



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura



Instituto Internacional de  
Planeamiento de la Educación  
IIPE-UNESCO Buenos Aires  
Oficina para América Latina

## COLOMBIA

# Manual para la Formulación y Ejecución de Planes de Educación Rural

## Autor Institucional

Minsiterio de Educación

## Resumen

El manual está estructurado en cuatro capítulos. El primero describe el concepto y el contexto de los Planes de Educación Rural, mencionando el desarrollo rural con enfoque territorial y el papel de la educación rural en el desarrollo rural. El segundo refiere a la formulación del plan de educación rural. El tercero describe la gestión para la ejecución del plan, describiendo las alianzas, los acuerdos sociales y políticos y los acuerdos institucionales. El último capítulo se dedica al seguimiento y evaluación del plan.

**FECHA DE ACTUALIZACIÓN DE ESTE REGISTRO:** 12/12/2018





# Manual

PARA LA **FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN**  
DE **PLANES DE EDUCACIÓN RURAL**

---

Calidad y equidad para la población de la zona rural





**MinEducación**  
Ministerio de Educación Nacional

**PROSPERIDAD  
PARA TODOS**

María Fernanda Campo Saavedra  
Ministra de Educación Nacional

Roxana De Los Ángeles Segovia  
Viceministra para la Educación Preescolar, Básica y Media

Mónica Patricia Figueroa Dorado  
Directora de Calidad para la Educación Preescolar, Básica y Media

Yaneth Sarmiento Forero  
Directora de Fortalecimiento a la Gestión Territorial

Juana Vélez Goyeneche  
Directora de Cobertura y Equidad

Bibiam Aleyda Díaz Barragán  
Coordinadora Programa Fortalecimiento de la cobertura con calidad  
para el sector educativo rural PER II

Rosa Astrid Mejía García  
Equipo técnico Programa Fortalecimiento de la cobertura con calidad  
para el sector educativo rural PER II



Esperanza Ramírez Trujillo | Directora Ejecutiva

Ingrid Vanegas Sánchez | Jefe de Investigación y Desarrollo de la Educación

Javier Serrano Ruiz | Coordinación General del Proyecto

Erika Mosquera Ortega | Coordinación editorial

Javier Serrano Ruiz, Luis Ramiro López | Autores

Fulvia Valderrama, Javier Serrano Ruiz, Luis Ramiro López | Trabajo de campo

Víctor Leonel Gómez | Diseño de arte

Víctor Leonel Gómez y Fransué Escamilla | Diseño y diagramación

Daniel Roa | Ilustración

# Contenido

## Multimedia

Erika Mosquera Ortega | Concepción y  
coordinación general

101 Media Solutions | Realización,  
grabación, edición y montaje

**Coordinación de equipo:**  
Mauricio Cardona Ramírez

**Diseño de arte:**  
Víctor Leonel Gómez

**Diseño visual:**  
Clara Milena García

**Programación y montaje:**  
César Augusto Valencia

**Ilustración:**  
Daniel Roa

**Realización y grabación de video:**  
Mauricio Cardona Ramírez,  
Marcela Muñoz Banguero y Nadia  
Vanessa Celis Arenas

**Edición de video:**  
Mauricio Cardona Ramírez

**Animación:**  
El taller gráfico

**Diseño sonoro:**  
Andrés Quintero Cárdenas

**Musicalización:**  
Andrés Quintero Cárdenas y  
Alejandro Jaramillo (Amniótica  
Concepción sonora)

**Fotografía:**  
Jose Abraham Rivera, Javier  
Serrano Ruiz, Marcela Muñoz  
Banguero, Simone Bruno, Nancy  
Lucero, Diana Marcela Cardona y  
Mauricio Cardona

## Impresión

Se imprimió en la ciudad de  
Bogotá D.C. 100 ejemplares,  
el 30 de diciembre de 2012

ISBN 978-958-691-526-7

© Ministerio de Educación Nacional  
Viceministerio de Educación  
Preescolar, Básica y Media  
Bogotá D.C. – Colombia  
[www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co)

Presentación .....	5
--------------------	---

## 01 Planes de educación rural: concepto y contexto

1. Antes de empezar.....	7
2. Planes de educación rural: ¿qué son y para qué sirven? .....	8
3. Conceptos básicos .....	9
3.1. La ruralidad hoy .....	9
3.2. Desarrollo rural con enfoque territorial .....	10
3.3. Marco de política educativa .....	11
3.4. El papel de la educación en el desarrollo rural.....	12
3.5. Desarrollo productivo y necesidades de formación .	12
3.6. Capital humano y capital social.....	13
3.7. Cobertura, calidad, pertinencia y eficiencia .....	14
<b>Para concluir</b> .....	<b>15</b>

## 02 Formulación del plan de educación rural

1. Antes de empezar.....	17
2. Primera fase: Quiénes somos, qué tenemos y qué nos hace falta: caracterización y diagnóstico .	18
2.1 Nuestra ruralidad.....	19
3. Segunda fase: Nuestras necesidades y posibilidades: decisiones....	42
3.1. Nuestros objetivos.....	42
3.2. Programas y proyectos.....	44
3.3. Comunicación, información y participación social .....	54
3.4. Definir Proyectos prioritarios.....	60
3.5. Costos y fuentes de financiación .....	65
3.6. Ubicación del Plan en la estructura funcional de la Secretaría de Educación.....	82
<b>Para concluir</b> .....	<b>83</b>

## 03 Gestión para la ejecución del plan

1. Antes de empezar.....	85
2. Plan operativo de alistamiento .....	86
3. Alianzas y relaciones intersectoriales.....	88
3.1. ¿Qué es una alianza? .....	88
3.2. Hacer un mapa de posibles aliados.....	89
3.3. Contactos y acuerdos .....	91
3.4. Formalizar las alianzas .....	91
4. Acuerdos políticos y sociales.....	92
4.1. Presentación del Plan a los directivos .....	92
4.2. Lanzamiento del Plan de Educación Rural .....	94
4.3. Los acuerdos .....	94
5. Acuerdos institucionales.....	95
6. Plan operativo anual, recursos y fuentes de financiación .....	96
7. Gestión del presupuesto.....	98
<b>Para concluir</b> .....	<b>101</b>

## 04 Seguimiento y evaluación del plan

1. Antes de empezar.....	103
2. Seguimiento y evaluación.....	104
3. Información sobre avances y rendición de cuentas	107
4. Actualización y sostenibilidad del Plan.....	108
<b>Para concluir</b> .....	<b>109</b>

Reflexiones finales.....	110
ANEXO .....	112



## Educación de calidad para las zonas rurales

Colombia tiene en este momento una oportunidad histórica para cerrar las brechas de inequidad existentes en la sociedad, muy marcadas entre las zonas rurales y las zonas urbanas del país. Por eso, el desarrollo de las zonas rurales está en el centro de los esfuerzos de política actual del Gobierno Nacional.

El Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad Para Todos” (2010-2014), que tiene como uno de sus objetivos a la superación de la inequidad y enfatiza el desarrollo con enfoque territorial; el auge de la minería y la explotación de hidrocarburos; la instauración de megaproyectos forestales, de plantación y agroindustriales; los nuevos proyectos energéticos y viales; la reglamentación y ejecución de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras<sup>1</sup>; y la discusión del proyecto de Ley de Tierras y Desarrollo Rural, son todos escenarios de análisis, formulación y ejecución de acciones encaminadas a mejorar las condiciones de vida de las comunidades que habitan el campo, que deben incluir a la educación como un eje central.

En ese sentido, el Plan Sectorial 2010-2014 Educación de Calidad “El Camino para la Prosperidad” centra su política en el mejoramiento de la calidad educativa en el país y en el cierre de brechas de inequidades entre sector oficial y privado, y entre zonas rurales y urbanas. El Plan define una educación de calidad 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”*.

La puesta en marcha de esta política educativa implica el desarrollo de diversas estrategias que promuevan el desarrollo de competencias en los estudiantes, la transformación de las prácticas de los docentes y el fortalecimiento de la capacidad de las Secretarías de Educación y de los establecimientos educativos para incorporar dichas estrategias y programas.

Para mitigar los problemas que afectan la calidad y cobertura educativa en zonas rurales y ayudar a superar la brecha existente entre la educación rural y urbana, el Ministerio de Educación Nacional adelanta, desde el 2006, el **Programa Fortalecimiento de la Cobertura con Calidad para el Sector Educativo Rural (PER Fase I y II)**, financiado mediante un acuerdo de préstamo con el Banco Mundial. Las acciones se orientan al diseño e implementación de estrategias pertinentes e innovadoras, que faciliten el acceso de los jóvenes rurales a la educación y el desarrollo profesional de los docentes y directivos docentes.

A través del PER, el Ministerio de Educación ha impulsado también la formulación y ejecución de Planes de Educación Rural departamentales y municipales, con el objetivo de visibilizar las características y necesidades de las poblaciones escolares rurales y de movilizar el diseño y ejecución de estrategias de atención lideradas por las Secretarías de Educación, que de acuerdo con las competencias definidas en la Ley 715 de 2001 son las encargadas de planificar y prestar el servicio educativo, mantener y ampliar la cobertura y garantizar la calidad<sup>2</sup>.

Con este material, que recoge la experiencia del trabajo con los equipos de educación rural de distintas regiones del país, el Ministerio pone a disposición de las entidades territoriales una herramienta que pretende orientar y apoyar a las Secretarías de Educación y a otras entidades para formular y desarrollar planes que conduzcan a atender con educación de calidad a todos los niños y jóvenes habitantes de estas zonas.

Para que nuestro sistema educativo se convierta realmente en un mecanismo de movilidad social es fundamental trabajar por mejorar la educación de la población rural, por lo que esperamos que este material aporte a la construcción de más y mejores oportunidades para nuestros niños y jóvenes en el campo.

**MARÍA FERNANDA CAMPO SAAVEDRA**  
**MINISTRA DE EDUCACIÓN NACIONAL**


1 Ley 1448 de 2011.

2 Ley 715 de 2001, capítulo II.



01

## Planes de educación rural: concepto y contexto

- 
- 1. Antes de empezar//** Todos tenemos el derecho de disponer de condiciones para acceder a educación de calidad, permanecer en ella, avanzar y conseguir resultados que nos hagan posible aportar a la construcción de una sociedad mejor y fraguarnos mejores condiciones de vida individual y como ciudadanos.

De otra parte, una población con mayores niveles de escolaridad básica y capacidad de participar con su trabajo en actividades productivas de beneficio individual y colectivo es condición reconocida universalmente para el desarrollo de toda sociedad.

Este documento se centra en la formulación y desarrollo de planes de educación para la población rural, porque se reconoce que entre las brechas de inequidad que aquejan al país, una de las más notables es la que existe entre las oportunidades de educación de los pobladores de regiones predominantemente rurales y las de quienes habitan en zonas urbanas.

En esta parte del material se aportan elementos que ilustran sobre nociones tales como ruralidad, territorio, desarrollo, educación y planes, entre otros.







© Foto: Mauricio Cardona

## 2. Planes de educación rural: ¿qué son y para qué sirven?

La educación en la zona rural es un asunto de equidad y de desarrollo para el país, las regiones y los ciudadanos, incluidos quienes viven en las grandes ciudades.

Los planes de desarrollo que por obligación legal formulan las administraciones de las entidades territoriales suelen contener un apartado que se refiere a educación.

Aunque no es obligatorio formular planes sectoriales, hacerlo es indicio de la importancia que una administración da a un determinado sector. Lo que resulta de considerar los Planes de Desarrollo es que menos de la mitad de las administraciones confieren importancia especial a la educación rural<sup>1</sup>. Esto es coherente con el modelo de desarrollo adoptado por el país, del que el Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011 juzga que “conlleva al fracaso del mundo rural”<sup>2</sup>.

El Programa de Fortalecimiento de la Cobertura con Calidad para el Sector Educativo Rural (PER) ha contribuido a mantener presente y poner en lugar importante la educación de los pobladores del campo.

El MEN estableció la formulación de planes de educación rural de las entidades territoriales certificadas (ETC) como condición para participar en el PER, que fue formulado en respuesta a la emergencia de movimientos sociales del campo a finales del siglo XX<sup>3</sup>.

© Foto: Simone Bruno  
Zona rural Oriente Antioqueño

- 1 MEN, 2012. Análisis de los Planes de Desarrollo de 91 ETC - Capítulo de Educación, en cuanto su articulación con los ejes de política del Plan Sectorial 2010 - 2014. Se analizaron 91 planes. De ellos 30 no consideran la línea estratégica educación rural, o lo hacen pero sin metas cuantificables o asignación presupuestal; 11 la consideran, pero la asignación presupuestal es parte de un rubro global para educación; 39 planes consideran la línea estratégica y le asignan presupuesto por programas y subprogramas.
- 2 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. Informe Nacional de Desarrollo Humano (INDH) 2011. Colombia Rural. Razones para la esperanza. Bogotá 2011, pag. 16 ss. Además, El campesinado. Reconocimiento para construir país. Cuaderno del INDH Colombia 2011. Bogotá, 2012.
- 3 Al respecto puede verse, MEN, Educación para la Población Rural: Balance Prospectivo. Bogotá, 1998.

Los planes de educación rural representan las decisiones de las administraciones y los ciudadanos, para atender de manera específica las necesidades y aspiraciones educativas de su población rural. Como todo plan, son instrumento para alcanzar en un tiempo determinado una situación deseada y posible, a partir de una situación inicial que se comprende y se quiere transformar mediante estrategias y actividades ordenadas, correspondientes a la normatividad vigente, para las que se establece un marco institucional y se gestionan y disponen recursos de todo tipo con criterios de sostenibilidad.

Los planes de educación rural sirven, en resumen, para hacer visible e incluir en el desarrollo nacional a la gente que vive y produce en la zona rural, sin cuya producción y vitalidad las zonas predominantemente urbanas no podrían desarrollarse y mejorar sus condiciones de vida.

Los planes de educación rural sirven para hacer visible e incluir en el desarrollo nacional a la gente que vive y produce en la zona rural, sin cuya producción y vitalidad, las zonas predominantemente urbanas no podrían desarrollarse.



© Foto: Nancy Lucero Zona Rural Oriente Antioqueño

### 3. Conceptos básicos

#### 3.1 La ruralidad hoy

En los años recientes se ha vuelto común reconocer en las sociedades rurales transformaciones que son resultado de una mayor interacción con el mundo urbano.

Contrario a pensar en “urbano” y “rural” como mundos radicalmente diferentes y hasta opuestos, hoy se reconoce que la vida en el medio rural incluye la generación de ingresos a partir de actividades no agropecuarias, mayor vinculación de la gente con los centros urbanos, nuevas tecnologías y medios de comunicación que en muchos casos rompen el aislamiento tradicional. Todos estos factores modifican la vida en el campo por la difusión de valores y costumbres antes considerados exclusivos del medio urbano, al tiempo que facilitan al mundo urbano la comprensión de lo rural.

Hoy encontramos una continuidad de territorios con características diversas y no homogéneas en cuanto a disponibilidad de servicios básicos, posibilidades de desarrollo económico y social, dispersión y





© Foto: Mauricio Cardona  
Río Atrato, Quibdó (Choco)

concentración de la población, presencia y eficacia de instituciones del Estado, desarrollo institucional y relaciones con grandes centros urbanos. Pero en muchos aspectos no se trata sólo de diversidad de condiciones, sino también de inequidad.

El Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011 (INDH), reconoce esta diversidad y distingue en Colombia territorios de alta, baja o media ruralidad, de acuerdo a factores como los señalados. El estudio termina por considerar rural casi el 32% de la población y cerca del 95% del territorio, contrario a la mirada tradicional producto de los censos periódicos de población que clasifican a la ruralidad como el “resto” y le atribuyen un poco menos del 25%<sup>4</sup>.

### 3.2 Desarrollo rural con enfoque territorial

El desarrollo rural con enfoque territorial parte de la premisa de que es necesaria la participación activa de los actores locales del territorio para garantizar un proceso endógeno de cambio con el apoyo de los niveles público y privado tanto nacionales como, dado el caso, internacionales.

El gobierno nacional define un territorio rural como “un espacio histórico y social, delimitado geográficamente con cuatro componentes básicos: un territorio con actividades económicas diversas, interrelacionadas; una población principalmente ligada al uso y manejo de los recursos naturales, unos asentamientos con una red de relaciones entre sí y con el exterior y unas instituciones, gubernamentales y no gubernamentales, que interactúan entre sí”<sup>5</sup>.

La perspectiva del Proyecto de Ley de Tierras y Desarrollo Rural, es crear las condiciones para adelantar en los territorios rurales programas de desarrollo con intervención de distintos sectores oficiales y privados que atenderán las necesidades de las poblaciones según las características y potencialidades ambientales, productivas, culturales y sociales del territorio. Se considera que el desarrollo con enfoque territorial debe atender a la población rural, de acuerdo con las características de cada territorio, en aspectos como ordenamiento de la propiedad, del uso del suelo, generación de ingresos, fortalecimiento de las cadenas productivas, fomento de la asociatividad y desarrollo empresarial de los pequeños productores, transformación agroindustrial y agregación de valor, crédito y servicios financieros; además, velar por su acceso a bienes públicos productivos como vías y adecuación de tierras, a bienes públicos sociales especialmente educación, salud, recreación, conectividad, modelos de gestión local en la formulación de planes de ordenamiento territorial y participación de la sociedad civil en alianzas público privadas. También son parte del enfoque la conservación ambiental y la seguridad alimentaria.

4 PNUD. Informe Nacional de Desarrollo Humano. Colombia rural. Razones para la esperanza. Resumen ejecutivo. Pg. 19

5 Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Proyecto de ley de Tierras y Desarrollo Rural artículo 4. Año 2012

### 3.3 Marco de política educativa

El plan de educación para la población rural de una ETC debe ubicarse dentro del marco que señalan las políticas de desarrollo y educativas del país y las tendencias y orientaciones que marcan las decisiones propias de la respectiva entidad territorial.

Para el caso del marco nacional, es necesario tener en cuenta las posibilidades que brinda la legislación social y sectorial relacionada con la educación.

En la actualidad, el Plan Sectorial de Educación "Educación de calidad - El camino para la prosperidad" asume para el desarrollo de la educación cinco líneas básicas: Educación inicial de calidad para la primera infancia en el marco de una atención integral, Mejor calidad de la educación en todos los niveles, Disminuir las brechas de acceso y permanencia entre población rural-urbana, poblaciones diversas, vulnerables y por regiones, Educar con pertinencia e incorporar innovación en la educación y Fortalecer la gestión del sector para un modelo de eficiencia y transparencia.

El Plan de Desarrollo de una ETC acoge el Plan Nacional de Desarrollo, se adecúa a él y señala el derrotero y las características que la administración imprimirá a la vida de la entidad. El plan de educación rural asume para la vida rural los lineamientos y criterios del Plan de Desarrollo de la ETC y los desarrolla, acorde con las condiciones del contexto.

Suelen existir además otros documentos que es necesario conocer y tomar en cuenta como marco de referencia, dado que expresan decisiones a las que el plan de educación rural de la ETC deberá atenerse y que pueden tener incidencia en aspectos como acuerdos políticos, alianzas y gestión de recursos. Nos referimos a documentos como estudios prospectivos con un horizonte temporal más amplio que el de una administración, ya sea para todo el territorio de la ETC o subregiones, agenda de competitividad, Conpes y similares.

Según la Encuesta Nacional de Calidad de Vida, de cada 100 matriculados en la zona rural, 71 llegaban a 6° grado, 60 a 9° y 48 a 11° en 2008. En la zona urbana los mismos datos correspondían a 98, 90 y 82 respectivamente. (MEN, Dirección de Cobertura, Encuesta Nacional de Deserción Escolar 2011, a partir de Encuesta de Calidad de Vida 2008).



© Foto: Javier Serrano



© Foto: Archivo Corpoeducación

## El desarrollo productivo requiere personas cada vez más capaces de reproducir y mejorar las condiciones de vida individuales y colectivas.

### 3.4 El papel de la educación en el desarrollo rural

La educación es obligación constitucional del Estado y componente principal en los planes de desarrollo tanto nacionales como de las entidades territoriales.

Se trata de que todos los habitantes con prioridad de los niños y los jóvenes puedan obtener una educación básica y media, con calidad y pertinencia. Es fundamental que la primera infancia pueda ser atendida con programas especializados de educación temprana y que los jóvenes reciban formación para vincularse como ciudadanos productivos a la vida social y económica de su región.

Para adquirir el enfoque regional mencionado, las políticas públicas en educación, tanto nacionales como de las entidades territoriales deben partir de un ejercicio en que se identifiquen en el territorio áreas o subregiones en las cuales las brechas de inequidad están determinadas por situaciones críticas y carencias que no experimentan otras áreas y que deben ser analizadas y diagnosticadas. Las regiones que las padecen deben ser objeto de intervenciones particularmente intensas o focalizadas para la búsqueda eficaz de la equidad.

### 3.5 Desarrollo productivo y necesidades de formación

El desarrollo productivo requiere personas cada vez más capaces de reproducir y mejorar las condiciones de vida individuales y colectivas.

La educación debe dotar a los jóvenes de la capacidad de comprender la vida social y económica, a través de competencias básicas que se podrán complementar con competencias productivas específicas de diverso tipo, según las condiciones en que se desempeñe la persona en el futuro.

Pese a las transformaciones de la sociedad a las que ya nos referimos antes, la educación tiene una función muy importante en cuanto dotar a los jóvenes del instrumental intelectual que les facilite acceder al capital cultural de la humanidad; la medida en que exista y se utilice la posibilidad de acceso a ese acervo es uno de los factores que reproducen o contrarrestan la inequidad. Esto es más importante aún cuando se trata de población rural pobre y cuando la inequidad está marcada por la falta de medios o de facultades para utilizarlos. Aprender a aprender es aprender a conocer con sentido crítico todas las realidades, aún aquellas a las que no se accede a través del sistema educativo.

Podría decirse que el capital cultural está constituido por los saberes a los que la humanidad confiere valor universal, tales como desarrollos matemáticos, científicos, idiomas, avances tecnológicos, artes, productos del pensamiento sobre el ser humano y las relaciones entre la gente que se plasman en la cultura política y el conocimiento de las instituciones tanto nacionales como del ordenamiento internacional.

En medios caracterizados por el contacto y la convivencia entre diferentes culturas debidos a la convivencia de más de una etnia en el mismo territorio, el capital cultural está marcado también para cada sector de la población por los aportes de la diversidad. No sólo la tolerancia de la diversidad sino el respeto y el interés por los otros permiten aprovechar en la formación esa riqueza del contexto.

El conocimiento de la actualidad productiva regional y de sus potencialidades permite identificar demandas futuras de recursos humanos y orientar la oferta de formación para que los jóvenes estén en condiciones de vincularse al mundo económico de su región o su entorno inmediato en condiciones favorables.

## La formación del capital humano es esencial para emprender procesos de desarrollo en las regiones.

© Foto: Diana Cardona  
Jagua de Ibirico, Cesar

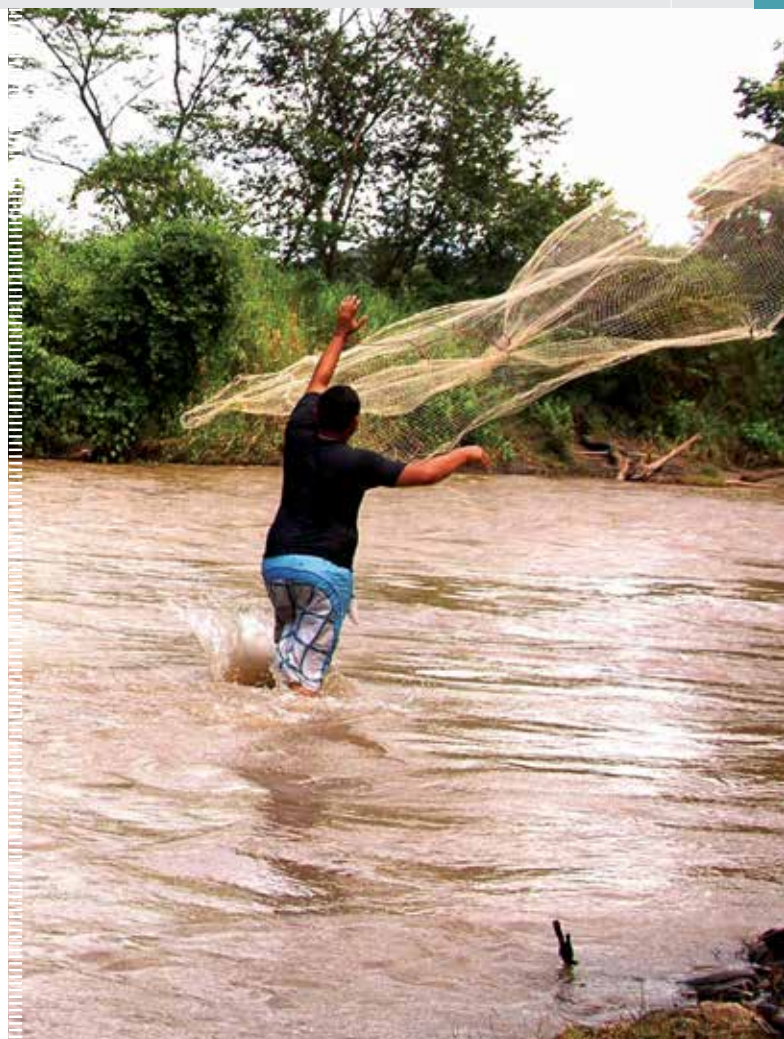
Ahora bien, cuando se habla del papel de la educación en el desarrollo, es necesario hacer referencia a la formación necesaria de capital humano y capital social.

### 3.6 Capital humano y capital social

La formación de **capital humano** es esencial para un proceso regional de desarrollo. Significa formar personas con escolaridad avanzada (técnica, tecnológica o profesional), con especialización en campos del conocimiento técnico para actividades productivas a través de competencias laborales específicas (agropecuarias, industriales, agroindustriales, de servicios), manejo amplio de las nuevas tecnologías y un buen equipamiento en competencias generales.

El desarrollo económico, los procesos de innovación y cambio tecnológico en las regiones requieren como condición indispensable de este capital humano. Una característica especial es que este recurso haya sido formado en el emprendimiento y haya adquirido capacidad para poner en práctica esa formación (“empresarismo”), teniendo en cuenta que en nuestro medio rural, el reto es realizar emprendimientos nuevos, más que el acceso al mercado laboral de mano de obra asalariada<sup>6</sup>.

En relación con el desarrollo se destaca igualmente la necesidad de contar con un **capital social**, entendido como la capacidad de los habitantes de una región para relacionarse constructivamente y participar en los procesos de desarrollo a través de formas organizativas que potencien el trabajo de las personas



sobrepasando el interés particular por el colectivo. Se trata de lograr asociatividad en diferentes campos, sin lo cual no será posible avanzar en el desarrollo. La educación debe formar a los jóvenes para asociarse. En la vida rural la capacidad de asociarse es esencial en todos los aspectos, pero en especial en el plano económico, para resolver exitosamente situaciones en los que pocas personas alcanzan sus objetivos mediante el esfuerzo aislado e individual.

6 Ver MEN. Guía 39, La cultura del emprendimiento en los establecimientos educativos. También: Proyectos Pedagógicos Productivos. Una estrategia para el aprendizaje escolar y el proyecto de vida. Guía 21 Articulación con el mundo productivo. Competencias laborales generales.



© Foto: Archivo Corpoeducación

### 3.7 Cobertura, calidad, pertinencia y eficiencia

Más allá de cualquier plan sectorial que una administración se proponga, un sistema educativo es bueno en la medida que acoge oportunamente, mantiene vinculados y promueve a quienes deben ingresar, les facilita aprendizajes acordes con sus condiciones y útiles en cualquier contexto, y hace todo esto con un buen uso de los recursos. Eso significa que cobertura, calidad y eficiencia, son categorías fundamentales cuando se trata de atender el derecho de todos los ciudadanos a suficientes oportunidades de educación de buena calidad y adecuada a sus condiciones, tal como se lo propone el Plan Sectorial “Educación de calidad – El camino para la prosperidad”.

La **cobertura** es resultado del acceso de niños y jóvenes al sistema educativo, así como de su permanencia en él. El número de estudiantes que se escolariza es muy superior al número de aquellos que terminan un ciclo y al de quienes llegan al nivel de media. La permanencia, a su vez, no es siempre continua, lo que alarga el tiempo necesario para cumplir el ciclo<sup>7</sup>. Según la Encuesta Nacional de Deserción Escolar, las causas más frecuentes del abandono son económicas y relacionadas con la calidad del servicio, ambas con mayor incidencia en la zona rural. Si bien la falta de continuidad en la oferta es una razón del abandono, también lo son la pobreza: falta de uniformes, útiles escolares, transporte y la necesidad de trabajar (29.4% Rural frente a 18.6% Urbano) y la calidad: dificultades académicas (29.5% R y 25.9% U), poco gusto por el estudio (29.3% R y 25.4% U) y enseñanza aburrida (20.1% R y 18.7% U).

