

PROGRAMA PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA

Guía para actores involucrados en el Programa

Ministerio de Educación Nacional

Colombia, 8 de noviembre de 2011 V1



Ministerio de
Educación Nacional
República de Colombia



Ministra de Educación:

María Fernanda Campo Saavedra

Viceministro de Educación
Preescolar, básica y media:

Mauricio Perfetti del Corral

Dirección de calidad de la educación preescolar básica y media: Mónica López Castro

Dirección de Cobertura y Equidad: Juana Vélez Goyeneche

Dirección de fortalecimiento a la gestión territorial: Yaneth Sarmiento Forero

Equipo de redacción:

Stella Angarita
Javier Caballero
Mauricio Duque
Nelson Izquierdo
Edgar Mauricio Martínez
Martha Lucía Pabón
Ángela Milena Quevedo
Natalia Ramírez
Carmen Helena Vergara

2011

Viceministerio de Educación Preescolar Básica y Media

Ministerio de Educación Nacional

Derechos reservados

Colombia

Contenido

CARTA AL LECTOR	1
INTRODUCCIÓN	2
MARCO GENERAL DEL PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA	2
JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA	3
ALCANCE Y METAS DEL PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA	4
REFERENTE CONCEPTUAL PARA EL DISEÑO DEL PTC	5
EL AULA DE CLASE, CENTRO DE ACCIÓN DEL PROGRAMA	5
PRINCIPIOS Y SUSTENTOS DEL PROGRAMA	7
ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA	9
NIVELES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA	11
COMPONENTE PEDAGÓGICO	12
LOS REFERENTES CURRICULARES	14
LA EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE	14
MATERIALES EDUCATIVOS	15
COMPONENTE DE FORMACIÓN SITUADA	16
INTERACCIÓN EN COMUNIDADES DE APRENDIZAJE	17
ACOMPañAMIENTO AL COLECTIVO DE MAESTROS	18
DESARROLLO DE CAPACIDAD DE FORMACIÓN	18
COMPONENTE DE GESTIÓN	19
PLANEACIÓN	20
FUNCIONAMIENTO	20
EVALUACIÓN	21
COMPONENTE DE CONDICIONES BÁSICAS	22
QUE LOS ESTUDIANTES PUEDAN LLEGAR A LA ESCUELA	22
QUE EXISTAN ESPACIOS Y MOBILIARIO ESCOLAR	22
QUE LOS ESTUDIANTES PUEDAN ASISTIR A LA ESCUELA EN FORMA COTIDIANA	23
COMPONENTE DE APOYO: COMUNICACIÓN, MOVILIZACIÓN Y COMPROMISO SOCIAL	24
PROPÓSITOS DE LA MOVILIZACIÓN	25
ESTRUCTURACIÓN DE LA MOVILIZACIÓN	25
OPERACIÓN DEL PROGRAMA	26
ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA	26
FLUJO DE INSUMOS Y DATOS	27
FLUJO DE CONOCIMIENTOS	28
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	29

Lista de figuras

Figura 1. Alcance y metas del PTCE	4
Figura 2: Factores asociados a las prácticas de aula	7
Figura 3: Visión sistémica de las estrategias del PTCE	9
Figura 4: Niveles de implementación del PTCE.....	11
Figura 5. Apoyos al docente desde el PTCE	13
Figura 6. Gestión del Programa.....	27
Figura 7. Flujo de insumos y datos.....	28
Figura 8. Flujo de conocimiento.....	29
Figura 9. Estructura organizativa PTCE	30

Carta al Lector

El Ministerio de Educación Nacional plantea en su plan sectorial “Educación de Calidad: Un camino para la prosperidad” 2010-2014 mejorar la calidad de la educación, como parte de nuestro objetivo de calidad, hemos diseñado el Programa de Transformación de la Calidad Educativa, cuyo propósito es mejorar los aprendizajes de los estudiantes de básica primaria en lenguaje y matemáticas. Para lograrlo acompañaremos a 3.000 establecimientos educativos y apoyaremos el quehacer formativo de 70.000 docentes que trabajan con 2 millones 300 mil estudiantes.

Pondremos en marcha un conjunto de acciones pedagógicas para fortalecer las prácticas en el aula, especialmente en las zonas con condiciones más desfavorables para la educación de nuestros niños, donde las carencias en infraestructura y materiales pedagógicos hoy son mayores. Brindaremos referentes curriculares claros que indiquen los objetivos de aprendizaje, desarrollaremos herramientas apropiadas para los diferentes propósitos de evaluación educativa, trabajaremos en la selección y uso de materiales educativos para los maestros y estudiantes acordes con los ambientes de aprendizajes esperados.

Así mismo, hemos definido cuidadosamente un plan de formación y acompañamiento para los docentes en sus propias aulas, pues estamos seguros que es en la interacción entre pares y entre educadores y sus alumnos en donde ocurren las verdaderas transformaciones educativas.

El Programa busca ofrecer las mejores condiciones para que nuestro sistema educativo y nuestras escuelas cuenten con mejor infraestructura, los alumnos que enfrentan mayores barreras tengan la posibilidad de contar con condiciones básicas que les permitan asistir a sus escuelas y colegios; si con el concurso de toda la comunidad educativa no mejoramos la asistencia, nada pueden lograr los ambientes que diseñemos, porque asistir a la escuela con continuidad es condición indispensable para el aprendizaje.

Pero todo esto no sería posible, si no reforzamos con convicción el trabajo de la planeación y organización de nuestro sistema educativo y evaluamos con sinceridad los avances y dificultades que encontraremos a lo largo de los próximos 3 años.

Sabemos que no estamos partiendo de cero. En los colegios y escuelas del país existe el talento, la mística, el trabajo duro de educadores, directivos, estudiantes, padres y madres de familia que dan lo mejor de sí para que las nuevas generaciones cuenten con una educación de gran calidad. Sin embargo, ahora más que nunca necesitamos dar un salto en calidad para el cual es indispensable el compromiso decidido de toda la comunidad educativa y de la sociedad.

Tenemos las condiciones físicas y materiales, la capacidad y responsabilidad de maestros y maestras, un sistema educativo dispuesto para empezar a estar más alto, el empeño ético y la ambición para transformar el rumbo educativo en Colombia. Sí podemos hacerlo, sumémonos a aquellos que ya lo están haciendo bien y prometámonos desde nuestro rol y lugar de trabajo, ampliar las oportunidades y realizaciones de niños y niñas desde que entran en contacto con la escuela.

Es hora de empezar a estar más alto. Sabemos que sí podemos!

María Fernanda Campo Saavedra

Introducción

Documento dirigido al amplio espectro de agentes involucrados con el *Programa de Transformación de la Calidad Educativa* (PTCE), sean decisores de política, transformadores directos, operadores o actores interesados en comprometerse con el mejoramiento de la calidad educativa, precisamente allí donde las condiciones pueden ser desfavorables para los procesos de aprendizaje en los grados de transición y básica primaria.

El empeño por implementar el PTCE, como estrategia clave de la Política de Calidad Educativa 2011-2014, se fundamenta en reconocer que *sí es posible una educación de excelente calidad para todos los niños y niñas en Colombia pues tenemos las condiciones para lograrlo*. Esta aspiración no sólo es posible hoy en día, sino que es una necesidad urgente y una responsabilidad ineludible de un Estado responsable frente al país y a los procesos de globalización de la sociedad. Para que Colombia se inserte con éxito en el siglo XXI no basta con formar élites, se requiere de ciudadanos educados con altos estándares.

El proceso de transformación de la calidad educativa en Colombia requiere, para convertirse en realidad, del concurso decidido de los educadores, los directivos de los centros educativos, los estudiantes, los padres y madres de familia, las autoridades públicas locales, los servidores de Ministerio de Educación Nacional y Secretarías de Educación, los medios de comunicación, el sector productivo y todos los colombianos; es necesario que todos y cada uno se inspiren, se entusiasmen y se movilicen para buscar, exigir y trabajar decididamente en el mejoramiento de la calidad educativa de los niños y niñas del país.

Marco general del Programa de Transformación de la Calidad Educativa

La Educación de Calidad ha sido definida, para efecto de implementar el *Programa de Transformación de la Calidad Educativa* (PTCE), como aquella que “forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos y conviven en paz. Una educación que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país. Una educación competitiva, que contribuye a cerrar brechas de inequidad, centrada en la Institución Educativa y en la que participa toda la Sociedad.”¹

Bajo este enunciado, propósito central del PTCE es poner al alcance de niñas y niños el patrimonio de conocimientos que la humanidad ha acumulado, para lo cual es indispensable la interpretación y comprensión de diferentes códigos verbales y numéricos y comprender el mundo natural, considerados los elementos básicos de la alfabetización del siglo XXI².

Si el propósito del Programa es mejorar la calidad del sistema educativo, es imperativo comenzar con los Establecimientos Educativos (EE) que desarrollan su quehacer en condiciones difíciles, que

¹ Ministerio de Educación Nacional (2010) Texto acordado en Encuentro de Secretarios de Educación.

² UNESCO (2001). Science, technology and mathematics education for Human Development. UNESCO. Goa, India, UNESCO.

UNESCO and OEI (1999). Science for the twenty-first century: a new vision and a framework for action. World Conference on Science, Budapest, Hungary, Budapest, UNESCO.

impactan negativamente los aprendizajes de los estudiantes y, en consecuencia, requieren de acciones integrales más amplias para contrarrestar los efectos de esos factores propios de entornos familiares, escolares o comunales poco favorables. Algunos ejemplos de EE con altos resultados muestran que, aún en estos contextos con condiciones difíciles, sí es posible la transformación propuesta.

Justificación del programa

En las últimas décadas las políticas públicas se habían orientado a resolver la problemática de cobertura, permanencia y repitencia a partir de múltiples acciones. El tema de la calidad había sido abordado desde la perspectiva de generar un sistema para su aseguramiento, constituido por lineamientos, estándares e instrumentos de evaluación. En particular, el sistema de evaluación se ha propuesto y desarrollado tanto en el nivel de los estudiantes como de los profesionales (maestros y directivos), así como en el nivel institucional del EE. Coherentemente con estas evaluaciones se han comenzado a montar mecanismos de selección, capacitación y reconocimiento basados en el buen desempeño.

La utilización de evaluaciones nacionales e internacionales realizadas en la última década ha permitido una mejor comprensión del sistema educativo y de sus logros. Estas evaluaciones muestran dificultades a considerar en los emprendimientos por mejorar la calidad de la educación con sustento en información generada en el mismo sistema:

- Los resultados en las áreas evaluadas muestran una gran parte de la población de estudiantes del país en niveles de desempeño bajo o insuficiente en las diferentes pruebas aplicadas.
- Las evaluaciones realizadas a maestros muestran falencias importantes tanto en conocimiento disciplinar como didáctico de la disciplina, lo cual explica parte de las dificultades que tienen los estudiantes.
- La brecha entre la educación ofrecida por el estado y por particulares se está ampliando en detrimento de la educación oficial, única alternativa para la población que habita en zonas con las condiciones más difíciles.
- La brecha entre la zona rural y la urbana igualmente crece en detrimento de la educación rural.

