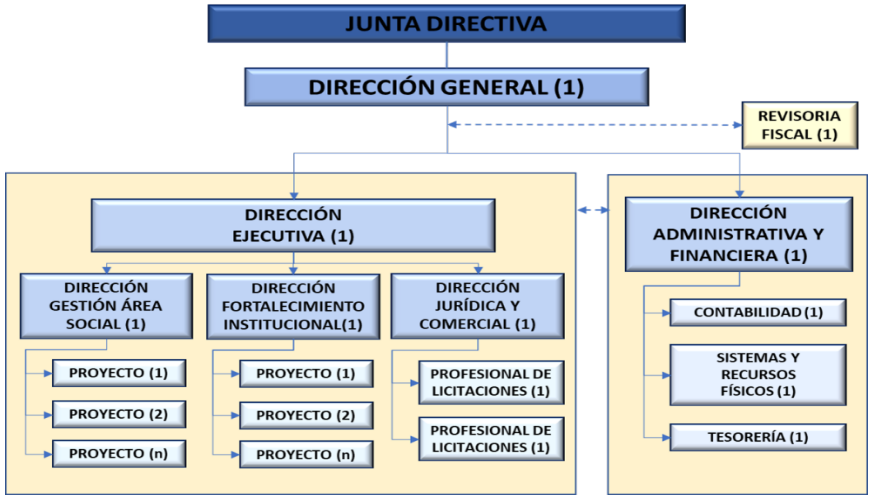
Estrategias para el seguimiento y la evaluación del proyecto (Asegest, 2016)

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 estará en constante comunicación y trabajo con el equipo estratégico en diferentes espacios para revisar conjuntamente las estrategias diseñadas para el cumplimiento de las obligaciones contractuales. De igual forma, Asesoría y Gestión propone incluir talento humano adicional en caso de ser requerido para complementar actividades propias del proyecto.

7. ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

7.1 Organización de la firma

El formulario TEC – 2 Organización y Experiencia del Consultor, el cual hace parte integral de la presente Propuesta Técnica, presenta en forma detallada a la firma Asesoría y Gestión Cía. S.A.S. El formulario describe la historia de la empresa, sus principales logros en los más de 45 años de actividad ininterrumpida, su Visión, su Misión y sus Líneas de Trabajo Estratégico. Ofrece además algunas cifras del impacto que sus proyectos han tenido a nivel nacional. La información provee una visión amplia de la experiencia de la firma, al detallar los principales contratos que ha desarrollado en la última década.



ASESORÍA Y GESTIÓN, CÍA. SAS-ORGANIZACIÓN GENERAL

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

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

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

7.2 Mecanismos de Comunicación - Instancias de Decisión y Trabajo

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

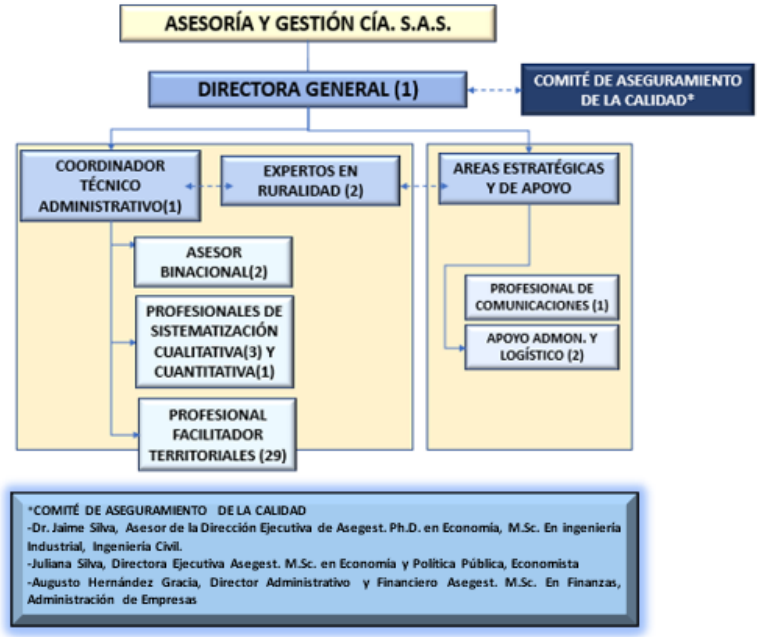
a) Comité de Gerencia: Asesoría y Gestión realiza de forma quincenal un Comité en el que se discuten y se toman decisiones sobre cada uno de los proyectos que está desarrollando. Allí se planean, discuten y aprueban todas las actividades relacionadas con los temas comerciales (licitaciones, concursos,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

e) Comité de Aseguramiento de Calidad: Este Comité será explicado *in extenso* posteriormente. Lo anterior, debido a la importancia que reviste para el desarrollo, la toma de decisiones y la calidad del proyecto que se va a desarrollar.