El ingreso tardío, la escasa atención en los primeros niveles y las interrupciones hacen, a su vez, que el fracaso sea más frecuente, los ciclos más largos y la extraedad abunde especialmente entre los estudiantes rurales, con sus consecuencias en los costos del sistema (eficiencia) y la mayor frecuencia del abandono definitivo.

En materia de **calidad**, los estudiantes rurales deben recibir la mejor educación para desarrollar las competencias en áreas básicas (matemáticas, lenguaje, ciencias), como también las competencias para ser un buen ciudadano. La calidad debe reflejarse en buenos resultados en las pruebas estandarizadas SABER; esto constituye un reto para el medio rural en donde se suele estar en el fondo de la tabla de resultados en las pruebas. Los desempeños que miden las pruebas son producto de condiciones ambientales y otras propias del sistema educativo; garantizar el mejor escenario para que los jóvenes rurales puedan competir en términos equitativos es también tarea de quienes planifican y ejecutan su educación.

“Los promedios de quienes asisten a planteles oficiales rurales son significativamente más bajos que los de aquellos que están matriculados en colegios públicos urbanos. Además, es en los primeros donde la gran mayoría de estudiantes presenta las peores condiciones socioeconómicas”. La afirmación vale para las tres áreas y los dos grados. Además, los resultados de los establecimientos rurales son más homogéneos, lo que puede interpretarse como que los estudiantes de estos establecimientos tienen menos posibilidades de obtener mejores resultados, no importa el establecimiento al que asistan. (ICFES. SABER 5° y 9° 2009. Resultados nacionales. Resumen ejecutivo. Pg. 31).

7 Según la Encuesta Nacional de Deserción Escolar (ENDE), en 2010 se reportaba que 7.4% de los estudiantes en lo rural y 6.6% en lo urbano habían interrumpido alguna vez sus estudios. (MEN – U. Nacional).

La **pertinencia** de la educación hace referencia al desarrollo de propuestas educativas que tengan en cuenta los contextos rurales y que no se queden en la mera trasposición de la educación tradicional impartida en el medio urbano. En este campo el país ha logrado desarrollar y poner en práctica durante las últimas décadas alternativas flexibles<sup>8</sup>; la mayoría de ellas tienen como hilo conductor la orientación pedagógica de la escuela activa adaptada a las exigencias del medio rural y han permitido además atender a población dispersa en muchas regiones del país<sup>9</sup>. La capacidad de estas alternativas depende no sólo de su valor intrínseco, sino de que se adopten tras el análisis claro de las situaciones a las que se quiere responder y de que para su ejecución se cuente en forma sostenida con los factores necesarios tanto en recursos humanos como dotación y materiales educativos.

La pertinencia de la educación hace referencia también a una educación útil para la vida, que les permita a los jóvenes rurales una conexión con el mundo económico y de las relaciones sociales en sus localidades y regiones. Una educación que los prepare en competencias generales para el trabajo, el emprendimiento, el manejo de la información y la responsabilidad personal. En las zonas rurales es una tarea prioritaria la cualificación de la educación media a través de la oferta de énfasis adecuados y el apoyo en buenos procesos de articulación con la educación superior y para el trabajo. Esta orientación pertinente de la educación debe facilitar y utilizar los grandes y permanentes desarrollos tecnológicos del mundo, en especial en el campo de la información y la comunicación, así como las oportunidades que ofrece la globalización de muchas actividades humanas (económicas, culturales, políticas).

La **eficiencia** en la educación rural consiste en disponer lo necesario para lograr los mejores resul-

tados a través de la disposición suficiente y el uso adecuado de los recursos disponibles, tanto humanos como económicos e institucionales. En este aspecto es fundamental el papel responsable de los diferentes actores que intervienen en el proceso educativo (MEN, secretarías de educación, directivos, docentes, estudiantes), así como de los interlocutores y aliados sociales: padres de familia, gobierno local, sector productivo organizado.

Todo lo anterior significa, en último término, que la educación es un medio para el desarrollo, que este es social en cuanto contribuye a mejorar las condiciones de vida de toda la población mediante la formación adecuada a las condiciones territoriales de capital humano y capital social. Además, que Cobertura, Calidad, Pertinencia y Eficiencia son aspectos interdependientes de la misma realidad.

## Para concluir...



© Foto: Jose Abrahan Rivera



© Foto: Mauricio Cardona

8 Ver MEN, Portafolio de Ofertas Educativas. [www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-85440.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-85440.pdf)

9 Pese a reconocer variados esfuerzos y logros de diversos agentes tanto oficiales como privados, posiblemente la acción más consistente en el campo estatal durante los últimos años ha sido el Programa de Fortalecimiento de la Cobertura con Calidad para el Sector Educativo Rural (PER).





TRAI

Duis

conso



02

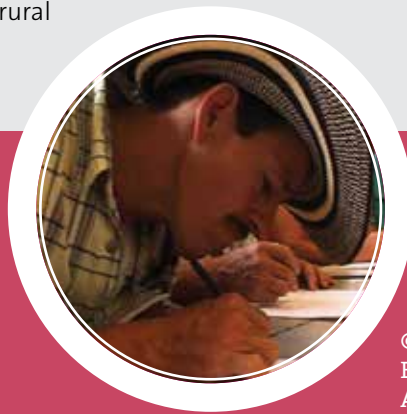
## Formulación del plan de educación rural

- 1. Antes de empezar//** ¿Quién formula el Plan de Educación Rural? La formulación de un plan de educación para la población de la zona rural no es asunto exclusivo de educadores, pedagogos o individuos. También deben participar, por lo menos, representantes de la administración que tienen que ver con la planeación y el desarrollo rural y económico.

Formular un plan es reconocer una situación, identificar lo que es necesario modificar, proponerse objetivos y resultados, definir acciones para lograrlos y determinar los recursos necesarios. Si no se ejecuta lo planeado, el ejercicio será vano. Para que la ejecución conduzca a obtener los resultados y lograr los objetivos, es necesario controlarla y hacer correctivos o reorientaciones sobre la marcha, según se requiera.

Formular el Plan de Educación Rural no es tarea individual ni aislada. Aunque existen diferentes momentos en el proceso y posiblemente no todas las personas participen de la misma forma siempre, se necesita el aporte coordinado de funcionarios de planeación, del sector Agricultura y Desarrollo Rural del sector económico, que hagan aportes desde sus experiencias y especialidades. Esto hará que el Plan adquiera relevancia por su capacidad de responder a las necesidades educativas de la población rural.

Formular un plan es reconocer una situación, identificar lo que es necesario modificar, proponerse objetivos y resultados, definir acciones para lograrlos y determinar los recursos necesarios para ello.



© Foto: Nancy Lucero  
Escuela Rural Oriente  
Antioqueño

Los apartados siguientes del manual son una ayuda para la formulación y la ejecución de planes de educación para la población rural que contribuyan a satisfacer su derecho a un servicio de mayor amplitud y calidad.

Es claro que la formulación de un plan debe apoyarse en información. Pero la información no son los datos, sino los datos en relación con otros. Veamos algunos ejemplos:

- La cantidad de población para un rango de edad tiene un sentido diferente si la relacionamos con el total, que si la relacionamos con la zona de residencia, o con el mismo dato en años anteriores.
- El número total de matriculados indica la capacidad mínima del sistema para atender a la población. Pero si se relaciona con la población en edad escolar informa sobre la cobertura.
- El total de matriculados en un nivel educativo puede tener dos significados en relación con la cobertura:
  - Comparado con el total de la población en el rango de edad que corresponde a ese nivel, se obtiene la **cobertura bruta** del nivel.
  - Si lo que consideramos es el total de matriculados en un nivel y que tienen la edad adecuada para dicho nivel, y lo relacionamos con el total de la población en las edades correspondientes, entonces obtenemos la **cobertura neta** para el nivel.
- Los datos sobre resultados de una prueba sólo tienen sentido al establecer relaciones con los rangos de resultado esperado, con lo que significa en términos de lo que se debe saber para resolver la prueba, con lo que obtienen otros estudiantes o establecimientos en circunstancias similares o diferentes.
- Los datos sobre número de establecimientos educativos y sedes en una entidad territorial adquieren significado cuando se relacionan con los lugares donde vive la gente que se debe atender.



© Foto: Javier Serrano  
Güicán - Boyacá



© Foto: Mauricio Cardona  
Escuela Rural Quibdó (Chocó)

## 2. Primera fase: Quiénes somos, qué tenemos y qué nos hace falta: caracterización y diagnóstico



En esta primera fase el objetivo es evidenciar cómo está la Entidad Territorial en materia de educación para la gente de la zona rural. Se plantean tres ámbitos de caracterización: la población, su composición y ubicación territorial; el entorno productivo y el entorno educativo. Para definir lo que queremos llegar a ser, deben tenerse en cuenta los retos y posibilidades que resultan de los tres ámbitos.

### 2.1 Nuestra ruralidad

Más que la geografía y el paisaje, la ruralidad son personas que viven en condiciones determinadas; la gente y sus condiciones son nuestro punto de partida.

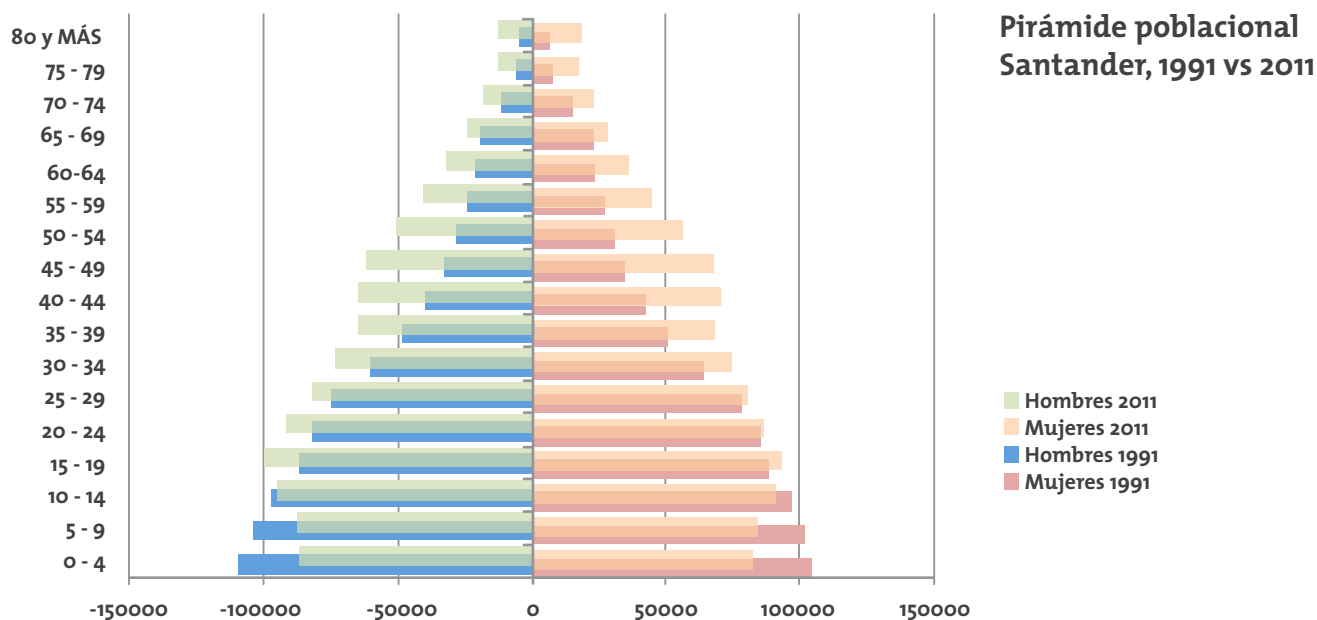
#### 2.1.1 Análisis demográfico

Se trata de tener una perspectiva de la demanda previsible de educación, teniendo en cuenta la población, sus características de edad y la población en edad escolar por niveles educativos.

Las oficinas de Planeación de las ETC tienen esta información y la representan de maneras variadas; lo importante desde el punto de vista de la educación es analizarla, para estimar la población que debe atenderse. Una forma frecuente de representación es la llamada pirámide poblacional, ordinariamente por rangos de edad.

© Foto: Mauricio Cardona

## El primer paso en la formulación del Plan es conocer la población a la que se pretende beneficiar.



El ejemplo anterior, tomado del Plan de Desarrollo de la actual administración de Santander<sup>1</sup>, distingue población por sexo, asume rangos de edad y destaca los cambios ocurridos en la composición de la población del Departamento en un lapso de 20 años. Aunque se trata de población total, junto con datos complementarios, sugiere posibles resultados de un análisis que contribuya a la formulación de un plan de educación rural.

1 Plan de Desarrollo Santander en Serio. El Gobierno de la Gente, 2012-2015. Pag. 33.

### Un posible análisis

La reducción más notable de población, se da entre los 0 y 9 años.

Los incrementos mayores se dan entre los 35 y los 60 años. Es decir, se constata disminución en los nacimientos y aumento en los rangos de mayor edad. Es previsible que esa tendencia se mantenga en la medida que se siga incrementado el nivel educativo de la población y las condiciones de salubridad y atención en salud sean mejores.

En términos de educación, la presión por cupos seguirá desplazándose en los próximos años, de los primeros grados de la educación básica hacia la educación secundaria y, posteriormente, a la media y superior.

Es necesario prever ese desplazamiento también en la oferta de educación. Esto quiere decir que recursos como fondos, plazas docentes e infraestructura

que antes se dedicaban a la educación primaria, estarán disponibles para la secundaria y la media. Dotaciones, docentes y metodologías de formación deberán ser mejores y, posiblemente más costosos.

Con el tiempo, la pirámide tiende a invertirse y la población en edad de trabajar, que sustentará la actividad económica será menor que los viejos y los menores, como ya ocurre en sociedades con alto grado de bienestar. Es decir, el bienestar social será resultado de la capacidad productiva de ese grupo, lo que dependerá en gran parte de la calidad de la educación que haya recibido.

Las consecuencias de tener en la actualidad una capa de población en edad productiva más amplia pero con deficiencias en su formación se podrán disminuir en la medida que la población joven, disponga ahora y en el futuro próximo de niveles educativos más altos y de mejor calidad.



La población no vive sin interactuar con su entorno geográfico, cultural, histórico y productivo. Caracterizando el territorio, tendremos claridades acerca de las necesidades de los ciudadanos que podrán potencializarlo.

© Foto: Diana Cardona  
Norcasia, Caldas

Es necesario estimar la población beneficiaria en el momento en que se formula el Plan. Para eso deben tenerse en cuenta datos como población total de la ETC y dentro de ella la población rural proyectada y la población por los rangos de edad que corresponden a los niveles educativos. Estos datos existen como proyecciones

del último censo y los tiene ordinariamente la oficina de Planeación de la Entidad Territorial. También se pueden buscar en otros contextos como el SISBEN regional.

Diligenciar el siguiente cuadro ayudará a resolver preguntas clave al pensar en las necesidades de cupos de atención.

**Tabla 1. Distribución de la población por edades y niveles educativos.**

Edad / Año	3 años atrás			Actual		En un año (+1)
	(-3)	(-2)	(-1)	R	U	
5 años (Transición)						
6 a 10 (Primaria)						
11 a 14 (Secundaria)						
5 a 14 (Básica)						
15 a 16 (Media)						
5 a 17 (Total)						

Escriban ahora su análisis de los datos de población que consideraron antes. Las siguientes preguntas pueden guiar su análisis.

- ¿Se notan tendencias importantes en algún rango de edad? ¿Incremento o disminución?
- ¿A qué pueden deberse estas tendencias?
- ¿Se dará esa modificación en todo el territorio, o en alguna porción particular de él?
- ¿Qué aportan estas tendencias para definir las necesidades de atención por niveles?
- ¿Qué sugieren esas tendencias en términos de asignación y empleo de recursos humanos, de infraestructura, dotaciones?



© Foto: Mauricio Cardona





© Foto: Jose Abraham Rivera  
Cumarál (Meta)



**Tabla 3. Población de grupos étnicos**

Etnia	Resguardo / Comunidad	Subregión	Población total	Población total edad escolar

### 2.1.3 Nuestro entorno productivo

Las subregiones se caracterizan también por su entorno productivo. Ordinariamente en una subregión predomina alguna forma productiva, aunque haya presencia de otras. Tener en cuenta este aspecto del contexto es muy importante al analizar el estado de la educación, sus problemáticas y retos en torno a la pertinencia.

La siguiente tabla incluye algunas tipologías de las formas económicas más comunes en la zona rural, y ayuda a caracterizar la ruralidad de la ETC y sus subregiones.

**Tabla 4. Formas productivas y características**

Forma productiva	Actividades y recursos humanos	Renglones productivos	Espacio geográfico
Economía campesina	Trabajo por cuenta propia. Trabajo familiar, ocasionalmente jornaleros y de servicios. Formas técnicas, administrativas y gerenciales empíricas y a veces rudimentarias.	Café, hortalizas, frutas, materias primas.	Laderas y zonas de frontera agrícola.
Agricultura comercial de pequeños y medianos productores de productos de ciclo corto	Gerencia parcial en finca, por el propietario. Mano de obra: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadores calificados en uso de maquinaria.</li> <li>• Técnicos y profesionales en áreas técnicas.</li> <li>• Ocasionalmente, técnicos y profesionales en áreas administrativas y gerenciales.</li> </ul>	Flores y otros productos exportables (café, banano). Alimentos y materias primas como arroz, soya, algodón, frijol y lechería tecnificada.	Valles interandinos y altillanura fértil.





© Foto: Javier Serrano  
Bruselas, Pitalito, Huila  
Semillero de café  
Empresa de un egresado

**Tabla 4. Formas productivas y características (continuación)**

Forma productiva	Actividades y recursos humanos	Renglones productivos	Espacio geográfico
Empresas de plantación	Gerentes. Mano de obra: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicos y profesionales en aspectos productivos.</li> <li>• Calificada en manejo de maquinaria y tecnología.</li> <li>• Contadores y administradores.</li> <li>• No calificada.</li> </ul>	Materias primas para biocombustibles y otros procesos industriales (caña de azúcar, palma). Especies forestales.	Orinoquia, Magdalena medio, costas.
Gran hacienda ganadera	Administradores. Mano de obra: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calificada</li> <li>• No calificada: Aparceros y arrendatarios.</li> </ul>	Ganadería y lechería bovina extensiva. (Uno o dos animales por hectárea).	Costa Atlántica, Magdalena medio, Orinoquia y Amazonia.
Actividades económicas no agropecuarias	Técnicos, tecnólogos y profesionales. Mano de obra: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calificada</li> <li>• No calificada</li> </ul>	Servicios de salud, educación, transporte, belleza, alimentación, fontanería, electricidad, mecánica. Turismo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo y procesamiento de alimentos, hotelería, guianza y recreación.</li> <li>• Comercialización: tenderos e intermediarios.</li> <li>• Construcción y obras civiles.</li> </ul>	Todos

Para el plan de educación rural es importante, entonces, tener en cuenta la caracterización productiva de las subregiones en la ETC, información que debe estar disponible en la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural; el Plan de Desarrollo suele tenerla en cuenta, en el sentido de las perspectivas y proyectos de desarrollo económico; acá la conside-

ramos para prever retos para el sistema educativo, en el sentido de formar para aprovechar las oportunidades ocupacionales que esa caracterización permite anticipar. Diligenciar la siguiente tabla dará elementos para realizar un análisis del entorno productivo y de las perspectivas en materia de oportunidades ocupacionales y necesidades de formación.

La situación en materia de educación es el resultado de la relación entre lo que se ofrece y su acogida entre la población del territorio.

**Tabla 5. Formas productivas**

Subregiones	Líneas productivas	Perspectivas	Previsión de recursos humanos

Escriban ahora su análisis del entorno productivo y las perspectivas en materia de oportunidades ocupacionales y necesidades de formación.

### 2.1.4. Nuestro entorno educativo

Cuando hablamos de caracterizar el entorno educativo, no se trata sólo de la oferta. La situación en educación es el resultado de la relación entre lo que se ofrece como posibilidades y la acogida de esa oferta por la población. Analizaremos en primer lugar la oferta, incluidos factores relacionados con su calidad. Después analizaremos la cobertura, la calidad y, como parte de ella, la pertinencia.

#### Oferta

La oferta de educación en la zona rural son los establecimientos (instituciones y centros rurales), las mo-

dalidades que asumen, los modelos educativos que practican, lo que se aprende de verdad en ellas, las posibilidades de ingresar y avanzar de nivel, los maestros y directivos, la infraestructura, la dotación de muebles y material educativo, el clima institucional, la organización y los proyectos que desarrollan, la alimentación escolar y el transporte.

Los cuadros siguientes son sugerencias para organizar los datos; mejórenlos si lo consideran conveniente. La información está en los instrumentos que diligencian las instituciones y que administra la Secretaría de Educación, ya sea en Planeación o en las coordinaciones técnicas. Es posible que se requiera conseguir algunos datos adicionales.

**Tabla 6. Establecimientos Educativos Rurales (EER)**

Subregión	Establecimientos	Cantidad	Sedes
1.	IER		
	CER		
	Total		
2.	IER		
	CER		
	Total		
Totales			

**Tabla 7. Oferta de niveles en EER**

Subregión	Niveles	Sedes	Matrícula actual	Estado*
1.	Transición			
	Primaria			
	Secundaria			
	Media			
	Total			
2.	Transición			
	Primaria			
	Secundaria			
	Media			
	Total			
Total sedes Transición				
Total sedes Primaria				
Total sedes Secundaria				
Total sedes Media				

\*Estimar el estado de las sedes de 1 a 3, según que existan, sean insuficientes o suficientes y en buena condición factores como: infraestructura física, docentes, dotación de materiales educativos, laboratorios y equipos. Al totalizar, se sugiere promediar por nivel.

**Tabla 8. Oferta de modalidades en EER**

Subregion	Modalidad*	Cantidad
1.	Académico:	
	Agropecuario:	
	Comercial:	
	Industrial:	
	Otra:	
2.	Académico:	
	Agropecuario:	
	Comercial:	
	Industrial:	
	Otra:	
Total Académico		
Total Agropecuario		
Total Comercial		
Total Industrial		
Total Otras		

\*Sobre cada modalidad, especificar en qué consiste propiamente la oferta; qué puede aprender un estudiante en una IE que tiene esa modalidad.

Tabla 9. Oferta de modelos educativos

Subregion	Modelos y estado					
	Sedes	Estado			Estudiantes	
Recursos		Si	No			
1.	Escuela Nueva		Docente Formado			
			Materiales Impresos			
			Mobiliario			
			Laboratorio			
			Biblioteca			
			Computador			
	Acel. del aprendizaje		Docente. Formado			
			Mobiliario			
			Biblioteca			
	Posprimaria		Docentes. Formados			
			Materiales. Impresos			
			Mobiliario			
			Biblioteca			
			Computador			
	Telesecundaria		Docentes Formados			
			Materiales Impresos			
			Mobiliario			
			Laboratorio			
			Biblioteca			
			Computador			
	Media rural		Docentes Formados			
			Materiales Impresos			
			Mobiliario			
			Laboratorio			
Biblioteca						
Computador						
Otro						
Totales	-----	#		#	#	#

Haga un cuadro similar al anterior por subregión y totalice las columnas marcadas con #.



© Foto: Javier Serrano IE José E. Rivera  
Bruselas, Pitalito. Huila

Escriban su análisis de la oferta educativa. Preguntas como las siguientes pueden ayudarles:

- ¿La oferta de niveles por subregión es la necesaria? ¿Por qué?
- ¿Está bien ubicada geográficamente la oferta, de manera que la mayoría de niños y jóvenes puedan estudiar hasta media?
- ¿Es suficiente la cantidad de docentes y directivos en todas las subregiones? ¿Alguna subregión presenta situación crítica?
- ¿La infraestructura y la dotación de los establecimientos son las necesarias y sus condiciones son aceptables? ¿Alguna subregión requiere atención urgente en ese sentido?
- ¿Las modalidades que se ofrecen tienen las condiciones para funcionar adecuadamente? ¿Son las modalidades que se requieren? ¿Efectivamente facilitan los aprendizajes que sus nombres indican?
- ¿Los modelos educativos funcionan como corresponde a su nombre? ¿Se han escogido adecuadamente los lugares para establecerlos? Señalen las principales deficiencias.

**De la precisión y claridad del análisis dependerá el acierto de las líneas de acción que se adopten.**

## Cobertura

Dijimos antes que la **cobertura** es el resultado de la aceptación de la oferta por la población. Se pueden calcular tanto la cobertura “bruta” como la cobertura “neta”.

La cobertura bruta es la relación entre el total de la población en la edad correspondiente a un nivel y el total de matriculados, sin importar su edad. La cobertura neta es la relación entre el total de la población en la edad correspondiente a un nivel y el total de matriculados que están en ese rango de edad.

Al calcular la cobertura bruta en la zona rural hay que tener en cuenta varios aspectos:

- Uno de los factores que inciden en la inequidad educativa es que muchas veces no se hacen proyecciones de población en la zona rural. Ese dato debe pedirse a la oficina de planeación de la ETC.
- Para obtener el dato de niños y jóvenes de la zona rural matriculados, no basta con tomar

el número que reportan los establecimientos rurales y sus sedes, porque muchos jóvenes viven en la zona rural pero estudian en sedes o establecimientos urbanos. Se recomienda tomar el dato resultado del anexo 6A de la Resolución 166, donde se reporta la zona de residencia de los matriculados.

- La diferencia, en cada nivel, entre la población proyectada y la matriculada es un dato clave para la formulación del Plan, porque es la población que, en muchos casos, no sabemos dónde está y que debemos vincular al sistema en condiciones adecuadas para que permanezca y avance. También es el grupo de población más difícil de atender; en muchos casos se trata de jóvenes que han abandonado el sistema, están trabajando y no regresarán a la educación si no se les ofrecen alternativas distintas de las tradicionales.



© Foto: Mauricio Cardona

**Tabla 10. Cobertura educativa población rural – (año)**

Nivel – Edad	Población	Matriculados*	Cobertura	Por fuera
Transición (5)				
Primaria (6-10)				
Secundaria (11-14)				
Media (15-16)				

\* Tomar por zona de residencia, según Resolución 166, anexo 6A

Si en la entidad territorial existe etnoeducación, se puede hacer una tabla similar a la anterior. No siempre se puede utilizar la misma, porque los proyectos etnoeducativos con frecuencia consideran niveles distintos, que no siempre corresponden a los de la educación convencional. Lo importante es que sí se puede analizar la cobertura en esos proyectos, teniendo en cuenta sus especificidades. Para eso se necesita conocer los proyectos.



Escriban su análisis de la situación de cobertura. Como orientación, se sugieren preguntas como:

- ¿En qué niveles están las más bajas coberturas? ¿A qué se deben?
- ¿En qué subregiones se da con mayor fuerza la problemática de cobertura?
- ¿Dónde están los jóvenes que no aparecen en el sistema? ¿Por qué no están? ¿Ha habido algún estudio para identificar a la población que no está en el sistema y averiguar las razones para ello?

**De la precisión y claridad del análisis dependerá el acierto de las líneas de acción que se adopten.**

## Calidad

La **calidad** de la educación es muy importante cuando la gente decide escolarizar a sus hijos, pero especialmente cuando los jóvenes deciden si continúan estudiando o no, de ordinario al final de la básica primaria. Es difícil encontrar padres de familia que se nieguen a que sus hijos entren a estudiar, pero al final de la pri-

maria los jóvenes están en otra situación: o los presionan a trabajar para que aporten a la economía familiar; o no ven en la educación posibilidades de vivir mejor; o ya han tenido fracasos en su formación y no ven atractivo seguir estudiando. Tal como dijimos al comienzo de este manual, la pobreza, la necesidad de trabajar



© Foto: Javier Serrano IE Francisco Torres León Restrepo, Meta

y el aburrimiento con el estudio son las razones más frecuentes para que los jóvenes de la zona rural abandonen la educación escolar. Algunos regresan luego de una interrupción, pero esto es más difícil a medida que el joven se hace mayor<sup>2</sup>.

Por lo expuesto, es importante analizar los datos de eficiencia interna de la educación, que indica la capacidad del sistema para vincular oportunamente

a los niños, mantenerlos vinculados y facilitarles que avancen a tiempo. Esta información la maneja la oficina de Planeación; lo importante en nuestro caso es que el equipo que formula el Plan fije la atención en la educación rural, analice la información y busque explicaciones a los hechos que se requiere modificar, para tenerlos en cuenta al plantear cómo mejorar el servicio. Una tabla como la siguiente será muy útil, si es del caso será conveniente hacer una por subregión.

2 Ver antes, Conceptos básicos. Cobertura, calidad, pertinencia y eficiencia.

**Tabla 11. Eficiencia interna-zona rural- (año)**

Grado	Matrícula	Promoción (%)	Reprobación (%)	Abandono (%)
<b>Transición</b>				
Primero				
Segundo				
Tercero				
Cuarto				
Quinto				
<b>A. Total Primaria</b>				
Sexto				
Séptimo				
Octavo				
Noveno				
<b>B. Total Secundaria</b>				
Décimo				
Undécimo				
<b>C. Total Media</b>				
<b>Total</b>				

El ingreso tardío al sistema, las interrupciones y las reprobaciones son todos fenómenos muy frecuentes en la zona rural y terminan en extraedad, edad mayor que la que se supone corresponde al grado que se cursa.