Para lograr que un porcentaje importante de estudiantes mejore su desempeño resulta claro que deben fortalecerse las condiciones que favorecen los procesos de aprendizaje de quienes asisten a establecimientos que afrontan las mayores dificultades.

Los mismos estudios nacionales e internacionales muestran en esta dirección algunas constantes para lograr resultados efectivos y duraderos; ellas han sido consideradas en la formulación y diseño del PTCE:

- 1) Los cambios en el sistema educativo toman varios años, por lo que cualquier acción debe mantenerse el tiempo suficiente para obtenerlos.
- 2) Los cambios efectivos empiezan en el aula y las prácticas de aula sólo se transforman en el marco de comunidades de aprendizaje, involucradas en procesos de mejoramiento de la calidad con apoyo técnico apropiado.
- 3) Otros factores que afectan el desempeño deben ser considerados desde una perspectiva integral, entre otros se citan la gestión de la institución, la coherencia del currículo, el uso pedagógico del tiempo escolar, las condiciones básicas para la permanencia, la existencia de material educativo de apoyo para docentes y alumnos y la participación de las familias.

- 4) Igualmente indican que generar ambientes de aprendizaje altamente efectivos es responsabilidad del colectivo de maestros de cada escuela, por tanto, apoyar su desarrollo profesional como conjunto interactuante es un aspecto crítico de la estrategia.

Alcance y metas del Programa de Transformación de la Calidad Educativa

El *Programa de Transformación de la Calidad Educativa* (PTCE) se enmarca en las metas del plan de Desarrollo, presentado en la Ley 1450 de junio del 2011, y se concentra en volver realidad sus propósitos en cerca de tres mil establecimientos educativos (EE) que se encuentran ubicados en contextos con las condiciones más difíciles del país.

En forma complementaria y acorde con las lecciones aprendidas, el MEN brindará asistencia técnica a Entidades Territoriales interesadas en desarrollar programas similares en su región para los demás Establecimientos Educativos.

En el marco de este alcance el objetivo del Programa de Transformación de la Calidad Educativa, entre 2011 y 2014, se enuncia como:

Mejorar las condiciones de aprendizaje en los Establecimientos Educativos seleccionados, evidenciado en el mejoramiento de las competencias básicas de los estudiantes matriculados entre transición y quinto grado.

La meta general expresada cuantitativamente es:

Más del 25% de los estudiantes de estos establecimientos educativos asciende de nivel, al menos en las áreas de Lenguaje y Matemáticas, en la prueba SABER 3 y 5 aplicación año 2014.

Lograrlo implica, indudablemente, mejorar las prácticas de aula que movilizan los aprendizajes de los estudiantes; logro que muy seguramente se reflejará en un futuro cercano en mejores resultados en las diferentes pruebas internacionales en las que participa el país.



Figura 1. Alcance y metas del PTCE

La meta propuesta significa que el PTCE alcanzará al finalizar el 2014, al menos las siguientes proporciones:

- 2,3 millones de estudiantes.
- 70.000 educadores, entre docentes de aula y directivos,
- 3.000 establecimientos educativos, localizados en 52 entidades territoriales certificadas,

La meta general es consistente con las metas propuestas en el Plan Nacional de Desarrollo³, resumidas en la Tabla 1.

Instrumento	Áreas	Línea de base	Meta 2014
Porcentaje de los estudiantes de EE oficiales ubicados en el nivel de desempeño insuficiente Prueba SABER	Matemáticas 5	49%	37%
	Lenguaje 5	19%	12%

Tabla 1: Metas del Plan Nacional de Desarrollo

Referente conceptual para el diseño del PTC

En el diseño del Programa se han considerado dos conjuntos de referentes para armonizar el quehacer transformador de la calidad educativa: A) los factores asociados al aprendizaje que concurren en el espacio privilegiado del aula, reseñados en la literatura actual sobre calidad de la educación, y B) los principios que orientan las acciones y compromisos de los múltiples actores involucrados en la transformación, relacionados con las comprensiones que sustentan sus decisiones.

El aula de clase, centro de acción del Programa

Debido a la importancia que para la sociedad reviste la educación, forma elegida para dotar a las futuras generaciones con los conocimientos necesarios para participar e insertarse exitosamente en la sociedad del conocimiento y continuar con su cultura, sus valores y sus principios, el aula escolar es el espacio donde se desarrolla ese mandato social. Un espacio del dominio público, abierto a la sociedad, a sus aportes y, en consecuencia, a su valoración con respecto a lo que representa la escuela primaria, como institución social después de la familia.

El aula de clase es mucho más que el espacio físico denominado salón de clases; ella abarca la puesta en escena completa, articulada, armonizada, de actividades de maestros y estudiantes e incorpora, allí mismo, las relaciones entre compañeros de clase. El aula, en este contexto, es entendida como el espacio privilegiado de aprendizaje en el sistema de educación formal; es en ella donde ocurre la interacción entre los estudiantes y los docentes, orientada a lograr de forma sistemática y eficaz, aprendizajes socialmente definidos.

³ Meta definida en el Plan Nacional de desarrollo, La prueba Saber estipula 4 niveles: insuficiente, mínimo, satisfactorio, avanzado. Se espera que 25% de la población suba en neto entre las escalas, esto es, el 25% de la población medida se encuentre en un nivel superior.

El aula así entendida es núcleo central y foco de todo el sistema educativo. Los otros espacios y niveles de funcionamiento del sistema educativo están al servicio de lo que sucede en el aula y miden su eficacia real en los resultados allí obtenidos.

Los estudios nacionales e internacionales, concuerdan en señalar que para mejorar aprendizajes es indispensable actuar sobre diferentes factores que se encuentran asociados al desempeño de los estudiantes y que concurren en el espacio que denominamos aula. Entre ellos la formulación del PTCE hace énfasis en:

- **El maestro**, responsable de buena parte del avance exitoso del estudiante. Su capacidad para generar ambientes de aprendizaje altamente eficaces es factor fundamental, que puede atenuar considerablemente el efecto de los demás factores.
- **La existencia de un currículo coherente** que identifique claramente aprendizajes fundamentales esperados y momentos para lograrlos y que, en consecuencia, sirva de guía para la acción de los maestros, incluidas las de evaluación formativa frecuente.
- **Los materiales educativos**, si bien pueden tener un efecto menor en relación con los otros factores, es evidente que apoyan la labor de los maestros y los esfuerzos de los estudiantes. Un material de alta calidad, apropiado para el nivel y condiciones del maestro y de los estudiantes, sirve de herramienta de aprendizaje para ambos.
- **La evaluación**, tanto *del aprendizaje* como *para el aprendizaje*, apoya y fortalece los procesos formativos en el aula, así como la reflexión institucional. Sin evaluación no es posible plantear procesos rigurosos de mejoramiento continuo, ni procesos serios de aprendizaje. La literatura igualmente señala que no es posible suplir con un solo instrumento diferentes objetivos de evaluación, pues se termina por comprometer todos los objetivos; se requiere de un banco de instrumentos orientados a la evaluación formativa aplicados e interpretados por el maestro.
- **La gestión educativa**, representada en la organización y armonización de las diferentes acciones de los actores de la comunidad educativa, que utilizan el análisis de datos recolectados análisis para implementar ajustes en las actividades de aula, el uso de los materiales educativos y las estrategias de evaluación con el fin de mejorar el desempeño. La gestión incluye promover expectativas y compromisos con el aprendizaje por parte de todos los actores de la comunidad educativa, lo que debe involucrar a los mismos estudiantes, junto con sus padres, maestros, directivos, miembros del gobierno escolar, autoridades educativas y demás actores involucrados.
- **El contexto familiar**, espacio privilegiado de aprendizajes, retos, creencias y expectativas para los niños. Un porcentaje importante del éxito de un estudiante se explica en función del nivel socio económico y la actividad intelectual de la familia así como las altas expectativas que ésta le genera. Por otra parte los estudios resaltan la importancia de involucrar a los padres con el quehacer del aula, empezando por lograr una asistencia escolar estable y enfatizando su participación en el establecimiento y alcance de metas de los estudiantes,.
- La disponibilidad de **infraestructura escolar** contribuye a un mejor desempeño de los estudiantes⁴; así como las estrategias complementarias dirigidas a facilitar la llegada de los estudiantes a la escuela y a garantizar su permanencia cotidiana en ella.

⁴MINISTERIO DE EDUCACION DE EL SALVADOR: *Factores asociados al rendimiento de los alumnos que se sometieron al PAES 2000*. San Salvador, MEN de El Salvador, 2002. Citado en Revista de Educación, núm. 336 (2005), pp. 503 – 514. Factores asociados al logro cognitivo en matemáticas. Edilberto Cepeda Cuervo.

Es así como la literatura sobre la temática de calidad destaca que se puede alcanzar mejor desempeño académico con la instauración de condiciones y acciones que faciliten el proceso de aprendizaje, lo que se traduce en prácticas de aula más efectivas. Igualmente se señala que las prácticas de enseñanza están asociadas a maestros con conocimiento de lo que enseñan (conocimiento de la disciplina) y de cómo se enseña (conocimiento de la didáctica de la disciplina)⁵, entre otros factores; por lo cual enfatiza la importancia del desarrollo profesional situado y la formación de comunidades de aprendizaje en el marco de las prácticas de aula, incluidos procesos de interacción y acompañamiento a los maestros. Igualmente indica que la existencia de materiales apropiados disponibles en el aula, para maestros y estudiantes, ayuda en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este conjunto de factores se representa en la Figura 2.



Figura 2: Factores asociados a las prácticas de aula

De otra parte, el proceso de formación sistemática, enmarcado en las actividades de aprendizaje que ocurren en el aula, se comienza desde el momento en que el estudiante ingresa al sistema escolar; por ello, la presencia de deficiencias importantes en el aula durante los primeros años de escolaridad tiene un efecto negativo en los aprendizajes posteriores, al punto de resultar más costosas y limitadas las acciones para remediar estas deficiencias en los siguientes grados. Es por esta razón que el PTCE inicia desde las aulas de transición y continúa a lo largo de los primeros grados de la educación básica.

Principios y sustentos del Programa

La transformación requiere de comprensiones y decisiones de la comunidad educativa y la sociedad en su conjunto; llevarlo al terreno práctico implica compartir algunos postulados, sobre los cuales se generarán consensos conceptuales en cada nivel de implementación.

⁵ El conocimiento de la didáctica de la disciplina, denominado también en la literatura PCK (Pedagogical Content Knowledge), ha sido destacado por la investigación como un factor central en el logro de ambientes de aprendizaje altamente efectivos.

Lo que sucede en el aula expresa la concepción social y el significado real del derecho que tienen todos los niños y niñas de aprender, de desarrollar sus competencias para la vida y de formarse como ciudadanos. La calidad del servicio educativo, que se concreta primero y ante todo en el aula de la escuela, es mecanismo primordial de la garantía del derecho a la educación, consagrada en la Constitución de 1991 y regulada por el Código de la Infancia y la Adolescencia en 2006.

Consecuente, con la política de infancia y con la política de calidad educativa en las que se inscribe, el Programa de Transformación de la Calidad Educativa asume para su implementación el enfoque de derechos y el principio de equidad. Es precisamente en razón a la equidad que el PTCE se inicia con el apoyo a los establecimientos educativos que afrontan las condiciones más difíciles.

