

# PROGRAMA TODOS A APRENDER DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (COLOMBIA)

Nota técnica



La educación  
es de todos

Mineducación





La educación  
es de todos

Mineducación

# PROGRAMA TODOS A APRENDER DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (COLOMBIA)

Nota técnica

Ministerio de Educación Nacional

Bogotá D. C., mayo de 2022

**PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA**

**Presidente de la República de Colombia**

Iván Duque Márquez

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL**

**Ministra de Educación Nacional**

María Victoria Angulo González

**Viceministra de Educación Preescolar, Básica y Media**

Constanza Alarcón Párraga

**Gerente Programa Todos a Aprender**

Jorge Enrique Celis Giraldo

**Equipo técnico**

Jorge Enrique Celis Giraldo

María Isabel Fernandes Cristóvão

Alix Rocío Rodríguez García

Jenny Milena Pinzón Farfán

Lina Marcela Rangel Díaz

Mónica Adriana Bolívar Murillo

Álvaro Enrique Montero Escobar

Maribel Betancur Cortés

Leonardo Celis Agudelo

**Revisión técnica y corrección de estilo**

Martha Sofía Serrano Corredor

**Coordinación editorial**

Corocora RBT S.A.S.

**Seguimiento editorial**

Andrés Castillo Brieva

**Diseño y diagramación**

SOLA

**Citación sugerida APA 7**

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2022). *Programa Todos a Aprender del Ministerio de Educación Nacional (Colombia): nota técnica*.

**ISBN:** 978-958-785-351-3

Bogotá D.C., mayo de 2022



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

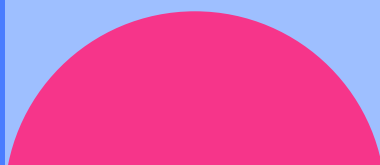
# TABLA DE CONTENIDO

- 9 **¿QUÉ SON LAS NOTAS TÉCNICAS?**
- 11 **RESUMEN**
- 12 **ABSTRACT**
- 13 **RESUMO**
- 14 **LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS**
- 15 **INTRODUCCIÓN**
- 19 **I. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA TODOS A APRENDER**
- 20 **Lenguaje y Matemáticas en el grado de transición y en la básica primaria**
- 21 **Acompañamiento *in situ* y formación en cascada**
- 21 **Implementación y sostenibilidad**
- 25 **II. CONSOLIDACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA TODOS A APRENDER**
- 26 **Componente pedagógico**
- 27 **Ruta de formación y acompañamiento a los docentes**
- 39 **Ruta de formación y acompañamiento a los directivos docentes**
- 45 **Componente estratégico y territorial**
- 46 **Criterios para la focalización de establecimientos y sedes educativas que forman parte del Programa**
- 48 **Tablero de indicadores del Programa Todos a Aprender**
- 50 **Asistencias técnicas realizadas a las entidades territoriales certificadas en educación**
- 51 **Distribución de las guías de enseñanza y libros de texto del Programa Todos a Aprender a estudiantes y docentes**
- 52 **Componente administrativo, financiero y contractual**
- 54 **Planta temporal de formadores**
- 54 **Encargo fiduciario**
- 54 **Materiales pedagógicos para estudiantes y docentes y apoyo a la supervisión de los contratos y órdenes de compra de su impresión, alistamiento y distribución**
- 55 **Operación logística e interventoría**
- 55 **Apoyo a la gestión**

56	<b>III. EL PROGRAMA TODOS A APRENDER EN CIFRAS</b>
58	<b>IV. ADAPTACIONES Y FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA TODOS A APRENDER EN EL MARCO DE LA PANDEMIA OCACIONADA POR EL COVID-19</b>
59	Adaptaciones realizadas a la ruta de formación y acompañamiento a los docentes debido a la pandemia del covid-19
63	Adaptaciones a los contenidos pedagógicos de la ruta de formación de los docentes frente a la pandemia del covid-19
63	Modelo híbrido de aprendizaje
65	Articulación del Programa Todos a Aprender con la estrategia Evaluar para Avanzar
67	Implementación de una estrategia para el fortalecimiento socioemocional
69	<b>V. REFLEXIONES FINALES: EL PROGRAMA TODOS A APRENDER, UN PROGRAMA A LA VANGUARDIA DE LA FORMACIÓN DE DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES</b>
72	<b>VI. RECOMENDACIONES PARA LA CONTINUIDAD DEL PROGRAMA TODOS A APRENDER Y SU CONTRIBUCIÓN A LA EDUCACIÓN DE CALIDAD</b>
74	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>
79	<b>GLOSARIO</b>

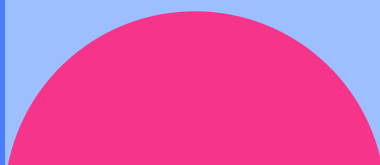
# LISTA DE FIGURAS

- 27 **Figura 1.** Estructura del modelo en cascada para la formación y acompañamiento a los docentes de los establecimientos educativos focalizados por el PTA
- 31 **Figura 2.** Esquema de los protocolos para el diseño de los contenidos de formación
- 35 **Figura 3.** Facsímiles de las guías para docentes y libros de texto para los estudiantes distribuidos por el PTA
- 41 **Figura 4.** Estructura de la modalidad de formación y acompañamiento a directivos docentes del Programa Todos a Aprender
- 48 **Figura 5.** Estructura del tablero de indicadores del Programa Todos a Aprender.
- 50 **Figura 6.** Áreas del MEN con las que se coordina el componente estratégico y territorial del Programa Todos a Aprender
- 51 **Figura 7.** Flujo de información entre el componente estratégico del Programa Todos a Aprender y las secretarías de educación.
- 52 **Figura 8.** Distribución territorial de los materiales pedagógicos por departamentos en 2021
- 53 **Figura 9.** Inversión por fuente de recursos del Programa Todos a Aprender, 2016-2021 (cifras en millones de pesos, valores corrientes)