© Foto: Javier Serrano IE Francisco Torres León Restrepo, Meta

La extraedad es una manifestación de la calidad del sistema educativo e incide en los costos del mismo, la oferta de cupos y la calidad de los aprendizajes. Por eso vale la pena tenerla en cuenta al analizar la situación. Diligencien una tabla como la siguiente.

**Tabla 12. Extraedad por zona de residencia rural**

Grado	Matriculados	En extraedad*	% extraedad
0			
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
Total			

\*El MEN considera extraedad cuando el desfase es superior a 3 años.

Escriban ahora su análisis de la eficiencia interna, pensando en lo que depende del sistema educativo y, por lo tanto, está al alcance de este Plan. A manera de orientación, analicen aspectos como los siguientes:

- ¿Las tasas de promoción significan que todos los promovidos demuestran los desempeños esperados? ¿O se debe, más bien, a deficiencias en los sistemas de evaluación de los establecimientos?
- ¿Cuáles son las principales causas de la deserción (abandono)? ¿Se han investigado? ¿Hay en la ETC una manera de averiguarlo?
- ¿En qué grados es más notable la extraedad y a qué se debe?
- ¿Qué de los factores analizados tiene que ver con la gestión de los establecimientos y con el apoyo de la Secretaría?
- ¿Se identifica una subregión con mayor problemática de eficiencia interna y extraedad, que requiera atención especial?

**De la precisión y claridad del análisis dependerá el acierto de las líneas de acción que se adopten.**





© Foto: Archivo Corpoeducación

Las pruebas SABER son la manera más común de evaluar la calidad de la educación en el país. De ordinario esta información se analiza globalmente; sin embargo, es posible analizarla por zonas. Eso facilita identificar las oportunidades o dificultades de los estudiantes rurales para obtener mejores resultados.

Los resultados de SABER, considerados por sí mismos, tienen significado restringido. Lo importante es identificar las causas que inciden en ellos,

para tomar medidas de mejoramiento. Aunque las instituciones revisan y analizan sus resultados con miras a mejorar, el alcance de sus decisiones no va más allá de su misma gestión interna. La Secretaría de Educación debe decidir cómo apoyar los esfuerzos de los establecimientos por mejorar. Para los establecimientos oficiales rurales, diligencien las siguientes tablas para los grados 3°, 5° y 9°. Dado el caso, háganlo por subregiones.

Tabla 13. Resultados SABER 3°

Nivel de Desempeño	Lenguaje			Matemáticas		
	Colombia Rural(%)	ETC Rural (%)	ETC Urbana (%)	Colombia Rural(%)	ETC Rural (%)	ETC Urbana (%)
Insuficiente						
Mínimo						
Satisfactorio						
Avanzado						

Tabla 14. Resultados SABER 5°

Nivel de Desempeño	Lenguaje						Ciencias naturales						Matemáticas					
	Colombia Rural(%)		ETC Rural(%)		ETC Urbana(%)		Colombia Rural(%)		ETC Rural(%)		ETC Urbana(%)		Colombia Rural(%)		ETC Rural(%)		ETC Urbana(%)	
	2008-2009	2011-2012	2008-2009	2011-2012	2008-2009	2011-2012	2008-2009	2011-2012	2008-2009	2011-2012	2008-2009	2011-2012	2008-2009	2011-2012	2008-2009	2011-2012	2008-2009	2011-2012
Insuficiente																		
Mínimo																		
Satisfactorio																		
Avanzado																		

**Tabla 15. Resultados SABER 9°**

Nivel de Desempeño	Lenguaje						Ciencias naturales						Matemáticas						
	Colombia Rural(%)		ETC Rural(%)		ETC Urbana(%)		Colombia Rural(%)		ETC Rural(%)		ETC Urbana(%)		Colombia Rural(%)		ETC Rural(%)		ETC Urbana(%)		
	2008-2009	2011-2012	2008-2009	2011-2012	2008-2009	2011-2012	2008-2009	2011-2012	2008-2009	2011-2012	2008-2009	2011-2012	2008-2009	2011-2012	2008-2009	2011-2012	2008-2009	2011-2012	
Insuficiente																			
Mínimo																			
Satisfactorio																			
Avanzado																			

Para analizar los resultados de SABER 11, es útil la siguiente tabla.

**Tabla 16. Resultados SABER 11°**

Nivel de Desempeño	Colombia		ETC – Rural		ETC - Urbana	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Muy inferior						
Inferior						
Bajo						
Medio						
Alto						
Superior						
Muy superior						



Escriban ahora su análisis de los resultados de las pruebas SABER. A manera de orientación analicen aspectos como los siguientes, pensando en lo que depende del sistema educativo y, por lo tanto, está al alcance de este Plan:

- ¿Qué factores de la gestión de los establecimientos inciden en que los resultados sean deficientes? ¿Qué de esos factores depende de los mismos establecimientos y qué depende del apoyo técnico de la Secretaría?
- ¿En qué áreas académicas es mejor y peor la situación que manifiestan los resultados en SABER 11°?
- ¿Hay diferencias entre los resultados de los establecimientos con modelos flexibles y establecimientos con educación tradicional?
- ¿Alguna subregión muestra resultados más críticos que ameriten atención especial? ¿Cuál?

**De la precisión y claridad del análisis dependerá el acierto de las líneas de acción que se adopten.**



© Foto: Mauricio Cardona

Un aspecto clave de la calidad educativa es la pertinencia, que se manifiesta especialmente en los procesos de articulación de las instituciones con la educación superior y el mundo productivo, a partir de la educación media. La siguiente tabla sirve para organizar la información en cuanto al número de instituciones educativas rurales con procesos de articulación, los programas que desarrollan y las condiciones en que lo hacen. Dado el caso, hagan una tabla por subregión.

**Tabla 17. Articulación con educación superior y mundo del trabajo**

Instituciones	IER (#)	Programas	Condiciones*
SENA			
IES			
SENA-IES			

\*Califiquen la oferta de programas de cada una de las instituciones de la columna 1, según aspectos que inciden en su calidad, tales como: pertinencia de la oferta en el contexto en el que se encuentran las IE; dotación de materiales y acceso a equipos; suficiencia y presencia de docentes o instructores; costos y financiación, y califiquenla de 1 a 3, siendo 1 el nivel más bajo.

Otra forma de lograr pertinencia en la educación son los proyectos pedagógicos productivos (PPP), especialmente a partir de la básica secundaria. Facilitan la adquisición contextualizada de competencias y con frecuencia son escenarios de práctica en procesos de articulación. La siguiente tabla ayuda a organizar la información en algunos aspectos. Hacerlo por subregiones facilitará relacionar los PPP con el contexto.



© Foto: Mauricio Cardona

**Tabla 18. PPP en establecimientos rurales – (uno por subregión)**

Cantidad	Líneas productivas	Con apoyo		
		Educativo	Productivo	Económico



Escriban ahora su análisis de la pertinencia en la educación rural. A manera de orientación analicen aspectos como los siguientes:

- ¿Los PPP son parte de los PEI? ¿Se articulan realmente con los planes de estudio, o son aislados? ¿Son objeto de la autoevaluación institucional? ¿Cómo se definen: por los docentes, por los estudiantes, por la comunidad, en conjunto? ¿Hay asesoría de la Secretaría de Educación para formularlos? ¿Reciben capital semilla como producto de un estudio por la Secretaría? ¿Tienen apoyo técnico de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, o de aliados privados? ¿Desarrollan líneas productivas no agropecuarias? ¿Pasan de la producción primaria a la transformación de los productos? ¿Los padres de familia tienen alguna participación en ellos? ¿Los PPP tienen algo que ver, en la práctica, con los procesos de articulación?
- ¿Están en procesos de articulación todas las IER?
- ¿Qué se ofrece como programas de articulación?
- ¿Esos programas son lo que se necesita en el contexto según el análisis del entorno productivo? ¿Contribuyen a que los jóvenes tengan oportunidades laborales al egresar?
- ¿Quién define la oferta de programas? ¿Cómo los define?
- ¿Se hacen estudios sobre lo que demandan las comunidades y los jóvenes?
- ¿Quién hace los estudios de demanda? ¿Se orienta la demanda?
- ¿Hay deserción de esos programas? ¿Se han estudiado sus causas? ¿Cuáles son?
- ¿Hay alguna subregión donde la situación actual de pertinencia amerite atención mayor por la Secretaría? ¿Cuáles y por qué?

**De la precisión y claridad del análisis dependerá el acierto de las líneas de acción que se adopten.**

La existencia de la institucionalidad necesaria para darle vida a un proyecto social requiere del apoyo administrativo, territorial y de cooperación intersectorial en los niveles requeridos.

### 2.1.5 Nuestro entorno institucional

Un proyecto social no se convierte en hechos mientras no haya una institucionalidad que lo respalde y lo promueva. La existencia de la institucionalidad necesaria debe manifestarse en cada nivel de la estructura administrativa y territorial, y facilitar la cooperación intersectorial en los niveles requeridos. Al final, se traduce en dependencias y personas que cumplen con actividades administrativas, técnicas y de apoyo, necesarias para que el proyecto fluya y cumpla con lo que se espera alcanzar.

Procesos clave que debe garantizar el entorno institucional son: **planificar, financiar, ejecutar, hacer seguimiento y evaluar.**

De lo que se trata ahora es de **analizar la institucionalidad existente en la entidad territorial** para la educación de la población rural, como parte del entorno educativo. Hay que tener en cuenta que debe garantizarse, tanto que cada uno de los niveles cumpla con lo que le corresponde, como articular a otras entidades en el cumplimiento de objetivos sociales; por eso se incluye dentro de este aspecto los convenios y alianzas que contribuyen a ellos.



Las tablas siguientes buscan ayudar a organizar información útil para ver la incidencia de la institucionalidad en la situación actual de la educación en la zona rural de su entidad territorial. Los espacios destinados a observaciones en las tablas, recuerdan que hay aclaraciones y datos que aportan a la compren-

sión. La información está en la Secretaría de Educación, en el mismo equipo de formulación del Plan, o en otras dependencias.

Luego volveremos sobre el mismo ámbito, para establecer condiciones que aporten a la ejecución del Plan.



© Foto: Archivo Corpoeducación



**Tabla 19. Personal técnico de la Secretaría para educación rural**

Total funcionarios	Perfil de formación	Vinculación	
		Planta	Contrato
<b>Para Educación Rural</b>			
Observaciones:			

**Tabla 20. Directivos y docentes en zona rural por subregión**

IER	CER	Rectores	Directores	Directores Núcleo
Observaciones:				

**Tabla 21. Intersectorialidad para la educación rural**

Hay relaciones técnicas entre la SE y la de Agricultura y Desarrollo Rural	Si	No
En cabeza de los secretarios		
Jefes de planeación		
Funcionarios designados		
Sobre planes de acción		
Sobre proyectos		
Son relaciones institucionales		
Existe un comité técnico conjunto		
Son relaciones espontáneas de los secretarios o funcionarios		
Observaciones (incluir aquí relaciones en torno a la educación rural con otras dependencias de la administración)		



© Foto: Mauricio Cardona

**Tabla 22. Planeación de la Educación Rural**

La ETC tiene Plan de Desarrollo Educativo (PDE)	Si	No
El Plan de Desarrollo Territorial, capítulo “Educación” contempla acciones específicas para Educación Rural		
El Plan de Desarrollo Territorial incluye en su presupuesto recursos para educación rural		
Observaciones:		

**Tabla 23. Gestión de la educación rural**

En los municipios responde por la Educación Rural	Alcalde		
	Secretaría de Educación Departamental		
	Director de Núcleo		
	Otro:		
En los municipios decide sobre creación y cierre de niveles y sedes	Alcalde		
	Secretaría de Educación Departamental		
	Director de Núcleo		
	Otro:		
En los municipios hace apoyo pedagógico a los establecimientos rurales	Supervisor		
	Director de Núcleo		
	Otro:		
Observaciones:			



© Foto: Javier Serrano  
Docentes Institución Educativa J. E. Rivera  
Bruselas, Pitalito, Huila

Tabla 24. Eficiencia interna-zona rural- (año)

Nombre de la Alianza:	Aliado(s):	Si	No
Opera para proyectos específicos			
Opera para todo un plan			
Opera para todo el territorio			
Opera para subregiones			
Hay comité técnico			
<b>Hay actas de seguimiento</b>			
La Secretaría asigna responsables por cada alianza			
Líneas de cooperación	Dotación		
	Infraestructura		
	Transporte		
	Proyectos Pedagógicos Productivos		
	Formación docentes/directivos		
Otro:			
<b>Beneficiarios:</b>	Establecimientos (#):	Estudiantes (#):	Docentes (#):

Se recomienda diligenciar una ficha por cada alianza.





© Foto: Archivo Corpoeducación

Escriban su análisis del entorno institucional. Las siguientes preguntas pueden servir de orientación.

- ¿Hay en la Secretaría de Educación funcionarios responsables específicamente de la educación rural? ¿Está en el manual de funciones, o en encargos formales, por ejemplo? ¿Esos funcionarios están dentro de la estructura técnica de la Secretaría? ¿Se necesita que haya esa asignación específica de funciones para educación rural?
- ¿El apoyo técnico pedagógico que se da a los establecimientos rurales es suficiente en tiempo, recursos y calidad?
- ¿Los beneficiarios y las administraciones locales tienen participación real en las decisiones sobre educación rural en sus territorios?
- ¿La forma como se planifica y gestiona la educación favorece la cobertura y calidad de la educación en el campo, las dificulta o es irrelevante?
- ¿Los convenios y alianzas existentes están cumpliendo su cometido? ¿Se pueden mejorar? ¿Cómo?
- ¿Qué institucionalidad se requiere para prestar un mejor servicio educativo en la zona rural? ¿Qué de lo actual, y cómo, se debe modificar para obtener la institucionalidad que se necesita?

## La realidad de nuestra educación rural

Hasta el momento, ustedes han hecho un análisis del entorno educativo rural de su entidad territorial. Analizaron por separado la oferta de educación, la cobertura, la calidad, la pertinencia y el aspecto institucional. Al final de cada apartado han escrito su análisis de la información que han organizado, según los criterios que hemos sugerido y los que ustedes han considerado importantes. Comúnmente ese análisis se hace como lo hemos hecho: fraccionando la realidad en aspectos.

Ahora se trata de retomar lo ya escrito sobre todos los aspectos y consolidar a partir de esas reflexiones parciales lo que, según ustedes, sea parte de un análisis global en respuesta a la pregunta, ¿cómo estamos en educación en la zona rural? Señalen las dificultades fundamentales derivadas de los análisis parciales, que son, a la vez, los retos en los cuales se deben centrar las decisiones siguientes.

Una recomendación importante es concentrarse en los asuntos sobre los que se pueda influir desde el sector educativo.

### Algunas preguntas que pueden ayudarles a orientar la síntesis:

- ¿Qué educación le estamos ofreciendo a la gente que está en el sistema?
- ¿Qué resultados está dando?
- ¿Qué tan buena es nuestra oferta educativa?
- ¿A qué se debe que los resultados de las pruebas no sean mejores que los que obtenemos?
- ¿Para qué le está sirviendo a la gente estudiar?
- ¿Son suficientes los establecimientos educativos disponibles?
- ¿Las modalidades que se ofrecen son las que se necesita y funcionan como se necesita?
- ¿Todo estudiante que ingresa puede ascender y llegar a media? ¿Qué de lo analizado contribuye a que lo consiga o no?



- ¿A qué se debe que tantos estudiantes estén pasados de edad para el grado que cursan?
- ¿Qué tiene que ver la educación que tenemos con que muchos jóvenes se salgan antes de terminar secundaria?
- ¿Por qué no están estudiando todos los que deberían?
- ¿Qué se puede hacer para lograr que todos los niños y jóvenes habitantes de la zona rural entren a estudiar y permanezcan?

## La Entidad Territorial que queremos ser en educación rural

Hasta ahora, ustedes han analizado la situación actual de la educación para la gente de la zona rural, con el fin de identificar aspectos que se deben modificar para disponer de un servicio más amplio y de mejor calidad. Dado que es responsabilidad de la administración gestionar la educación y apoyar a otros en el desempeño de sus responsabilidades, hemos supuesto que los miembros del equipo de formulación tienen la capacidad para llegar hasta este punto.

En este paso del trabajo se fija el objetivo estratégico que se busca con un plan de educación rural razonable y ejecutable en un tiempo determinado. El horizonte temporal no tiene que limitarse al periodo de una administración. El tiempo real dependerá de la celeridad en la ejecución de las decisiones. La celeridad depende de la importancia que las administraciones regionales y locales den a la política social y de su voluntad para asumir las líneas programáticas del plan y de disponer lo necesario para ejecutar los proyectos, que son en último término los que garantizan el logro de las metas.

La política educativa nacional indica alcances y límites al objetivo estratégico, pero es la política de desarrollo de la ETC lo que da el carácter particular

El objetivo estratégico de la entidad que queremos ser a través del Plan de Educación Rural, debe ser razonable y ejecutable en un horizonte temporal, que por razones prácticas, puede ubicarse dentro del período de una administración.



© Foto: Mauricio Cardona

del plan; por eso hemos hecho referencia desde el comienzo a las particularidades de la entidad territorial y su diversidad subregional. Es decir, aunque es general pensar un servicio como la educación en términos de grandes líneas como cobertura, Calidad y Eficiencia, el plan de educación de una ETC determinada no será el mismo que el de otra con características diferentes; así, por ejemplo, la cobertura universal de la educación para la gente de la zona rural no se logra de la misma forma en una ETC que en otra.

Para este punto deberían tener mayor claridad sobre lo que la ETC debe ser según la política nacional y lo que quiere ser según indican las decisiones regionales como el plan de desarrollo, el plan decenal de educación o los estudios de prospectiva.



© Foto: Javier Serrano  
Institución Educativa Francisco Torres León  
Restrepo, Meta

Tal como se dijo al comienzo del manual, la educación tiene sentido como instrumento del desarrollo social del país y de la ETC como parte de él. El desarrollo social significa finalmente lograr niveles cada vez mayores de bienestar de la población; para ello es necesario lograr un capital humano que consiste en capacidades técnicas y científicas cada vez más elevadas y un capital social que significa personas dispuestas a asociarse con otras y poner sus capacidades al servicio de causas colectivas que contribuyan al bienestar general en su contexto.

Escriban ahora lo que quiere y debe llegar a ser su ETC en materia de educación para la gente de la zona rural. Esta visión es la que luego se va a convertir en líneas programáticas y finalmente en proyectos.

Háganlo tan preciso como sea posible y lo consideren conveniente.

A continuación, a manera de ayuda, algunos elementos que sirve considerar, además de los ya mencionados:

- Las metas de desarrollo económico y social del Plan de Desarrollo de la ETC.
- El desarrollo productivo actual
- Los grandes proyectos económicos, su ubicación geográfica y las posibilidades que pueden ofrecer para los jóvenes rurales.

### 3. Segunda fase Nuestras necesidades y posibilidades: decisiones

Para este momento ustedes ya cuentan con el diagnóstico de la ETC, saben quiénes son sus beneficiarios, dentro y fuera del sistema, y han reconocido su entorno productivo, educativo e institucional.

En el último momento de la fase anterior plantearon la visión de la ETC en términos de educación rural. De lo que se trata en esta fase es de convertir los retos identificados, en programas y proyectos que contribuyan al logro de ese gran objetivo. Esto ya significa tomar decisiones y prever lo necesario para ejecutarlas.

En esta segunda fase se recomendará en momentos determinados consultar sus análisis y decisiones con grupos focales y representantes de la ciudadanía, no sólo del sector educativo.

#### 3.1 Nuestros objetivos

La forma de avanzar para convertir en realidad la visión planteada en el último paso de la fase anterior, es convertirla en **objetivos que se puedan alcanzar y evaluar en un periodo de tiempo determinado;**





© Foto: Jose Abraham Rivera  
Cumaral (Meta)



para efectos de este plan, es razonable un lapso de tres o cuatro años. Ese horizonte es suficiente para una administración y, dado el caso, da insumos para que la siguiente tenga en cuenta la continuidad, que sería lo indicado.

Consideramos acertado proponer la formulación de objetivos por cada uno de los ejes usuales de política en materia de programas sociales: Cobertura, Calidad y Eficiencia.

Los objetivos incluyen metas hacia las cuales se debe dirigir el trabajo en cada uno de los ejes, acorde con el análisis realizado antes; deben ser claros, precisos y cuantificados. Es decir, los objetivos son **lo que se busca alcanzar y que corresponde a la problemática identificada en la primera fase**. No tiene sentido, entonces, formular en cualquiera de los ejes un objetivo que no responde al análisis anterior. Es decir, el objetivo es general para el eje de política, pero específico en relación con la problemática que se ha identificado. Así, por ejemplo, si de su análisis resulta que la ETC tiene cobertura en básica primaria superior a 90%, pero sólo el 60% de los matriculados llegan a 5º grado, un objetivo tendrá que relacionarse más con lograr la permanencia de los estudiantes, que con la creación de cupos.

Si, como hemos dicho, **el objetivo es una meta**, hay que expresarlo en términos de resultado y no, por

ejemplo, en términos de lo que se hace para alcanzarlo. Siguiendo con el ejemplo anterior, expresarlo en términos de resultado sería algo como: “Todos los jóvenes que ingresan a la educación básica terminan la primaria”, u otra forma que exprese lo mismo. Un objetivo mal formulado sería algo como: “Motivar a los estudiantes y los padres de familia a la permanencia en el sistema”; “motivar” no expresa el objetivo que se quiere alcanzar; es sólo una posible manera de tratar de alcanzarlo.

Un objetivo no tiene que ser una formulación extensa; sobran los adverbios y los adjetivos, que expresan la manera como se llegará al objetivo y las características del proceso, pero con frecuencia crean confusión sobre la situación a la que se espera llegar. En los apartados posteriores, al tratar de programas y proyectos, habrá lugar para esa clase de precisiones.

De acuerdo con lo anterior, escriban en un cuadro como el siguiente, el objetivo para cada uno de los ejes, expresando la situación a la que se habrá llegado al final del Plan en respuesta a lo más importante de la problemática que se identificó con respecto a cada uno. Basta con un objetivo bien formulado para cada eje, pero si lo consideran conveniente planteen más de uno y no más de dos.

Tabla 1. Objetivos por eje

Eje	Objetivo
Cobertura	
Calidad	
Eficiencia	



© Foto: Diana Cardona  
Jagua de Ibirico, Cesar

### 3.2 Programas y proyectos

Pretender alcanzar los objetivos por eje definidos al final del apartado anterior requiere que los ejes se definan en programas cuya identidad, en cada uno, sea asignada por la ETC según las características de su entorno y el análisis realizado. Un programa se caracteriza porque se constituye como mínimo en dos proyectos, que están relacionados y administrados de manera integral y coordinada, con el fin de obtener beneficios que no se obtendrían siendo coordinados individualmente. Es decir, los programas son los ejes, una vez que se han analizado en su situación actual y se han identificado proyectos para pasar de la situación actual a la situación que se quiere alcanzar. Los proyectos, son esfuerzos temporales que se llevan a cabo para crear un producto o resultado único.

Los ejes de política son Cobertura, Calidad y Eficiencia. Como ya se ha visto, consideramos la **cobertura** como producto de la relación entre la oferta y la demanda, la **calidad** incluye la pertinencia y en el cam-

po de la eficiencia incluimos el contexto institucional. En el capítulo anterior se analizaron los tres ejes en los contextos demográfico y productivo. Al final del análisis, escribimos una conclusión sobre cómo estamos en cada uno de ellos y luego, cuál es la situación de la educación para la gente de nuestra zona rural y por qué. Ahora vamos a partir de esas conclusiones.

Para definir y formular los proyectos, se sugiere partir de las variables más importantes detectadas en el análisis que ya se hizo de la situación educativa de la ETC. **Una variable es un factor que, junto con otros, hace que se produzca un estado de cosas.** Es posible señalar variables para cada eje, que son comunes y válidas en muchas situaciones; sin embargo, se manifiestan de modo diferente en cada caso y explican la situación de una Entidad Territorial determinada en relación con cada eje. Esos factores concretos son los que se busca modificar con los proyectos que se planean para ese eje de política.

#### Veamos un ejemplo



La cobertura depende de que haya establecimientos en los lugares donde viven los jóvenes, de que se ofrezcan los niveles y grados que se requieren, de que se disponga de docentes, de que haya incentivos a la permanencia, de que los establecimientos sean agradables, de que lo que se enseña tenga que ver con lo que la gente quiere y necesita, entre otros factores. Estos son factores comunes a cualquier situación, pero se manifiestan de modo particular en su ETC.

Digamos que al analizar la situación, ustedes encontraron que:

- En general, no hay suficientes establecimientos en la zona rural, que algunos de ellos tienen estudiantes, pero no tienen suficientes docentes, que en otros hay docentes pero los grados que se ofrecen no son los que se necesitan, mientras en algunos se ofrecen los grados necesarios y existen dotaciones aceptables. Eso se traduce en que la cobertura es baja porque muchos no pueden ingresar, otros no quieren, y muchos abandonan el estudio durante el año escolar; algunos regresan uno o dos años después y por eso gran parte de los matriculados son jóvenes en extraedad y en peligro de volver a abandonar el sistema.

»

- Encontraron también que no ocurre lo mismo en las cuatro subregiones de su ETC: la subregión A no tiene mayores dificultades; la B tiene la gente más pobre y los jóvenes no llegan a estudiar debido a la miseria; la C también es muy pobre, pero más dispersa que todas y la gente vive lejos de las sedes; y la D tiene gente con ganas y posibilidades de estudiar, pero los docentes no van allá; cuando se contratan suelen no tener la formación necesaria y llegan tarde en el año escolar, cuando ya los jóvenes se han cansado de esperarlos y se fueron a trabajar lejos.

Ustedes saben que hay situaciones parecidas en otras entidades territoriales, pero eso no basta. **Lo importante es lo que pasa en la suya.** Han identificado cuáles factores de los señalados influyen más en que en su ETC la situación sea la que han analizado. Pues esos factores son los que esperan cambiar con sus proyectos de cobertura, porque si hacen proyectos para otros factores, lo más posible es que no logren el objetivo que buscan. Además, al darse cuenta de las diferencias entre regiones, tienen datos que les ayudarán a decidir dónde debe ser más fuerte un proyecto determinado, es decir, podrán focalizar.

© Foto (arriba):  
Jose Abraham Rivera,  
Cumaral (Meta)

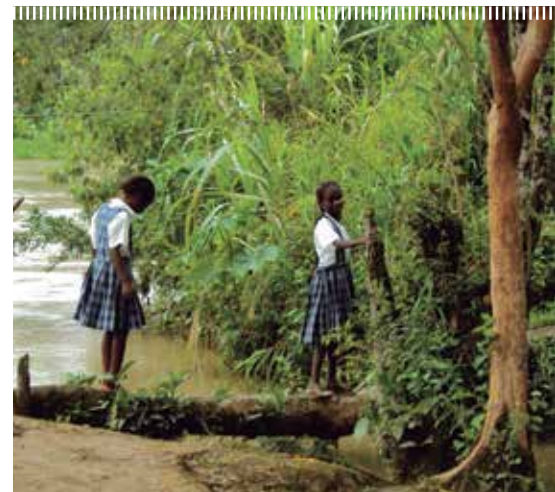
© Foto (abajo): Escuela Rural Chocó-  
Jhon Leison Mena Mena



Con respecto al tema de la disponibilidad de docentes, se plantea de ordinario la problemática en torno a las relaciones técnicas de alumnos por docente, producto de la dispersión poblacional en el campo, y de la contratación del servicio. Es necesario que la ET identifique las sedes cuyo número de matriculados es inferior o va en descenso y se anticipe a considerar y preparar, con las comunidades educativas, las soluciones convenientes; éstas deben conducir a garantizarles a todos los jóvenes el derecho a educación adecuada. Las decisiones pueden ser diversas: fusionar sedes y asegurar transporte a otra sede rural, adoptar, planear y financiar una modalidad diferente, entre otras. Lo que nunca puede ser alternativa es privar a los niños y jóvenes del derecho a educarse. El MEN apoyará a la ET en la búsqueda y puesta en práctica de soluciones.

Para definir los proyectos correspondientes a cada programa, debemos ordenar las variables de análisis según su importancia en la situación que se ha caracterizado en la primera parte de este capítulo y que expresaron en las tablas de análisis y síntesis de los apartados **Análisis demográfico, Cobertura, Calidad, Pertinencia y Nuestro entorno institucional.**

La importancia que se le atribuye a una variable resulta de las repercusiones que tiene una acción sobre esa variable en toda la situación que se quiere modificar.





© Foto: Archivo Corpoeducación

### Veamos un ejemplo



Dos ETC tienen deficiencias con respecto a la calidad de la educación.