El pensador contemporáneo que ha tratado el tema de la *equidad* con mayor profundidad es, sin duda, Amartya Sen, quien introduce la noción de capacidad como la esencia de la libertad real y postula una equidad vinculada con la posibilidad de extender el espacio de las capacidades y realizaciones de las personas, como camino para alcanzar su bienestar⁶. La valoración y el reconocimiento de capacidades y realizaciones como principio buscan evidenciarse en todas las acciones que competen a actores y niveles del Programa.

Adicionalmente, el Programa de Transformación de la Calidad Educativa sustenta los siguientes postulados:

1. La transformación de la calidad educativa se concreta en lo que sucede en el aula, sea en salones de clase o allí donde se desarrolle la acción pedagógica sistemática con el grupo de estudiantes.
2. El sistema educativo debe garantizar aprendizajes básicos, universalmente definidos. Lenguaje y matemáticas son sustento esencial para los demás aprendizajes.
3. Entre más temprano se realice la acción educativa de calidad son mayores las posibilidades de logro y menores los costos que representa para la sociedad.
4. Aunque el aprendizaje mismo sea individual, el proceso de aprendizaje es social, la construcción de conocimientos y valores se realiza en procesos colectivos.
5. Las prácticas de aula se mejoran en el marco de comunidades de aprendizaje y de práctica.
6. El proceso de formación docente debe, por consiguiente, dirigirse al colectivo de maestros y debe ser situado, esto es, debe desarrollarse en el contexto y en relación con la práctica de aula y sus problemáticas específicas.
7. Las evaluaciones realizadas por agentes externos al establecimiento educativo, son indicadores para evaluar los procesos de la institución pero por sí solas no transforman el sistema educativo; ello solo es posible cuando los resultados de evaluación son utilizados con propósitos pedagógicos por el colectivo de los docentes.
8. El aula forma parte de la estructura de la escuela como institución social y, por ende, no puede ser un espacio pedagógico aislado, debe ser un espacio abierto a la sociedad y a sus aportes.

El Programa de la Transformación de la Calidad de la Educación exige una amplia movilización de las capacidades provenientes de profesionales e instituciones, tanto del Estado como de la sociedad, cuyo compromiso y voluntad de trabajo colaborativo es fundamental para lograr la

⁶ Nussbaum, Martha y Sen, Amartya (1996), *La Calidad de Vida*. Fondo de Cultura Económica, México.

transformación que se busca y así garantizar a los niños y niñas las oportunidades educativas de calidad a las que tienen derecho.

Estrategias del Programa de Transformación de la Calidad Educativa

La creación de condiciones para lograr prácticas de aula efectivas, que propicien el proceso de aprendizaje del grupo de estudiantes, conlleva una aproximación integral y sistémica que tenga en cuenta acciones sobre un conjunto de factores asociados al desempeño. Desde esta perspectiva el Programa involucra cinco componentes, cuatro centrales y uno transversal, los cuales agrupan bajo objetivos específicos estrategias que contribuyen al logro del objetivo central, como se muestra en la siguiente gráfica.

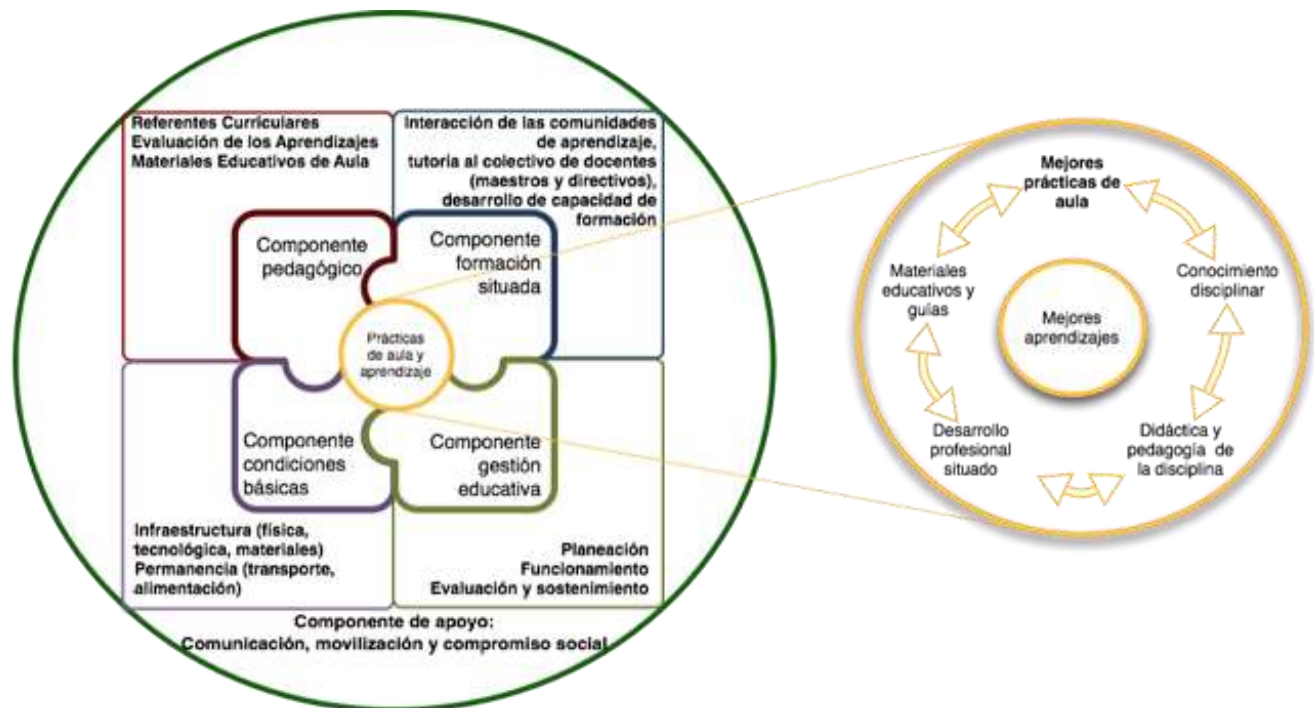


Figura 3: Visión sistémica de las estrategias del PTCE

- El **componente pedagógico** se refiere a la interacción comunicativa que se establece entre el docente y los estudiantes en contextos específicos; en ella se busca crear un ambiente de aprendizaje que facilite oportunidades a los estudiantes para que ellos construyan conceptos, desarrollen habilidades de pensamiento, valores y actitudes. Su implementación requiere la organización y uso pedagógico de: i) referentes curriculares claros que indiquen los objetivos de aprendizaje con los que se compromete el grupo de estudiantes en un período dado, para que puedan apropiarse del conocimiento universalmente definido para cada grado; ii) concepción e instrumental apropiado para implementar la evaluación educativa, así como iii) la selección y uso de materiales educativos para docentes y estudiantes, acordes con los ambientes de aprendizajes esperados. El objetivo específico es *construir comunidades escolares colaborativas que fomenten en todo el estudiantado altos niveles de logro*.

- El **componente de formación situada**, sustentada en acompañamiento y en las problemáticas específicas del aula en torno a los procesos de aprendizaje de los estudiantes, enfoca la estructuración de oportunidades para que el colectivo de maestros afine sus prácticas de aula; consecuentemente su desarrollo está relacionado con la creación, puesta en marcha y mejoramiento de ambientes de aprendizaje efectivos en contextos especialmente difíciles. Comprende un conjunto de estrategias de interacción de comunidades de aprendizaje, acompañamiento por parte de docentes tutores al colectivo de maestros de cada EE y soporte a la capacidad de formación, que incluye procesos de sistematización y difusión de las lecciones aprendidas en contextos difíciles. Esta estructura se desarrolla en un ambiente de formación e intercambio y perfeccionamiento de conocimientos, actitudes y buenas prácticas, con el objetivo de *formar, con apoyo técnico apropiado, comunidades de aprendizaje comprometidas con procesos de mejoramiento.*
- El **componente de gestión educativa** se concentra en modular los factores asociados al proceso educativo, de manera tal que permita imaginar de forma sistemática y sistémica lo que se quiere que suceda (planear), organizar los recursos para que suceda lo que se imagina (hacer), recoger las evidencias para reconocer lo que ha sucedido y, en consecuencia, qué tanto se ha logrado lo que se esperaba (evaluar) para, iterativa y oportunamente, realizar los correctivos necesarios (decidir). Su objetivo es, en el conjunto de aulas de los EE comprometidos con el PTCE, *apoyar el progreso de los procesos de gestión académica, con un enfoque inclusivo y participativo, a través de un plan transformador de la calidad en la escuela, contextualizado en relación con las capacidades de cada comunidad educativa.*
- El **componente de condiciones básicas** se refiere a los escenarios imprescindibles para garantizar que el estudiante pueda estar inmerso en los ambientes de aprendizaje que le proponen las prácticas de aula. Tres son las condiciones consideradas básicas, así: i) Que los estudiantes puedan llegar a la escuela, bien porque ésta es cercana a su lugar de habitación o porque existen medios que facilitan su desplazamiento hacia ella; ii) que existan espacios funcionales, para que los estudiantes puedan desarrollar las actividades escolares y iii) Que los estudiantes permanezcan en la escuela en forma cotidiana y, para que su capacidad de aprendizaje sea mejor, existan estrategias complementarias como las asociadas a la alimentación y nutrición. *El objetivo es brindar soporte complementario a familia y EE para que puedan garantizar la cotidiana asistencia escolar.*
- El **componente de apoyo, comunicación, movilización y compromiso social**, es transversal a todo el proceso de transformación educativa y hace referencia a la necesidad de *impulsar una actitud nacional comprometida con la calidad del sistema educativo para que todos los niños y niñas del país aprendan bien y que se amplíen las condiciones y oportunidades para hacerlo.* No existe un solo caso en el mundo en el que una institución educativa o un sistema educativo haya podido cambiar drásticamente la trayectoria de los logros de sus estudiantes sin un liderazgo y un compromiso fuerte entre la comunidad educativa y la sociedad en su conjunto.

Para organizar la implementación del Programa de Transformación de la Calidad Educativa se han identificado y delimitado las estrategias que conforman cada uno de los componentes; ellas están estrechamente relacionadas y su armonización va a contribuir a transformar de manera integral la calidad educativa en el espacio central del aula. Los componentes interactúan sistémicamente y no existe ninguno que sea más importante que otro, pues cada uno tiene sentido en cuanto favorece el desarrollo del otro; recíprocamente, cada componente logra su objetivo gracias a las relaciones de apoyo que obtiene de los otros componentes.

Niveles de implementación del Programa

Antes de abordar los elementos que fundamentan el diseño de las estrategias de cada componente del programa es importante establecer sus niveles de implementación. Si el foco de la acción para mejorar los aprendizajes de los estudiantes se concentra en el aula, lugar central del proceso educativo en un sistema de educación, la estructura de implementación debe partir por reconocer que lo que sucede en el aula amplifica el efecto de la intervención de los demás niveles del sistema educativo. En otras palabras, el éxito o fracaso que alcance el Programa depende críticamente de la armonización de las decisiones de todos los niveles con el objetivo general.