# LISTA DE TABLAS

- 26 **Tabla 1.** Estructura curricular de la ruta de formación y acompañamiento a los docentes de los establecimientos educativos focalizados por el PTA
- 35 **Tabla 2.** Experiencias y recursos digitales elaborados por formadores, tutores y docentes disponibles en el campus virtual del PTA en el portal Colombia Aprende
- 40 **Tabla 3.** Ciclos de formación y acompañamiento de la modalidad para directivos docentes
- 41 **Tabla 4.** Número de recursos disponibles en el campus virtual para los directivos docentes del Programa Todos a Aprender
- 41 **Tabla 5.** Número de directivos docentes participantes en la primera cohorte de formación en liderazgo pedagógico que hicieron uso del campus virtual del Programa Todos a Aprender
- 47 **Tabla 6.** Relación de indicadores del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 y del Plan de Acción Institucional (PAI) y sus respectivas metas anuales
- 54 **Tabla 7.** Metas y logros anuales del Programa Todos a Aprender, 2019-2022
- 58 **Tabla 8.** Espacios de aprendizaje del Programa Todos a Aprender, 2020
- 59 **Tabla 9.** Espacios de aprendizaje del Programa Todos a Aprender, 2021
- 60 **Tabla 10.** Número de recursos del campus virtual para formadores y tutores del Programa Todos a Aprender, 2020 y 2021
- 60 **Tabla 11.** Número de formadores y tutores usuarios del campus virtual del Programa Todos a Aprender, 2020 y 2021





# ¿QUÉ SON LAS NOTAS TÉCNICAS?

El Ministerio de Educación Nacional (MEN), en cumplimiento de sus competencias relacionadas con la formulación y seguimiento de las políticas y objetivos para el desarrollo del sector educativo, pone a disposición de la ciudadanía la presente serie de notas técnicas, concebidas como documentos de coyuntura educativa que abordan iniciativas de política que han sido claves para avanzar de manera decidida en la garantía del derecho fundamental a la educación en Colombia.

Estos documentos dan cuenta de las principales apuestas en torno a programas o líneas estratégicas que se han gestado en este periodo de gobierno o que se vienen implementando de periodos anteriores pero que han sido fortalecidas de manera decidida en el marco del Plan Nacional del Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” y el Plan Sectorial “Pacto por la equidad, pacto por la educación”. Las notas técnicas son un insumo para reconocer los antecedentes, avances y logros, así como los desafíos y retos que persisten en el marco de una visión de la educación como una política de Estado.

La descripción detallada y técnica de las apuestas estratégicas objeto de las notas permite la rendición de cuentas y los procesos de empalme con los gobiernos venideros y se constituye igualmente en insumo para discusiones técnicas que permitan seguir nutriendo la construcción de política pública educativa con el aporte de expertos, docentes y directivos docentes, familias, estudiantes y comunidad educativa en general.

Las notas técnicas en educación han sido construidas bajo la orientación del equipo directivo del Ministerio, con el apoyo de entidades adscritas y vinculadas, grupos de investigación, universidades, secretarías de educación, instituciones educativas públicas y privadas del orden territorial y nacional, maestros, directivos y representantes de la comunidad educativa, organizaciones internacionales dedicadas a abordar la agenda educativa, y entidades y organizaciones de la sociedad civil y del sector privado con quienes se ha hecho equipo por la educación.

Con la publicación de la serie de notas técnicas se busca entonces suscitar un diálogo ciudadano amplio para continuar trabajando de manera decidida en el fortalecimiento del sector, a fin de que niñas, niños, adolescentes, jóvenes y sus familias tengan más y mejores oportunidades educativas, que les permitan estructurar trayectorias educativas significativas que aporten así mismo al bien común y a la construcción de una sociedad más solidaria, justa y equitativa.

María Victoria Angulo González  
Ministra de Educación Nacional



# RESUMEN

El Programa Todos a Aprender (PTA) es una estrategia a gran escala de formación y acompañamiento a docentes que laboran en establecimientos educativos oficiales en Colombia. Desde 2012, el PTA ha sido orientado, coordinado y financiado por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y se ha implementado con el apoyo de las secretarías de educación de las entidades territoriales certificadas (ETC). Sus principales objetivos son mejorar los aprendizajes de los estudiantes de primero a quinto grado de básica primaria en las áreas de Lenguaje y Matemáticas y contribuir al desarrollo integral de los niños y las niñas que están cursando el grado de transición. Para cumplir con estos objetivos, el Programa se concentra en fortalecer las prácticas pedagógicas de los docentes y las de liderazgo pedagógico de los directivos docentes.

En el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” y del Plan Sectorial del mismo periodo, “Pacto por la equidad, pacto por la educación”, el PTA ha hecho aportes para mejorar la calidad de la educación preescolar y básica primaria, y para disminuir las brechas existentes en la zona rural. Para ello, incorporó una ruta de formación y acompañamiento dirigida a directivos docentes buscando potenciar sus capacidades personales, de gestión y de trabajo en equipo para hacer del aprendizaje el centro de su gestión académica. Diseñó e incorporó las aulas virtuales como una herramienta para soportar académicamente su quehacer pedagógico, y también como una manera de democratizar el acceso de todas las personas interesadas en utilizar la metodología del PTA al proporcionar el acceso libre, gratuito y permanente a ellas. Así mismo, desarrolló unas mallas que combinan los constructos y los resultados de los instrumentos de valoración utilizados en la estrategia Evaluar para Avanzar con los recursos pedagógicos disponibles en el portal Colombia Aprende, logrando así nivelar y acelerar los aprendizajes de los estudiantes que fueron afectados por la pandemia causada por el covid-19. Incorporó nuevos criterios de focalización aumentando la presencia de establecimientos educativos ubicados en zonas rurales y especialmente en municipios que participan en el Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET).

Este documento inicia con un recuento de los antecedentes que dieron origen al Programa; luego se describen los elementos de su estructura y funcionamiento actual que le han permitido consolidarse como una de las principales estrategias de formación y acompañamiento con amplio reconocimiento nacional e internacional, con cifras que muestran su cobertura e impacto en cuanto a directivos docentes, docentes, establecimientos educativos y estudiantes beneficiados. Además, describe cuáles fueron las principales adaptaciones realizadas para responder de forma oportuna y pertinente a los retos impuestos por la pandemia y cierra con las principales lecciones y recomendaciones orientadas a su consolidación y continuidad en los próximos años, en los cuales la recuperación, nivelación y fortalecimiento de los aprendizajes deben ser el foco de las políticas de calidad emprendidas por el MEN.

**Palabras claves:** formación docente, práctica docente, aprendizajes de estudiantes, desarrollo integral, liderazgo educativo de directivos docentes, educación inicial, educación primaria.

# ABSTRACT

The Let's All Learn Program (Programa Todos a Aprender, PTA) is a large-scale training and support in-service strategy for teachers who work in public schools in Colombia. Since 2012, the Ministry of National Education has oriented, coordinated, and financed the PTA. The secretariats of education have supported its implementation. Its main objectives are to improve elementary school students' learning from first to fifth grade in the areas of Language and Mathematics and contribute to the comprehensive development of boys and girls studying pre-school. The program focuses on strengthening teachers' pedagogical and principals' leadership practices to meet these objectives.