La ETC A tiene funcionarios encargados del apoyo presencial a las IE y hacen acompañamiento frecuente y planificado al trabajo de los establecimientos rurales en el aula. Pese a eso, los resultados en SABER indican que las cosas no andan bien. El análisis revela que esos resultados se deben a que los docentes con frecuencia se contratan a destiempo, duran poco y no se aplican criterios claros sobre la formación inicial requerida. En este caso, la variable Apoyo Pedagógico Presencial es menos importante en la situación del eje Calidad, que las variables Formación Inicial y Estabilidad, teniendo en cuenta, además, que la gran mayoría de los establecimientos rurales en la ETC tiene una dotación suficiente de recursos para el aprendizaje.

Entre tanto, la ETC B cuenta con una nómina de docentes rurales con buena formación inicial, pero muchos sin formación pedagógica y, además, no existe acompañamiento a los establecimientos rurales, salvo visitas esporádicas y especialmente administrativas. La dotación de recursos para el aprendizaje es escasa y poco actualizada. Puede decirse que en la situación de esta ETC son más importantes las variables Apoyo Pedagógico Presencial y Dotación de recursos para el aprendizaje que las variables Formación Inicial y Estabilidad.

Los dos casos muestran que en cada situación, según el análisis, las variables tienen importancia distinta. Por lo tanto, su valoración en el ejercicio siguiente será distinta y no hay razón para que resulten los mismos proyectos.

En el ejercicio a continuación, se sugiere tomar en cuenta las diversas variables y ordenarlas por **orden de importancia en cada uno de los tres programas**, respondiendo las preguntas:

**¿Qué tanto influye esta variable en que tengamos la situación de cobertura (calidad o eficiencia) que hemos analizado?**

**¿Qué tanto influye lo que hagamos para cambiar ese mismo factor en que logremos el objetivo propuesto para ese eje de política?**

Si falta una variable importante, se debe incluir en el cuadro y en la valoración.

### Tabla 2. Variables de cobertura

(Ordenarlas en orden ascendente, según importancia)

1. Oferta suficiente y accesible de niveles educativos	
2. Condiciones de las sedes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación en relación con lugares de habitación</li> <li>• Dotación</li> <li>• Infraestructura</li> </ul>	
3. Oferta de modelos educativos adecuados	
4. Identificación y caracterización de potenciales beneficiarios	
5. Disponibilidad oportuna y suficiente de docentes	
6. Condiciones para el acceso oportuno y la permanencia	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención a primera infancia</li> <li>• Oferta del nivel Transición</li> <li>• Transporte escolar</li> <li>• Alimentación escolar</li> </ul>	
Otras	
Observaciones	

### Tabla 3. Variables de calidad

(Ordenarlas en orden ascendente, según su importancia)

1. Condiciones de los docentes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación inicial</li> <li>• Formación en servicio</li> <li>• Apoyo pedagógico presencial</li> <li>• Estabilidad</li> </ul>	
2. Gestión institucional	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía institucional</li> <li>• Autoevaluación institucional y Plan de Mejoramiento (PMI)</li> <li>• Gestión pedagógica</li> <li>• Gestión curricular</li> <li>• Gestión comunitaria</li> </ul>	
3. Pertinencia	
De la oferta (modalidad) en relación con el contexto productivo	
Condiciones de los procesos de articulación con la educación superior:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación de la oferta de formación para el trabajo</li> <li>• Nivel técnico de la oferta</li> <li>• Continuidad</li> </ul>	

Continúa »



»

Los Proyectos Pedagógicos Productivos (PPP)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de estudiantes, padres de familia, directivos y docentes en su identificación, gestión y administración</li> <li>Vinculación al Proyecto Educativo Institucional (PEI)</li> <li>Articulación en el currículo</li> <li>Inclusión en el desarrollo de los convenios de articulación con la educación superior</li> </ul>	
4. Dotación de recursos para el aprendizaje	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Suficiencia</li> <li>Grado de actualidad</li> </ul>	
Otras	
Observaciones	

#### Tabla 4. Variables de eficiencia

(Ordenarlas en orden ascendente, según su importancia)

1. La organización de las instituciones educativas	
2. Asignación y desempeño de responsabilidades sobre educación rural	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación</li> <li>Ejecución</li> <li>Apoyo técnico a los establecimientos</li> </ul>	
3. Recursos (Gestión, administración y ejecución)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Docentes y directivos</li> <li>Presupuesto</li> <li>Fondos de Servicios Educativos (FSE)</li> <li>Financiación de procesos de articulación</li> <li>Capital semilla para PPP</li> </ul>	
4. Convenios y alianzas (existencia, coordinación y seguimiento)	
5. Participación de administraciones locales y comunidades educativas en la gestión	
Otras	
Observaciones	

## Las principales variables en cada uno de los ejes darán lugar a los proyectos más importantes de cada programa para constituir el Plan de Educación Rural de la ETC.

Una vez los programas adquieran la identidad que la ETC les otorgue, se describan los objetivos para cada uno de ellos y se identifiquen los proyectos según las variables de análisis, el paso a seguir, es definir los indicadores de los programas. Los indicadores surgen de la relación entre las variables de análisis identificadas, cuantitativas y cualitativas, y permiten observar la situación y las tendencias de cambio que se espera obtener.

Definidos los indicadores, es necesario precisar la línea de base de cada uno de ellos para reconocer el estado actual que se espera modificar, situación que se refleja en las metas de resultado que se determinen. No siempre es posible contar con una línea de base debido a la inexistencia de registros o información pre-

via, lo cual no es obstáculo para identificar las metas de resultado que se esperan obtener en los programas.

Las metas son la cuantificación de los objetivos a alcanzar, haciendo de estos últimos propuestas concretas que se pueden expresar en términos de producto o resultado; para el caso del Plan, los de resultado están en función de los programas y los de proceso en función de proyectos.

Las metas de resultado parten del análisis de la línea de base que se quiere modificar o cambiar y las de producto están relacionadas con la forma como se piensa solucionar el problema; estas últimas deben contribuir al logro de las metas de resultado establecidas en cada programa.

### Veamos un ejemplo



La caracterización dio como resultado que la ETC presenta el mayor déficit de cobertura en la educación media: pocos jóvenes ingresan y la deserción es notable. Esa es una situación en la que inciden varios factores o **variables**, que debe modificarse:

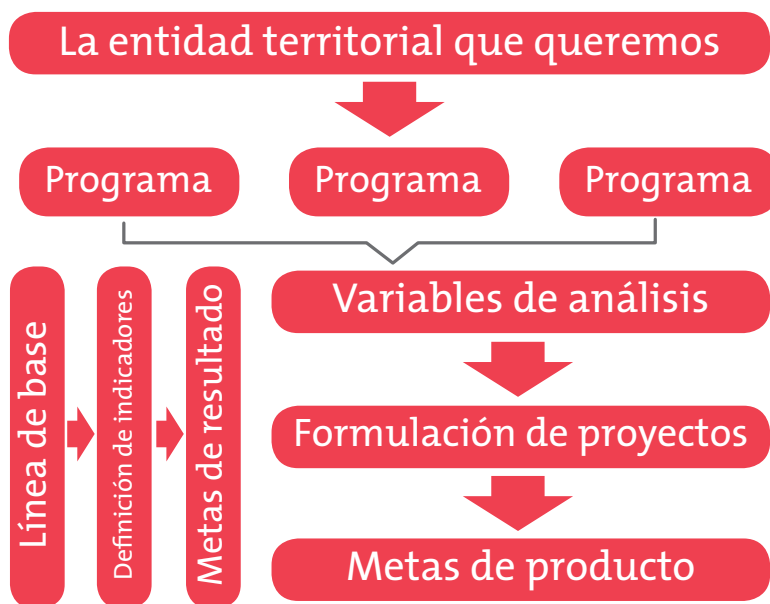
1. No existen suficientes sedes que ofrezcan los grados 10º y 11º, de manera que un número notable de jóvenes sólo pueden cursar hasta 9º.
2. Las sedes que ofrecen educación media presentan condiciones de infraestructura aceptables.
3. Se ofrece educación técnica pero en una línea productiva que no tiene perspectivas de desarrollo en la zona.
4. No existe la dotación necesaria para el aprendizaje y los convenios de articulación con el SENA se desarrollan con interrupciones.

5. Aunque hay suficientes docentes, no existen para las áreas técnicas y la presencia de instructores es ocasional. La situación es más crítica en la subregión más alejada del territorio.

Lo anterior significa, por lo menos que:

- En el programa Cobertura, se requiere una meta de resultado que indique aumento de la cobertura en educación media.
- Más que mejorar la infraestructura de las sedes con media, se requiere establecer el nivel en nuevas sedes donde hay posibles beneficiarios, pero no se ofrece el nivel.
- La falta de pertinencia de la oferta educativa es importante.
- Los proyectos que se diseñen deben focalizarse especialmente en la subregión donde la situación es crítica.

Las metas producto son las del proyecto, diferentes a las metas resultado que corresponden en forma agregada al programa.



© Foto: Jose Abraham Rivera



**Un proyecto consiste en una serie de actividades planificadas y ordenadas para el logro de metas que contribuirán a las del programa.** Cada proyecto se registra en una ficha de proyecto que contiene información básica para que éste se refleje en acciones concretas que permitan medir el impacto esperado con base en los objetivos que se buscan; su preparación es una actividad que se cumple durante la ejecución del plan.

Los productos de un proyecto repercuten sobre las variables que dieron lugar a los retos en uno o más ejes. Así, los proyectos terminan contribuyendo al desarrollo de los programas y al logro del gran objetivo. Si un proyecto no tiene referencia clara a una o más variables que hayan resultado importantes durante el análisis, es posible que no tenga sentido dentro del Plan. La gráfica ilustra el proceso.

La relación entre los programas es tan estrecha que es fácil darse cuenta de que los proyectos, en muchos casos, tienen que ver con más de un programa; en ese caso, lo recomendable es adscribir el proyecto a aquel programa sobre cuyo objetivo tiene más incidencia.

Se sugiere que se plantee por programa tantos proyectos como se consideren necesarios para lograr los impactos que se buscan, teniendo en cuenta que no todos los proyectos serán prioritarios ni se ejecutarán al mismo tiempo.

En la tabla 5, como ejemplo, se incluyen tres cuadros, uno para cada programa, en cuyo esquema se contempla, definición de indicadores, línea de base, metas de resultado y se incluyen los proyectos con las metas de producto asociadas a cada uno. En la tabla 6 se presenta un ejemplo de la ficha de proyecto, que toma como referencia el indicador, la línea de base y la meta de resultado de cada programa, además de incluir las actividades, roles y requisitos básicos para la implementación del mismo.



© Foto: Javier Serrano  
Estudiantes IE Cirales, El Carmen  
de Chucurí, Santander.



**Tabla 5. Definición de metas e indicadores de programas y proyectos**

**Programa 1: Cobertura**

**Objetivo de Programa:** Lograr el acceso oportuno y la permanencia en la educación básica secundaria y media de la mayoría de los jóvenes rurales.

Indicador	Línea base (Año xx)	Meta de resultado (Cuatrienio)	Proyectos	Meta de producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de Cobertura (TC) Anual</li> <li>Índice de Deserción intranual</li> <li>Índice de Promoción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TC actual en básica secundaria. 65%</li> <li>TC actual en media, 55%.</li> <li>Índice de Deserción intranual 8%</li> <li>Promoción 90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar la TC de secundaria en 15 puntos, es decir pasar de 65% al 80%</li> <li>Aumentar la TC de media en 5 puntos, es decir pasar de 55% a 65%</li> <li>Disminuir la deserción al 3%</li> <li>Aumentar la promoción al 95%</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mejoramiento de la infraestructura de los CER para ampliar la oferta en secundaria y media en la subregión XXX</li> <li>Ofrecer modelos educativos adecuados en la subregión de XXX</li> <li>Ofrecer transporte y alimentación escolar en los municipios de xxx</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>xx cupos nuevos de secundaria y media en xx CER de XX municipios de la ETC</li> <li>xx niños atendidos con modelos educativos para la zona rural</li> <li>xx niños beneficiados con alimentación y transporte escolar</li> </ol>

**Programa 2: Calidad**

**Objetivo:** Alcanzar altos niveles de calidad en la educación básica y media rural

Indicador	Línea base (Año xx)	Meta de resultado (Cuatrienio)	Proyectos	Meta de producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de repitencia en la ETC</li> <li>Porcentaje de estudiantes de la zona rural de la ETC que mejoran el nivel de desempeño en las pruebas SABER de 3, 5 y 9.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa de repitencia actual en básica en la ETC: 10%</li> <li>Tasa de repitencia actual en media en la ETC: 5%</li> <li>Porcentaje actual de los estudiantes de la zona rural de la ETC que están en nivel de desempeño (insuficiente, mínimo, satisfactorio y avanzado) en las pruebas SABER (lenguaje, matemáticas y ciencias) para cada uno de los grados (3, 5 y 9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminuir la TR al 5% en básica</li> <li>Disminuir la TR al 2% en media</li> <li>El 15% de los estudiantes de la zona rural de la ETC, mejoran su nivel de desempeño en las pruebas SABER de 3, 5 y 9</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mejorar las prácticas de los docentes en las áreas de lenguaje, matemáticas y ciencias</li> <li>Revisar los modelos educativos y definir nuevas alternativas de atención</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>xx docentes de la zona rural formados en lenguaje, matemáticas y ciencias</li> <li>Desarrollo de al menos una alternativa de atención a los jóvenes rurales de la ETC</li> </ol>

»

Indicador	Línea base (Año xx)	Meta de resultado (Cuatrienio)	Proyectos	Meta de producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de estudiantes de la zona rural de la ETC que mejoran el nivel de desempeño en las pruebas SABER 11</li> <li>Oferta cualificada de programas de articulación de la media con la ES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje actual de los estudiantes de grado 11, de la zona rural de la ETC, que están en nivel de desempeño (insuficiente, mínimo, satisfactorio y avanzado) en las pruebas SABER para las áreas de (lenguaje, matemáticas y ciencias)</li> <li>Número actual de EER que desarrollan programas de articulación de la media con la ES, al iniciar el año xx</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 15% de los estudiantes de la zona rural de la ETC, mejoran su nivel de desempeño en las pruebas SABER de 11</li> <li>Aumentar la oferta cualificada de programas de articulación de la media con la ES, pasar de xx a xx</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dotar los EER con materiales didácticos para el aprendizaje de las diferentes áreas</li> <li>Desarrollo de PMI en los EER</li> <li>Mejoramiento y ampliación de cobertura de programas de articulación de la media con la ES</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dotar XX EER con materiales educativos</li> <li>Número de EER que desarrollan programas de articulación de la media con la ES, al finalizar el año xx</li> </ol>

### Programa 3: Eficiencia

**Objetivo:** Desarrollar la institucionalidad necesaria para la ejecución y sostenibilidad de la Educación Rural en la ETC

Indicador	Línea base (Año xx)	Meta de resultado (Cuatrienio)	Proyectos	Meta de producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación alumnos por docente por EER</li> <li>Porcentaje de EER con infraestructura en mal estado</li> <li>Número de profesionales de la SE que trabajan en educación rural</li> <li>Porcentaje de recursos asignados anualmente para atender la educación rural, año __</li> <li>Plan de ER en ejecución, bajo el liderazgo de la SE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación actual de alumnos/docente por EER</li> <li>Porcentaje actual de EER con infraestructura en mal estado</li> <li>Número actual de profesionales de la SE que trabajan en educación rural</li> <li>Monto actual de recursos destinados en la ETC para atender la educación rural, año --</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener el parámetro de relación alumnos/docente por EER</li> <li>Mejorar la infraestructura del xx% de EER en la ETC</li> <li># de profesionales de la SE que trabajan en ER</li> <li>Plan de Educación Rural aprobado y con recursos asignados</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Organización de la oferta educativa en la zona rural de la ETC</li> <li>Institucionalidad de la ER en la ETC</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Toma de decisiones frente a los resultados del análisis de necesidad de docentes en educación rural en la ETC</li> <li>Plan de ER aprobado, con recursos asignados y en ejecución</li> <li>Equipo del PER conformado y con responsabilidades definidas frente a la ejecución y seguimiento del Plan de ER</li> </ol>

A cada proyecto corresponde una ficha, en la cual se prevén los siguientes componentes:

- El programa al que corresponde;
- El nombre o enunciado del proyecto que indica y define qué es el proyecto, a qué apunta;
- Las acciones o actividades que implica el proyecto;
- Los roles o funciones que cumplen los actores involucrados: ¿Quién hace qué?
- Los supuestos y prerrequisitos que hay que tener en cuenta para el desarrollo del proyecto;
- La línea de base específica de la cual se parte en el proyecto, la cual resulta del diagnóstico ya realizado;



- g. La meta específica del proyecto, o meta-producto y finalmente,
- h. El estimativo de costos especialmente centrado en los rubros que no cuentan con una financiación en la actividad ordinaria de la administración. La ficha del proyecto es su perfil; para la ejecución del proyecto se requiere prepararlo en detalle; la información fundamental para prepararlo está en la ficha.

**Tabla 6. Ejemplo de Ficha de proyecto**

<b>Programa Cobertura</b>	
<b>Meta de resultado</b> En la entidad territorial la cobertura neta al final del Plan de educación rural llegará al 80% en la básica secundaria y al 70% en la media	
Proyecto 1: Organización de la oferta educativa para la población rural de la ETC	
<p>Actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar censos educativos municipales para identificar la población en edad escolar por fuera del sistema escolar</li> <li>2. Elaborar el mapa educativo de cada municipio con información de las IE y CE georreferenciados con sus respectivas sedes.</li> <li>3. Consolidar esta información por núcleo por subregiones y por ETC.</li> <li>4. Definir necesidades de reorganización de la oferta: IE, CE y sedes.</li> <li>5. Formular estrategias diferenciales de intervención para garantizar la oferta a los ausentes (modificación de la estructura de IE, disponibilidad de docentes, adecuaciones de infraestructura).</li> </ol>	
<p>Roles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción, organización y apoyo técnico: SED</li> <li>• Censos educativos municipales: Alcaldías, Comités regionales intersectoriales, IE, CE.</li> <li>• Decisiones sobre IE y estrategias: SED, alcaldías , comités regionales intersectoriales</li> </ul>	
<p>Requisitos :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener decisión del municipio para adelantar censo de niños y jóvenes en edad escolar por fuera del sistema escolar.</li> <li>• Disponer los recursos técnicos para hacer georreferenciación (Cartas municipales digitalizadas, GPS para tomar las coordenadas geográficas de las instituciones educativas, software para procesar la información)</li> <li>• El MEN dispone de un instrumento y una estrategia para los censos educativos municipales.</li> </ul>	
<p><b>Línea de base</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información actual de cobertura neta en la educación básica y media por Subregiones</li> </ul>	<p><b>Metas- producto 1.</b> Al finalizar el año 20__ , el 70% de los municipios de las Subregiones o las Comunas/Barrios, han realizado el censo y cuentan con mapas educativos municipales.2. Al año 20__ , se han definido estrategias de organización de la oferta de educación rural en el 100% de las subregiones o comunas/barrios</p>
<p><b>Costos aproximados:</b> <b>40.000.000 (Viene del ejercicio realizado para establecer los costos del proyecto: Tablas 10 a 13)</b></p>	



© Foto: Diana Cardona  
Jagua de Ibirico, Cesar

### 3.3 Comunicación, información y participación social

Muchos planes y proyectos fracasan porque la ciudadanía ni los conoce, ni los entiende, ni se suma a ellos. El respaldo social a la ejecución de las acciones es resultado de que los ciudadanos conocen y comparten los propósitos; en último término redundan en gobernabilidad.

El Plan de Educación para la población de la zona rural requiere un componente de **comunicación y participación social** que ayude a sensibilizar y a motivar la participación organizada de los ciudadanos. La estrategia debe considerar varios niveles y más de un momento: la Entidad Territorial, regiones determinadas del territorio, las localidades y las instituciones educa-

tivas, durante la preparación del proceso, la formulación y la ejecución del Plan.

La comunicación sensibiliza, moviliza e informa. **Moviliza** porque difunde razonamientos, valores y propósitos que pueden ser asumidos por los destinatarios de los mensajes. En este caso, la comunicación puede hacer que la gente participe en la formulación del plan, la ejecución de los proyectos y el seguimiento. En últimas, la comunicación crea opinión pública y contribuye a fortalecer la capacidad de gestión de la Secretaría para la política de educación rural.

#### Preparación

- Durante la preparación del proceso de formular el Plan, la estrategia debe sensibilizar y motivar. Esta fase debe ser corta y concluir pronto en actividades visibles para la gente.

#### Formulación

- La formulación del Plan comprende el análisis de la situación inicial y la toma de decisiones sobre propósitos y acciones que se llevarán a cabo para alcanzarlos. En esta fase, la participación debe basarse en los avances que ofrece quien tiene la responsabilidad principal, que es la administración de la ETC, a través de la Secretaría de Educación. Según eso, la participación debe contribuir a complementar el análisis de la situación inicial, hacer notar y valorar situaciones y circunstancias subregionales o locales, sugerir y precisar las metas, los proyectos y las condiciones para convertirlos en realidades.

#### Ejecución

- Durante la fase de ejecución del Plan, la participación contribuye a que las acciones cuenten con el apoyo crítico necesario en todos los niveles. Por lo tanto, la estrategia debe informar sobre proyectos y decisiones de la administración, promover, y difundir la conformación de alianzas y la suscripción de convenios, la organización de la ciudadanía, y contribuirá al seguimiento mediante veeduría sobre las realizaciones y la ejecución de los recursos.

La comunicación puede hacer que la gente participe en la formulación del plan, la ejecución de los proyectos y el seguimiento. En últimas, la comunicación crea opinión pública y contribuye a fortalecer la capacidad de gestión de la Secretaría para la política de educación rural.

El aspecto informativo de la estrategia sirve para difundir proyectos, propósitos, acciones, resultados y logros o correctivos. Si la información es deficiente, es muy posible que la participación sea débil o decaiga. A su vez, los ciudadanos necesitan ver los frutos de su participación, sentir que los responsables escuchan y valoran sus aportes.



© Foto: Mauricio Cardona

Destinatarios de la comunicación y la información son, además de la ciudadanía en general, las comunidades educativas, las instituciones de educación superior (IES), las administraciones locales, las organizaciones sociales de alcance local y regional y el sector productivo organizado. Cada uno de estos grupos tiene intereses y posibilidades de participación que ordinariamente son diferentes pero que convergen en torno a la educación. En la medida que los propósitos del Plan sean claros y se conozca a los destinatarios de la estrategia, es posible canalizar esos intereses y posibilidades para los propósitos comunes.

© Foto: Archivo Corpoeducación



© Foto: Mauricio Cardona





## ¡Promover la participación social no es renunciar a las propias responsabilidades sino fortalecerse para desempeñarlas!

Para diseñar y operar la estrategia de comunicación e información se proponen las siguientes acciones:

- a. **Elaborar un directorio regional y local** que identifique los medios de comunicación, especialmente radio (comercial y comunitaria) y canales regionales y locales de televisión y sus alcances. Igualmente, será útil conocer la existencia e intereses de colectivos locales y regionales de comunicación y trabajo cultural, así como de facultades, academias y escuelas de formación de

comunicadores, sus programas de formación y las prácticas y actividades que incluyen.

La oficina de comunicaciones de la administración de la ETC, con orientación clara y oportuna, debe ser apoyo para suministrar información sobre medios, pero también para diseñar la estrategia.

La información sobre los medios identificados puede organizarse en un cuadro como el siguiente, lo que facilitará las gestiones necesarias.

**Tabla 7. Inventario de medios**

MEDIO	NOMBRE	CARÁCTER*		ÁREA GEOGRÁFICA DE INFLUENCIA	DATOS DE CONTACTO
		Comercial	Público		
Radio					
TV					
Prensa					
Otros					



© Foto: J. Serrano. Estudiantes IE 11 de noviembre, Sta. Marta.



Una tabla parecida puede elaborarse para organizar la información sobre otros actores sociales, diferenciando su tipo, campo de acción por el cual se le considera relevante y las oportunidades que su acción representa para la estrategia. Un resultado podría verse como el ejemplo de la tabla siguiente:

**Tabla 8. Inventario de actores**

Actor	Nombre	Campo de acción	Oportunidades*	Contacto
IES	XXX	Facultad de comunicación social	Prácticas de campo de estudiantes. Trabajos de grado	XXXX
Colectivos culturales				
Otros				

\*Se refiere a los intereses del actor. Hay que buscar por qué le puede interesar el Plan, qué puede encontrar de ventajoso en la cooperación.

- b. **Identificar posibles aliados** para la definición y puesta en marcha de la estrategia de comunicación y movilización social, estableciendo acuerdos para su participación. Para lograrlo debe utilizarse la información recogida y organizada; sobre esa base puede establecerse relaciones con los medios y actores identificados, sobre una propuesta clara según lo que se quiere hacer y siguiendo un plan de contactos, ya sea individuales o simultáneos (reunión).
- c. **Llegar a acuerdos precisos de cooperación**, contando con el liderazgo de directivos y la participación de la oficina de comunicaciones de la administración. Más que buscar aliados económicos para la estrategia, buscar entre los actores sociales un aliado técnico que ayude a estructurarla y orientarla, siempre en contacto con el equipo de formulación.



© Foto: Javier Serrano. Sector productivo  
IE Hojas Anchas, Supía, Caldas.

- d. Diseñar y difundir** en cada momento del proceso piezas de comunicación a través de las cuales se visibilicen los propósitos, proyectos y realizaciones para el fortalecimiento de la educación rural. Para el efecto, utilizar los medios disponibles, según las circunstancias del territorio, desde los encuentros y eventos presenciales, como talleres, reuniones y foros, hasta las TIC (web, redes sociales, radio, TV, prensa), según lo permitan las condiciones de infraestructura, sin descuidar medios que pueden tener alta eficiencia en el medio, como el perifoneo, los plegables y las carteleras.

Como canales de emisión, privilegiar los medios regionales y locales sobre los nacionales, y los públicos y comunitarios sobre los comerciales; suelen tener más acogida en las zonas de mayor ruralidad y requieren menos inversión.

En lo local, vincular a comunidades educativas a la estrategia, especialmente en la definición de contenidos para su contexto y en la producción y difusión de piezas comunicativas. Esto contribuye a la adecuación local y regional de la estrategia y crea cohesión en torno a los proyectos, al mismo tiempo que da sentido pedagógico a la estrategia.

- e. Difundir experiencias significativas** de educación rural, tanto locales y regionales como de otros lugares, de manera que se incentive a quienes las desarrollan y puedan ser reconocidas y emuladas en otros contextos.
- f.** Una vez se decida el inicio de acciones del Plan en un municipio, se puede promover, con la misma estrategia de comunicación, movilización y participación, la conformación de un **comité municipal de educación rural** que represente a los ciudadanos. No es decisorio ni burocrático, sino de consulta del equipo responsable del Plan en la Secretaría de Educación. Sobre su conformación y atribuciones se propone:

### Composición

Máximo 5 personas, como máximo dos educadores. Según la situación, los demás deben ser personas como: representante de la administración municipal, delegado de padres de familia de la zona rural, de juntas de acción comunal u organizaciones locales del campo.

### Atribuciones

Recibir y transmitir información sobre ejecuciones en educación rural; veeduría sobre la ejecución de acciones y recursos; mantener relaciones de información y consulta con el equipo del Plan en la Secretaría, de parte de la comunidad local.

← **Comité municipal de educación rural** →



© Foto: Javier Serrano. Estudiantes IE La Laguna, La Laguna, Pitalito, Huila

La tabla siguiente, esquematiza lo propuesto y, completada con un cronograma, e incluyendo el diseño detallado de las acciones, podría orientar en torno a la elaboración y desarrollo de la estrategia de comunicación y participación.

**Tabla 9. Estrategia de comunicación y participación – Propuesta metodológica**

Fase	Fin	Actividad	Productos	Mensajes	Medios	Destinatarios
Preparación	Sensibilizar	Emisiones	Clips motivacionales. Información básica.	Importancia de la educación rural. Política de equidad. Necesidad de saber cómo estamos y definir para dónde vamos.	Radio TV WEB Prensa regional Presenciales. Redes sociales.	Autoridades locales. Actores sociales. Ciudadanía.
Formulación	Informar. Lograr y organizar la participación.	Foros Grupos focales. Eventos	Clips informativos sobre actividades (antes y después de su realización).	La marcha del proceso: Lo que se está haciendo. Lo que resultó (cómo estamos y para dónde queremos ir). Proyectos.	Radio TV Web Impresos (prensa, otros). Perifoneo. Redes sociales.	Autoridades locales. Gremios Comunidades educativas. Actores locales y regionales.
Ejecución	Informar. Lograr y organizar la participación: Grupos Comités Alianzas	Foros Eventos Muestras Ferias Rendición de cuentas.	Clips informativos. Entrevistas Video Web Entrevistas Crónicas	Lo que estamos haciendo. Lo que estamos logrando. Sostenibilidad Alianzas Convenios	Web TV Radio Impresos Perifoneo. Redes sociales.	Ciudadanía Comunidades Gremios



© Foto: Javier Serrano. IE Clevellines Aratocha, Santander.