Es así como el diseño del Programa promueve que sus componentes se armonicen horizontalmente alrededor de las prácticas de aula, tal como lo plantea la visión sistémica, en tanto que verticalmente, el mismo objetivo operacional de mejorar las condiciones de aprendizaje, articula las acciones en componentes y estrategias que llevan a cabo cada uno de los niveles del sistema educativo comprometidos con el PTCE, de acuerdo con sus competencias propias y subsidiarias.

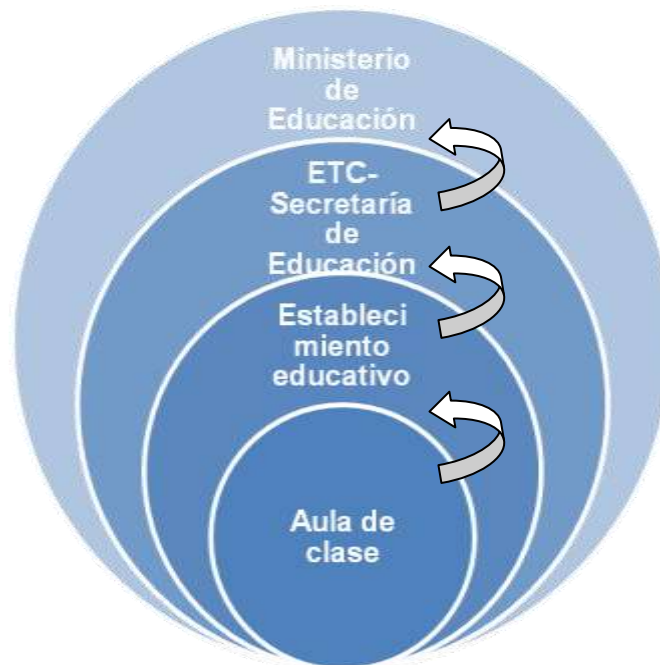


Figura 4: Niveles de implementación del PTCE

El sistema, al igual que el Programa opera en cuatro niveles de acción; sin embargo, su orden de importancia se invierte totalmente para efectos organizativos alrededor del objetivo: Prima el Aula, luego EE, SE, y en algunos puntos autoridades de la entidad territorial certificada, para culminar en el Ministerio de Educación Nacional:

- 1) Nivel de aula, en la que cada grupo de estudiantes y maestros desarrolla el proceso de aprendizaje correspondiente a un grado escolar.

- 2) Nivel de Establecimiento Educativo (EE), que comprende la organización educativa que soporta al conjunto de sus aulas, iniciando por los grados de transición a quinto.
- 3) Nivel de la Secretaría de Educación de entidad territorial certificada (SE) a través, principalmente, de su Dirección de Calidad desde la que se articularán las autoridades municipales donde se localizan los EE participantes, cuando haya lugar.
- 4) Nivel del Ministerio de Educación Nacional (MEN), con todas las dependencias involucradas en acciones de diseño, promoción y evaluación el Programa.

La estructura de funcionamiento del Programa, que se aborda en la última parte de ese documento, amplía las acciones y responsabilidades correspondientes a cada nivel, de acuerdo con la ruta de implementación.

Componente Pedagógico

El Componente Pedagógico del Programa propone diversas, múltiples, permanentes y sostenidas interacciones entre los distintos actores de la institución educativa en ambientes democráticos que reconocen los contextos socioeconómicos y culturales en que se desenvuelven los niños y las niñas y el propósito conjunto de consolidar un proyecto pedagógico que ofrezca mejores oportunidades, transforme sus condiciones objetivas de vida y desarrolle sus capacidades. En este sentido, el Ministerio de Educación Nacional reconoce el “componente pedagógico [como el que] que da su razón de ser a la escuela, y que los cambios de la gestión y en relación con el entorno cobran relevancia y sostenibilidad cuando la acción pedagógica es un hecho central”.⁷

Teniendo en cuenta la importancia de la acción pedagógica se requiere proyectar en el aula las condiciones para la transformación progresiva de las prácticas docentes. En primer lugar, se apoya el clima del aula, que se sustenta en una organización de prácticas de aula con la participación activa de los estudiantes en su propio aprendizaje y comprometidos con la transformación de la calidad hacia la excelencia académica. En segundo lugar, se definen ambientes de aprendizaje con actividades claramente intencionadas que se desarrollan en el aula y que incorporan los apoyos del PTCE a las condiciones asociadas a las mejores prácticas por parte de los docentes:

⁷ Neirotti, 2008, p.12



Figura 5. Apoyos al docente desde el PTCE

Teniendo en cuenta el propósito de transformar las prácticas pedagógicas, el Programa plantea algunas de las **características de aula** que inspiran prácticas efectivas en relación con mejores aprendizajes en los estudiantes:

Desde el clima y cultura de aula

1. **El estudiante** es el centro de la acción educativa, pues se trata de que él o ella, vaya construyendo sentido a su vida.
2. Los estudiantes trabajan en forma colaborativa, en un marco de autonomía creciente.
3. El docente identifica las dificultades y avances de los estudiantes promoviendo la participación permanente de los estudiantes en diálogos individuales y colectivos en torno a sus procesos de aprendizaje.
4. La familia y otros actores del entorno son invitados a participar en actividades de aula para compartir los logros de los niños e involucrarlos con su proceso de aprendizaje.

Desde ambientes de aprendizaje:

5. Las **actividades de aprendizaje** se estructuran de manera que promueven la participación de los estudiantes, valorando las realizaciones individuales y colectivas y se motiva para que cada uno obtenga mayores niveles de logro.
6. Las **metas de aprendizaje** son concertadas con el grupo y están claramente definidas en una progresión de aprendizajes apropiadamente definida a partir de los referentes curriculares.
7. Se plantean actividades e instrumentos que permiten **evaluar** de forma continua el progreso de los estudiantes brindando una retroalimentación oportuna.
8. En conjunto con otras aulas, se conforman **colectivos de docentes** que construyen y **sistematizan su experiencia y prácticas de aula** de modo que son compartidas y aportan a los procesos de enseñanza de sus pares.
9. La **gestión del tiempo escolar** del conjunto de aulas garantiza que maestros y estudiantes dediquen el tiempo requerido para los aprendizajes esenciales con la continuidad apropiada.

Para garantizar procesos de enseñanza-aprendizaje que potencien las capacidades de los estudiantes y construyan verdaderas comunidades colaborativas, es necesario tener en cuenta una serie de elementos que interrelacionados, hacen parte de la estructura del aula y del currículo. Éstos

a su vez, consolidan una cultura de aula en la que se destacan las relaciones entre docentes y estudiantes y constituyen un clima propicio para participar activamente en el aprendizaje.

En los Ambientes de Aprendizaje se destacan tres elementos que afectan de manera significativa las prácticas de aula. Cada uno de ellos es significativo en la transformación educativa: los criterios de lo que se debe enseñar (*Referentes de Calidad*), el seguimiento a los procesos de aprendizaje (*Evaluación del aprendizaje*) y distintos recursos que contribuyen a la labor del docente (*materiales educativos*) que por su complejidad se consideran subcomponentes, que requieren ser organizados en todos los niveles del Programa para alcanzar el objetivo de construir comunidades escolares colaborativas que fomenten en todo el estudiantado altos niveles de logro.

Los referentes curriculares

Los referentes de calidad son criterios de dominio público que expresan unas expectativas de calidad sobre lo que todo niño o niña debe saber y saber hacer, de acuerdo con el grado y la edad en que se encuentra.

Los referentes curriculares son una guía para construir los planes de área y especialmente los planes de aula, con el que se lleva a cabo la acción educativa cotidianamente. Igualmente, son criterios que contribuyen a la construcción de todas las acciones evaluativas. Tener conocimiento sobre lo que se debe enseñar es una condición indispensable para que el tiempo escolar sea aprovechado de una manera eficiente, toda vez que los referentes están elaborados para potenciar el aprendizaje, y en esa medida son retos pero siempre alcanzables.

Los referentes que orientan el Programa de Transformación de la Calidad en Educación precisan criterios curriculares para las áreas y grados en las que se focaliza: matemáticas y lenguaje en transición y básica primaria. Por tal motivo, si bien el Ministerio de Educación Nacional ha elaborado diferentes referentes, para los fines de este programa, los principales son los Estándares Básicos de Competencias en lenguaje y matemáticas (www.mineducacion.gov.co/1621/article-116042.html)

La evaluación del aprendizaje

En el aula de clase se producen múltiples aprendizajes, algunos de los cuales no se hacen evidentes ni para los educandos ni para los educadores, y este hecho es una muestra de la riqueza formativa que ocurre en el encuentro entre estudiantes y maestros en la institución educativa. No obstante, la evaluación de aula debe privilegiar la acción intencionada para obtener información sobre los avances y logros cognitivos de los estudiantes. Son múltiples las maneras de hacer que la evaluación sea formativa y motivadora, y en ellas deben establecerse los criterios que evidencien que los estudiantes están logrando las metas esperadas.

En este sentido, la evaluación debe apoyarse en los referentes curriculares identificados para las áreas de matemáticas y lenguaje y en la planeación y ejecución curricular. Estas metas se deben concertar con los estudiantes; pues son los maestros quienes presentan a los estudiantes de una manera comprensiva los aprendizajes que se espera que ellos obtengan, para buscar su compromiso individual y de grupo, de esta manera se genera un reto significativo que motive a todos los estudiantes a alcanzar y superar las metas acordadas con base en los referentes curriculares; es una búsqueda continua para convertir los estándares básicos establecidos en pequeños retos cotidianos que se perciben como desafíos alcanzables en lugar de erigirse en barreras insuperables.

En la política educativa que desde el Ministerio de Educación Nacional se implementa se distinguen dos tipos: la interna o de aula y la externa.

Con la primera se hace referencia a la necesidad de obtener información acerca de los aprendizajes que se están produciendo en el aula de clase, y que sirve para identificar las fortalezas, debilidades de los estudiantes y orientar la práctica pedagógica⁸.

La evaluación interna y de acuerdo con el enfoque del decreto 1290 de 2009 se caracteriza por⁹:

- Ser formativa, motivadora, orientadora, pero nunca sancionatoria.
- Utiliza diferentes técnicas de evaluación y hace triangulación de la información, para emitir juicios y valoraciones contextualizadas
- Está centrada en la forma como el estudiante aprende, sin descuidar la calidad de lo que aprende.
- Es transparente, continua y procesual.
- Convoca de manera responsable a todas las partes en un sentido democrático y fomenta la autoevaluación en ellas.

La evaluación externa es de otro orden. Se reconoce la importancia de las evaluaciones censales y muestrales en la toma de decisiones. En el Programa se aplican las pruebas SABER en grado 3 y 5, de tipo muestral en el año 2011, y en los años 2012 y 2013 se realizarán evaluaciones censales SABER para estos mismos grados. La decisión de este cambio –antes la prueba se realizaba cada tres años-, obedece a la necesidad de monitorear la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, de una manera más frecuente.