Within the framework of the National Development Plan 2018 - 2022, "Pact for Colombia, pact for equity" and the Sector Plan for the same period, "Pact for equity, pact for education", the PTA has made contributions to improve the quality of pre-school and elementary school education and to reduce existing gaps in rural areas. To do this, it incorporated a training and support route aimed for principals seeking to enhance their personal, management, and teamwork skills to make learning the center of their academic management. The PTA has also designed and incorporated virtual courses to offer academic support and democratize access for all the people interested in using the PTA methodology, making it free and permanent. The Program also developed a grid that combines the constructs and results of the assessment instruments used in the Evaluate to Advance (Evaluar para Avanzar) strategy with the pedagogical resources available in the Colombia Learn Portal, thus achieving leveling and accelerating the learning of students affected by the pandemic caused by Covid-19. It also incorporated new targeting criteria, increasing the number of schools in rural areas and especially in municipalities that participate in the Development Program with a Territorial Approach (Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial, PDET).

This document begins with a brief of the antecedents that gave rise to the Program; then, the elements of its current structure and operation are described, which have allowed it to consolidate itself as one of the main training and support strategies with wide national and international recognition, and it presents statistical data that show its coverage and impact in terms of principals, teachers, schools, and students benefited. In addition, it describes what were the main adaptations made to respond in a timely and pertinent manner to the challenges imposed by the pandemic and closes with the main lessons and recommendations aimed at its consolidation and continuity in the coming years in which the recovery, leveling and strengthening of learning should be the focus of quality policies that are undertaken by the Ministry of National Education.

**Keywords:** teacher training, teacher practice, student learning, comprehensive development, educational leadership of principals, initial education, elementary education.

# RESUMO

O Programa Todos a Aprender é uma estratégia em grande escala de formação de professores que trabalham em escolas públicas da Colômbia. Desde 2012 o PTA tem sido orientado, coordenado e financiado pelo Ministério da Educação Nacional da Colômbia (MEN) e implementado com o apoio das secretarias de educação. Seus principais objetivos são melhorar a aprendizagem em Linguagem e Matemática dos alunos do ensino fundamental (primeiro ao quinto ano) e contribuir para o desenvolvimento integral dos alunos que estão cursando o último ano da pré-escola. Para alcançar estes objetivos, o Programa concentra-se no fortalecimento das práticas pedagógicas dos professores e nas habilidades de liderança dos diretores de escola.

No contexto do Plano Nacional de Desenvolvimento 2018 – 2022, “Pacto pela Colômbia, pacto pela equidade”, bem como do plano setorial da educação para esse mesmo período, “Pacto pela equidade, pacto pela educação”, o PTA tem contribuído para a melhora da qualidade do ensino na pré-escola e nos primeiros cinco anos do ensino fundamental e para diminuir as desvantagens dos alunos das áreas rurais. Para tanto, desenvolveu uma estratégia de formação e acompanhamento para os diretores das escolas, que pretende potencializar as suas capacidades pessoais, de gestão e de trabalho em equipe, de modo que as aprendizagens sejam o centro da sua liderança na escola. Elaborou conteúdos para cursos virtuais para apoiar a realização das atividades pedagógicas dos professores e dos diretores, bem como para democratizar seu acesso para todas as pessoas interessadas em utilizar a metodologia do PTA, proporcionando acesso livre, gratuito e permanente. Também elaborou umas matrizes que combinam as bases conceituais e os resultados das provas utilizadas na estratégia Avaliar para avançar (“Evaluar para avanzar”) com os recursos didáticos disponíveis no portal Colômbia Aprende para apoiar os processos de nivelção e aceleração das aprendizagens dos estudantes que foram prejudicados pelo fechamento das escolas por causa da pandemia da Covid-19. O Programa também ampliou os critérios para focalizar as escolas participantes, aumentando a quantidade de escolas rurais, especialmente nos municípios que participam do Programa de Desenvolvimento com Enfoque Territorial (PDET).

Este documento apresenta um resumo dos antecedentes que deram origem ao PTA; também descreve sua estrutura e funcionamento atuais, que têm possibilitado sua consolidação como uma das principais estratégias de formação e acompanhamento com um amplo reconhecimento nacional e internacional. Apresenta, ainda, estatísticas sobre sua cobertura e impacto a nível de escolas, diretores, professores e alunos beneficiados. Dá-se ênfase às principais adaptações realizadas ao Programa frente aos desafios decorrentes da pandemia, e termina com as principais lições e recomendações orientadas à sua consolidação e continuidade nos próximos anos, nos quais a recuperação, nivelção e fortalecimento das aprendizagens devem ser o foco principal das políticas de melhoria da qualidade que sejam definidas pelo Ministério da Educação.

**Palavras-chave:** formação docente, prática docente, aprendizagens dos estudantes, desenvolvimento integral, liderança dos diretores de escola, educação infantil, ensino fundamental.

# LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

<b>APC</b>	Actividades pedagógicas complementarias
<b>ATAL</b>	Aprendamos Todos a Leer
<b>CDA</b>	Comunidades de aprendizaje
<b>CDC</b>	Conocimiento didáctico de los contenidos
<b>CPS</b>	Contratos de prestación de servicios
<b>DNP</b>	Departamento Nacional de Planeación
<b>ETC</b>	Entidades territoriales certificadas en educación
<b>FExE</b>	Fundación Empresarios por la Educación
<b>Icfes</b>	Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación
<b>ISCE</b>	Índice sintético de la calidad de la educación
<b>MEN</b>	Ministerio de Educación Nacional
<b>MinSalud</b>	Ministerio de Salud y Protección Social
<b>NARP</b>	Población negra, afrodescendiente, raizal y palenquera
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
<b>OEI</b>	Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura
<b>PAC</b>	Plan anual mensualizado de caja
<b>PAI</b>	Plan de Acción Institucional
<b>PDET</b>	Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial
<b>PEI</b>	Proyecto Educativo Institucional
<b>PMI</b>	Plan de mejoramiento institucional
<b>PISA</b>	Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes
<b>PNLE</b>	Plan Nacional de Lectura y Escritura
<b>Predalc</b>	Programa Regional para el Desarrollo de la Profesión Docente en América Latina y el Caribe
<b>PREST</b>	<i>Pôle regional pour l'enseignement de la science et de la technologie</i>
<b>PTA</b>	Programa Todos a Aprender
<b>RLT</b>	Rectores Líderes Transformadores
<b>SGP</b>	Sistema general de participaciones
<b>SIEE</b>	Sistema Institucional de Evaluación de Estudiantes
<b>Simat</b>	Sistema Integrado de Matrícula
<b>STS</b>	Sesiones de trabajo situado
<b>TIC</b>	Tecnologías de la información y las comunicaciones
<b>Unesco</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