### 3.4. Definir proyectos prioritarios

Para el momento, el equipo de formulación del Plan de Educación Rural ya ha tomado decisiones sobre los proyectos que se deben desarrollar en cada uno de los tres programas básicos, para alcanzar los resultados necesarios, en la dirección del objetivo estratégico de la Entidad Territorial. Sin embargo, **ni todos los proyectos son igualmente importantes, ni podrían desarrollarse al mismo tiempo**. Lo que sigue en este paso es analizar fichas de proyectos e identificar los que son prioritarios, cuáles de estos se pueden poner en marcha en una primera fase de ejecución del Plan y cuáles deben preverse para una etapa posterior.



© Foto: Mauricio Cardona

Antes se dijo que la caracterización de la situación actual es tarea del equipo de formulación, dado que son la administración y la Secretaría quienes tienen más elementos para hacer un análisis completo. Ahora, al empezar a tomar decisiones y formular propuestas, es importante **la consulta**. Se sugiere abordar los siguientes pasos:

#### a. Organizar la consulta.

Convocar reuniones técnicas de consulta con grupos no mayores de 40 personas, escogidas tanto por su arraigo en la Entidad Territorial o en la región, como por su capacidad de aportar a la toma o ejecución de decisiones sobre el tema. En entidades territoriales con subregiones heterogéneas, deberían organizarse ya sea por subregión o con grupos focales, o de ambas maneras, según las características del contexto.

**Objetivo:** Informar, movilizar e identificar posibles aliados en torno a la educación de los pobladores de la zona rural. Para el efecto, dar a conocer el proceso que se está llevando a cabo para la formulación, el análisis de la situación, los propósitos de la administración para la Entidad Territorial, los programas y proyectos previstos y recoger aportes de los participantes sobre las prioridades y elementos para focalizar los proyectos.

Es importante dejar claro que no se trata de tomar decisiones en forma colegiada, sino de aportar a la toma de decisiones. Estas reuniones servirán también para identificar actores individuales o colectivos que pueden jugar un papel importante tanto en lo que resta de formulación, como durante la ejecución del plan.

**Organización:** Convoca la administración de la Entidad Territorial, con la preparación y coordinación de la Secretaría de Educación, a través del equipo encargado de la formulación del Plan.



© Foto: Simone Bruno

**Participantes:** Debe tratarse de actores sociales diversos: alcaldes u otros administradores locales, representantes del sector productivo organizado (gremios y cámaras de comercio), concejales, directivos de Juntas de Acción Comunal o similares, representantes de ONG y organizaciones campesinas locales o regionales, SENA, IES, padres de familia, preferiblemente organizados, directivos docentes, docentes y personeros estudiantiles.

**Duración:** Debe adaptarse a lo que se quiere producir y facilitar que los participantes estén presentes hasta el cierre del evento; si es demasiado larga, termina por excluir a quienes no disponen de todo el tiempo. La duración máxima debe ser una jornada. Esto significa que la reunión debe prepararse con esmero. Es definitivo que la mayor parte del tiempo se dedique a la participación de los convocados; por lo tanto, el tiempo de exposición de la administración y el equipo encargado de formular el Plan será el mínimo necesario. Como no se trata de tomar decisiones conjuntas, la entidad convocante asume el único compromiso de recoger y analizar los aportes, tener en cuenta los que resulten útiles e informar sobre el Plan una vez se termine de formular.

## b. Desarrollar la consulta.

- Dejar claro en la invitación, que se trata de una reunión estrictamente técnica; esto evita distorsiones. Igualmente, debe tenerse claro el mismo criterio para seleccionar los convocados. Esta invitación debe ser convincente para quienes piensan que no tienen nada que decir sobre el tema.
- Poner especial cuidado en la invitación a alcaldes, sector productivo y, en general, a quienes se desempeñan en sectores diferentes al educativo. La participación de estas personas puede requerir invitación directa del Secretario de Educación u otro funcionario de alto nivel de la Secretaría.
- Evitar las presentaciones innecesarias y largas. Igualmente, acordar con los participantes un tiempo razonable para las intervenciones y prever durante la preparación, la forma de recoger los productos del trabajo.
- Empezar por una exposición muy breve de, lo hecho hasta ahora, lo que se propone la administración con este proceso, el objeto de la reunión y lo que se espera como resultado. Debe hacerla quien mejor entienda el proceso desarrollado y por desarrollar. Se sugiere describir los siguientes elementos:
  - El interés de la administración en formular un Plan de Educación Rural para la Entidad Territorial, en correspondencia con la política nacional de educación.
  - Los hallazgos más importantes en el análisis ya realizado de la situación: se enumeran y explican brevemente las problemáticas principales, según el grupo de formulación.
  - Lo que se prevé que el Plan contenga en términos de programas y proyectos, agrupados según los ejes de política.
  - El objetivo de la reunión: analizar cuáles son los proyectos más importantes según los participantes y su conocimiento de la situación educativa en la zona rural y en esta subregión (provincia, zona, distrito, según como se conozca).
  - En qué consiste el ejercicio que se tiene preparado y la forma de trabajo. Debe quedar totalmente claro lo que se entiende por “importancia” y por “governabilidad”, que se explicará más adelante. Recordar que se trata de un Plan de Educación Rural para toda la entidad territorial y no sólo para el territorio donde se realiza la consulta.

© Foto: Simone Bruno



- A continuación debe pasarse al trabajo por grupos, para lo cual es importante considerar lo siguiente:
  - Grupos de participantes que no excedan 5 personas, con diversidad de ocupaciones, para que se garantice visiones diferentes.
  - Lugar apropiado de trabajo para cada grupo.
  - Cada grupo valorará todos los proyectos previstos, según dos puntos de vista:

### Importancia

Entendida como la capacidad de un proyecto para afectar la situación inicial que se quiere modificar y contribuir al logro de los objetivos

### Gobernabilidad

Entendida como la capacidad de la ETC para desarrollar y controlar el proyecto. En este caso se debe también considerar como gobernabilidad la voluntad de la administración para poner en marcha un proyecto determinado.

Al analizar la **gobernabilidad**, se parte de que la orientación de la administración está definida, por una parte, por sus propósitos expresos en el Plan de Desarrollo y en estudios de prospectiva que puedan existir; pero, además, por los intereses de la administración presente y su gestión en materia de lograr acuerdos para la política social, que se manifiestan en decisiones reales en administración y gestión presupuestal.

- Cada grupo valora los proyectos en una escala de 1 a 5, según su importancia; en la misma forma los va-

lora según la gobernabilidad. El esquema de valores puede ser el siguiente:

Importancia	Gobernabilidad
1. Nula	1. Nula
2. Baja	2. Débil
3. Media	3. Media
4. Grande	4. Fuerte
5. Muy grande	5. Muy fuerte

- Cada grupo debe recibir un paquete que contiene las fichas de todos los proyectos y el encargo de calificar cada proyecto según su importancia y gobernabilidad. En gran parte, el trabajo depende de que cada ficha haya sido bien elaborada, de manera que transmita lo fundamental del Proyecto que perfila. Los miembros del equipo de formulación estarán disponibles para las aclaraciones que los grupos requieran.
- Dedicar una sesión, con tiempo establecido, para los proyectos de cada eje de gestión: una primera sesión, con tiempo establecido, sobre los de un eje y luego otra sobre los de otro y así sucesivamente. Si hay sugerencias de cómo agregar gobernabilidad a un proyecto que se ve muy importante, el grupo podrá proponerlo durante la plenaria final. Igual-

© Foto: J. Serrano. Estudiantes, IE Ferralarada, Choachí, Cundinamarca.





© Foto: Mauricio Cardona

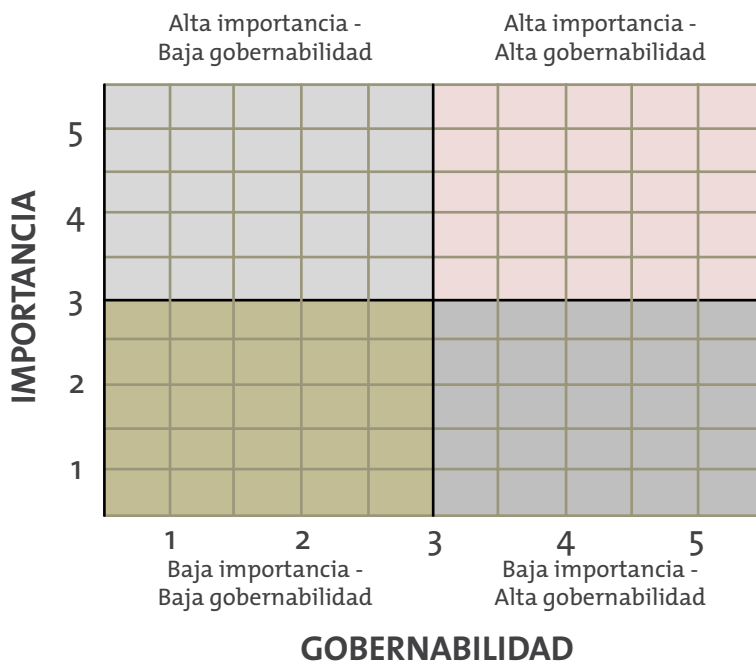
mente, si uno de los grupos considera importante y posible un proyecto que no se ha considerado, podrá plantearlo y hacer como propuesta la ficha respectiva.

- Cada grupo designa un relator, quien al final presentará la síntesis del trabajo.
- Al final de la jornada se hace una puesta en común del resultado del trabajo de los grupos. No se recomienda una plenaria al final de cada sesión, porque si se prolonga faltará tiempo para el resto del trabajo. La persona que coordina el trabajo debe hacer visibles las diferencias importantes en la valoración de los proyectos por los grupos, para que se aborden durante un tiempo determinado, de modo que se logre mayor claridad en los aportes.
- Si el tiempo es suficiente, sería útil dedicar un tiempo a que los grupos analicen los mismos proyectos desde el punto de vista de cuáles consideran más importantes en su territorio específico, o en otras zonas particulares de la Entidad Territorial.

- No es conveniente que los convocantes entren en discusiones con los participantes. Lo importante es que el equipo organizador recoja lo mejor de los aportes y luego lo valore, incluyendo en el Plan lo que sea significativo.
- Concluir con una síntesis de los aportes.

### c. Definir las prioridades en la ejecución del Plan de Educación Rural

Luego de realizadas las reuniones de consulta, el equipo de formulación dispone de los aportes surgidos en esos eventos, su propio conocimiento de la situación y su saber sobre lo que pasa en la Entidad Territorial en términos de educación para la gente de la zona rural, más las fichas de proyectos. Sobre esa base, el mismo equipo diligencia la matriz de importancia y gobernabilidad IGO.



### Matriz de importancia y gobernabilidad

Fuente: Mojica, F.J. La construcción del futuro: Concepto y modelo de la prospectiva estratégica, territorial y tecnológica. (1ed.). Bogotá, Colombia: Universidad del Externado. Adaptado en Santander 2019-2030. Formulación de la visión prospectiva de Santander. Depto.de Santander/UIS. 2011.)



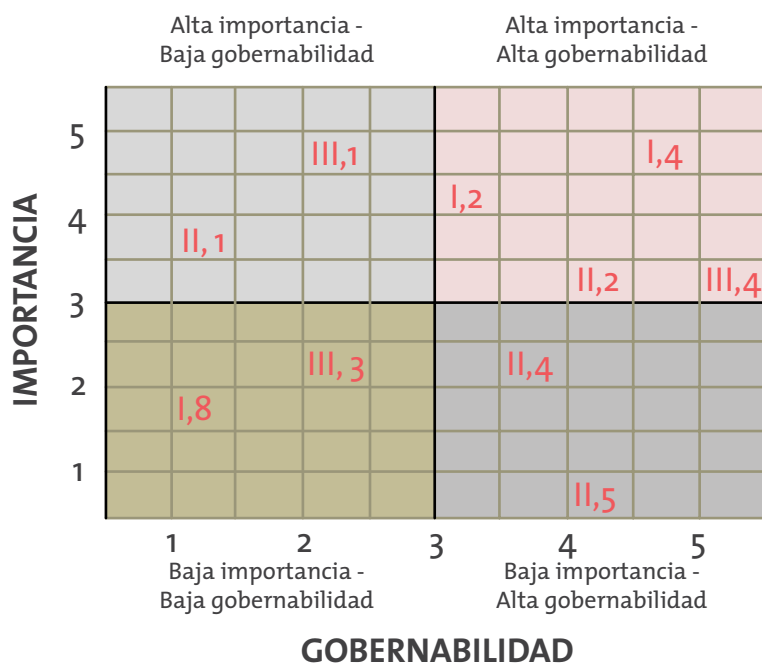
## Organizar la consulta, desarrollarla y definir los proyectos prioritarios, nos conducirán con pasos más seguros hacia la ejecución del Plan.

El ejercicio consiste en aplicar a cada proyecto la matriz IGO; el resultado es un lugar para cada uno en el plano de dos coordenadas: importancia y gobernabilidad, según lo que explicamos antes.

De acuerdo con el resultado, cada proyecto se ubica en el plano en uno de los cuadrantes que resultan de la interrelación de las dos categorías: 1) proyectos de alta importancia y con alta gobernabilidad; son de ejecución inmediata y, por lo tanto, serán parte del plan operativo para el primer año; 2) proyectos de alta importancia y con escasa gobernabilidad; son los proyectos reto; requieren, por ejemplo, gestión y sustentación ante la administración o ante otras instancias; 3) proyectos de alta gobernabilidad y escasa importancia, que son de ejecución menos urgente, es decir pueden ser para un segundo momento de ejecución;

4) proyectos con baja importancia y baja gobernabilidad; son proyectos probablemente innecesarios.

Dos proyectos pueden estar en el mismo nivel tanto de gobernabilidad como de importancia. Al final, según la imagen resultado los proyectos ubicados en los cuadrantes superior derecho (alta importancia y alta gobernabilidad) y superior izquierdo (alta importancia y baja gobernabilidad) serán el núcleo del Plan. Se iniciará con los primeros y los segundos pueden ser desarrollos posteriores, en la medida que se logre la gobernabilidad necesaria; por eso se les considera retos. Las dificultades que puedan preverse en cuanto a gobernabilidad para un proyecto considerado importante no tienen que conducir necesariamente a su descarte. Simplemente significan que se requieren gestión y sustentación con el fin de hacerlo viable.



### Matriz de importancia y gobernabilidad

Fuente: Mojica, F.J. La construcción del futuro: Concepto y modelo de la prospectiva estratégica, territorial y tecnológica. (1ed.). Bogotá, Colombia: Universidad del Externado. Adaptado en Santander 2019-2030. Formulación de la visión prospectiva de Santander. Depto.de Santander/UIS. 2011.)



© Foto: Javier Serrano. Cabaña eco, IE. Fco. Torres León, Restrepo, Meta



Todos los proyectos, salvo los innecesarios, serán parte del Plan. Con los proyectos prioritarios debe empezarse ya a elaborar el Plan Operativo para el primer año de ejecución. Eso requiere empezar a preparar los proyectos perfilados en las fichas, teniendo en cuenta la dimensión temporal, los costos y fuentes de recursos. Sobre esa base, se podrá avanzar para que el Plan sea parte de las previsiones presupuestales.

Durante la ejecución del primer año puede encontrarse que son necesarios proyectos no previstos. Podrán considerarse e incluirse como resultado del seguimiento y durante la actualización del Plan al final del periodo.

### 3.5. Costos y fuentes de financiación

Ya se han tomado decisiones sobre los programas, se han definido los proyectos y los hemos agrupado en tres categorías: **proyectos de ejecución inmediata**, **proyectos “reto”**, que requieren gestión previa, y **proyectos de ejecución menos urgente**. Cada categoría es la base para la ejecución del Plan durante los años 1, 2 y 3, respectivamente. Sabemos también que sobre la marcha puede surgir la necesidad de incluir proyectos nuevos.

Para que el Plan sea ejecutable necesitamos ahora hacer un estimado de cuáles pueden ser sus costos y las fuentes de recursos para financiarlo. Ese cálculo lo haremos año a año y por proyecto, teniendo en cuenta los tres años previstos. Al final tendremos un estimado total.

#### 3.5.1 Cálculo de costos

Para calcular los costos, disponemos hasta el momento de las fichas de proyectos, donde se prevén actividades necesarias para obtener el producto que se espera. Hay que tener claro lo que se va a necesitar para realizar las actividades previstas.

Se hace un estimativo de costos por proyecto, teniendo en cuenta para cada actividad los rubros, según se trate de bienes o servicios. En bienes se consideran, por ejemplo, compra de materiales y equipos, ampliación y mejoramiento de infraestructura. En servicios, honorarios, gastos de movilización, recursos para eventos de formación y otros gastos específicos.

Aunque se trate de un cálculo, es necesario que se aproxime a la realidad tanto como sea posible. Es decir, para calcular el costo de un proyecto es necesario tener en cuenta el perfil contenido en la ficha, especialmente las actividades, y prever los requerimientos para su ejecución. Deben tomarse como base costos unitarios, siempre que se pueda.

No todas las actividades de un proyecto tienen costo adicional a los que implica el desempeño ordinario de las actividades del sector educativo. Lo que se costea son las actividades adicionales o que requieren recursos de inversión; el funcionamiento ya está financiado en el presupuesto ordinario de cada Secretaría.

Igualmente, es importante considerar que el costo de un proyecto particular o de todo el Plan incide en sus **posibilidades de ejecución**, especialmente en un marco de recursos limitados y voluntad política que no es la deseable. La aspiración de hacer lo que desde el punto de vista de algunos funcionarios sería perfecto, produce con frecuencia proyectos irrealizables por su costo.



© Foto: Jose Abraham Rivera



© Foto: Jose Abraham Rivera,  
Cumarál (Meta)

Cuando las dimensiones de un proyecto se basan en el resultado de otro que se ejecutará en primer lugar, el estimativo inicial del segundo proyecto se hará sobre un aproximado, mientras se cuenta con elementos para una mayor certeza; se actualizará una vez se cuente con los resultados del primero.

**El primer paso** es decidir cómo se va a desarrollar el proyecto, imaginarlo en ejecución. Esto conduce a tomar decisiones sobre las actividades y las acciones necesarias; esas decisiones inciden sobre los recursos que se van a invertir.

Al analizar las actividades, se deciden **parámetros**. Los parámetros son normas previstas para las actividades. Veamos algunos ejemplos:

### Veamos un ejemplo

- a. Para una determinada modalidad educativa, el número de estudiantes por grupo es de 15 y se proporciona 1 juego de materiales impresos por cada 2 estudiantes. Por lo tanto, se calcula un juego de materiales equivalente a la mitad de los alumnos, más uno para el docente.
- b. Para la salida de campo en una jornada para identificar población por fuera del sistema, cada recolector de información habrá pasado por dos jornadas de capacitación y llevará consigo 20 hojas de formatos impresos, además de un almuerzo. Luego se calcula el costo de dos talleres para todos los recolectores de información, la reproducción del material y el costo del almuerzo.
- c. En cada una de las 5 subregiones de la ETC, se harán dos reuniones de consulta de un día, con la participación de 20 personas y dos funcionarios.

Como se ve, los **parámetros** facilitan calcular costos, porque sirven para precisar las unidades necesarias que son lo que se costea: en total tantas reuniones y tantos desplazamientos, tantas fotocopias, tantos juegos de material.

Algunos parámetros han sido ya establecidos. Se pueden asumir los mismos o modificarse de acuerdo a criterios como economía, eficiencia o características técnicas de la actividad de la que se trata. El Portafolio de Modelos Flexibles del MEN, por ejemplo, tiene algunos parámetros<sup>1</sup>. Existen también para infraestructura educativa<sup>2</sup>. Cuando no existe el parámetro, se establece según la actividad que se va a realizar.

1 En el Portafolio de Modelos Educativos Flexibles, se describen las canastas educativas correspondientes. Ver en documentación de consulta que forma parte de este instrumento.

2 Guía para elaboración de planes de infraestructura escolar GTC 223. En <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-296985.html>



## Veamos un ejemplo

Retomemos la ficha de proyecto ya vista anteriormente (3.2. Programas y proyectos).

<b>Programa Cobertura</b>	
<b>Meta de resultado:</b> En la entidad territorial la cobertura neta al final del Plan de educación rural llegará al 80% en la básica secundaria y al 70% en la media	
Proyecto 1: Censo de niños y jóvenes por fuera del sistema escolar y estudio georreferenciado de la Organización de IE y sedes por área de influencia a atender	
<b>Actividades:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar censos educativos municipales para identificar la población en edad escolar por fuera del sistema escolar</li> <li>2. Elaborar el mapa educativo de cada municipio con información de las IE y CE georreferenciados con sus respectivas sedes.</li> <li>3. Consolidar esta información por núcleo por subregiones y por ETC.</li> <li>4. Definir necesidades de reorganización de la oferta: IE, CE y sedes.</li> <li>5. Formular estrategias diferenciales de intervención para garantizar la oferta a los ausentes (modificación de la estructura de IE, disponibilidad de docentes, adecuaciones de infraestructura).</li> </ol>	
<b>Roles:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción y apoyo técnico: SED</li> <li>• Censos educativos municipales: Alcaldías, Comités regionales intersectoriales, IE, CE.</li> <li>• Decisiones sobre IE y estrategias: SED, alcaldías, comités regionales intersectoriales</li> </ul>	
<b>Requisitos :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener decisión del municipio para adelantar censo de niños y jóvenes en edad escolar por fuera del sistema escolar.,</li> <li>• Disponer los recursos técnicos para hacer georreferenciación (Cartas municipales digitalizadas, GPS para tomar las coordenadas geográficas de las instituciones educativas, software para procesar la información)</li> <li>• El MEN dispone de un instrumento y una estrategia para los censos educativos municipales.</li> </ul>	
<b>Línea de base</b>	<b>Metas- producto:</b> 1. Censo de población en edad escolar por fuera del sistema; 2. Mapas educativos municipales; 3. Reorganización de la oferta educativa en básica y media para el área rural.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información actual de cobertura neta en la educación básica y media</li> </ul>	
<b>Costos. \$40.000.000 (incluye mapificación, comunicaciones, sistematización de información, encuestas municipales)</b>	

El **supuesto básico** del Proyecto es que de la caracterización realizada resultó que hay un número notable de jóvenes entre los 5 y los 18 años habitantes de la zona rural de la Entidad Territorial que no están escolarizados, lo que se manifiesta en las tasas de cobertura (Línea de base). Sin embargo, no se sabe cuántos son, quiénes son, dónde viven, qué nivel han cursado, por qué no están escolarizados y en qué condiciones

seguirían estudiando. Existe la voluntad de ofrecerles educación en condiciones que les faciliten ingresar al sistema educativo o continuar en él, porque suponemos que con una oferta adecuada lo harán. Para el ejemplo, asumimos que la ET es un Departamento y que se ha identificado una parte del territorio (subregión) donde la situación es especialmente crítica; el proyecto se focalizará en esa región.



© Foto: Archivo Corpoeducación

El Proyecto considera tres **actividades principales**: 1) levantar la información que permita identificar y caracterizar la población por fuera del sistema educativo; 2) elaborar el mapa educativo por municipio; 3) formular estrategias para satisfacer la necesidad educativa de esa población.

Para cada una de estas actividades consideraremos las **preguntas orientadoras** y las **acciones necesarias**, las posibles decisiones y los posibles aspectos cuyos costos se debe calcular.

**Tabla 10. Actividad 1. Levantar la información**

Preguntas	Decisiones	Para Costear
¿Qué se quiere averiguar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuántas personas entre 5 y 18 años están por fuera del sistema?</li> <li>¿Dónde viven?</li> <li>¿En qué edades?</li> <li>¿Qué nivel han cursado?</li> <li>¿Por qué no estudian?</li> <li>¿En qué condiciones estudiarían?</li> </ul>	<p>La elaboración del Instrumento.</p> <p>El operativo para levantar la información.</p> <p>La Divulgación y sistematización de la información.</p>
<b>La elaboración del instrumento:</b>		
<p><b>1. Sin contrato</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Lo tenemos?</li> <li>¿Cómo llegar a disponer de él?</li> <li>¿Se consigue ya hecho?</li> </ul>	Preguntar al MEN por el instrumento y pedirlo; en ese caso, estudiarlo para decidir si se usa o no.	<b>No Aplica (NA)*</b> Los costos están financiados pues corresponde a las actividades normales de la SE.
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Lo diseña la SE?</li> <li>¿Quién de la SE lo diseña, define el operativo y su sistematización?</li> </ul>	Se diseñará una ficha que corresponda estrictamente a lo necesario para responder las preguntas iniciales y un procedimiento para sistematizar.	<b>NA*</b> Los costos están financiados pues corresponde a las actividades normales de la SE.
<p><b>2. Con contrato</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se contrata su elaboración?</li> <li>¿A quién contratar?</li> </ul>	A una firma o un profesional	<b>Se establecen costos para:</b> Contrato de prestación de servicios por xx tiempo
<b>El operativo para el levantamiento de la información</b>		
<p>¿En qué consistirá?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Para cada municipio?</li> <li>¿Para toda la subregión focalizada?</li> </ul>	En cualquier caso, el operativo se hará en cada uno de los municipios, con coordinación de la SE y vinculando a la alcaldía.	

Continúa »



© Foto: Archivo Corpoeducación

**Tabla 10. Actividad 1. Levantar la información (continuación)**

Preguntas	Decisiones	Para Costear
<p><b>1. Sin contrato</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se realiza con la <b>participación de la comunidad educativa</b> del municipio?</li> <li>• ¿Se recoge la información en: Veredas, en la tienda, en la escuela, en la caseta comunal, en el día de mercado?</li> </ul>	<p>En cada municipio la SE acordará el operativo según las condiciones particulares, buscando la participación de la comunidad educativa rural, juntas de Acción Comunal y organizaciones similares.</p> <p>Se acordará con los EE la participación de los estudiantes tanto como encuestadores como en la sistematización. (Es clave la participación de las ENS, a través de los estudiantes de ciclo complementario; también pueden coordinar).</p>	<p><b>NA*</b>: Los costos de coordinación son asumidos por la SE, director de núcleo, Alcaldía o estudiantes de la ENS</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Quiénes encuestan?:</b></li> </ul>	<p>¿Juntas de Acción Comunal, padres de familia, estudiantes de educación media?</p>	<p><b>NA*</b>: Encuestadores</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los encuestadores necesitan <b>capacitación</b>?: ¿en qué?, ¿Cuánto tiempo?, ¿Cuándo? ¿En dónde se capacitan?</li> </ul>	<p>Los encuestadores tendrán dos jornadas de capacitación de xx días cada una, los capacitan funcionarios de la SE</p> <p>Se deben entregar materiales para la capacitación, al menos dos fichas de encuesta por encuestador</p> <p>Se pueden capacitar en un colegio, casa de la cultura, biblioteca y esto genera costos</p> <p>En los municipios se pueden gestionar con la Alcaldía, la comunidad o los colegios: el transporte y manutención de los encuestadores.</p>	<p><b>NA*</b>: Logística, sitio para la capacitación</p> <p><b>Se establecen costos para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales para los encuestadores</li> <li>• Almuerzo y refrigerios de encuestadores y capacitadores</li> <li>• Transporte de encuestadores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las encuestas se tienen que <b>reproducir</b>: ¿Quién las reproduce?, ¿Cuántas se reproducen?, ¿Quién las entrega a los encuestadores?</li> </ul>	<p>La SE o alcaldías coordinan la reproducción del material.</p> <p>Se reproduce tanto material como encuestas se vayan a realizar y un poco más.</p> <p>Se requieren otros materiales como (lápices, blocks de notas)</p> <p>En los municipios o colegios se puede gestionar su reproducción</p>	<p><b>NA*</b> Coordinación</p> <p><b>Se establecen costos para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotocopias de encuesta</li> <li>• Compra materiales para encuestadores</li> <li>• Paquete de encuestas x encuestador</li> </ul>



© Foto: Javier Serrano. Cabaña eco,  
IE La Salina. El Carmen del Chucurí, Santander.