Las actividades de evaluación hay que entenderlas como parte de los procesos de crear altas expectativas de desarrollo académico en los estudiantes y reconocer la labor formativa que realizan los docentes. Pero igualmente, con el objetivo de hacer conciencia de que existen aprendizajes básicos en lenguaje y matemáticas, que deben tener todos los estudiantes de acuerdo con la edad y grado en que se encuentran y a la cual tienen derecho. El logro de estos aprendizajes es clave para que todos y cada uno de los estudiantes tengan la oportunidad de desarrollar distintas capacidades con las que pueda realizar lo que valora, participar en los procesos productivos en condiciones de igualdad y ampliar las posibilidades de participar en vida social, cultural y política, con criterios propios.

Materiales educativos

Se entiende por materiales educativos el conjunto de medios, herramientas e insumos que sirven para estimular y orientar el proceso educativo, desarrollar estrategias cognoscitivas, enriquecer la experiencia sensorial y facilitar el desarrollo y adquisición del aprendizaje. Despierta los sentidos de observación en los niños y niñas, desarrolla habilidades, y motiva el proceso de aprendizaje. Permiten al alumno adquirir información, experiencias, desarrollar actitudes y adoptar normas, de acuerdo con los objetivos que se quieren lograr al finalizar un contenido o actividad pedagógica.

⁸ En coherencia con el decreto 1290 de 2009, que otorgó autonomía a los establecimientos educativos para establecer su propio sistema Institucional. El proyecto de la Transformación de la calidad educativa es una excelente oportunidad para revisar los sistemas de evaluación y especialmente, la manera y la función que cumple la evaluación en el aula de clase.

⁹ Tomado de Fundamentaciones y orientaciones para la implementación del decreto 1290 de 2009. Documento No 11 Ministerio de Educación Nacional.

Deben contribuir a facilitar el aprendizaje y minimizar problemas como la falta de motivación y comprensión, el fracaso y deserción escolar.

La eficacia de los materiales educativos está condicionada a la capacidad que tengan los educadores para incorporarlos a su práctica y la utilización que se hace de ellos, depende de la formación pedagógica y de la preparación de los docentes para enseñar las diferentes disciplinas.

El uso de materiales educativos adecuados casi siempre aumentará la potencialidad formativa de las intervenciones pedagógicas. En este sentido, estos materiales educativos incluyendo las posibilidades de las TIC pueden contribuir a la realización de buenas prácticas. Un análisis y estudio sobre la forma de empleo de los materiales educativos permite diseñar actividades de aprendizaje y metodologías didácticas eficientes que aseguren o favorezcan un aprendizaje significativo.

En el Programa se han establecido los criterios para la selección de materiales de calidad que se espera poder entregar a la gran mayoría de los niños y niñas de las instituciones identificadas. En un primer momento se utilizará las cartillas de Escuela Nueva (recientemente actualizada) y la serie nivelemos, lo mismo que material de ayuda al docente, para que pueda apoyar al docente en la atención integral de los estudiantes, y específicamente en lenguaje y matemáticas.

En un segundo momento, el Ministerio de Educación Nacional, a través de una licitación pública, espera adquirir material físico y virtual, para continuar con el proceso de entrega de ayudas educativas con criterios de calidad, a los estudiantes y maestros.

Componente de Formación situada

El componente de formación situada, sustentada en acompañamiento, enfoca la estructuración de oportunidades para que el equipo de docentes afine sus prácticas de aula; en ellas se incluyen aquellas prácticas relacionadas con la apropiación, creación, puesta en marcha y mejoramiento de ambientes de aprendizaje en contextos especialmente difíciles.

La investigación reconoce que los aprendizajes efectivos de los docentes suceden en su propia práctica en el aula, por lo que las estrategias de formación situada se dan en torno a las prácticas de aula o en talleres a los cuales los docentes llevan sus problemáticas de aula para trabajarlas en comunidades de aprendizaje¹⁰. Asumir una estructura de formación situada requiere la creación de un ambiente de intercambio y perfeccionamiento de conocimientos, actitudes y buenas prácticas en cada colectivo de maestros para alcanzar el objetivo de formar, con apoyo técnico apropiado, comunidades de aprendizaje comprometidas con procesos de mejoramiento.

De otra parte el análisis realizado por el Ministerio de Educación Nacional al Plan Territorial de Formación Docente (PTFD) ha planteado desafíos pendientes en la formación docente, entre los que se encuentran la transformación de la práctica pedagógica, la formación de formadores mediante procesos con sostenibilidad, la presencia de procesos de innovación, la formación *in situ* y la investigación como base de los programas de formación, entre otros.

Es claro que la formación, tradicionalmente liderada de forma externa al establecimiento educativo y centrada en contenidos disciplinares y pedagógicos sin conexión con la problemática que enfrentan

¹⁰ Putman, R. and H. Borko (2000). "What do new views of knowledge and thinking have to say about research on teacher learning?" Educational research 29(1): 4-15.

en su práctica docente, no abarca la complejidad del contexto escolar y, por lo tanto, dificulta la resolución de problemas que inciden en los procesos de aprendizaje.

Quiere decir esto que es necesario transformar los procesos centrados en la capacitación docente y promover experiencias de formación situada, entendida como conjunto de procesos y estrategias orientadas desde y hacia las prácticas pedagógicas del colectivo de maestros en el establecimiento educativo. La formación situada impulsa el desarrollo profesional docente desde comunidades de aprendizaje que logran resignificar su práctica al analizar rigurosamente la problemática que enfrentan en su propio contexto.

De allí la importancia de plantear para el desarrollo del componente en el PTCE, la modalidad de formación situada que permita, sistemáticamente, afianzar en la práctica las competencias pedagógicas requeridas para organizar ambientes de aprendizaje efectivos en contextos difíciles. La implementación del componente de formación situada requiere sin duda de un fuerte soporte de gestión institucional, en el que las dimensiones cultural y política se integran y complementan con la dimensión de prácticas escolares, especialmente las prácticas de aula.

Este componente tiene la responsabilidad central de promover efectivamente transformaciones en la práctica de aula. En el establecimiento educativo, la formación situada se gestiona con una orientación clara hacia el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes; para ello trabaja sobre la problemática relacionada con los contenidos didácticos de cada disciplina y aquello que el contexto del aula escolar exige para lograrlo. Su propósito trasciende el ofrecerle al maestro oportunidades de formación en el marco de su desarrollo profesional, centrando su acción pedagógica en movilizar prácticas que favorezcan el mejoramiento de la calidad del establecimiento educativo, lo que exige una mirada amplia al ambiente escolar, puesto que el aprendizaje no se da al margen del ambiente que envuelve la acción pedagógica.

El desarrollo del componente comprende tres estrategias que se entrelazan a manera de espiral ascendente: 1) una estrategia de interacción en comunidades de aprendizaje, que reúne a docentes de aula de cada establecimiento educativo en un colectivo que intercambia experiencias de detección y remoción de barreras al aprendizaje de su grupo de alumnos; 2) como estrategia complementaria se estructura el acompañamiento y apoyo por parte de tutores al colectivo de maestros en cada EE; y 3) el círculo virtuoso del componente culmina con el desarrollo de la capacidad de formación, que incluye procesos de sistematización y difusión de las lecciones aprendidas sobre prácticas de aula en contextos difíciles, que podrán así ser compartidas y enriquecidas por colectivos de maestros que enfrentan situaciones similares.

El proceso de implementación de las estrategias comprendidas en la formación situada se va desarrollando en la medida en que el maestro, en el marco de una comunidad de aprendizaje y con el acompañamiento del tutor, trabaja sobre su propia práctica: diseñando, aplicando, evaluando, analizando y estudiando las alternativas de acción pedagógica frente a los problemas que surgen en el proceso de enseñanza en determinado contexto.

Interacción en comunidades de aprendizaje

¿Es posible superar la soledad del maestro en contextos que desafían las iniciativas de mejora escolar? Quizás es esta una de las preguntas que le dan sentido a la necesidad de consolidar comunidades de aprendizaje para garantizar que sea superada la barrera del frecuente aislamiento del maestro; el trabajo entre pares es metodología probada y aplicada continuamente con los estudiantes, ella permite que las transformaciones se sostengan en el tiempo a partir de innovaciones permanentes sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje. La complejidad de su

organización sistemática para que dé los resultados esperados amerita su consideración como subcomponente central de la estrategia de formación situada.

Las comunidades de aprendizaje son comunidades de conocimiento y de práctica; reflexionan y encuentran soluciones a las problemáticas específicas de aula en torno a los procesos de aprendizaje de los estudiantes, comparten inquietudes e identifican colectivamente alternativas pedagógicas. Algunas características de las comunidades de aprendizaje es que investigan, documentan sus experiencias, comparten sus prácticas y se nutren de las problemáticas del contexto escolar.

Acompañamiento al colectivo de maestros

El esquema propuesto se orienta al colectivo de maestros del establecimiento educativo con el fin de promover el desarrollo de comunidades de aprendizaje y de práctica que garanticen la transformación del ambiente escolar, a partir de los retos que identifica la propia comunidad educativa. Para lograrlo el PTCE contempla trabajar con un equipo de tutores seleccionados entre los mejores maestros de cada región y formados para este tipo de acompañamiento. Es una apuesta por la credibilidad del saber del maestro y esta selección es de hecho un reconocimiento a la calidad de su actividad. A su vez, los tutores son acompañados por un equipo de formadores de las más altas calidades que se seleccionan en el marco de una convocatoria pública.

El propósito del acompañamiento al colectivo de maestros de cada establecimiento educativo es promover que el intercambio de experiencias y buenas prácticas, el trabajo en equipo, la reflexión y solución colectiva de problemáticas específicas del aula, la apropiación y seguimiento del Programa mismo, se realice sistemáticamente bajo la orientación de profesionales concedores de las barreras que enfrentan. Todo ello en el marco de la implementación armónica del conjunto de acciones de los componentes, orientadas por los objetivos del PTCE.

Desarrollo de capacidad de formación

Un buen desarrollo de los dos primeros subcomponentes permitirá sin duda transformar las prácticas de aula en los establecimientos educativos seleccionados; sin embargo, este gran logro no es suficiente para el PTCE. Es necesario que el esfuerzo de reflexión pedagógica que sobre sus prácticas cotidianas realicen los colectivos de maestros, trascienda sus propias aulas; es indispensable que se convierta en *saber objetivado* para que se pueda compartir con otros colectivos que enfrentan situaciones similares, cerca o lejos, hoy o en el futuro. El PTCE busca no solo formar sino desarrollar capacidad de formación en los elementos cruciales que impactan la calidad educativa.

Como los anteriores, este subcomponente se basa en ampliar las oportunidades de interacción, ahora entre tutores y formadores, para permitirles decantar las lecciones aprendidas junto con los colectivos de maestros, sistematizar aquellas que contengan el mayor potencial de réplica y publicarlas en red o en medios físicos. Adicionalmente, en diálogo continuo con profesionales de la respectiva Secretaría de Educación, se buscaría consolidar orientaciones contextualizadas sobre prácticas de aula.

La implementación de este subcomponente demanda el desarrollo progresivo de una *plataforma de gestión del conocimiento* que dé soporte a la interacción virtual de formadores y tutores; además de permitir el acceso, clasificación y mantenimiento de material documental de diversa índole. Impulsar

el desarrollo de la capacidad de formación es uno de los principales retos del selecto grupo de formadores.