# INTRODUCCIÓN

**E**n el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, expedido por la Ley 1955 del 25 de mayo de 2019, se plantearon metas orientadas a mejorar la calidad de la educación preescolar, básica y media; disminuir las brechas existentes entre los sectores oficial y privado y entre las zonas urbanas y rurales; garantizar la permanencia en el sistema de los niños, niñas y jóvenes, así como a lograr los aprendizajes necesarios para continuar su proyecto de vida y la construcción de trayectorias de manera efectiva. En el marco de lo anterior, y también del Plan Sectorial 2018-2022 “Pacto por la equidad, pacto por la educación” (Ministerio de Educación Nacional [MEN], 2021d), el Programa Todos a Aprender (PTA) es una de las principales estrategias del Ministerio de Educación Nacional (MEN) para lograr estas metas.

El Programa Todos a Aprender es una estrategia a gran escala de formación de docentes y directivos docentes en ejercicio que laboran en establecimientos educativos oficiales en Colombia. Desde su puesta en operación en 2012, el PTA ha sido orientado, coordinado y financiado a nivel nacional por el MEN y ha sido ejecutado y puesto en práctica con la participación de las secretarías de educación de las entidades territoriales certificadas (ETC). En el marco de su propósito general, para el periodo 2018-2022 el PTA se planteó como objetivos mejorar las habilidades en Lenguaje y Matemáticas de los estudiantes de básica primaria (de primero a quinto grado) y con-

tribuir al desarrollo integral de los niños y las niñas que están cursando el grado de transición a través del fortalecimiento de las prácticas pedagógicas de los docentes y las de liderazgo pedagógico de los directivos docentes para, de esta manera, aportar al mejoramiento de la calidad educativa.

Gracias a los procesos de fortalecimiento del Programa en estos últimos cuatro años, este se ha ido consolidando al punto de tener un amplio reconocimiento nacional. Además, ha sido considerado por la comunidad internacional como un ejemplo de buenas prácticas en formación y acompañamiento docente. Como muestra de ello, en 2018 fue galardonado por el Programa Regional para el Desarrollo de la Profesión Docente en América Latina y el Caribe (Predalc) como una experiencia innovadora en materia de formación docente. Posteriormente, en 2020 fue seleccionado como uno de los diez mejores proyectos del premio Unesco-Hamdani bin Rashid Al-Maktoum, “Prácticas destacables para el mejoramiento de la eficacia de los docentes en todo el mundo”, entre más de 190 experiencias postuladas.

La literatura sobre la formación en servicio destaca la importancia de que esta sea contextualizada y pertinente para los docentes y directivos docentes, e indica que sus efectos se potencian cuando estos reciben acompañamiento *in situ*. Además, sostiene que es fundamental que se base en una propuesta que fomente el intercambio y el diálogo de sabe-

res porque favorece un proceso de reflexión sobre sus habilidades, y les permite recoger y analizar información sobre preguntas de interés y planear actividades que aportan al mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes. Así mismo, señala la relevancia de que estos espacios sean entre pares. Así, el acompañamiento no solo es percibido como legítimo, sino que los objetivos de la formación se contextualizan de una mejor manera al crear una cultura de colegaje, además de mantener la motivación (Organization for Economic Co-operation and Development [OECD], 2009, 2011; Troen & Boles, 2012; Whitaker, 2015; Darling-Hammond, 2012, 2017; Lieberman, 2000).

Para el caso de los docentes en ejercicio, el PTA se implementa por medio de un modelo en cascada, en el que los formadores forman a los tutores y estos posteriormente forman y acompañan a los docentes para contribuir al mejoramiento de sus prácticas pedagógicas. Por su parte, los directivos docentes son formados y acompañados directamente por un grupo de formadores, quienes se concentran en desarrollar sus capacidades de liderazgo pedagógico.

Los formadores son profesionales que laboran en el MEN. Se encargan de concebir y diseñar los módulos que conforman los ciclos sobre los cuales se orienta la formación, tanto de tutores como de docentes y directivos, y hacen acompañamiento y retroalimentación a las actividades desarrolladas por los tutores y directivos docentes. Por su parte, los tutores son docentes seleccionados y vinculados por las ETC de acuerdo con los perfiles sugeridos por el MEN<sup>1</sup>. Su principal responsabilidad es la de fortalecer la cualificación pe-

dagógica de los docentes con base en la formación recibida previamente y organizar actividades de aprendizaje entre pares en los establecimientos educativos para discutir temas pedagógicos<sup>2</sup>.

El PTA se organiza alrededor de dos rutas de formación y acompañamiento: una para docentes y otra para directivos docentes. En la ruta orientada a los docentes se desarrollan anualmente cinco ciclos de formación, incluidos uno de apertura y uno de cierre o de balance. En los cuatro primeros, la formación se desarrolla por medio de los siguientes módulos: 1) conocimiento de las didácticas de las áreas de Lenguaje y Matemáticas, 2) Educación Inicial, 3) Gestión de ambientes de aprendizaje, 4) Evaluación y 5) Acompañamiento. Además, se realizan acciones para acompañar y retroalimentar las prácticas de los docentes en el proceso de implementación de los aprendizajes abordados en los espacios de formación de cada ciclo. Un conjunto de formadores concibe y diseña la ruta de formación anual que se plasma en una serie de documentos con formatos diversos, de manera que puedan ser utilizados tanto en formaciones presenciales como remotas, sincrónicas o asincrónicas, con mediación de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Entre esos documentos se encuentran los protocolos de formación, los contenidos de los módulos de formación de cada uno de los ciclos, los materiales de apoyo (presentaciones, videos, audios, lecturas complementarias, formatos para la realización de ejercicios prácticos, foros, entre otros) y encuestas a través de las cuales se recogen las percepciones sobre las formaciones recibidas y las recomendaciones para su mejoramiento. Todo lo anterior se com-

1 Dichos perfiles se encuentran en la Circular 045 del 16 de diciembre de 2019, expedida por el Viceministerio de Educación Preescolar, Básica y Media del MEN. De manera general, los tutores deben tener una licenciatura, un título profesional en un área afín a Educación Inicial, Lenguaje o Matemáticas, o ser normalistas superiores, y tener al menos cinco años de experiencia como docentes de aula en alguna de estas áreas (MEN, 2019).