**Tabla 10. Actividad 1. Levantar la información (continuación)**

Preguntas	Decisiones	Para Costear
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Operativo</b> de aplicación:</li> <li>• ¿Cuándo y en dónde se realizará?, ¿Cuánto dura cada viaje?, ¿Cuánto tiempo se toma realizar la encuesta?, ¿Cómo se realizará la divulgación y la convocatoria a los encuestados?, ¿Cómo se transportarán los encuestadores a cada sitio?,</li> </ul>	<p>Las fechas serán las mismas para todos los municipios.</p> <p>La realización de la encuesta se dará a conocer con anticipación, por medio de comunicación a través de radio, comunidades educativas, organizaciones locales, web, cartelera y perifoneo.</p> <p>Los mensajes se dirigirán a la ciudadanía en general y a la población que se requiere identificar y caracterizar. Debe garantizarse que la gente entienda la utilidad y el alcance de la encuesta y esté dispuesta a participar.</p> <p>Desplazamiento de los encuestadores a los sitios de recolección de información y regreso. Los encuestadores, en parejas, van a cada vereda el día señalado y hacen las encuestas en el lugar señalado o acompañarán a quienes las hagan.</p>	<p><b>Se establecen costos para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte de encuestadores (ida y vuelta)</li> <li>• Almuerzo y refrigerios</li> <li>• NA *: Acuerdo con emisoras comunitarias y locales para divulgación por diferentes medios</li> </ul>
<b>Sistematización de la información</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién recibe las fichas diligenciadas?</li> <li>• ¿Quién las sistematiza?</li> <li>• ¿Quién elabora el informe?</li> <li>• ¿Cuándo y a quién se entrega?</li> <li>• ¿Se requiere apoyo técnico?</li> </ul>	<p>La sistematización de la información se hará en primer lugar por municipio; se vinculará con el plan de estudios de los estudiantes de media, y se hará a partir de un instrumento común que entregará la SED.</p> <p>Los resultados municipales los consolidará la SED o una IE en resultados para la subregión, que se darán a conocer por diferentes medios. Esos resultados dirán: 1) Aproximadamente cuántas son las personas que, debiendo estar en el sistema no asisten. 2) Dónde viven. 3) Por qué no estudian. 4) En qué condiciones es posible que accedan a una oferta educativa. 5) Qué condiciones podría tener esa oferta para que se pueda cumplir con la responsabilidad de ofrecerles oportunidades educativas en cuanto a niveles, ubicación de la oferta, dedicación de tiempo necesaria, entre otros aspectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NA*:</b> sistematización de la información porque la realiza cada alcaldía y la SE consolida la información</li> </ul>

**Tabla 10. Actividad 1. Levantar la información (continuación)**

Preguntas	Decisiones	Para Costear
<b>Divulgación de los resultados:</b>		
<b>Divulgación de resultados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿A quiénes?,</li> <li>¿Cuándo?,</li> <li>¿Dónde?,</li> <li>¿Por qué medios?</li> </ul>	<p>Los resultados locales se darán a conocer mediante estrategia de comunicación amplia: radio, evento.</p> <p>Se organizará por municipio y/o subregión un evento para analizar los resultados y estudiar alternativas de atención a la población que no estudia.</p> <p>Coordinará la SE. Según necesidades, se pedirá colaboración técnica y logística a ENS, IES y entidades y organizaciones locales. Con ellos se acordarán y asignarán responsabilidades de acuerdo con cronograma.</p>	<p><b>NA*:</b> Acuerdo con emisoras comunitarias y locales. Perifoneo</p> <p><b>NA*:</b> la SE realizará el análisis de resultados y organización de la oferta</p>
<b>2. CON CONTRATO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿A quién se contrata?</li> </ul>	<p>Una firma o grupo de profesionales que elaboren la encuesta, diseñen el operativo, apliquen, sistematicen, elaboren informe de resultados y recomendaciones, realicen reuniones con el equipo técnico de la SE, organicen la entrega y divulgación de resultados a la SE, las autoridades departamentales y municipales, y a las comunidades educativas.</p>	<p><b>Se establecen costos para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Honorarios entidad/empresa que realice todo el operativo</li> </ul>

**Tabla 11. Actividad 2. Hacer mapas educativos municipales**

Preguntas	Decisiones	Para Costear
¿Qué se quiere?	Una representación gráfica de los establecimientos de la zona rural de cada municipio, ubicándolas en el territorio. Saber qué hay en educación, dónde, en qué condiciones y con qué posibilidades.	
<b>Elaboración del mapa educativo municipal</b>		
<b>1. Sin contrato</b> ¿Se hará con la participación de la comunidad educativa? <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué información debe contener el mapa?</li> <li>¿Se trata de un mapa físico?</li> <li>¿Se hará con georreferenciación?</li> </ul>	<p>El mapa debe ubicar cada sede, señalar a qué IE pertenece, que niveles y grados ofrece, modalidad educativa, modelos flexibles, programas de articulación y formación para el trabajo, proyectos pedagógicos productivos, el número de estudiantes matriculados en la actualidad y el número de cupos disponibles (a cuántos estaría en capacidad de atender). Qué factores que contribuyen al acceso y la permanencia están presentes en la sede: transporte, restaurante, otros.</p> <p>Su utilidad será identificar posibilidades de atención a jóvenes por fuera del sistema educativo, según los resultados de la actividad 1.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>NA*:</b> Coordinación a cargo de la alcaldía o de la SE.</li> <li>Acuerdo con emisoras comunitarias y locales para divulgar el operativo.</li> </ul>



**Tabla 11. Actividad 2. Hacer mapas educativos municipales (continuación)**

Preguntas	Decisiones	Para Costear
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se trata de un mapa físico?</li> <li>• ¿Cómo se organizará la elaboración de mapas veredales?</li> <li>• ¿Qué materiales se requieren para elaborarlos?</li> <li>• ¿Quién o quiénes elaboran el mapa municipal?</li> <li>• ¿Quién coordinará el trabajo?</li> </ul>	<p>Se harán mapas en medio físico, producto de la participación de los ciudadanos.</p> <p>Se promoverá que cada comunidad educativa desde los alumnos hasta los padres de familia haga el mapa de su territorio (vereda, corregimiento, otro), con la caracterización de su propio establecimiento. Para esto se requieren materiales que se deben entregar a cada grupo.</p> <p>A partir de esos mapas se hará el mapa educativo municipal, por un comité de voluntarios surgido de la organización y realización del concurso. Para eso, se conformará en el municipio un grupo conformado a partir de docentes y directivos docentes. Para lograrlo, se promoverá en cada municipio una muestra de mapas veredales, con criterios que dará la SED.</p> <p>La SED coordinará con las administraciones locales la forma de ejecución de la muestra: convocatoria y movilización, criterios sobre la información que deben contener, incentivos a las comunidades educativas (premios, por ejemplo), entre otros.</p> <p>La SED orientará y animará el proceso general, de acuerdo con un cronograma y criterios claros. Además, gestionará la vinculación del sector productivo organizado tanto regional como departamental.</p> <p>La producción de los mapas municipales estará a cargo de la administración municipal a través del grupo mencionado.</p> <p>Esta actividad se desarrollará simultáneamente con la actividad 1.</p>	<p><b>Se establecen costos para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales para elaborar los mapas.</li> </ul> <p><b>Se establecen costos para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plegables, volantes, otros materiales que informen sobre qué, cómo y cuáles son las reglas del concurso.</li> <li>• Premios.</li> <li>• Almuerzo, refrigerios.</li> <li>• Transporte para dos jornadas de trabajo.</li> </ul>
<p><b>2. Con contrato</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se hará con georeferenciación?</li> <li>• ¿Se hará a partir de fotografía digital?</li> <li>• ¿Quién lo hace?</li> <li>• ¿Cuándo se hace?</li> </ul>	<p>Una firma o un grupo de profesionales que diseñe y realice todo el operativo, sistematice la información, elabore los mapas e informes de resultados y recomendaciones, realice reuniones con el equipo técnico de la SE, organicen la entrega y divulgación de resultados a la SE, las autoridades departamentales y municipales, comunidad educativa.</p>	<p><b>Se establecen costos para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Honorarios entidad/empresa que realice todo el operativo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién lo administra y lo actualiza periódicamente?</li> <li>• ¿Cada municipio?</li> <li>• ¿La SE?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NA*</b>: la SE o el Secretario de Educación de cada Municipio.</li> </ul>

**Tabla 12. Actividad 3. Formular estrategias para la población por fuera del servicio**

Preguntas	Decisiones	Para Costear
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué se quiere?</li> </ul>	<p>Definir alternativas de una oferta aceptable para la población identificada y caracterizada, a partir de comparar los resultados de la actividad 1 y los de la actividad 2.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>NA*</b>: la SE con el equipo técnico de educación rural.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Quién realiza el análisis?</li> </ul>	<p>El trabajo lo desarrollará <b>el equipo técnico de la SE</b>, y tendrá en cuenta lo surgido en los eventos municipales y subregionales de divulgación de los resultados, en el sentido de propuestas e iniciativas.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué grupos de edad y nivel resultaron del levantamiento de información?</li> <li>¿Dónde están en el territorio los grupos de nivel?</li> <li>¿Cuáles son las principales razones para no estar estudiando?</li> <li>¿En qué condiciones estudiarían?</li> <li>¿Qué alternativas existen para vincular a la educación a la población ausente?</li> <li>¿Qué modificaciones se requieren en la composición de las instituciones y organización de las sedes?</li> <li>¿Qué características deberían tener las modalidades nuevas para el acceso y la permanencia de la población por fuera del sistema?</li> <li>¿En qué sedes se debería establecer oferta nueva y qué se necesita para hacerlo, en términos de infraestructura, dotación, docentes?</li> </ul>	<p>Ejerciendo con audacia la autonomía que la ley le concede para asumir la responsabilidad de prestar el servicio a toda la población en condiciones adecuadas a sus características, <b>la SE</b> estudiará modalidades, modelos y condiciones que garanticen la vinculación de toda la población y la contribución del proyecto al objetivo del eje Cobertura y al objetivo estratégico de la ET en materia de educación para la población rural. Estas modalidades pueden incluir las que no implican escolarización regular (no presenciales), modelos flexibles y formas educativas no comunes.</p> <p>Igualmente, <b>la SED tomará decisiones</b> sobre el establecimiento de niveles y grados, con información suficiente para decidir su ubicación y las condiciones que es necesario crear en cada caso, tanto por sede e IE como por municipio, y para la subregión.</p> <p>Las decisiones a las que llegue la SED <b>se comunicarán y consultarán</b> con las administraciones municipales y con las comunidades de los lugares correspondientes. Los refrigerios y almuerzos de los participantes pueden estar a cargo de cada municipio</p> <p>Basados en las decisiones y acuerdos, la SED perfilará nuevos proyectos que serán parte de un nuevo plan operativo. Esos proyectos tendrán que ver con bienes, tales como dotación de establecimientos, adecuación de infraestructura y servicios, como consultoría, transporte y otros, orientados a la puesta en práctica de las decisiones resultantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>NA*</b>: Organización, convocatoria, desplazamiento de funcionarios de la SE.</li> <li><b>NA*</b>: Lugar para realizar los eventos.</li> </ul> <p><b>Se establecen costos para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Materiales: papelería, marcadores,</li> <li>Refrigerios y almuerzo para los participantes.</li> </ul>



© Foto: Javier Serrano. Estudiantes IE Clavellinas, Aratoca, Santander.

La siguiente tabla puede ser útil para resumir los costos de un proyecto cualquiera, una vez hecho un ejercicio de preparación como el que se reseña en el ejemplo anterior. Pueden agregar o quitar celdas, según se requiera.

**Tabla 13. Proyecto No. 1 – Costeo**

Estructura de costos						
Actividades	Para costeo	Rubro	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total	Fuente de Recurso
	Materiales (Producción intelectual)	Honorarios	Una persona mes o día	# días o meses X # personas	\$	
	Materiales (Producción editorial)	Fotocopias	Una página	# páginas del documento X # documentos	\$	
		Reproducción	Un documento	# documentos	\$	
	Capacitador(es)	Honorarios	Una persona mes o día	# días X # capacitadores X # talleres	\$	
	Logística (salón, videobeam, papelógrafo)	Alquiler	Día	# días	\$	

Continúa »



© Foto: Jose Abraham Rivera

**Tabla 13. Proyecto No. 1 – Costeo (continuación)**

Estructura de costos						
Actividades	Para costeo	Rubro	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total	Fuente de Recurso
	Manutención (alimentación, refrigerios)	Almuerzos	Un almuerzo/día	# personas X # días/taller # talleres	\$	
		Refrigerios	Dos refrigerios/día	# personas X # días/taller # talleres	\$	
	Gastos viaje/viáticos	Viáticos	Persona día	# días/persona # viajes año # personas	\$	
	Desplazamientos	T. Aéreo	Pasaje una persona	# personas # viajes	\$	
		T. Terrestre	Pasaje una persona		\$	
		T. Fluvial	Pasaje una persona		\$	

En conclusión de lo anterior, puede decirse que el cálculo de costos tiene sentido en la medida que sea una manera de garantizar el desarrollo de actividades acciones y proyectos que tienen un lugar dentro del Plan y que son fruto de planear los proyectos en detalle, teniendo siempre presentes los productos, las metas de resultado y el objetivo estratégico del Plan.

En el ejemplo anterior se plantean decisiones posibles de un equipo indeterminado de formulación en una realidad también posible, pero imaginaria, donde un equipo asume, por ejemplo, dar mayor importancia a la participación y a las soluciones prácticas que a la sofisticación tecnológica. Sin embargo, las decisiones podrían ser otras y en cada

caso serán diferentes sus costos. Lo importante es que la previsión de costos sea resultado de considerar detalladamente la forma de ejecución, basándose en criterios claros.

Definidos los costos de cada proyecto, se procede a hacer un agregado de costos del Plan de Educación Rural año por año, según las tres categorías de proyectos mencionadas en el primer párrafo de este apartado, surgidas del análisis de prioridad hecho antes. Con esos costos se hace una agregación para todo el Plan de Educación Rural, discriminando los rubros que requieren recursos nuevos que hay que gestionar. Estos cálculos se retomarán más adelante, cuando hagamos referencia a la financiación del Plan.



© Foto: Archivo Corpoeducación

### 3.5.2 Fuentes de recursos

Las siguientes tablas caracterizan algunas posibles fuentes de recursos a las que se puede acudir, provenientes tanto del sector público como del privado. Es necesario que el equipo de formulación del Plan se informe sobre las fuentes del sector público disponibles en los diferentes niveles territoriales (nacional, subregional, departamental y municipal), bien sea del sector educativo o de otros sectores. En cuanto a las fuentes privadas, esa información será útil cuando llegue el momento de analizar las posibilidades de alianzas y otro tipo de colaboraciones, tema al que nos referiremos más adelante.

En el costeo de cada proyecto es conveniente incluir la previsión de posibles fuentes de financiación. Como en este momento se trata de considerar posibles alternativas, puede señalarse más de una fuente; sin embargo, para la financiación definitiva, es recomendable que las fuentes financien el proyecto en su totalidad y no algunas actividades del mismo. De lo contrario, la diversidad de fuentes y de ritmos en la asignación de recursos para ciertas actividades puede dar lugar a dificultades en la ejecución de los proyectos.

**Tabla 14. Fuentes de financiación del sector público educativo**

Entidad	Fuente de recursos	Destino de los recursos
MEN	Sistema General de participaciones (SGP) <sup>3</sup> para educación <sup>4</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de salarios y prestaciones de docentes y directivos docentes</li> <li>• Construcción, mantenimiento y pago de servicios públicos y gastos de funcionamiento de los EE</li> <li>• Provisión de la canasta educativa</li> <li>• Actividades para mantener, evaluar y promover la calidad educativa</li> <li>• Contratación del servicio público educativo y de la administración de la educación por parte de los indígenas<sup>5</sup></li> <li>• Si hay capacidad presupuestal, transporte y alimentación escolar<sup>6</sup></li> </ul>
	SGP: Recursos adicionales por población atendida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades educativas especiales (NEE): contratación de servicios de apoyo, formación docente, dotación de material didáctico y TIC</li> <li>• Internados: alimentación, dotación institucional, adecuación de infraestructura</li> </ul>

Continúa »

3. El SGP son los recursos que la Nación transfiere a las entidades territoriales certificadas para la financiación de servicios de educación, salud, agua potable y todos los definidos en la Ley 715 del 2001.
4. Guía para la administración de los recursos financieros del sector educativo. Actualización Guía No. 8. MEN 2012.
5. Normas relacionadas con la contratación del servicio público educativo: Decreto 2355 de 2009, Ley 1294 de 2009 y Decreto 2500 de 2010, contratación de la administración de la educación por parte de los indígenas.
6. Directiva # 13 de 2002.



© Foto: Archivo Corpoeducación

**Tabla 14. Fuentes de financiación del sector público educativo (*continuación*)**

Entidad	Fuente de recursos	Destino de los recursos
MEN	SGP: Recursos para calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción, ampliación y adecuación y mantenimiento de infraestructura educativa</li> <li>• Dotación institucional de infraestructura, material y medios pedagógicos para el aprendizaje</li> <li>• Pago de servicios públicos</li> <li>• Funcionamiento básico de los EE</li> <li>• Capacitación de docentes y directivos</li> <li>• Complementar alimentación y transporte escolar</li> </ul>
	Recursos Gratuidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotaciones pedagógicas</li> <li>• Mantenimiento, conservación, reparación, mejoramiento y adecuación de bienes muebles e inmuebles de los EE</li> <li>• Adquisición de bienes de consumo duradero destinados a la producción de otros bienes y servicios</li> <li>• Adquisición de bienes de consumo final que no son objeto de devolución</li> <li>• Arrendamiento de bienes muebles e inmuebles para funcionamiento del EE</li> <li>• Adquisición de impresos y publicaciones</li> <li>• Pago de servicios públicos domiciliarios</li> <li>• Primas por seguros y pólizas</li> <li>• Gastos de viaje, transporte, hospedaje y manutención de educandos</li> <li>• Sostenimiento de semovientes y proyectos pedagógicos productivos PPP</li> <li>• Contratación de servicios técnicos y profesionales para una gestión específica y temporal</li> <li>• Realización de actividades pedagógicas, científicas, culturales y deportivas</li> </ul>
	SGP: Asignaciones especiales (4% SGP)	0.5% para Alimentación escolar
	Recursos de presupuesto nacional para financiar programas de Cobertura, Calidad, Eficiencia y Pertinencia, según la política educativa	Inversiones específicas.

Continúa »



© Foto: Luis Alfredo Rivera

**Tabla 14. Fuentes de financiación del sector público educativo (continuación)**

Entidad	Fuente de recursos	Destino de los recursos
MEN	LEY 21 <sup>7</sup>	Proyectos de construcción y mejoramiento de infraestructura y dotación educativa
ICETEX	Recursos del presupuesto nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiamiento a través del crédito a estudiantes de educación técnica o superior</li> <li>Programas especiales de crédito subsidiado.</li> </ul>
Nación D/ptos Distritos Municipios	Sistema General de Regalías <sup>8</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fondo de ciencia, tecnología e innovación (Colciencias)</li> <li>Fondo de desarrollo regional</li> <li>Fondo de compensación regional</li> <li>Asignaciones directas y asimiladas</li> </ul>	Proyectos de desarrollo social, inversión física en educación, inversión en ciencia, tecnología e innovación del orden regional, departamental, distrital o municipal

Continúa »

7. Los recursos de la ley 21 de 1982 son una contribución especial del 1% sobre el valor de la nómina mensual que realiza la Nación, departamentos, distritos y municipios. Los proyectos que se presentan para acceder a estos recursos requieren cofinanciación de las ETC y se presentan por las ETC al MEN para su estudio, viabilización y cofinanciación. (Ver: Guía para la presentación de proyectos de infraestructura, Ley 21 de 1982 y Resolución Ministerial 7650 de 2011).
8. La Ley 1530 de 2012 y el decreto 1077 de 2012 sobre el Sistema General de Regalías, que regula la organización y funcionamiento, distribución, objetivos, fines, administración, uso eficiente y destinación de los recursos provenientes de las regalías. Los proyectos para acceder a los recursos de regalías deben ser elaborados en la Metodología General Ajustada (MGA) del DNP e inscritos en el BPIN. Los Planes de Educación Rural en su totalidad o algunos de sus programas y/o proyectos pueden ser presentados ante la Secretaría de Planeación de la correspondiente entidad territorial para que sean viabilizados ajustándose a todos los procedimientos y reglas definidas. (Ver en documentación adicional: Ley 1530 de 2012 de Regalías; Decreto 1077 de 2012; Instructivo Ley 1530-Sistema General de Regalías).



© Foto: Javier Serrano. Formación de catadores cafeteros. IE J.E. Rivera, Bruselas, Pitalito, Huila.

**Tabla 14. Fuentes de financiación del sector público educativo (continuación)**

Entidad	Fuente de recursos	Destino de los recursos
Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) <sup>9</sup> , Ambiente, Cultura	Presupuestos sectoriales	Inversiones específicas según proyectos presentados.
ICBF	Recursos propios	Inversiones en proyectos de atención integral para la primera infancia.
Ecopetrol	Recursos propios	Inversiones en proyectos gestionados ante la entidad
Gremios agropecuarios	Fondos Parafiscales <sup>10</sup>	Inversiones en proyectos gestionados ante la entidad
Departamento	Recursos propios	Inversiones específicas o cofinanciación de proyectos específicos
Municipios	Recursos propios	Inversiones específicas según proyectos.
Instituciones educativas.	Fondo de Servicios Educativos	Inversiones específicas según proyectos.

9. El MADR en nombre del gobierno nacional ha definido el texto del Proyecto de Ley de Tierras y Desarrollo Rural, que está en este momento en consulta con los grupos étnicos y después pasa a debate y aprobación en el Congreso de la República. Este proyecto de ley contempla el desarrollo de políticas para acrecentar en las zonas rurales la acumulación de capital humano, capital social y capital físico, lo cual significa una clara demanda de intervención del sector educativo e incluye que el MADR haga aportes para programas educativos, especialmente para universalización de la educación media, técnica y superior, investigación y desarrollo tecnológico, apoyo a emprendimientos rurales. Actualmente es viable también cofinanciar algunos proyectos con los sectores Ambiente y Cultura.
10. **Fondos parafiscales.** Mediante leyes de la República se han venido creando en el país los Fondos Parafiscales para varios productos agropecuarios. Los recursos de los Fondos se originan en una retención a manera de impuesto de un porcentaje del valor de los productos en el momento de la comercialización. Los recursos deben invertirse en programas y proyectos de desarrollo para los productores en las regiones y territorios del país según su vocación productiva afín con el producto que ha generado los recursos parafiscales. Existen Fondos Parafiscales para los siguientes renglones productivos: algodón, arroz, avícola, cacao, café, caucho, cereales, frijol-soya, ganado, hortofruticultura, leguminosas, palma, panela, porcícola, tabaco. Los proyectos deben beneficiar población rural relacionada con el producto y se deben presentar a la Junta Directiva del respectivo Fondo Parafiscal.





© Foto: Javier Serrano. PPP IE Cirales, El Carmen de Chucurí, Santander.

En el sector privado también se suele encontrar fuentes de financiación. Normalmente el acceso a estos recursos pasa por el acuerdo de alianzas en torno a la educación.

**Tabla 15. Fuentes de financiación del sector privado**

Tipo de sector	Fuente de recursos	Destinación
Empresas agroindustriales, forestales, comerciales, industriales, financieras, multinacionales mineras energéticas, de comunicación o de otra naturaleza.	Recursos propios. Recursos manejados bajo el concepto de responsabilidad social empresarial <sup>11</sup> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiación de proyectos de formación técnica y capacitación en zonas de influencia del respectivo Fondo Parafiscal.</li> <li>• En el caso de los comités departamentales de cafeteros, proyectos educativos de formación en la cultura cafetera (ejemplo el Proyecto Escuela y Café), apoyo en dotación, equipos y asistencia técnica a IE.</li> </ul>

Continúa »

**11. Responsabilidad social de las empresas.** Existe en el país experiencia en este tipo de actividad empresarial impulsada por la ANDI y otros grupos empresariales (por ejemplo el grupo Corona), la cual es entendida como una integración voluntaria de las preocupaciones sociales y ambientales de las empresas en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores. Como fruto de esas tendencias, las empresas hacen inversiones en capital humano y en el entorno social, lo cual es una oportunidad para gestionar algunos proyectos de los planes de educación rural. En el sector empresarial ha funcionado también la Fundación Empresarios por la Educación, constituida en el año 2002 y que cuenta con 11 capítulos regionales y 420 empresas afiliadas. Esta Fundación ha estado especialmente interesada en el mejoramiento de la gestión del sistema educativo y de la calidad de la educación preescolar básica y media. En las regiones donde se formule un plan de educación rural, la Fundación Empresarios por la Educación puede ser una oportunidad de apoyo.



© Foto: Jose Abraham Rivera

**Tabla 15. Fuentes de financiación del sector privado (continuación)**

Tipo de sector	Fuente de recursos	Destinación
Sector solidario.	Cooperativas y mutuales <sup>12</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos educativos que garanticen el acceso y la permanencia de los estudiantes más vulnerables.</li> <li>• Programas de alimentación y transporte escolar.</li> <li>• Construcción y adecuación de infraestructura educativa en zonas rurales y urbano marginales.</li> <li>• Subsidios de costos educativos.</li> <li>• Dotación de materiales educativos, mobiliario escolar, bibliobancos.</li> <li>• Dotación de uniformes y útiles escolares.</li> <li>• Cupos para educación superior apoyando proyectos de subsidio del ICETEX.</li> </ul>
Cooperación	Recursos de cooperación internacional reembolsables y no reembolsables.	Proyectos educativos (formación de docentes, investigación, asistencia técnica, dotación y equipamiento tecnológico).
	Recursos aportados por entidades u organismos del sector privado (no reembolsables).	Aportes al desarrollo regional a través de la financiación de programas o proyectos específicos o mediante donaciones de materiales, equipos y asistencia técnica.

El costeo de un plan de educación rural se hace teniendo como referencia el presupuesto del Plan de Desarrollo de la entidad territorial y su Plan Plurianual de Inversiones. Lo ideal es que la elaboración del Plan de Educación Rural **coincida con la elaboración del Plan de Desarrollo de la ETC**, para que

© Foto: Javier Serrano. IE Hojas anchas, Supía, Caldas.

**12. Cooperativas.** Las cooperativas, asociaciones mutualistas, institutos auxiliares del cooperativismo o Confederaciones de Cooperativas son exentos de impuestos sobre la renta (artículo 8 de la ley 863 del 2003) en el caso en que inviertan en educación una suma igual o superior al 20% del excedente del ejercicio del año anterior. Los rubros que pueden ser objeto de inversión son: cupos para educación superior apoyando proyectos de subsidio del ICETEX, fondos por cada organización cooperativa para financiar cupos en la educación formal preescolar, básica, media y superior; aportes para subsidios a cupos escolares en educación preescolar, básica y media, proyectos educativos de las entidades escolares. El seguimiento y autorización de estas inversiones de las cooperativas corre por cuenta del ICETEX o el MEN.



No debe confundirse la importancia de un Plan con la sola demanda de espacios exclusivos y comodidades físicas que suelen expresar más las aspiraciones burocráticas de los funcionarios, que la importancia de los planes y proyectos y terminan por aislar y hacer odioso lo que debería ser querido y apoyado por todos.

el costo del primero sea cobijado por el presupuesto del Plan de Desarrollo. Cuando el Plan de Educación Rural se elabora en un tiempo diferente al Plan de Desarrollo, se requiere hacer lo necesario para que el presupuesto cuente con recursos y para que sea incluido en el plan indicativo y en los planes operativos anuales, como veremos más adelante.

### 3.6. Ubicación del Plan en la estructura funcional de la Secretaría de Educación

Formular un plan de educación rural para una entidad territorial significa que la educación de la gente del campo es parte importante de su política educativa y es un reconocimiento de su contribución al desarrollo a través de la **equidad y la formación de capital humano y social**. Por esta razón se formula y asume el Plan de Educación Rural, como uno de los planes importantes de la entidad territorial.

Ahora bien, a los planes importantes en la política educativa se les da un lugar en la estructura de la Secretaría, se les asignan responsables y recursos, se les garantizan condiciones para operar y se les piden resultados. Estos son los planes que siempre están presentes entre las preocupaciones de los gobernantes y sus equipos de gobierno, sobre los que piden informes, para los que gestionan recursos y buscan aliados y a los que hacen referencia en sus intervenciones públicas y eventos de rendición de cuentas.

Se trata, entonces, de asignar al Plan de Educación Rural un lugar dentro de la estructura funcional, que garantice su ejecución coordinada para el logro de sus objetivos. La organización de la Secretaría de Educación para el desempeño de sus funciones opera a través del desarrollo permanente de macroprocesos. Dentro de esa organización se le debe asignar al Plan de Educación Rural el lugar más adecuado, te-

niendo presente que incluye actividades articuladas que corresponden a más de un macroproceso, dado que se trata de intervenciones y recursos para ofrecer educación y no aspectos parciales de ella. Hemos previsto que los programas y proyectos que resultarán de la formulación del Plan correspondan a esa forma de organización.

La ubicación del Plan debe favorecer la ejecución coordinada, tanto de las actividades entre sí, como con otras no incluidas en esta formulación, pero necesarias y que ya existen en la actividad cotidiana de la Secretaría; el Plan es de la administración y no excluye a la educación rural de otras acciones; más bien la incluye y la fortalece para el gran objetivo de brindar a la población de la zona rural un **mejor servicio**.

De acuerdo con lo anterior, si bien cada programa y proyecto tiene un énfasis que permitiría asignarlo a un macroproyecto misional, como por ejemplo los macroproyectos misionales “C. Gestión de la cobertura del servicio educativo” y “D. Gestión de la calidad del servicio educativo en EPBM”, según el criterio de integralidad del Plan y complementariedad de las acciones, puede resultar más adecuado asignarlo a los macroprocesos A. o B. (Gestión estratégica y Gestión de programas y proyectos). Esto manifiesta que **el Plan es parte integral importante de la gestión de la Secretaría** y garantiza que la atención de la población rural sea objeto específico de las actividades de planeación, gestión y ejecución presupuestal.