Componente de Gestión

El éxito del programa reside en que sus cinco componentes funcionen en sintonía unos con otros, de tal manera que los procesos que se generan a partir de ellos, en las diferentes etapas y niveles del Programa, contemplen acciones integradas que se dinamicen unas con otras. En razón a ello el componente de gestión está concebido desde un enfoque sistémico que facilita las relaciones entre los diferentes agentes y niveles del PTCE, al tiempo que identifica y optimiza los recursos nacionales, regionales, institucionales y del entorno para imprimirle efectividad, sostenibilidad y eficacia al Programa.

Gestionar objetivos públicos, y este es el caso del Programa de Transformación de la Calidad Educativa, “es el arte de transformar el sueño colectivo de una comunidad en acciones concretas para la creación conjunta de esa realidad deseada

Decimos que es **arte**, porque implica capacidad creadora para lograr la expresión del sueño colectivo en hechos concretos. Como todo buen arte, exige de los artistas el dominio de una técnica (una combinación de método e instrumentos), que permita materializar la imaginación en objetos reales. Para eso la gestión de la política pública tiene pautas técnicas.

Su carácter público implica además que sea una **creación colectiva**. Impone por ello el reto adicional de armonizar el aporte de muchos, cada uno con su habilidad e iniciativa propia puesta al servicio de una misma obra. Por eso busca la participación y necesita un director que conozca las dificultades de la obra general, oriente el conjunto y facilite a cada uno ejercer su papel.”¹¹

La gestión es un proceso integral en el cual las actividades de planear, ejecutar y evaluar interactúan continuamente sobre la base del mismo propósito: el cumplimiento de los objetivos previstos, en este caso, *mejorar las condiciones de aprendizaje de los estudiantes matriculados entre transición y quinto grado*.

Los subcomponentes de la gestión son cada vez menos una secuencia lineal, se conciben hoy en día como procesos dinámicos y entrelazados; conforman un conjunto sistemático de procedimientos que la organización realiza para modificar una situación a cuyo mejoramiento está dispuesta a dedicar esfuerzo y lograr una situación alcanzable, y por tanto evaluable, que es compartida por el conjunto de personas que participan en la implementación, en el respectivo nivel. Dicha situación alcanzable expresa realmente el modo en el que cada grupo transformador contextualiza el objetivo general y concreta su compromiso en cada institución e instancia participante en el Programa¹².

¹¹ DNP (2007). *Marco para las Políticas Públicas y Lineamientos para la Planeación del Desarrollo de la Infancia y la Adolescencia en el Municipio*. ICBF - DNP - MEN - MPS; con el apoyo del UNFPA y la participación del UNICEF. Bogotá, Colombia.

¹² El detalle de la aplicación de estos conceptos generales en cada nivel se ha desarrollado en documento adicional, como guía para transformadores dirigida a profesionales de Establecimientos Educativos y Secretarías de Educación.

Planeación

Es el proceso mediante el cual se elaboran las alternativas posibles de acción frente al objetivo que se quiere lograr, al mismo tiempo que instrumento indispensable en la toma de decisiones de cualquier organización que desea ser capaz de:

- i) definir sus objetivos y utilizar sus recursos para lograrlo (capacidad institucional);
- ii) captar los cambios de su entorno y responder a ellos (capacidad adaptativa);
- iii) conocer la cantidad y la calidad de los recursos que puede movilizar (capacidad de ejecución); y,
- iv) medir y valorar la efectividad de lo que logra con su esfuerzo (capacidad de respuesta).

Concebido como concreción de un propósito público, la planeación debe formularse anualmente en los distintos niveles del Programa, para que se constituya en un instrumento que con el cual:

- identificamos el objetivo final que corresponde al gran sueño colectivo y que va más allá de lo que alcanzará a lograr en estos tres años, pero sirve como guía para escoger la dirección y el camino;
- señalamos el punto de llegada deseable y posible en este año, que es la parte de ese sueño colectivo que el grupo institucional se compromete a hacer realidad y que está en la mente de todos los actores interesados como imagen de lo que se logrará con el Programa.
- identificamos el punto de partida, mostrando exactamente la situación actual;
- vemos las rutas posibles para ir del punto de partida al punto de llegada, seleccionamos una de ellas e identificamos las etapas que deben ser recorridas.¹³

Si bien los pasos para la planeación de las acciones transformadoras de la Calidad son en esencia los mismos para cada nivel, su complejidad es muy distinta; consecuentemente los instrumentos, previstos para soportar el proceso en cada nivel, difieren en su estructura para adecuarse además al papel que a cada instancia le compete en el Programa. Vale la pena recordar que los planes deben incorporar el diseño de los mecanismos requeridos para su operación y para adelantar su seguimiento sistemático y evaluación.

Es el hecho de apuntar toda la planeación al mismo objetivo, y el principal mecanismo de armonización tanto en sentido horizontal, entre componentes de un mismo nivel, como en sentido vertical, que encadena los niveles de implementación. La consistencia entre las actividades propuestas, las metas acordadas y el objetivo es elemento de garantía en la operación y soporte primordial de la evaluación.

Funcionamiento

Para emprender la fase de ejecución de un proyecto o programa, es necesario haber previsto dos acciones complementarias sin las cuales la operación misma puede fracasar y que se omiten frecuentemente, quizás porque la acompañan durante todo el proceso: movilizar a los transformadores y establecer la estructura para tomar decisiones oportunas y efectivas. Denominamos aquí *funcionamiento* al conjunto de acciones de movilización, organización de la ejecución y dinamizar la toma de decisiones.

¹³ Cita contextual del *Marco* citado.

La complejidad del funcionamiento como actividad de gestión aumenta en la medida en que la organización requiere mayor especialización para realizar las actividades, sin embargo, la composición de las acciones es en esencia la misma.

La toma de decisiones contempla: i) la definición de las instancias de decisión competentes en los diferentes temas, ii) el establecimiento de los mecanismos de coordinación entre los ejecutores y iii) el acuerdo explícito de las reglas de juego para todos los actores, a la luz de las condiciones existentes y del resultado esperado; especial atención merecen las relacionadas con el otorgamiento de reconocimiento público.

Para la organización de la ejecución los métodos en cada nivel están bastante estandarizados y su aplicación corresponde netamente al papel que desempeña cada instancia; las guías para los transformadores son documentos de referencia que orientan su desarrollo.

La movilización, como actividad de gestión a diferencia de la que corresponde al componente de apoyo, comprende el conjunto de actividades dirigidas a transmitir a los reales transformadores, llámese ejecutor u operador, los elementos necesarios para que las acciones definidas puedan llevarse a la práctica. Este proceso genera la capacidad de transformación dirigidas a lograr el resultado esperado; su instrumental incluye mecanismos de motivación, información, capacitación y reconocimiento. Estos mecanismos están dirigidos a actores clave para la convocatoria a una real operación transformadora, lo que incluye tanto a quienes tienen el carácter de impulsores o multiplicadores como a aquellos que son ejecutores directos. La movilización es proceso indispensable en emprendimientos sociales que, como el PTCE, requieren del fortalecimiento de la capacidad real de los ejecutores para mantener un esfuerzo de largo aliento que respalde la continuidad y sostenibilidad del resultado esperado.

Evaluación

La evaluación, tal como se concibe dentro del Programa, es una herramienta de gestión orientada hacia el aprendizaje y la acción para mejorar el desempeño de proyectos actuales y futuros. Este enfoque, denominado en la literatura *responsabilidad post-hoc*, necesita un “ambiente de informe seguro”, un ambiente en el cual las personas sienten que pueden informar de deficiencias y disentir sin temor a ser sancionadas.

En la responsabilidad post-hoc, la institución existe por el trabajo de sus miembros individuales. Para poder exigir a las personas que respondan por lo que hacen, esas personas han de poseer responsabilidad: cada persona o unidad tiene libertad para definir sus propias metas, pero de tal manera que la institución como un todo cumpla sus propias metas. Han de mostrar que están operando en concordancia con esas metas, con reflexión y monitoreando a sí mismos. Al final de un proceso, han de responder por lo que hicieron. Como las metas son negociables, bien puede ser que se haya determinado que los objetivos originales no eran apropiados, y se hace aceptable que la acción se haya desviado de esos objetivos si se puede mostrar que era justificado por la acción inteligente o acción que responde a las exigencias del caso. La institución eficiente -o sea, la que persigue sus objetivos de manera implacable y sin aprender de la experiencia- puede no ser la más eficaz cuando tiene que responder a su ambiente externo y ser adaptable. En este segundo enfoque, la institución es responsable por su capacidad de responder a las necesidades de los

actores. La gestión sigue los pasos al desempeño para actuar de manera facilitadora y ofreciendo respaldo.”¹⁴

La estructura de la evaluación y el seguimiento se organiza como sistema que integra las diversas áreas de decisión del Programa; a cada una de ellas corresponde un método y un conjunto de información diferente y acorde con cada forma de evaluación y control. El sistema diseñado para el conjunto del Programa contempla una evaluación de impacto y mecanismos de seguimiento a las transformaciones logradas en los distintos niveles de implementación.

Componente de Condiciones básicas

Entre la extensa gama de factores asociados al desempeño académico, en este *componente de condiciones básicas* se han seleccionado aquellos factores cruciales para garantizar que el estudiante pueda estar inmerso en los ambientes de aprendizaje que han sido preparados desde los otros componentes. En términos corrientes, estas condiciones tienen que ver con que todos los estudiantes puedan llegar a la escuela, puedan encontrar allí unos espacios esenciales para desarrollar sus actividades y cuenten con algunos apoyos, como la alimentación escolar, que les faciliten desempeñarse bien y permanecer en la escuela cotidianamente.

Que los estudiantes puedan llegar a la escuela

La condición de “llegada a la escuela” se relaciona básicamente con dos estrategias complementarias: a) la ubicación del establecimiento educativo en relación con los sitios de vivienda de los estudiantes y b) la facilidad de éstos para llegar y salir de ella, expresada en tiempos de recorrido y grado de dificultad para transitarlo. Siempre considerando las prácticas culturales del área circundante a la escuela, se entiende que entre más cercana se encuentre la escuela al lugar donde viven los niños, será más fácil que asistan a ella, lo que no significa que sean las únicas acciones que se deben plantear para garantizar la asistencia.

La integración racional de sedes en instituciones educativas contribuyen significativamente al logro de esta condición; para ello se tiene en cuenta su cercanía geográfica, los procesos de matrícula que favorecen la vinculación de estudiantes a los centros más cercanos a sus residencias y, en algunos casos, la implementación de modelos educativos flexibles.

Las características de ruralidad de muchas zonas de nuestro país y la gran dispersión geográfica asociada a la situación socioeconómica de las familias, y en ocasiones la situación de discapacidad, pueden hacer necesaria la aplicación de estrategias de transporte para facilitar la asistencia a la escuela de los estudiantes que deben realizar largos desplazamientos.

Que existan espacios y mobiliario escolar

La infraestructura escolar, entendida como las edificaciones, los terrenos en las que éstas se encuentran y los muebles y equipos básicos de las cuales están provistas, es un componente esencial para la prestación del servicio educativo. La infraestructura física es el lugar donde se aloja la escuela y donde se lleva a cabo el encuentro de las personas. La disponibilidad y calidad de estos recursos influyen tanto como su uso, empezando por las simples condiciones de orden y

¹⁴ UNICEF-TACRO (1998). *Evaluación Democrática*. Marco Segone; documento de trabajo No. 3. Bogotá. Pág. 10.

aseo, en el desempeño de estudiantes y maestros, así como en una mejor calidad de vida de toda la comunidad educativa.