2 En la Directiva Ministerial n.º 30 de 2012 (MEN, 2012a) se determinan las responsabilidades que cada nivel del Gobierno debe asumir bajo la dirección del MEN: ETC, rectores de los establecimientos educativos y directores de centros rurales, formadores, tutores y do-



plementa con acciones concretas de seguimiento y evaluación intermedias, que se llevan a cabo en cada ciclo, y también con acciones de evaluación que permiten la toma de decisiones para el próximo año durante el ciclo de cierre o de balance.

Así mismo, para apoyar el proceso formativo y de acompañamiento, el MEN, a través del PTA, distribuye anualmente guías de enseñanza para los docentes y libros de texto para los estudiantes en Lenguaje para cada uno de los grados, desde transición hasta quinto de primaria, y de Matemáticas, para primero a quinto. El Programa también organiza seminarios académicos en los que expertos nacionales e internacionales en la enseñanza y las didácticas de ambas áreas presentan resultados de investigaciones recientes en estos campos, y también encuentros académicos para dar a conocer experiencias de los docentes acompañados por el Programa que se han destacado por la innovación y los resultados en el fortalecimiento de sus prácticas pedagógicas y en los aprendizajes de los estudiantes.

A su vez, la ruta para los directivos docentes surgió de una iniciativa probada y evaluada previamente y se está implementando desde 2020. Está conformada por cuatro ciclos anuales de formación en torno a las siguientes temáticas: 1) ser directivo líder, 2) ser directivo líder inspirador, 3) ser directivo líder pedagógico y 4) ser directivo líder para el mejoramiento. Esta ruta cuenta con materiales para apoyar la formación y eventos académicos en los cuales los directivos docentes comparten sus experiencias en diversos ámbitos del liderazgo con sus colegas y con expertos.

El PTA forma y acompaña anualmente a más de 90.000 docentes de algo más de 14.500 sedes de 4.500 establecimientos educativos focalizados en 805 mu-

nicipios de 88 ETC; el 74 % de estas sedes están ubicadas en zonas rurales. Del total de sedes acompañadas, 4.992 están ubicadas en 166 municipios del Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET). Además entrega, también de manera anual, alrededor de 7 millones de guías para los docentes y libros de texto para los estudiantes. La puesta en marcha de las rutas de formación y acompañamiento del Programa requiere no solo de talento humano calificado, sino también de una planeación, de una organización académica y logística y de partidas presupuestales que permitan cumplir sus objetivos. Esta organización académica, operativa y financiera se describe en circulares académicas y administrativas que el Programa emite a lo largo de cada año y que son distribuidas a todos los actores participantes en la ejecución de las rutas: secretarías de educación, directivos docentes, docentes, tutores, coordinadores de zona<sup>3</sup> y formadores.



El Programa Todos a Aprender del MEN presenta la siguiente nota técnica con la intención de recopilar su historia, sus principales hitos, su estruc-

---

centes acompañados por el PTA. Esta Directiva incluye también directrices para el MEN.

3 Los coordinadores de zona son formadores del Programa Todos a Aprender que tienen como funciones liderar el diseño de la ruta anual de formación y acompañamiento y coordinar su implementación en un conjunto de entidades territoriales agrupadas en cinco zonas geográficas, articulando las actividades con las respectivas secretarías de educación asociadas a ellas.

tura y funcionamiento, las principales estadísticas en cuanto a establecimientos educativos, docentes, directivos docentes y estudiantes beneficiados, así como los principales aprendizajes logrados en los últimos cuatro años, para compartirlos con todos aquellos interesados en procesos de desarrollo profesional de docentes y directivos y, especialmente, en el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, considerando el reto fundamental de lograr su nivelación en los próximos años. Además, esta es una manera de reconocer el trabajo y el compromiso de coordinadores de zona, formadores, tutores, docentes, directivos docentes y secretarías de educación, quienes han hecho posible la consolidación del PTA en sus casi diez años de implementación.

La nota técnica está organizada en seis secciones, así: en la primera se exponen los antecedentes del Programa con miras a destacar las principales razones por las que el MEN lo diseñó y los supuestos básicos que le dieron forma a su concepción. En la segunda sección se describe el proceso de consolidación y fortalecimiento del PTA para ejecutar las estrategias definidas para el periodo 2018-2022, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” y del Plan Sectorial “Pacto por la equidad, pacto por la educación” (MEN, 2021d), a través de sus tres componentes: 1) pedagógico, 2) estratégico-territorial y 3) administrativo y financiero. En la tercera sección se presentan las cifras del PTA con relación al número de docentes y directivos docentes participantes, guías y textos entregados, sedes, establecimientos educativos y estudiantes beneficiados, entre otras. En la cuarta sección se muestra la manera en que el PTA respondió a los retos impuestos por la pandemia causada por el covid-19. Así, primero se enuncia la normatividad nacional más reciente que recoge las principales medidas para retomar las actividades presenciales de manera biosegura, la cual es acogida por el MEN y por el Programa Todos a Aprender, y después se presentan los ajustes realizados para im-

plementar las rutas de formación y acompañamiento. Posteriormente, se describen las innovaciones realizadas a los contenidos de las rutas a partir de las recomendaciones planteadas por varios organismos internacionales con relación a modelos híbridos de aprendizaje, los retos relacionados con evaluar los aprendizajes alcanzados por los estudiantes, y medidas para nivelar o recuperar dichos aprendizajes, y se presentan las acciones que se realizaron para responder a dichos retos.

La quinta sección contiene unas reflexiones finales que reconocen que el Programa Todos a Aprender es una estrategia consolidada, con reconocimiento nacional e internacional y, a la vez, de vanguardia para la formación y acompañamiento de docentes y directivos docentes centrada en el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes. Finalmente, en la sexta sección se presentan recomendaciones para que el PTA pueda continuar aportando al mejoramiento de la calidad de la educación en este nuevo escenario en el que es de primer orden la recuperación y nivelación de los aprendizajes de los estudiantes debido a las consecuencias de la pandemia ocasionada por el covid-19.

Se espera que los lectores conozcan, a través de esta nota técnica, cómo el Programa Todos a Aprender se ha fortalecido, lo que le ha permitido responder de manera rápida y acertada a los retos que surgieron en el marco de la pandemia y a seguir aportando al mejoramiento de la calidad de la educación (particularmente en los niveles de preescolar y básica), al cierre de brechas, a la permanencia de los niños y niñas en el sistema y a lograr los aprendizajes necesarios para continuar su proyecto de vida. También se espera que este documento sea una hoja de ruta que permita seguir consolidando este importante legado en los próximos años.