El resultado de este aspecto del trabajo será una formulación que presente con total claridad la ubicación del Plan y las responsabilidades por la ejecución de las acciones.

Expresen en un esquema de la organización técnica de su Secretaría de Educación el lugar en que estará ubicado el Plan de Educación Rural y agréguelo al documento final en el lugar correspondiente.



© Foto: Mauricio Cardona



## Para concluir...

Con el apartado anterior hemos terminado la formulación del Plan de Educación Rural. A partir de algunos conceptos básicos que se asumen como directrices para la toma de decisiones contextualizadas, formulamos el Plan en dos fases:

En la primera se analizó la situación educativa en la zona rural según cobertura, calidad y eficiencia, con énfasis en dos aspectos: por un lado, la relación entre la población y el contexto económico y productivo; de otra parte, el entorno institucional. El primero, como espacio del desarrollo social al que la educación debe contribuir; el segundo, entendido como el ámbito organizativo que la hace posible en condiciones adecuadas.

Resultado de esta caracterización, se identificaron las problemáticas principales a superar para la prestación de un mejor servicio y se estableció el objetivo estratégico del Plan: la Entidad Territorial que queremos ser en materia de educación para los habitantes de la zona rural.

En la segunda fase se establecieron las variables más importantes sobre las que se debe influir y, con base en ellas, se identificaron proyectos que conduzcan al objetivo estratégico, enmarcados en la política educativa nacional, enfatizando la calidad y la cobertura del servicio. Se hicieron avances que se profundizarán más adelante, sobre cálculo de costos, exploración de fuentes de financiación, la institucionalidad que debe garantizar la eficiencia y la eficacia en la prestación del servicio.

En lo sucesivo, el foco serán los arreglos necesarios para la ejecución del Plan, la gestión de recursos, el control sobre el desarrollo y la sostenibilidad de las acciones para el logro de los objetivos.

# Aprender

# CTB



# Disl

## 03

### Gestión para la ejecución del Plan

- 1. Antes de empezar//** Con frecuencia se formulan planes que nunca se ejecutan, entre otras cosas porque, una vez preparados, no se desarrolla un plan operativo de alistamiento para lograr las condiciones básicas que permitan iniciar la ejecución.

Existen otras decisiones igualmente importantes, aunque no esenciales, que deben desarrollarse en esta etapa, tales como los **acuerdos políticos y sociales** y la búsqueda de **aliados**. De lo anterior se trata en esta parte del manual.





© Foto:Marcela Muñoz

## 2. Plan operativo de alistamiento

El plan operativo de alistamiento comprende las acciones conducentes a lograr las decisiones políticas y los arreglos que garanticen el respaldo institucional para que el Plan de Educación Rural se pueda poner en marcha en condiciones favorables.

El plan operativo de alistamiento debe diseñarse inmediatamente termina la formulación y debe desarrollarse entre el final de la formulación y el comienzo de la discusión sobre el presupuesto de la próxima vigencia y desembocar en el Plan Operativo Anual para el primer año de ejecución (POA 1). Para que se ejecute con celeridad, es necesario que tenga seguimiento constante, preferiblemente semanal.

Desarrollar el plan de alistamiento en el tiempo sugerido hará que se puedan incluir en el presupuesto de la vigencia siguiente los proyectos que requieren recursos no incluidos ya dentro de las partidas globales de la vigencia en curso; las actividades que se puedan financiar con alguna de las partidas deben ponerse en marcha cuanto antes.

La tabla número 1 presenta un ejemplo de plan de alistamiento. En los apartados siguientes de esta misma parte del Manual volveremos sobre estas actividades.

**Tabla 1. Plan operativo de alistamiento**

Actividad	Resultado	Acciones	Responsable	Fechas
1. Presentación del Plan a los directivos de la administración de la ETC.	Conocimiento y aceptación del Plan por la administración. Decisiones sobre ubicación del Plan en la Secretaría y designación de responsables.	Preparar y acordar presentación del Plan. Realizar reunión. Hacer modificaciones al Plan, si se requieren.	Responsables de la preparación. Secretario de Educación. Planeación educativa.	
2. Inscripción del Plan en el Banco de Programas y Proyectos de la Entidad Territorial.	Ficha de proyecto diligenciada e inscrita en BPIN de la Entidad.	Informarse con el BPIN sobre condiciones para inscripción del Plan. Diligenciar la ficha e inscribir el Plan.	Responsables del Plan. Planeación Educativa.	

**Tabla 1. Plan operativo de alistamiento (continuación)**

Actividad	Resultado	Acciones	Responsable	Fechas
3. Formulación del POA para el año 1 de ejecución.	POA definido para año 1.	Preparar en detalle los proyectos, a partir de las fichas de perfil, incluyendo focalización. Precisar y actualizar los costos, según el desglose de actividades. Hacer presentación anualizada y consolidada del Plan, proyectos y costos.	Responsables del Plan. Planeación Educativa.	
4. Inclusión de los proyectos pertinentes del Plan en el Plan de Apoyo al Mejoramiento –PAM.	Plan institucionalizado mediante la vinculación al PAM en lo correspondiente.	Incluir en el PAM los proyectos relacionados directamente con la Calidad.	Responsables del Plan. Equipo de Calidad de la Secretaría (Macroproceso “D. Gestión de la calidad del servicio educativo en EPBM”).	
5. Lanzamiento del Plan.	El Plan es conocido por la ciudadanía como política de la Entidad Territorial y propósito importante de la administración.	Acordar mensajes y medios de difusión. Organizar y desarrollar eventos de lanzamiento, a partir de proyectos concretos.	Responsables del Plan. Oficina de comunicaciones de la administración. Secretario de Educación.	
6. Gestión de acuerdos políticos y sociales.	Acuerdos de la administración con alcaldes, representantes políticos y otros, para facilitar la ejecución y destinar recursos.	Preparar propuestas para la financiación y ejecución del Plan y los proyectos. Presentar el Plan a alcaldes y otros agentes, con propuestas de colaboración en actividades y aportes financieros y para la inclusión del Plan en el Plan Plurianual de inversiones de la Entidad territorial y los presupuestos municipales.	Secretario de Educación. Responsables del Plan.	
7. Concertación de alianzas, convenios y relaciones intersectoriales.	Acuerdos de cooperación entre sectores administrativos de la Entidad Territorial para la ejecución. Identificación de actores sociales y acuerdos con ellos para alianzas y convenios que contribuyan a la ejecución del Plan.	Identificación de posibles aliados por proyecto. Formulación de propuestas de cooperación. Contactos con posibles aliados. Acuerdos de cooperación y sobre alianzas/ convenios. Formalización de alianzas/ convenios.	Responsables del Plan. Secretario de Educación.	





© Foto: Luis Alfredo Rivera

## 3. Alianzas y relaciones intersectoriales

### 3.1 ¿Qué es una alianza?

El objetivo de alcanzar una educación rural suficiente, con calidad, pertinente y eficiente, requiere de la participación de otros actores que complementen la labor de directivos y docentes. Las alianzas son espacios para vincular al Plan a agentes externos al sector educativo interesados en la educación para los habitantes de la zona rural.

La cooperación intersectorial dentro de la administración debe promoverse desde los niveles más altos, entre secretarías y de éstas con otras entidades del Estado. No se puede mejorar la educación para contribuir al desarrollo social en la zona rural sin la cooperación recíproca entre los sectores Educación, Agricultura y Desarrollo Rural y las dependencias y entidades orientadas a la competitividad y el desarrollo económico y regional, por ejemplo.

Una alianza es una relación organizada para lograr fines de interés común de los aliados; por lo tanto, no se basa en la filantropía o la caridad de alguien que hace donaciones para otros. Cuando hablamos de buscar y encontrar aliados para el Plan, nos referimos a actores de la vida rural, según sea su incidencia en la vida económica, social y cultural de las comunidades:

- En lo económico, a las organizaciones del sector productivo les conviene contribuir a formar recursos humanos locales o regionales para sus actividades, no sólo agropecuarias sino también en otros campos como la minería, el turismo, los hidrocarburos, la piscicultura, y no sólo en la producción primaria sino también en actividades de transformación. Se trata de que los jóvenes del campo adquieran competencias básicas y específicas relacionadas con las actividades de cada sector.
- En lo social, a los habitantes y productores del medio rural (campesinos, jornaleros, medianos productores que viven en el campo) les interesa el tipo de educación que reciben sus hijos; aspiran a que tengan educación buena y útil. Normalmente estos sectores participan en organizaciones locales y regionales como Asociaciones de Padres de Familia, juntas de Acción Comunal, ONG y organizaciones gremiales de campesinos.
- Finalmente, existen entidades públicas, como las unidades municipales de asistencia técnica agrícola (UMATA) y las corporaciones autónomas regionales (CAR) y privadas, como corporaciones y fundaciones comprometidas con el desarrollo rural con un enfoque de sostenibilidad e



Las alianzas son espacios para vincular al Plan a agentes externos al sector educativo interesados en la educación para los habitantes de la zona rural.

© Foto: J. Serrano. Docentes IE Ferralarada, Choachí, Cundinamarca.

inclusión, que desarrollan actividades en la zona rural y a las cuales la educación de los pobladores del campo les resulta también funcional para el desempeño de sus responsabilidades. En este sector se incluye la institucionalidad pública de la Entidad Territorial enfocada al desarrollo rural, el cuidado ambiental, la salud, la cultura, la recreación y el deporte.

Todos estos sectores, por sus intereses particulares, pueden llegar a interesarse en alianzas con el sector educativo en la zona rural; su capacidad técnica puede, a su vez, ser útil en el diseño, ejecución y seguimiento de las actividades con las que se comprometen. Las alianzas facilitan aportes más allá de dinero, bienes o servicios.

### 3.2 Hacer un mapa de posibles aliados

El equipo técnico responsable del Plan de Educación Rural debe identificar los posibles aliados teniendo

como base los proyectos perfilados en el mismo. Para ello es útil elaborar un mapa de posibles aliados a partir de los proyectos y de la identificación de actores institucionales públicos y privados con intereses en el desarrollo rural y presentes en la Entidad Territorial o en fracciones del territorio.

Es frecuente que a un posible aliado no le interese todo el Plan, sino que se incline por aspectos de él o proyectos determinados; **hay que proponerle aquello que le interesa**, ya sea porque corresponde a su actividad económica o, si es entidad estatal, porque coadyuva al desempeño de sus responsabilidades. Por eso es importante conocer al posible aliado, entenderlo y entrar en contacto con él sobre proyectos y propuestas definidas. Es decir, quien define lo que se va a hacer es la administración, no el aliado.

Para la identificación de posibles aliados, así como para el seguimiento de los acuerdos con ellos, sugerimos elaborar una ficha como la siguiente.

Tabla 2. Identificación de aliados potenciales

Identificación de aliados potenciales: Se identifica la información por cada uno y posteriormente se elabora un consolidado	
Nombre	
Identificación (CC o NIT)	
Dirección	
Teléfono	
Correo electrónico	
Nombre contacto	
Teléfono	
Correo electrónico	
Sector al que pertenece: (público, empresarial, productivo organizado, solidario, financiero, medios de comunicación, ONG, organizaciones de base)	



© Foto:Marcela Muñoz

### Identificación de aliados potenciales (continuación)

Breve resumen de su acción en el sector educativo:				
Ubicación de la oferta: En EE (municipio, nombre del EE, código DANE, nombre rector, dirección y teléfono) En SE (área y contacto)	Anexar relación			
Tiempo de experiencia con el sector educativo:				
Antecedente de convenios o alianza con el sector educativo: # de convenio, fecha, duración (fecha y tiempo)				
<b>2. Información sobre acuerdos</b>				
Plan Educación Rural Programa: Proyecto: Monto:	Oferta para educación rural: Programa en el que se enmarca: Proyecto: Monto:			
Propuesta de cofinanciación y apoyos a los proyectos: Proyecto:				
Actividad	Costo estimado	Fuente (entidad)	Tipo de recurso aportado (humano, físico, financiero)	Ubicación del recurso (municipios y EE)
1.				
2.				
3.				
Total Aportes:	\$ Públicos		\$ Privados	
Compromisos:				



© Foto: Docentes IE Fco. Torres León, Restrepo, Meta.



El primer paso de la ficha anterior, **Identificación de aliados potenciales**, se debe diligenciar por el equipo del Plan antes de entrar en contacto con los posibles aliados; posiblemente haya información que sólo se pueda conseguir después. Un primer resultado es que se identifica su área geográfica de influencia; así como hay posibles aliados con interés y posibilidades en todo el territorio, existen potenciales aliados del Plan en subregiones y aun municipios o grupos de ellos. Una vez se identifican los aliados potenciales, se pasa a establecer contacto, ya sea en el nivel global de la ET o en zonas delimitadas del territorio (subregiones, provincias y similares), o en ambos.

### 3.3. Contactos y acuerdos

Teniendo como base la información analizada, se inicia la gestión para comunicarse con los aliados potenciales y establecer los posibles acuerdos.

Gestionar las alianzas, por los compromisos y recursos que éstas implican de parte de los aliados, se convierte en una negociación política entre los niveles de decisión de una entidad territorial y entre ellos y el sector privado; por eso se requiere la participación de directivos de alto nivel en la gestión de alianzas.

Se sugiere invitar a los representantes de los aliados potenciales a una reunión, con presencia del Secretario de Educación y, especialmente en lo subregional, con los alcaldes. Debe entenderse que la conformación de una alianza para colaborar en educación rural requiere una labor de información y convencimiento de parte del sector educativo.

En la reunión con potenciales aliados, se expone el Plan, sus programas y proyectos, siendo explícitos en las actividades que implica cada proyecto y las posibilidades de cooperación. Se les invita a analizar sus posibilidades y vincularse a la ejecución del Plan de la manera que cada uno lo considere posible. A partir de

lo surgido en esa reunión, se acuerda con cada representante la agenda a seguir para precisar y formalizar su vinculación. Una vez se establezcan los acuerdos básicos, ellos designarán de entre su personal técnico a quienes se encargarán de llevarlos a la práctica. El segundo paso de la ficha, **Información sobre acuerdos**, se diligenciará en los casos que corresponda.

### 3.4 Formalizar las alianzas

Las alianzas deben formalizarse para mayor seguridad en el cumplimiento de los compromisos de las partes. La formalización consiste en la firma de un documento, de ordinario un convenio que expresa las razones, el campo de cooperación, el compromiso de aportes, un reglamento básico para facilitar su operación y un cronograma.

El reglamento debe considerar la conformación y el funcionamiento de un Comité de Alianza. Ese comité puede referirse a un convenio o ser común para los proyectos del Plan que cuenten con aliados; puede también haber comités subregionales, según convenga a las decisiones que se tomen. Dos funciones importantes de esos comités son, por un lado, el seguimiento y la puesta en común de información sobre los proyectos y, por otro, garantizar la homogeneidad de criterios en torno al Plan y sus objetivos. En esos comités estarán presentes los responsables técnicos de las partes. Los aliados serán partícipes de todos los eventos de socialización y seguimiento del proyecto y deben ser visibilizados y valorados en las estrategias comunicativas que diseñe el plan de educación rural.

Una alianza es la unión de voluntades en torno a un objetivo común. Por lo tanto, su reglamento operativo no tiene que ser una gran pieza jurídica; se trata sólo de facilitar la operación a través de acuerdos que se consignan en un documento que facilita la ejecución conjunta de recursos. Debe acordarse el tipo



© Foto: Luis Alfredo Rivera, Villavicencio, Meta

de documento que se firma, teniendo en cuenta que usualmente cada entidad tiene instrumentos para este tipo de operaciones.

Las decisiones relacionadas con la formalización de los acuerdos suelen no ser inmediatas; requieren algún tiempo para consultas internas de las partes. Ese tiempo debe considerarse, en relación con el comienzo de las acciones.

Es frecuente encontrar entidades o personas que no están interesadas en suscribir documentos, pero comparten el Plan o un proyecto y quieren colaborar o hacer aportes, a manera de donación. Todas las formas de cooperación, ya sea técnica o económica, pueden tener cabida. Lo importante es que la Secretaría, como responsable de la política y el Plan, coor-

dine y oriente todo el proceso. Esto significa también que se reserva la decisión sobre aceptar o no las donaciones, dado que algunas no coinciden con los criterios que se han adoptado y pueden hasta distraer y desviar de los objetivos.

Las alianzas pueden fortalecer la gestión de la Secretaría, pero también contribuir a debilitarla, como resultado de entregar a otros las responsabilidades que no se está en condiciones de cumplir, en lugar de fortalecerse para ser una contraparte que se asocia para ejercer mejor sus funciones. Una Secretaría fuerte puede invitar a sus aliados aun a aportar técnicamente, bajo su dirección, en el diseño y la formulación del proyecto o programa para el que se aliaron.

## 4. Acuerdos políticos y sociales

### 4.1 Presentación del Plan a los directivos

El Plan suele ser formulado por funcionarios designados. Sin embargo, las opciones técnicas requieren de decisiones políticas para ponerse en práctica. Por eso es importante que durante la formulación se mantenga informado al Secretario de Educación y a su equipo directivo. Una vez concluido el trabajo preparatorio, se les presenta el resultado, con el fin de conocer sus opiniones y lograr su aprobación. En caso de que no sea el mismo equipo de formulación sino otro funcionario quien presente el Plan a los directivos, hay que asegurarse de que haya comprendido suficientemente tanto el Plan como su importancia. Conviene preparar con esmero esa presentación, de acuerdo con lo que se busca: lograr la comprensión y aprobación del Plan, de manera que se asuman las decisiones institucionales que corresponden a la administración.



© Foto: Mauricio Cardona

La presentación debe comprender lo fundamental y terminar en las decisiones urgentes.

- Qué dependencia de la Secretaría se encargará de gestionar la ejecución del Plan, la inscripción del Plan en el Banco de Proyectos de Inversión de la Entidad Territorial, su lanzamiento, la gestión de recursos y la búsqueda de acuerdos tanto dentro de la administración como con otros.



© Foto: Archivo Corpoeducación

### Lo fundamental

Destacar la relación entre el Plan y las líneas fuertes de la política educativa nacional, el contenido del Plan de Desarrollo de la Entidad Territorial de la Entidad Territorial y el plan sectorial, si existe; las líneas fuertes de la caracterización de la situación inicial y del Plan; los costos estimados, especialmente los del Plan Operativo del primer año.



© Foto: Mauricio Cardona

### Lo que se requiere decidir

Qué dependencia de la Secretaría se encargará de gestionar la ejecución del Plan, la inscripción del Plan en el Banco de Proyectos de Inversión de la Entidad Territorial, su lanzamiento, la gestión de recursos y la búsqueda de acuerdos tanto dentro de la administración como con otros



© Foto:Marcela Muñoz

## 4.2 Lanzamiento del Plan de Educación Rural

Una administración que atribuye importancia a un plan y se compromete con él lo da a conocer a la ciudadanía y expresa así que está dispuesta a hacer los esfuerzos necesarios para ejecutarlo y rendir cuentas.

El lanzamiento del Plan de Educación Rural debería hacerse una vez la administración lo asume. Consiste en un acto público mediante el cual la administración manifiesta su conocimiento de la situación educativa de la población de su zona rural, expresa su interés por contribuir a mejorarla y expone en términos realistas los programas y proyectos que la administración llevará a cabo con la cooperación de los legisladores.

## 4.3 Los acuerdos

La ejecución de los proyectos, especialmente los sociales, suele estar mediada por la voluntad política de los administradores: gobernadores o alcaldes y sus equipos de gobierno. Si ellos asumen el Plan de Educación Rural formulado, promoverán acuerdos políticos y sociales para que los proyectos se tengan en cuenta en la asignación de recursos propios de la Entidad Territorial, en la gestión de otros o en la focalización de recursos y acciones de programas especiales del orden nacional.

El conocimiento del Plan de Educación Rural por la ciudadanía desde la fase de formulación, promovido por las actividades de consulta y comunicación incide en que demanden la ejecución de las acciones; la demanda social tiene consecuencias sobre la voluntad de los funcionarios a quienes los ciudadanos eligen para representarlos, tanto Alcaldes y Gobernadores como Concejales, Diputados a las Asambleas Departamentales y parlamentarios.

Promover acuerdos políticos significa que la administración se compromete con el Plan y busca incidir en las decisiones del legislativo de la ET sobre sus recursos propios, o de los alcaldes de municipios no certificados, para la ejecución de recursos como los destinados a la Calidad de la educación; en este último caso, para que su inversión se haga teniendo en cuenta aspectos prioritarios del Plan y confluyendo al desarrollo de proyectos articulados más que a la dispersión de pequeñas inversiones sin resultados apreciables.

La cooperación intersectorial dentro de la administración debe promoverse desde los niveles más altos, entre secretarías y de éstas con otras entidades del Estado. No se puede mejorar la educación para contribuir al desarrollo social en la zona rural sin la cooperación recíproca entre los sectores Educación y Agricultura y Desarrollo Rural y las dependencias y entidades orientadas a la competitividad y el desarrollo económico y regional, por ejemplo.

Los acuerdos sociales tienen que ver especialmente con organizaciones y sector productivo organizado. Se trata de buscar y concertar apoyos coordinados para el Plan y sus objetivos. Ya hicimos referencia a este aspecto, en torno a la gestión de alianzas.



© Foto: Luis Alfredo Rivera,  
Villavicencio, Meta



## 5. Acuerdos institucionales

En la caracterización de la situación inicial, se analizaron las condiciones institucionales en que funciona la educación rural; el equipo escribió una síntesis que identifica los aspectos más problemáticos que deben tenerse en cuenta para modificar la situación a través del Plan; es necesario ahora establecer condiciones para facilitar la ejecución de las actividades resultantes del mismo. Se pueden considerar dos ámbitos: en la Secretaría y fuera de ella.

En lo referente a la Secretaría de Educación, no se trata de crear una dependencia o una burocracia adicional, sino de garantizar el desempeño de ciertas actividades que ya mencionamos en la segunda parte de este manual.

La **coordinación** del Plan es definitiva. Debe designarse un coordinador con un equipo y responsabilidades definidas, aunque no es indispensable que esos funcionarios sean de dedicación exclusiva; más aún, no es conveniente que abandonen otras responsabilidades del equipo técnico, porque eso puede hacer que los demás funcionarios vean el Plan no como una forma de ordenar, coordinar y potenciar tareas cotidianas en torno a la zona rural sino como una sobrecarga de trabajo.

Responsabilidades importantes del Coordinador serán lograr que las dependencias de la Secretaría garanticen la ejecución de los proyectos y mantener la integralidad del Plan y su orientación hacia el logro de los resultados previstos. Esto es coherente, además, con lo expuesto antes (Ubicación del Plan en la estructura funcional de la Secretaría) en el sentido de incluir el Plan en el macroproceso B., Gestión de programas y proyectos.

Lo anterior significa prever y asignar en la Secretaría la realización de tareas como la formulación en detalle de los proyectos a partir de los perfiles contenidos en las fichas, el cálculo de costos, las previsiones necesarias para que el Plan y los proyectos se incluyan en las decisiones sobre presupuesto, la ejecución de los proyectos, el apoyo técnico a los establecimientos y municipios, la interlocución con los aliados y el seguimiento a la ejecución de convenios, el desarrollo de la estrategia de comunicación, la organización y análisis de información para el seguimiento y la rendición de cuentas, entre otras. Estas tareas deben preverse en detalle y asignar su ejecución, cuando no son parte ya de las actividades cotidianas de funcionarios y oficinas.

En el ámbito externo a la administración, es necesario promover la participación de los ciudadanos. Ya se hizo referencia a comités relacionados con alianzas y convenios. Además, debería llegarse a la organización de co-





© Foto: Luis Alfredo Rivera,  
Villavicencio, Meta

mités subregionales o locales en torno al Plan. En algunas entidades territoriales se ha previsto instancias subregionales de planeación con un cierto estatuto legal, pero no se ha llegado a establecerlas. El Plan de Educación Rural puede ser una buena oportunidad para desarrollar ese tipo de formas de institucionalidad y participación ciudadana. Como es obvio, estas son posibilidades cuya realización depende de la iniciativa de los responsables del Plan y de la voluntad política de la administración.

## 6. Plan operativo anual, recursos y fuentes de financiación

Como se ha planteado antes, el plan de educación rural no puede estar aislado de los instrumentos con los cuales se define la política de desarrollo del ente territorial. Estos instrumentos son el Plan de Desarrollo de la entidad territorial, el Plan Sectorial de Educación, el Plan de Acción, el Plan Indicativo y los Planes Operativos Anuales de inversión.

**El Plan de Desarrollo** territorial es un instrumento que orienta las acciones para el desarrollo socioeconómico de la región, contiene los compromisos adquiridos por los mandatarios en su programa de gobierno y los resultados del proceso de planificación y programación concertado entre los diversos sectores de la sociedad civil. Está regulado y normatizado por la Ley 152 de 1994, “Ley orgánica del Plan de Desarrollo” y es de obligatorio cumplimiento.

Los planes de desarrollo están conformados por una parte estratégica y por un **plan de inversiones** aprobado por las asambleas y concejos. El Plan Plurianual de Inversiones contiene la proyección de recursos financieros disponibles y la descripción de los principales programas, metas, proyectos de inversión y mecanismos para su ejecución. Los planes de desarrollo tanto nacional como de las ET se aprueban en el primer semestre del primer año de gobierno<sup>1</sup>.

Los programas y proyectos del Plan de Desarrollo deben ser inscritos en el **Banco de Programas y Proyectos** de Inversión –BPIN– de la entidad territorial; es requisito para la programación y ejecución presupuestal.

Uno de los capítulos o apartes del Plan de Desarrollo está orientado al **desarrollo educativo**, que generalmente contiene los programas y proyectos prioritarios que se adelantarán durante el período de gobierno.

1 Guía No 27: gestión Estratégica del Sector. MEN, 2007. [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-124659\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-124659_archivo_pdf.pdf)

Una vez aprobado el Plan de Desarrollo territorial, cada sector tiene la potestad de formular o no un plan sectorial, a partir de los objetivos, programas y recursos aprobados. El plan sectorial precisará los programas y proyectos que se adelantarán y los recursos disponibles para su ejecución y cada dependencia de la Secretaría definirá el **plan de acción**, en el cual se expresan las estrategias, acciones y tiempos para su puesta en marcha, así como los procesos, instrumentos y recursos requeridos para alcanzar los objetivos y metas planteadas.

Parte fundamental de los planes de desarrollo es el **Plan Indicativo**, instrumento básico en el que se organiza la información estratégica a partir de los objetivos, programas, proyectos, indicadores, metas de resultado, metas de producto, líneas de base.

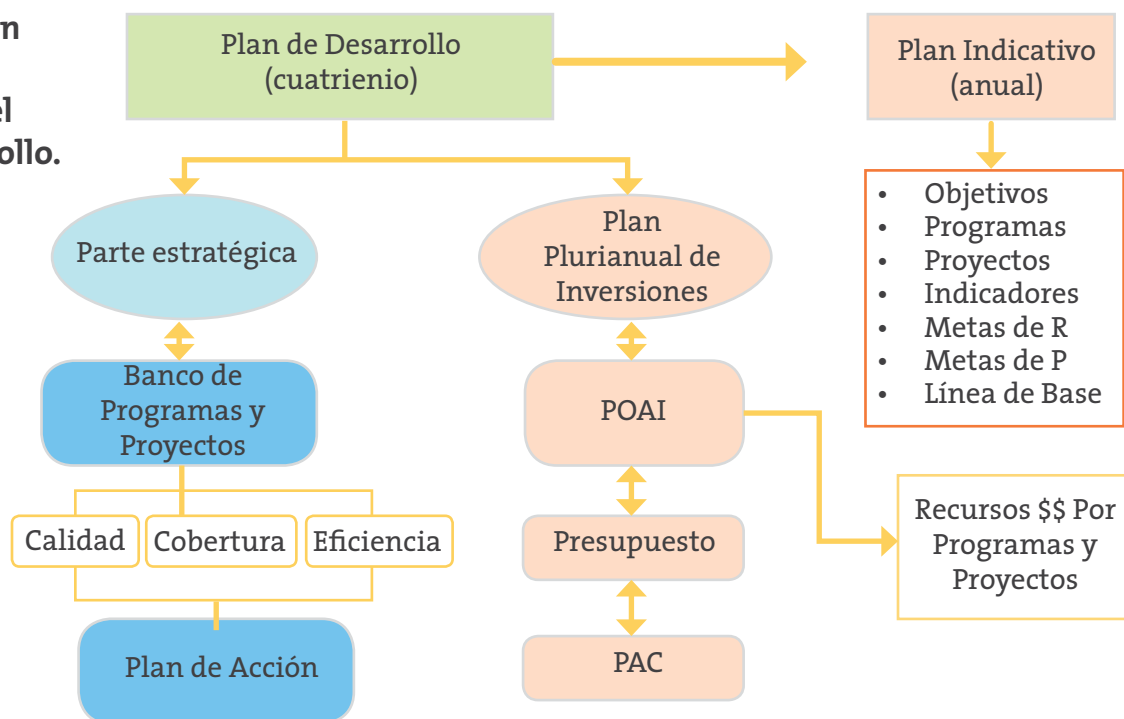
El Plan Plurianual de Inversiones se concreta cada año en el **Plan Operativo Anual de Inversiones**, en el que se programan los recursos de programas y proyectos, los cuales se ejecutan a través del presupuesto y del plan anual de caja –PAC-.