Es esencial que en la escuela cada grupo cuente con un salón de clase, dotado de mesas y sillas suficientes y en buen estado, en el cual los estudiantes puedan adelantar sus actividades cotidianas en condiciones básicas de seguridad; igualmente importante es que dispongan también de un servicio sanitario y áreas libres para su bienestar.

Los salones y demás espacios al servicio de los estudiantes deberán estar siempre bien mantenidos indicando la importancia que la escuela tiene para su comunidad; es así como podrán ir mejorando progresivamente sus condiciones de funcionalidad y comodidad mediante la intervención organizada de toda la comunidad educativa. El estado de las instalaciones donde se imparte educación refleja la valoración de la educación misma y, a su vez, es mecanismo de movilización de la calidad educativa de la escuela.

Actualmente, la presencia de infraestructura tecnológica que comprende equipos, software, hardware y conectividad, ha pasado rápidamente de ser un lujo al acceso de unos pocos colegios urbanos a convertirse en soporte básico para la estructura escolar, sea cualquiera su naturaleza y localización.

Lograr la actualización de este soporte es meta alcanzable para la mayoría de las escuelas, siempre y cuando se movilice un amplio apoyo coordinado desde las autoridades locales y el sector privado. En general el sector educativo no puede, y menos aún los estudiantes de los primeros grados con su enorme curiosidad y capacidad de absorber nuevos aprendizajes, seguir aislado de las corrientes tecnológicas que continúan revolucionando todos los ámbitos de la vida cotidiana.

Que los estudiantes puedan asistir a la escuela en forma cotidiana

El acceso al servicio es el resultado de la interacción entre la demanda de las familias y la oferta del servicio educativo; por eso, para una educación de calidad no es suficiente que la escuela ofrezca buenas instalaciones, ni aún siquiera que familias y comunidad faciliten la llegada de los estudiantes. La educación es un esfuerzo de largo aliento y requiere de la asistencia diaria durante jornadas largas, además de hacerlo durante varios años.

La permanencia de los estudiantes en el sistema educativo es esencial para cumplir a cabalidad con el mandato constitucional de obligatoriedad entre los 5 y los 15 años; para lograrlo, es necesario desarrollar acciones desde la familia, la comunidad y la escuela hasta involucrar las administraciones locales y nacionales, que comprometen la corresponsabilidad social entre diferentes entidades estatales y las bases sociales.

Es en la familia y la comunidad donde se deben iniciar acciones que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de aprendizaje de todos los niños, niñas y adolescentes. Una clave para ello lo constituye la participación en el logro de una asistencia plena a la escuela de todos los directamente involucrados en la escuela; alcanzar semana a semana del calendario académico el 100% de asistencia, es una meta alcanzable si compromete a estudiantes, docentes, padres de familia, comunidad y gobiernos locales, cada uno desde su propio espacio de aporte y compromiso.

Uno de los apoyos que inciden en la permanencia de los estudiantes y que, adicionalmente, puede constituirse en estrategia que integra multiplicidad de actores, es la alimentación escolar; ella no solo contribuye a mejorar el desempeño escolar y las condiciones nutricionales de los estudiantes,

sino que promueve el cambio social, consolida los derechos humanos y la democracia. Esta estrategia debe estar complementada, por supuesto, con otras acciones en el ámbito de salud, de formación en hábitos alimenticios y de estilos de vida saludables.

De manera concomitante, es indispensable detectar, para prevenirlos oportunamente, los factores perjudiciales asociados a la deserción escolar. Según la Encuesta Nacional de Deserción (ENDE) realizada por el Ministerio de Educación Nacional durante el 2010, los factores asociados a la deserción incluyen variables relacionadas con las instituciones educativas, las condiciones de la oferta con diferencias entre regiones y zonas, las que están relacionadas con la movilidad de la población, la poca importancia asignada por la familia a la educación¹⁵, además de otras variables sociales y económicas.

Si bien es cierto que las administraciones nacionales y locales han realizado grandes esfuerzos para desarrollar estrategias de permanencia vinculadas al propio sistema escolar, existen factores relacionados con la familia y la sociedad que constituyen barreras para que los estudiantes puedan asistir cotidianamente a la escuela y que, por su naturaleza, sólo pueden ser manejadas desde el mismo entorno escolar; a concretar la capacidad local para removerlas se dirige también este componente.

Componente de apoyo: Comunicación, movilización y compromiso social

Si bien el país ha implementado reformas y proyectos para mejorar la educación de los colombianos, tales como desarrollar mejores currículos, modernizar el sistema, fortalecer la labor de los maestros, llevar los beneficios de la educación técnica al campo, entre muchos otros, sólo será posible realizar cambios trascendentales y sostenidos en la sociedad con el concurso y la voluntad de las personas que, en su día a día, convierten en acciones y decisiones cotidianas los procesos y logros que requiere un proyecto de transformación de la calidad educativa como éste.

Esto significa aceptar que no se trata de un reto que está solamente en las manos de los estudiantes, los maestros, los rectores o del Ministerio de Educación. Para levantar los estándares, es necesario movilizar al país para actuar en la búsqueda de un propósito común, bajo una interpretación y un sentido compartidos, esto es *que todos los niños y niñas del país aprendan bien y que se amplíen las condiciones y oportunidades para hacerlo*.

Para desencadenar una actitud nacional comprometida con la calidad de la educación, el PTCE ha incorporado el componente de **comunicación, movilización y compromiso social**, el cual incide de manera transversal en todo el Programa puesto que las acciones que se emprendan desde el ámbito educativo serán verdaderamente transformadoras si la comunidad educativa y la sociedad en su conjunto identifican qué tipo de decisiones pueden tomar, cuáles instrumentos están a su alcance y qué acciones pueden y deben emprender para contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación.

El reto de este componente es que toda la sociedad conozca y comparta el sentido de esta movilización y tenga la certeza de que las acciones y decisiones que cada persona realiza desde su cotidianidad en favor del Programa de Transformación de la Calidad Educativa, están siendo realizadas por muchos otros, bajo el mismo propósito.

¹⁵ Informes de interventoría, modelos educativos flexibles –Silva Carreño

Propósitos de la movilización

- Desencadenar una actitud nacional comprometida con la calidad de la educación para que *todos los niños y niñas aprendan bien y se amplíen las condiciones y oportunidades para hacerlo*.
- Promover entre las comunidades educativas y, en general, entre la sociedad que rodea la escuela como institución social las comprensiones, decisiones y actuaciones que pueden emprender en el aula, en el colegio, en el hogar y otros espacios de actuación para contribuir a elevar la calidad educativa.
- Posicionar, a nivel de la sociedad, la percepción de que sí es posible elevar la calidad de la educación para todos los niños y niñas pues existen condiciones para lograrlo y la imperiosa necesidad de hacerlo.

Estructuración de la movilización

En el nivel nacional se ha formulado la estrategia de comunicación y movilización, orientada al desarrollo del siguiente conjunto de procesos:

1. Crear y posicionar un imaginario que convoque a la sociedad alrededor de que *sí es posible elevar la calidad de la educación para todos los niños y niñas pues tenemos las condiciones para lograrlo*.

Un “imaginario es una representación deseable y posible del futuro que queremos construir¹⁶”. Indica un horizonte lleno de posibilidades y realizaciones para todos y también orienta a la sociedad sobre la ruta, las comprensiones y acciones que puede emprender para llegar allá.

2. Compartir comprensiones, sobre aquellos asuntos que se deben resolver, y orientar las acciones y decisiones que pueden emprender para mejorar la calidad educativa cada uno de los actores comprometidos con el PCE; sean éstos educadores, estudiantes, familiares, autoridades educativas, gobiernos locales, agentes de sectores sociales o miembros de la sociedad en general.

En síntesis, el éxito de una movilización radica en que cada persona tenga la claridad de qué puede y debe hacer, desde su cotidianidad, y que esté a su alcance canalizar su esfuerzo en favor del Programa de Transformación de la Calidad Educativa. Esto implica dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué es necesario entender? (comprensiones),
- ¿Qué se debe hacer? (actuaciones cotidianas),
- ¿Con qué herramientas actuar? (instrumentos) y
- ¿Qué decisiones hay que tomar? (determinaciones).

La respuesta, individual y como grupo, a cada interrogante permite orientar la coordinación de acciones a lo largo del proceso y para cada grupo actores involucrados.

3. Colectivizar la actuación de los actores involucrados.

¹⁶ Toro, José Bernardo y Rodríguez, Martha C. *La comunicación y la movilización social en la construcción de bienes públicos*. Departamento de Integración y Programas Regionales. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Septiembre 2001. Serie de Documentos de Trabajo I-25.

Para darle estabilidad y potenciar la movilización es indispensable que quienes participan tengan una profunda comprensión sobre qué y cómo pueden hacer desde su cotidianidad para contribuir a elevar la calidad de la educación. Y en segundo lugar, que tengan la certeza de que lo que hacen y deciden en su día a día, está siendo hecho y decidido por muchos otros, por las mismas razones y sentidos. Si bien no es necesario que los actores involucrados se encuentren físicamente, sí es indispensable que puedan percibir el interés colectivo. La comunicación masiva es fundamental para hacer palpable el ejercicio de colectivización.

En desarrollo del componente se esquematizan algunas de las comprensiones y actuaciones, según grupos de actores, que pueden ser analizadas precisadas en cada uno de los niveles de implementación del PTCE.

4. Comunicar criterios e indicadores que le permitan a los actores involucrados y a la sociedad, saber si se está avanzando en la dirección deseada.

Dado que el cambio que se emprende involucra a toda la sociedad, ésta necesita constantemente de información clara y precisa para verificar, ajustar y dimensionar sus actuaciones. Esto implica también, involucrar a la ciudadanía, en especial a los padres y madres de familia como garantes y movilizadores del mejoramiento de la calidad educativa.

Operación del programa

Estructura de funcionamiento del Programa

La unidad básica de transformación es el aula y, complementariamente, los demás niveles de implementación. En todos ellos la estructura de funcionamiento se prevé en la planeación y se analiza y ajusta en la evaluación, siempre alrededor de los objetivos y compromisos establecidos.

La estructura se organiza desde las mismas acciones transformadoras que se acuerden, de lo contrario entraría en contradicción al momento de evaluar aunque, por supuesto, se realicen ajustes como consecuencia del análisis del funcionamiento mismo y de la efectividad de los resultados obtenidos, en términos de transformaciones esperadas.



Figura 6. Gestión del Programa

Varios elementos fluyen a lo largo de la estructura de funcionamiento, con paradas en las estaciones de decisión del Programa: insumos físicos y talento humano, que ingresan a la unidad de transformación, datos y conocimiento, que desde el aula van ascendiendo en un procesamiento que los convierte en información consolidada del funcionamiento y logros del Programa. La estructura de flujo de insumos y datos se complementa con la estructura de flujo de talento humano y conocimientos; se organizan separadas porque funcionan bajo lógicas divergentes, la primera bajo el concepto de suministro y la segunda orientada por la noción de construcción.