# 1. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA TODOS A APRENDER

**E**l Programa Todos a Aprender se diseñó en 2011 y se puso en marcha en 2012 con el propósito de aportar a la transformación de la calidad educativa en Colombia en el largo plazo. Su creación partió del supuesto de que los cambios en educación son lentos y difíciles de lograr y, en consecuencia, requieren de estrategias bien concebidas y sostenidas durante varios años, no solo para garantizar que la transformación se dé, sino que además se consolide y se sostenga. En aquel entonces, las políticas públicas educativas se habían orientado principalmente en resolver cuestiones relacionadas con la ampliación de la cobertura y la permanencia, además de la reducción de las tasas de repitencia, mientras que el tema de mejoramiento de la calidad se había enfocado en conformar un sistema de aseguramiento, constituido por lineamientos, estándares, orientaciones e instrumentos de evaluación. Adicional-

mente, los resultados en las áreas evaluadas en las pruebas estandarizadas nacionales e internacionales mostraban que gran parte de los estudiantes de educación básica del país exhibían niveles de desempeño bajo o insuficiente (MEN, 2011b).

Con respecto a los resultados de los estudiantes de básica primaria en las pruebas Saber<sup>4</sup> aplicadas entre 2002 y 2009, no solo se identificaron bajos desempeños en Lenguaje y Matemáticas, sino también brechas significativas entre establecimientos educativos oficiales y privados, y entre zonas rurales y urbanas. En ese periodo, mientras que los estudiantes de colegios privados mejoraron su desempeño en ambas áreas, en los establecimientos oficiales estos se mantuvieron o disminuyeron. Así mismo, además de las importantes diferencias entre los desempeños de áreas urbanas y rurales, se identificaron

---

4 Las pruebas Saber son una evaluación estandarizada realizada por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (Icfes) con el propósito de valorar la calidad de la educación en el país, y brindar información para orientar la toma de decisiones para su mejoramiento. Estas pruebas se aplican periódicamente a estudiantes de educación básica de los grados tercero, quinto, séptimo y noveno para evaluar sus conocimientos y competencias en las áreas de Lenguaje, Matemáticas, Ciencias Naturales y Competencias Ciudadanas. También se aplican a estudiantes de grado undécimo como requisito para el ingreso a la educación superior en sus diferentes modalidades (técnica, tecnológica o universitaria).

rezagos asociados al nivel socioeconómico de los estudiantes de estas últimas (MEN, 2013).

En cuanto al desempeño de los estudiantes colombianos en el ámbito internacional, a pesar de que el país presentaba una tendencia a la mejora en las pruebas PISA (Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes, por la sigla en inglés), Colombia se encontraba por debajo de sus pares latinoamericanos quienes, a su vez, tenían desempeños inferiores a la media internacional. Estas pruebas, que son aplicadas cada tres años, evalúan el rendimiento de los estudiantes de 15 años en áreas clave (Lectura, Matemáticas y Ciencias) y estudian la relación entre los resultados y una serie de factores entre los que se encuentran la motivación por aprender, la concepción que tienen de sí mismos y sus estrategias de aprendizaje (MEN, 2013).

El diseño e implementación del PTA se enmarcó en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, aprobado por la Ley 1450 de 2011, y en el Plan Sectorial del MEN titulado “Educación de calidad, el camino para la prosperidad, 2010-2014”. Allí se consignó que su objetivo era el de mejorar las condiciones de aprendizaje en los establecimientos educativos focalizados y, con ello, el nivel de las competencias básicas en Lenguaje y Matemáticas de los estudiantes matriculados en los grados de transición a quinto de primaria (MEN, 2012c).

En el proceso de diseño y formulación del PTA, el MEN tuvo en consideración, entre otros estudios, el realizado por la firma de consultoría McKinsey & Company, publicado con el título *How the world's best-performing school systems come out on top*. Allí se mostraba que los sistemas educativos con alto desempeño, aun siendo diferentes en cuanto a su estructura y contexto, eran aquellos que “mantuvieron un fuerte foco en mejorar la enseñanza debido a su impacto directo sobre los logros de los alumnos” (McKinsey & Company, 2007, p. 14), los que de ma-

nera consistente vincularon a la docencia a las personas más aptas y los acompañaron para que fuesen docentes eficientes, y los que implementaron estrategias y mecanismos de apoyo que garantizaran que todos los estudiantes pudieran beneficiarse de una enseñanza de excelencia.

En este sentido, el diseño del PTA partió de la premisa de que, para mejorar el desempeño académico de los estudiantes, era necesario potenciar y fortalecer las condiciones que favorecieran el proceso de aprendizaje de aquellos que formaban parte de los establecimientos educativos que tenían las mayores dificultades por sus condiciones socioeconómicas, por la ruralidad o por su ubicación geográfica (MEN, 2011b).

## Lenguaje y Matemáticas en el grado de transición y en la básica primaria

Inicialmente, se propuso que el Programa se centrara en el área de Lenguaje. Según los lineamientos curriculares de Lengua Castellana publicados por el MEN en 1998, el acceso al lenguaje es una condición fundamental en todo proceso de alfabetización y este brinda al sujeto posibilidades para construir diferentes significados a través de códigos y formas simbólicas que tienen lugar en un espacio histórico y cultural determinado y, más que una herramienta, es el ámbito en el que acontece la experiencia de vida y por el cual los seres humanos se constituyen como sujetos sociales, culturales y ciudadanos.

No obstante, y dado que los desempeños de los estudiantes en las pruebas nacionales e internacionales eran más bajos en Matemáticas que en Lenguaje, y que el conocimiento matemático involucra procesos de pensamiento ampliamente aplicables y útiles para aprender a aprender y para la vida diaria, y se puede usar para comprender y transformar el entorno, se decidió incluir el área de Matemáticas en el diseño del PTA.

Como resultado, Lenguaje y Matemáticas se consideraron el puente de acceso a las demás áreas curriculares. Dado que en los grados de transición y básica primaria casi siempre es un mismo docente el que enseña todas las áreas, se buscó orientar el PTA hacia ambas áreas, para hacer más eficiente la inversión de recursos (MEN, 2012c).

Por su parte, se reconoció que el sistema educativo es una cadena de momentos de formación, en el que se construye sobre lo construido; por tanto, el aprendizaje en el grado de transición y en el ciclo de básica primaria debe ser sólido para que no haya deficiencias en este eslabón (MEN, 2011a).