El escenario deseable es que el Plan de Educación Rural, con sus programas y proyectos, esté incluido desde el comienzo en el Plan de Desarrollo, en el Plan Sectorial y en el Plan Plurianual de inversiones. Si se elabora en forma extemporánea, se debe buscar su

inclusión posterior en los instrumentos que definen la política y rigen la ejecución financiera de programas y proyectos. Para adicionar los programas y proyectos del Plan de Educación Rural al plan indicativo y al POAI, se debe examinar la fuente de los recursos de inversión; bien sea que estos recursos estén contemplados en el Plan Sectorial de Educación o que se trate de proyectos con recursos nuevos. Si se quiere garantizar la sostenibilidad presupuestal del Plan, este se debe incluir en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión –BPIN y gestionar ante la Secretaría de Planeación Territorial.

El siguiente gráfico resume lo expuesto en este apartado y sobre los componentes principales de planeación estratégica física y financiera que deben tenerse en cuenta para que el Plan de Educación Rural quede articulado a los instrumentos de planificación de la ET. En el eje vertical izquierdo aparecen los componentes de **planeación estratégica**; en el eje vertical derecho aparece el Plan Indicativo que, en forma abreviada, año a año describe los programas y proyectos y sus respectivas metas; finalmente, en la parte central del esquema, está la línea presupuestal que indica la ruta de planeación financiera de la ET para ejecutar el Plan Indicativo y por su intermedio el Plan de Desarrollo.

**Gráfico 1. El Plan Sectorial de Educación en el Plan de Desarrollo.**





© Foto:Marcela Muñoz

## 7. Gestión del presupuesto

El buen manejo del tema presupuestal es crucial para el desarrollo del Plan de Educación Rural. Una vez aprobado el Plan, los responsables deben estar atentos a los procesos de elaboración y asignación anual de presupuesto, pues este es el momento definitivo para que en el presupuesto del siguiente año y en el Plan Anual de Caja (PAC) queden asignadas las partidas presupuestales necesarias. Normalmente, el presupuesto para una vigencia se elabora durante el primer semestre del año anterior y se aprueba por el órgano legislativo correspondiente durante el segundo semestre.

Previo a la gestión de recursos, debe garantizarse que el Plan de Educación Rural, con sus programas y proyectos ya costeados, haya sido inscrito en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión (BPIN) de la ET, que así mismo sea contemplado en el Plan de Desarrollo Sectorial e incluido en el Plan Indicativo y en el POAI.

Es el momento de preparar los proyectos en detalle. Antes (“Programas y proyectos”) se hicieron las fichas de perfil, una para cada proyecto de cada programa; luego se analizó su importancia, de tal manera que resultó un orden de prioridad que debería contribuir a una ejecución ordenada de los proyectos y al logro progresivo de los resultados de cada uno de los programas. A partir de las fichas de proyecto se hizo un cálculo de costos; con eso se tienen ya las bases para incluir el Plan de Educación Rural en el Plan Plurianual de Inversiones. Sin embargo, es recomendable revisar en este momento, y modificar si es necesario, lo previsto como actividades, parámetros y costos, así como las prioridades y la relación lógica entre los proyectos en orden a los resultados educativos y por programa.

Ahora bien, el POA 1 (primer año de ejecución) será parte del Plan Indicativo Anual del año correspondiente. Sin embargo, como ya se dijo antes, es frecuente que el presupuesto para educación considere partidas globales por eje de gestión. En el presupuesto que está en ejecución pueden estar los fondos necesarios para empezar a ejecutar desde ya los proyectos prioritarios, con actividades que no requieran recursos extraordinarios. Una función prioritaria de la coordinación o gerencia del Plan es mantener la coherencia entre actividades y proyectos financiados por fuentes diversas; aunque la procedencia de los recursos diverja, todos, actividades y proyectos, son parte del Plan de Educación Rural.



Dos escenarios son posibles para la ejecución presupuestal: uno es que el Plan de Educación Rural haga parte del presupuesto global ejecutado por la Secretaría de Educación en los programas de cobertura, calidad, eficiencia, y otro es que el Plan tenga una asignación específica en el presupuesto.

En forma paralela, la gestión presupuestal debe incluir todo lo relacionado con acercamientos a las personas e instancias que influyen sobre la definición de presupuesto en la ET del nivel departamental o municipal: Gobernador, Alcalde, oficinas de Planeación y Presupuesto, secretarías de educación y de otras secretarías. Los directivos deben conocer el Plan de Educación Rural y participar en su aprobación como parte de las políticas públicas de la ET. Así mismo, se debe tener informado al organismo legislativo que aprueba el Plan de Desarrollo y los planes operativos anuales: Asamblea Departamental, Concejo Distrital o Municipal cuando la ET es un Distrito o un Municipio certificado.

Dos escenarios son posibles para la ejecución presupuestal: uno es que el Plan de Educación Rural haga parte del presupuesto global ejecutado por la Secretaría de Educación en los programas de cobertura, calidad, eficiencia, y otro es que el Plan tenga una asignación específica en el presupuesto.

En el primer caso, que se puede presentar con más frecuencia, corresponde a la coordinación o gerencia del Plan ser insistente para que una vez estén los recursos disponibles en la Secretaría de Educación se de prioridad a los proyectos del Plan para el respectivo año. Esto quiere decir tener listos las decisiones y documentos necesarios para iniciar la ejecución. En el segundo caso, esto es cuando hay una asignación específica de presupuesto al Plan, la gestión del equipo técnico debe enfocarse en la pronta ejecución de los recursos.

Debe considerarse que el presupuesto de las entidades públicas para inversión suele estar disponible para ejecución a partir del tercer o cuarto mes del año. El tiempo hasta la disponibilidad de recursos es crucial para que el equipo técnico responsable del Plan aliste los documentos y desarrolle las actividades preparatorias de la ejecución inmediata.



© Foto: Mauricio Cardona

Es fundamental que el equipo del Plan tenga en cuenta cuatro pasos indispensables para la ejecución presupuestal:

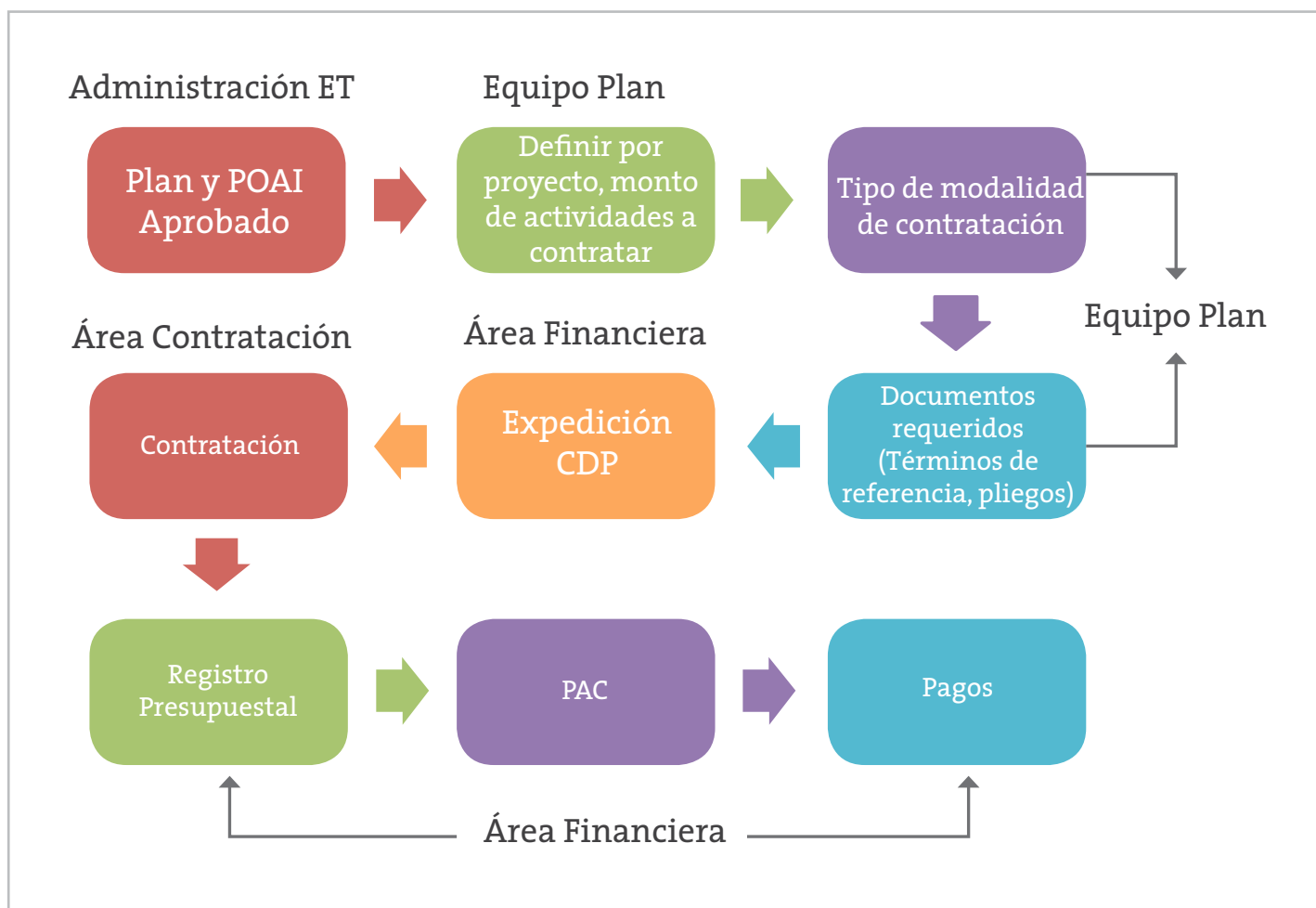
- Programar, en acuerdo con las instancias respectivas, la inversión de los recursos: qué proyectos se van a ejecutar, qué actividades se requiere contratar, montos y forma de la contratación según la legislación vigente<sup>2</sup>.
- La expedición del **Certificado de Disponibilidad Presupuestal (CDP)**, con el cual se ratifica la existencia de apropiación presupuestal para asumir compromisos contractuales. El CDP se tramita en el área financiera de la ET.
- Una vez realizada la adjudicación de cualquier contrato, tramitar el **Registro Presupuestal**.
- Programar los desembolsos, según la forma de pago acordada para la ejecución en cada contrato y, además, los recursos de funcionamiento para las actividades programadas.

2 Leyes 80 de 1993 y 1150 de 2007; decreto 0734 de 2012, entre otros.



© Foto: Mauricio Cardona

Gráfico 2. Ruta de ejecución



## Para concluir...

Habiendo llegado a los acuerdos institucionales considerados en esta parte, hay condiciones suficientes para continuar la ejecución del Plan, que ya puede haberse iniciado durante la vigencia presente. Lo que sigue es garantizar que esas condiciones se mantengan, bajo el control del equipo responsable y con el apoyo de la administración.

En la cuarta parte, pondremos el énfasis en el seguimiento, la sostenibilidad y la rendición de cuentas.



# Community



- 1. Antes de empezar//** No basta con poner en ejecución el Plan de Educación Rural. El reto es que efectivamente se desarrolle como se ha previsto y, aún mejor, que se mantenga la dinámica de lograr cada vez **más oportunidades de educación de buena calidad para los jóvenes de la zona rural**. De esto trataremos en la parte final de este manual: el seguimiento y la comunicación, la actualización del Plan y la sostenibilidad financiera.



**Bienestar**



Los resultados del seguimiento y, sobre todo, de la evaluación son material para piezas comunicativas que mantengan y renueven la estima y disposición de los ciudadanos, los aliados y las comunidades hacia el Plan y los proyectos.

## 2. Seguimiento y evaluación

Todo plan requiere controlar su ejecución, adoptar correctivos o modificaciones sobre la marcha, para asegurar el logro de sus objetivos. Se trata del proceso evaluativo, que tiene dos caras: el seguimiento y la evaluación.

En nuestro caso, el Plan tiene un gran objetivo, metas de resultado de cada programa y metas de producto por proyecto, que son parte de la ficha de perfil. Las metas de proyecto conducen a la meta de resultado del programa correspondiente; las metas de los programas, a su vez, garantizan el avance hacia el gran objetivo: **la Entidad Territorial que queremos ser**. Esto es parte del trabajo desarrollado hasta este momento.

El **seguimiento** se hace en forma permanente al Plan de Acción y se concentra sobre la ejecución de los proyectos; es clave para el éxito del Plan. Cada proyecto tiene un cronograma de actividades, cuyo seguimiento facilita que se ejecute oportunamente y en el tiempo previsto, lo que repercute en la marcha del Plan completo. Un aspecto determinante del seguimiento es la ejecución presupuestal. El seguimiento ayuda a identificar aciertos y dificultades en la ejecución, y a asumir a tiempo las decisiones necesarias. Una tabla como la siguiente puede dar lugar a una ficha de seguimiento de la ejecución presupuestal por programa y proyectos.





© Foto: Simone Bruno

**Tabla 1. Seguimiento a la ejecución presupuestal**

Programa 1:							
Proyecto 1:							
Valor total del proyecto							
\$							
Actividades	Costo estimado	Modalidad de contratación	Fecha del contrato	Valor del contrato	CDP (#, fecha y valor)	RP (#, fecha)	Pagos (fechas previstas) (% , valor, fecha)
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
Total	\$			\$			

La **evaluación** se entiende de ordinario como una valoración de los efectos logrados con respecto a los objetivos. En el Plan de Educación Rural, el objetivo estratégico se viabiliza por las metas de resultado de los programas. La evaluación no es final sino sobre la marcha y apunta a controlar la eficiencia y la eficacia en el logro de los resultados; se basa en el control de los indicadores y el análisis de la información que los constituye. Igual que el seguimiento, incluye el aspecto presupuestal, en función de los resultados. Una tabla como la siguiente puede ser útil en términos de evaluación.





© Foto:Marcela Muñoz

**Tabla 2. Instrumento de seguimiento por programas y proyectos**


Plan de Educación Rural (ET) _____											
Duración del Plan:											
Monto del Plan:											
Programas	Objetivo	Indicadores	Línea de Base	Metas de Resultado	% de Avance	Fecha verificación	Proyectos	Indicadores	Metas de Proyecto	% de Avance	Fecha verificación
Cobertura							1.				
							2.				
							3.				
Calidad							1.				
							2.				
							3.				
Eficiencia							1.				
							2.				
							3.				

En cuanto a la periodicidad, se sugieren reuniones **mensuales** internas de seguimiento, especialmente durante el comienzo de la ejecución. Los eventos de evaluación sobre la marcha del Plan podrían ser **semestrales**. Prever los eventos de seguimiento y evaluación, incluirlos en el cronograma y organizarlos, son responsabilidades del Coordinador o Gerente del Plan y su equipo técnico. Igualmente, les corresponde hacer que se disponga de la información pertinente y orientar su análisis y poner en ejercicio las decisiones resultantes.

Es conveniente que la evaluación incluya consultas con autoridades locales, representantes de sectores sociales, aliados, miembros de comunidades educativas y veedores, para auscultar la percepción del Plan y sus acciones por la ciudadanía.

Los eventos de seguimiento y evaluación darán lugar a informes con destino a los funcionarios de alto nivel en la administración, sobre el avance del Plan, las medidas que se deben tomar y las modificaciones necesarias, si es el caso.

Se ha adoptado dentro del Plan una estrategia de comunicación e información. A través de ella deben darse a conocer periódicamente los programas y proyectos que se desarrollan y el presupuesto asignado. Igualmente, en los eventos de evaluación deben tener cabida los aliados y representantes de los beneficiarios, tales como padres de familia y estudiantes, entre otros. Las condiciones en que se lleven a cabo esos eventos facilitarán o limitarán las posibilidades de participación de actores diferentes al personal del sector educativo.

 El Plan de Educación Rural se debe a la ciudadanía; por lo tanto su existencia y progreso deben ser públicos.

### 3. Información sobre avances y rendición de cuentas

El Plan de Educación Rural se debe a la ciudadanía; por lo tanto su existencia y progreso deben ser **públicos**. Como parte de la formulación, se estructuró una estrategia que tiene, en la primera fase, el fin de comunicar y movilizar y, en la segunda, busca la participación organizada de los ciudadanos, lo que se empezó a promover especialmente en la etapa de decisiones sobre programas y proyectos.

Durante la ejecución es necesario continuar promoviendo la participación. Para que se mantenga hay que comunicar e informar. Los resultados del seguimiento y, sobre todo, de la evaluación son material para piezas comunicativas que mantengan y renueven la estima y disposición de los ciudadanos, los aliados y las comunidades hacia el Plan y los proyectos. (Al respecto, se recomienda retomar los planteamientos hechos en el punto 3.3., comunicación, información y participación, en la fase II de la segunda parte de este manual).

Las Veedurías Ciudadanas son entidades legales que viabilizan la participación ciudadana, destinadas a vigilar y apoyar críticamente la gestión del Estado en todos sus niveles. El Plan debe apoyarse en ellas. Un directorio de veedurías en la ET será una gran ayuda para informar y movilizar<sup>1</sup>. Las veedurías deben solicitar y recibir información, ser invitadas a participar y promover la participación, especialmente en los ámbitos subregional y local.

<sup>1</sup> Artículo 270 de la Constitución Política; Leyes 80 y 87 de 1993; Ley 134 de 1994; Ley 190 de 1995 y Ley 850 de 2003.



## 4. Actualización y sostenibilidad del Plan

La inscripción del Plan de Educación Rural en el Banco de Proyectos Inversión (BPIN) de la Entidad Territorial significa que puede ser objeto de la asignación continuada de recursos de financiación. Sin embargo, la sostenibilidad del Plan no es solamente financiera, sino también técnica y social.

La evaluación hará ver la necesidad de actividades y proyectos no previstos o surgidos durante el tiempo transcurrido desde la formulación inicial del Plan. De manera especial, los resultados de la primera evaluación semestral durante una vigencia ofrecen la oportunidad de atender circunstancias nuevas con destinación de recursos no previstos en el comienzo, ya sea a través de nuevas actividades o de la ampliación del alcance de actividades y proyectos que se están ejecutando. Lo anterior puede dar lugar a formular proyectos nuevos e incluirlos en el próximo proceso de decisiones presupuestales, a través del POAI y el próximo Plan Indicativo Anual.

Lo que sigue es, entonces, un proceso similar, aunque parcial, al que se ha desarrollado para estructurar el Plan en su primera versión: análisis de la situación que se requiere atender, planteamiento y valoración de alternativas, formulación de proyectos e identificación de fuentes y posibles aliados, gestión de recursos y ejecución. Según el momento del calendario electoral, también será necesario promover la inclusión del Plan de Educación Rural en el Plan de Desarrollo de una próxima, nueva, administración.

Por supuesto, se espera que en este momento el Plan ya haya ganado credibilidad por sus realizaciones, los ciudadanos lo conozcan y compartan más que en sus comienzos y exista, más que antes, respaldo social que sustente las propuestas.



© Foto:Marcela Muñoz



© Foto: Archivo Corpoeducación

## Para concluir...

Partimos de una idea central: **la educación tienen sentido como instrumento para lograr un mayor bienestar de los ciudadanos.**

Después de la presentación de algunos conceptos básicos, entramos en la formulación del Plan de Educación Rural de la Entidad Territorial, siguiendo varios pasos:

El análisis de la situación inicial, teniendo en cuenta los entornos demográfico, productivo y educativo. Para el entorno educativo, se tomaron en cuenta la oferta de educación, la cobertura, la calidad y la organización institucional para el funcionamiento de la educación en la zona rural. Al final, se hizo, basado en lo anterior, un análisis totalizante de la situación inicial.

Se planteó un objetivo estratégico, al que se tiende y que da sentido al Plan: lo que debe ser la ET en materia de educación para los habitantes de su zona rural. Ese objetivo estratégico se concretó en los ejes de gestión: Cobertura, Calidad y Eficiencia. A cada eje se le asignó una meta de resultado, que se espera alcanzar por la ejecución de proyectos, y unos indicadores que miden su resultado.

Para identificar los proyectos, se analizaron las variables de mayor incidencia en la situación estudiada y se pensó en actividades y proyectos que afecten esas variables fundamentales. Se organizaron los proyec-

tos por programas correspondientes a los ejes de gestión y de cada proyecto se hizo un perfil, que se expresó en una ficha.

Con la participación de actores sociales de agentes educativos y de actores sociales ajenos al sector, se hizo un análisis de importancia y gobernabilidad para cada proyecto identificado y perfilado. Resultado de ese paso, el equipo de formulación definió cuatro categorías de proyectos, que indican, al mismo tiempo, orden de ejecución.

A los proyectos de las tres primeras categorías se les calculó su costo y se identificaron fuentes de financiación posibles. Basados en ese cálculo se hizo un costeo de todo el Plan.

Se definió una propuesta de ubicación del Plan en la estructura mediante la cual la Secretaría de Educación gestiona la educación en su territorio.

Se estructuró un Plan Operativo de alistamiento, para garantizar que el Plan entre efectivamente en ejecución: aprobación de la administración, alianzas, definición de responsables, los trámites necesarios para la gestión sostenible de recursos y la previsión del seguimiento y evaluación durante la ejecución.

Cada uno de los pasos anteriores dio lugar a productos que, ordenados, constituyen la estructura fundamental del Plan de Educación rural de su Entidad Territorial (ver anexo).



© Foto: Nancy Lucero Zona rural  
Oriente Antioqueño

## Reflexiones finales

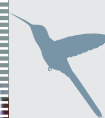
Es ampliamente conocido que la sociedad colombiana presenta inequidades que es necesario contrarrestar. Las que se presentan entre las oportunidades educativas y el nivel de bienestar de quienes viven y producen en la zona rural y quienes lo hacen en las zonas urbanas o de menor ruralidad están entre las más destacadas; superarlas exige del sector educativo grandes cambios y decisiones profundas. Una de ellas es asumir en relación con la población rural una política educativa que signifique decisiones y acciones planificadas y consistentes para elevar su nivel no sólo de escolaridad sino de formación, sin que eso signifique tener que abandonar el campo para formarse o para ser más productivo.

Ofrecer a los colombianos que viven en la zona rural oportunidades cada vez más amplias de educación, y de mejor calidad, es obligación del Estado. Nadie negaría, además, que es una necesidad del país, habiendo asumido acuerdos internacionales que incrementan la urgencia de disponer de recursos humanos con niveles más altos de formación y mejores resultados.

Procesos sociales en marcha y previsible en los próximos años demandan la creación de condiciones para que grandes grupos de población se beneficien de los desarrollos que seguirán transformando la ruralidad colombiana. Los grandes proyectos agroindustriales, mineros, viales, energéticos, producirán en muchos casos la integración económica de los actuales niños y jóvenes en condiciones más o menos favorables, en gran parte derivadas de sus oportunidades de educación. Igualmente, en las regiones donde seguirá predominando la economía campesina, se requiere elevar la capacidad productiva de los jóvenes, de modo que puedan contribuir a mejorar las condiciones de vida propias y de la sociedad en cualquier contexto.

Las acciones emprendidas durante los últimos 50 años han representado aportes al mejoramiento de la oferta educativa en el campo colombiano, pero la actualidad muestra que han sido insuficientes. Si bien hay situaciones ajenas al sistema educativo que inciden en que así sea, no puede el sector sustraerse a su parte de responsabilidad. Alternativas que no responden a la dispersión en territorios lejanos de los centros urbanos, pero también con frecuencia alrededor de las cabeceras municipales, modalidades potencialmente útiles pero aplicadas sin las condiciones necesarias, legislación rígida, indolencia e ignorancia frecuentes de quienes toman decisiones, escasez de recursos, configuran junto con factores ajenos a la educación misma un cuadro que no es propicio a la esperanza.

Este Manual resulta de las experiencias de muchas personas durante el desarrollo del PER por el MEN y las Secretarías de Educación Departamentales vinculadas al Programa en sus dos fases, desde 2000 hasta la fecha, y pretende ser una contribución para que las administraciones territoriales formulen y ejecuten planes que mejoren la educación de los colombianos del campo. Supone la disposición de los gobernantes de departamentos, municipios y distritos, así como el apoyo efectivo de los gobiernos nacionales y de los grandes capitales que se reproducen a expensas del campo. Pero, ante todo, supone la decisión de reconocer la dignidad y los derechos de los campesinos, especialmente de los más pobres, que han sido tantas veces y durante tanto tiempo, a la vez creadores y víctimas del desarrollo nacional.



© Foto: Archivo Corpoeducación

## ANEXO

### Como organizar el documento del Plan de Educación Rural

Con los productos elaborados a partir del Manual, resulta la estructura básica del documento expositivo del Plan de Educación Rural. Agregar u omitir cualquier otra información queda a juicio del equipo de formulación. Se presenta a continuación un índice basado en los contenidos del manual y los ejercicios a los que da lugar.

#### 1. Introducción

#### 2. La educación rural en la ETC

Para definir esta situación, debe traer las tablas con información y los análisis escritos ya hechos, sobre los siguientes puntos:

- Análisis Demográfico:
- Incluya la información con la que ya cuenta relacionada con el crecimiento de la población en la ETC:
- Población total en la ET y población rural proyectada
- Población por edades simples y por rangos de edad para 3 años anteriores, actual por rural y urbano y la proyectada para el siguiente año.
- Análisis de la información anterior
- Características de la población en la ET
- Distribución de la población urbana y rural por municipio y subregiones
- Población total y en edad escolar por grupos étnicos de cada subregión

#### 3. Entorno Productivo

- Análisis del entorno productivo: Líneas productivas, perspectivas y requerimientos previsibles de recurso humano por subregión

#### 4. Entorno educativo rural

- EER por Subregión: Número de EER, identificando instituciones educativas rurales, centros educativos rurales y sedes de cada uno de ellos

- Oferta de niveles en EER por Subregión: número de sedes que ofrecen el nivel educativo, matrícula por nivel educativo y estado de las mismas.
- Oferta de modalidades en EER por subregión: número de EER que ofrecen cada modalidad
- Oferta de modelos educativos por subregión: número de sedes que ofrecen cada modelo, estado de la oferta y número de estudiantes por modelo
- *Análisis de la oferta educativa*

#### 4.1. Cobertura de educación rural

- Cobertura educativa de la población rural, por nivel educativo y edad: población, matrícula por zona de residencia, tasa de cobertura, población por fuera del sistema
- Si existe etnoeducación, traer la información de cobertura de esta población
- *Análisis de la situación de cobertura*

#### 4.2. Calidad de la educación rural

- Eficiencia interna por grado y nivel educativo: Matrícula, tasas de promoción, reprobación y abandono
- Extraedad por zona de residencia rural, por grado
- *Análisis de la eficiencia interna*
- Porcentaje de estudiantes de 5º y 9º ubicados en cada nivel de desempeño según las pruebas saber de lenguaje, ciencias naturales y matemáticas. Comparando país con ETC rural y ETC urbano. (Incluir la misma información si se hizo por subregiones)
- Porcentaje de estudiantes ubicados en cada nivel de desempeño según las pruebas saber 11, comparando país con ETC rural y ETC urbano. (Incluir la misma información si se hizo por subregiones)
- Análisis de resultados de las pruebas saber
- Articulación con la educación superior y el mundo del trabajo
  - Número de IER que ofrecen programas de articulación, tipo de programa y calidad de la oferta.





© Foto: Archivo Corpoeducación



- PPP en EER por Subregión: Cantidad de PPP, línea productiva y tipo de apoyo
- *Análisis de la pertinencia en la educación rural*
- 5. Nuestro Entorno Institucional**
- Personal técnico de la SE para la educación rural y tipo de vinculación
- Directivos y docentes en la zona rural
- Intersectorialidad para la educación rural
- Planeación de la educación rural
- Gestión de la educación rural
- Alianzas y convenios
- *Análisis del entorno institucional*
- 6. La realidad de la educación rural**
- *Análisis global: ¿Cómo estamos en educación para la zona rural?*
- 7. La ET que queremos ser en educación rural**
- Visión: Lo que la ETC quiere y debe llegar a ser en educación rural

## 8. Nuestras necesidades y posibilidades

- Objetivos por eje de política
- Programas y proyectos
  - Calificación de variables por eje de política
  - Metas e indicadores de programas y proyectos por programa
  - Fichas de Proyectos
- Estrategia de Comunicación, información y participación
  - Inventario de medios
  - Inventario de actores
  - Diseño de la estrategia
- Proyectos prioritarios
  - Resultados del análisis de importancia y gobernabilidad (Matriz IGO)
- Costos y fuentes de financiación
  - Estructura de costos por proyecto y fuentes de financiación
- Fuentes de Financiación por actividades de cada proyecto

## 9. Plan operativo de alistamiento

- Plan operativo de alistamiento

## 10. Mapa de aliados: identificación y acuerdos

## 11. Cronograma de seguimiento y evaluación