Flujo de insumos y datos

Para efecto de cálculo de insumos en el aula se desagregan, al menos dos unidades: grupo con su respectivo tamaño, y aula propiamente dicha. Transporte va por unidad estudiante que requieren apoyo para su desplazamiento a la escuela, mientras el complemento alimenticio se calcula por grupo, según el número de estudiantes promedio que lo conforman.

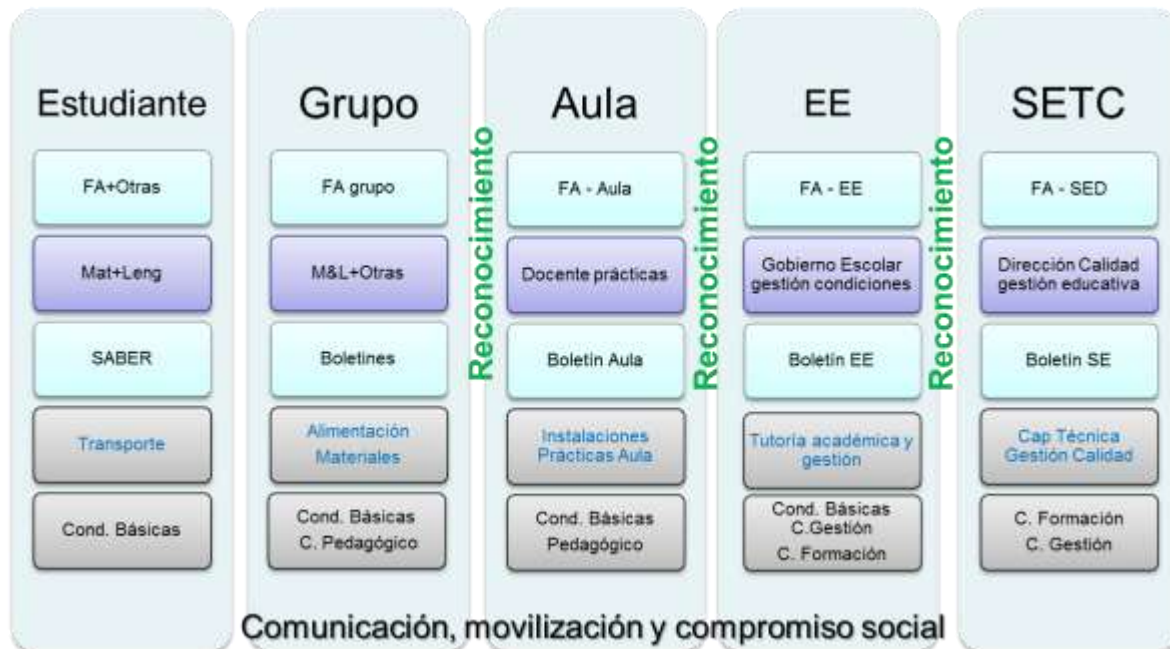


Figura 7. Flujo de insumos y datos

Flujo de conocimientos

El desarrollo de un programa de transformación de calidad requiere algo más que insumos y datos; su consolidación y sostenibilidad depende críticamente de la posibilidad de organizar un flujo sistemático de conocimientos, contruidos a partir de la práctica y difundidos por medios interactivos que permitan enriquecer el quehacer en EE localizados en cualquier lugar de la geografía nacional.

Su implementación requiere poner al servicio de los actores del PTCE una plataforma de gestión del conocimiento que privilegie el intercambio entre los actores comprometidos y la sistematización de prácticas de aula que los docentes valoran como básicas para la construcción de ambientes de aprendizaje estimulantes.

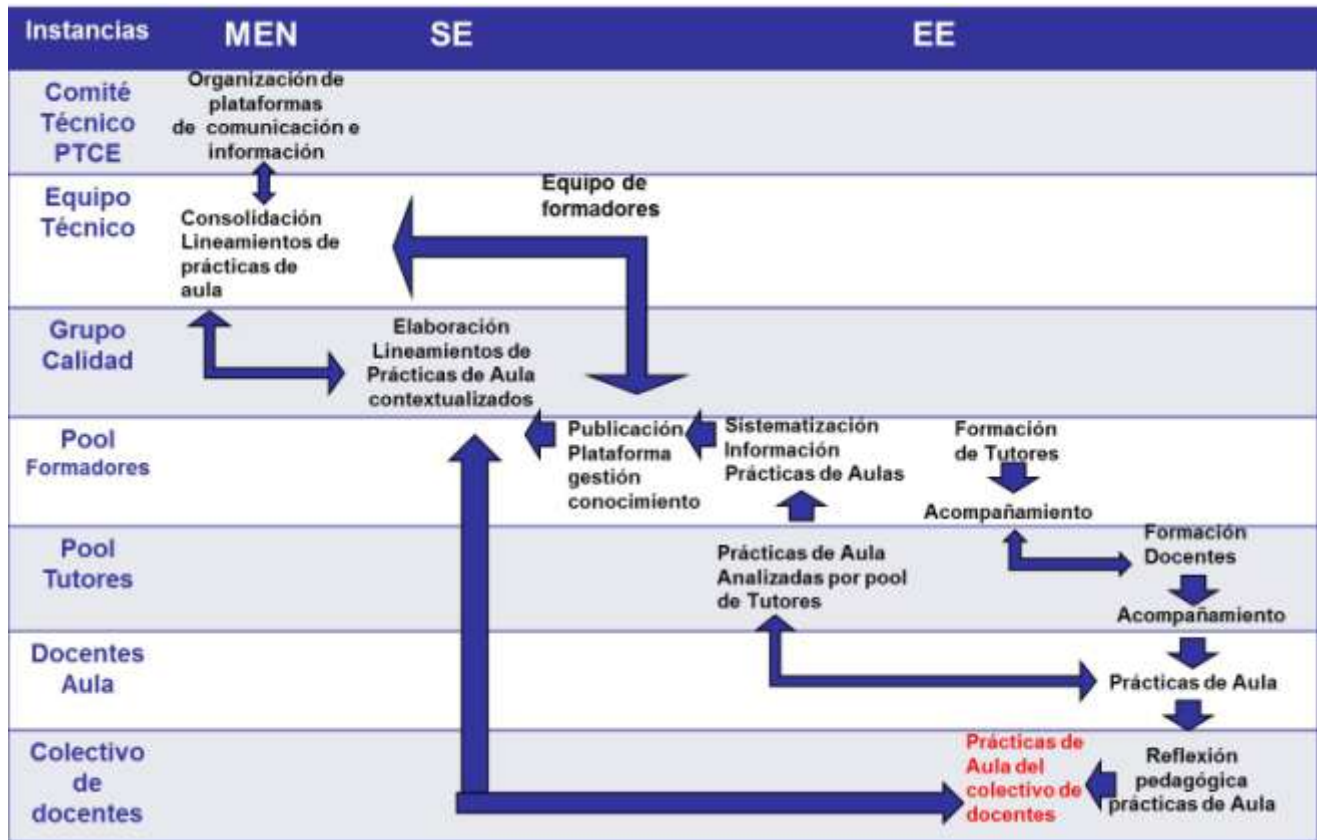


Figura 8. Flujo de conocimiento

Estructura organizativa

La operación de un proyecto requiere la organización de una estructura institucional que permita tomar decisiones de gestión en todos los niveles involucrados. En el caso del PTCE se han propuesto varias estructuras, entre las que se incorpora a este documento la planteada para la toma de decisiones de tipo técnico.

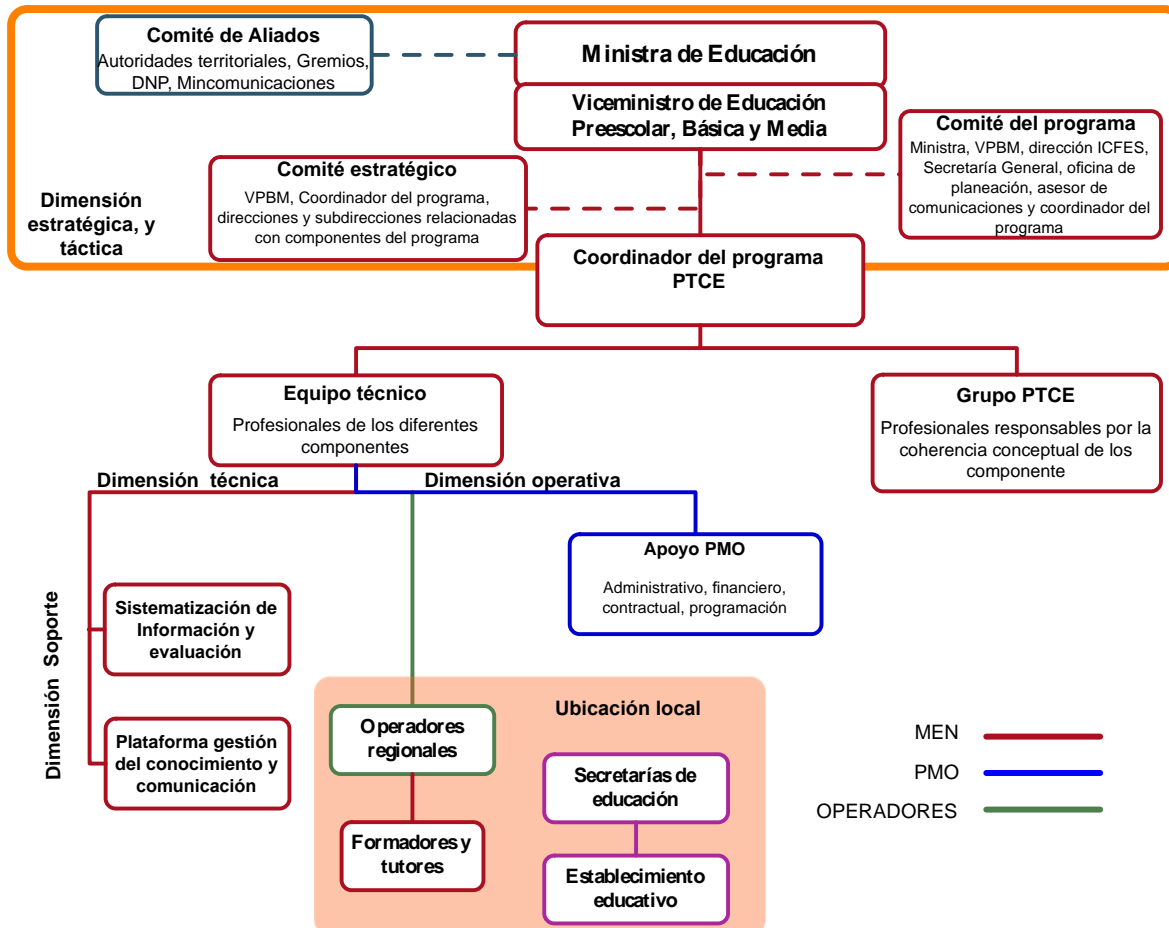


Figura 9. Estructura organizativa PTCE

Esta estructura se complementa con el flujo de acciones que realizarían los actores locales durante la implementación del Programa. Una propuesta de flujo integrado se presenta en archivo anexo.