Entre 2011 y 2014, el PTA se concentró en la formación de docentes en ejercicio que laboraban con estudiantes de los primeros grados de escolaridad que incluían transición y básica primaria y se centró en las áreas de Lenguaje y Matemáticas. Ello en concordancia con el diseño del sistema educativo de Colombia, en el cual se comprende la obligatoriedad de la educación desde el grado transición, pasando por la básica primaria (primero a quinto grado), hasta el grado noveno de la educación básica secundaria.

### **Acompañamiento *in situ* y formación en cascada**

Se partió del supuesto de que el desempeño de los estudiantes se puede predecir a partir de un conjunto de factores, en el que los dos más relevantes, de responsabilidad directa del sistema educativo, son el docente y el currículo. Además, las prácticas reales de aula están relacionadas con las creencias, los mitos, las tradiciones, los imaginarios y las concepciones que los docentes tienen sobre cómo aprenden las personas y cómo se debe enseñar.

Se planteó, entonces, que el foco de la acción para mejorar los aprendizajes de los estudiantes estaría

en el aula, y que la estructura de la implementación debería partir de que lo que sucede en esta potencia el efecto de la intervención en los demás niveles del sistema educativo. Así mismo, se reconoció que la transformación deseada no sucede de manera espontánea solo a través de la formación y que para que el docente fortaleciera sus prácticas era necesario un acompañamiento presencial y directo a su labor (MEN, 2012b).

A partir de lo anterior, se consideró necesario que hubiese un acompañamiento cercano realizado por docentes expertos que, por su competencia en la formación pedagógica y didáctica reflexiva y en la enseñanza de disciplinas específicas, estuvieran en la capacidad de impulsar innovaciones en la mirada, acción y relación de los docentes con sus prácticas. Así, se definió una estrategia de formación en cascada entre los diferentes niveles (MEN, secretarías de educación y establecimientos educativos), desde una perspectiva de formación situada. La estrategia planteada de acompañamiento a los docentes incluyó formadores y tutores. Los formadores serían seleccionados y contratados por el MEN, mientras que los tutores lo serían por las ETC, pues de ellas depende la administración de los docentes (Leyes 115 de 1994 y 715 de 2001). Si bien los tutores pertenecen a cada una de las ETC, el presupuesto para pagarlos es del MEN, con recursos del Sistema General de Participaciones (SGP). Esta estructura se mantiene hasta el día de hoy.

### **Implementación y sostenibilidad**

Entre 2011 y 2014 se sentaron las bases del PTA. En 2011 se trabajó en su diseño y sus respectivos componentes y se generaron las capacidades para iniciar su implementación (MEN, 2012c). Inicialmente, el Programa definió como meta general que más de 25 % de los estudiantes de los establecimientos educativos beneficiados con este ascendiera de nivel de desempeño en las pruebas Saber 3.º y 5.º de Lengua-

je y Matemáticas en la aplicación de 2014<sup>5</sup>. Además, el Plan Sectorial de Educación 2011-2014 planteó que al finalizar 2014 el PTA llegaría a 2.300.000 estudiantes, 70.000 docentes de aula y directivos y 3.000 establecimientos educativos de 608 municipios del país, ubicados en 52 ETC (MEN, 2012c), y que los porcentajes de estudiantes de quinto grado clasificados en el nivel de desempeño insuficiente en las pruebas Saber disminuirían de 49 a 37 % en Matemáticas y de 19 a 12 % en Lenguaje.

Para lograr lo anterior, en 2011 el PTA definió cinco componentes sobre los cuales se basaría su operación. Estos fueron: 1) componente pedagógico, 2) componente de formación situada, 3) componente de gestión educativa, 4) componente de condiciones básicas y 5) componente de apoyo, comunicación, movilización y compromiso social (MEN, 2012c), los cuales se describen sucintamente a continuación.

1. *Componente pedagógico:* Este componente se refería a la interacción establecida entre docentes y estudiantes en contextos específicos, a partir de la cual se esperaba crear ambientes de aprendizaje proclives para la construcción de conceptos y el desarrollo de habilidades de pensamiento, valores y actitudes. La implementación de este componente requería la organización y uso pedagógico de aspectos como 1) referentes curriculares que identificaran los aprendizajes esperados en un tiempo determinado, 2) definición conceptual del proceso de evaluación en sus propósitos formativos y sumativos, así como los instrumentos a través de los cuales se efectuaría, y 3) selección y uso de actividades de aula pertinentes y coherentes con los aprendizajes esperados.
2. *Componente de formación situada:* Este componente se fundamentó en actividades de acompañamiento a los docentes, centrándose en las situaciones o problemáticas propias del aula frente a los procesos de aprendizaje de los estudiantes. Incluyó un conjunto de estrategias de interacción de comunidades de aprendizaje (CDA), acompañamiento a las prácticas pedagógicas por parte de un equipo de tutores a los docentes de los establecimientos educativos participantes en el Programa, así como un proceso de sistematización y difusión de las lecciones aprendidas.
3. *Componente de gestión educativa:* Este componente se orientó a esbozar los factores del proceso educativo asociados a la planeación, acción, evaluación, reflexión y toma de decisiones, a partir de un ejercicio sistemático y sistémico.
4. *Componente de condiciones básicas:* En este componente se identificaron tres condiciones básicas que deberían ser consideradas para garantizar el impacto en los estudiantes: 1) que los estudiantes llegaran al establecimiento educativo, por la cercanía de este con su hogar o porque contaban con los medios para facilitar su desplazamiento, 2) espacios funcionales para que los estudiantes desarrollaran sus actividades escolares, y 3) permanencia de los estudiantes en el establecimiento educativo para garantizar la continuidad de su proceso de formación.
5. *Componente de apoyo, comunicación, movilización y compromiso social:* Este componente se planteó como transversal al proceso de transformación

---

<sup>5</sup> Los resultados de las pruebas Saber para tercero y quinto grado presentan los porcentajes de estudiantes clasificados en cada uno de los siguientes niveles de desempeño: insuficiente, mínimo, satisfactorio y avanzado. Se espera que todos, o la gran mayoría de los estudiantes, se ubiquen en nivel satisfactorio, lo que indica que demuestran tener las competencias esperadas para el grado y el área evaluados. También se dispone de resultados desagregados por tipos de establecimientos educativos: oficiales y privados, urbanos y rurales, así como por el nivel socioeconómico de los estudiantes.

hacia una educación de calidad, motivando la participación de la comunidad educativa de manera particular, y de la sociedad en su conjunto, con el ánimo de crear corresponsabilidad de todos los actores en el proceso de fortalecimiento de la calidad educativa del país.