7.3 Organigrama del Proyecto

Para el desarrollo de proyecto objeto del presente contrato, se propone la estructura organizacional que se ilustra en la gráfica siguiente.

El proyecto contará con un director general, quien estará a cargo de los temas misionales, estratégicos y de supervisión. Será apoyado por el Comité de Aseguramiento de la Calidad, el equipo está conformado así:



7.4 División del Trabajo

Coordinadores del Proyecto

El proyecto contará con 2 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
Directora General	Sandra Lucia Rivera Urrea	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, Orientar y asesorar al equipo base 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.
Coordinadora técnica y administrativa	Katherine Moreno	Diseño, formulación y ejecución de proyecto educativos y sociales. Seguimiento operativo de proyectos.	Apoyar la coordinación del equipo de trabajo territorial. Dar línea técnica a 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 módulos, informes periódicos y en la construcción del Informe Final del proyecto

En forma idéntica a lo expuesto en el numeral 4.3.3. de este documento, Asesoría y Gestión presenta los Formularios TEC –6, con información detallada de cada uno de los cargos propuestos. Es de resaltar que los Formularios 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 los siguientes cargos denominados estratégicos misionales. Estos se muestran en el siguiente que se presenta a continuación, 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
Expertos en ruralidad	2 expertas	Acompañamiento y asistencia técnica pedagógica y/o psicosocial en ruralidad y población vulnerable	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.
			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 módulos, documentos, informes periódicos y en la construcción del Informe Final del proyecto
Profesional facilitador territorial	29 profesionales facilitadores territoriales	Acompañamiento a establecimientos educativos y docentes in situ	Implementar el proceso de formación y acompañamiento a las entidades territoriales y establecimientos educativos de acuerdo con 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 formación y acompañamiento.
			Entrega de informes y análisis para la construcción de documentos e informes
Asesores Binacionales	2 asesores Binacionales	Asesoría y/o coordinación de proyectos en educación en zonas de frontera y/o en educación en emergencia	Liderar el diseño de los procesos de levantamiento de información, elaboración de documentos de la línea educación en frontera.
			Realizar las reuniones y acciones de formación y/o acompañamiento con Secretarías de Educación y demás actores clave de esta línea.
			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 ejecución del presente contrato.
Profesionales sistematizadores cualitativos	3 profesionales sistematizadores cualitativos	Investigación cualitativa o asesoría en proyectos educativos y/o	Liderar el proceso de sistematización del proyecto
			Diseñar los instrumentos de sistematización
			Hacer el análisis de información que se requiera
			Diseñar los formatos de documentos que se requieran
			Escribir los documentos que se refieren como productos en el marco del contrato

Cargo	Nombre del personal	Área de Especialidad	Actividad asignada
		sociales.	
Profesional sistematizador cuantitativo	1 profesional sistematizador cuantitativo	Investigación cuanitativa o asesoría en proyectos educativos y/o sociales.	Liderar el proceso de sistematización del proyecto
			Diseñar los instrumentos de sistematización
			Hacer el análisis cuantitativo de información que se requiera
			Diseñar los formatos de documentos que se requieran
			Escribir los documentos que se refieren como productos en el marco del contrato

Para suplir la eventual necesidad de personal estratégico en reemplazo de algún profesional, 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 2 cargos denominados estratégicos de apoyo, los cuales requerirán de al menos 3 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 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.

Cargo	Nombre del personal	Área de Especialidad	Actividad asignada
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.
			Hacer seguimiento y monitoreo permanente a los indicadores del proyecto.
			Verificar que se cuente con las bases de datos actualizadas y Realizar la gestión documental del proyecto.

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 el estamento directivo de la organización. 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. Asesor de la Dirección Ejecutiva. Director de más de 300 proyectos de diseño e implementación de política pública para la Presidencia de la República, todos los ministerios del país, DNP, Prosperidad Social, Fiscalía, Contraloría, Procuraduría, Distrito Capital, 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. Previamente, Consultora e investigadora 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; Previamente, Coordinador de Planeación de la UPME (Unidad de Planeamiento Minero Energético); Asesor de Gerencia General de Transmilenio; Estructurador financiero.

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.