En 2012 el MEN diseñó el modelo de formación y trabajó en la consolidación de su sostenibilidad en el tiempo. En ese año se expidió la Directiva Ministerial n.º 30, en la que se fijaron las responsabilidades que tanto el Ministerio como las ETC debían asumir para su implementación (MEN, 2012a). Además, se llevaron a cabo las convocatorias para la vinculación de formadores y tutores, y se desarrollaron los primeros procesos de formación dirigidos a formadores, tutores y docentes.

Entre 2013 y 2014 se buscó presentar resultados para que el PTA se extendiera más allá del periodo de gobierno. En 2014, el MEN adelantó la primera evaluación de impacto en la que se encontró que el Programa no había logrado mejorar los resultados de los estudiantes de quinto grado en las pruebas Saber de Lenguaje y Matemáticas; tampoco se obtuvieron los resultados esperados en los indicadores de repitencia y deserción. Adicionalmente, no se encontraron evidencias de mejora de las prácticas pedagógicas en el aula. Sin embargo, esa evaluación mostró que el PTA había impactado positivamente sobre la disponibilidad y el uso de las guías para los docentes y los libros de texto de Lenguaje y Matemáticas entregados a los estudiantes, al igual que en las actividades docentes asociadas a la planeación de las clases, el conocimiento y alineación con los estándares básicos de competencias y la creación de comunidades de aprendizaje (Universidad de los Andes, 2014).

Además, como resultado de esa evaluación, se hicieron las siguientes recomendaciones: 1) fortalecer el diseño de la formación situada, 2) asegurar la efectividad del modelo de formación en cascada, 3) revi-

sar y asegurar la disponibilidad de las guías para los docentes y los libros de textos para los estudiantes en las áreas de Lenguaje y Matemáticas, 4) garantizar un número mínimo de acompañamientos por sede y por docente y realizar el correspondiente seguimiento, 5) fortalecer la capacidad de la evaluación formativa y 6) fortalecer los sistemas de información del Programa (Universidad de los Andes, 2014).

El resultado de esa evaluación de impacto llevó a la reestructuración del PTA en 2015 con el fin de incorporar estas recomendaciones, lo que dio lugar a la ruta general de acompañamiento. En este marco, se dispuso que el objetivo del Programa fuera transformar las prácticas de aula de los docentes de básica primaria de los establecimientos educativos de bajo desempeño con el fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

El MEN, a través de la Directiva Ministerial n.º 30 de 2015, estableció en esta nueva etapa del PTA las responsabilidades de los diferentes actores para su desarrollo. Esta directiva complementó lo previsto en la Directiva Ministerial n.º 30 de 2012, a fin de avanzar en un trabajo armónico entre todos los actores involucrados en su ejecución (MEN, 2015).

Posteriormente, en 2016 el PTA continuó bajo el esquema de acompañamiento situado, centrado en el aula, con énfasis en la enseñanza de Lenguaje y Matemáticas, sustentado en el trabajo permanente y colaborativo entre docentes, tutores y estudiantes (MEN, 2018). Para aquel entonces se buscó estandarizar la formación y el acompañamiento a los docentes. Este proceso se sustentó sobre los siguientes cinco pilares: 1) el centro de la formación y el acompañamiento son los aprendizajes de los estudiantes; 2) la formación debe ser situada; 3) la estandarización de la formación y el mejoramiento de su fidelización son fundamentales; 4) los estudiantes y los docentes deben usar materiales educativos de alta calidad; y 5) es fundamental incorporar de manera efectiva tanto el seguimiento a los

aprendizajes de los estudiantes como el seguimiento a la implementación del Programa propiamente dicha.

Se estableció una serie de ciclos de formación con talleres y sesiones de trabajo situado (STS), así como unos espacios de encuentro entre los tutores y los directivos docentes de los establecimientos educativos focalizados al inicio y al final de cada ciclo (MEN, 2017). Se diseñaron, pilotearon y se implementaron los talleres, las STS y las estrategias transversales con el fin de que fueran multiplicados a nivel nacional. Una vez definidos los espacios y los lineamientos de los materiales educativos requeridos, se inició la elaboración de protocolos en los que se detallaban los contenidos de los talleres y de las STS; estos eran compartidos en el edusitio del Programa, en el portal Colombia Aprende, para que todos los formadores y tutores se apropiaran de la metodología y se prepararan para el desarrollo de procesos de formación y acompañamiento en sus respectivos territorios.

Es importante destacar que en las vigencias 2015 y 2016 el PTA gestionó la adquisición de materiales educativos nuevos para las áreas de Lenguaje y Matemáticas (guías de enseñanza para los docentes y libros de texto para los estudiantes) que beneficiaron a los establecimientos educativos focalizados y que siguen siendo entregados en la actualidad.

De manera paralela, en 2016 se llevó a cabo la segunda evaluación de impacto del PTA, también con la Universidad de los Andes. Los resultados mostraron una tendencia positiva de mejoramiento en los establecimientos educativos focalizados por el Programa, y efectos causales robustos y estadísticamente significativos de la intervención en el mejoramiento de los aprendizajes en Matemáticas y Lenguaje de los estudiantes de los grados de tercero y quinto de básica primaria, medidos a través de las pruebas Saber aplicadas ese año. Además, se encontró que los efectos del Programa fueron más robustos en establecimientos educativos de zonas rurales (MEN, 2018).

En los años subsiguientes, especialmente entre 2017 y 2018, se continuaron llevando a cabo acciones de perfilamiento de las acciones que el PTA desarrollaba. Es así como hubo cambios con respecto a la intensidad horaria de los espacios de formación para ampliar la cantidad de horas de acompañamiento, se estructuraron los espacios de encuentro entre tutor y directivo docente, se promovió el estudio permanente de las mallas de aprendizaje por parte de todos los actores del Programa para fortalecer su incorporación en los procesos de planeación, se priorizaron estrategias para los estudiantes de tercero y quinto grado de básica primaria, se diseñaron orientaciones específicas para las CDA, se enfatizó en el uso pedagógico de resultados y, además, se fortaleció el equipo central de formación de la Dirección de Calidad para la Educación Preescolar, Básica y Media del MEN, entre otros.





## II. CONSOLIDACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA TODOS A APRENDER

**E**n el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, expedido por la Ley 1955 del 25 de mayo de 2019, se propuso como meta “mejorar la calidad de la educación preescolar, básica y media, con enfoque territorial, y lograr disminuir las brechas existentes entre sectores y zonas de prestación del servicio educativo” (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2019, p. 328) con el fin de que “... los niños y jóvenes permanezcan en el sistema, logren los aprendizajes que les son necesarios para continuar su proyecto de vida y construyan trayectorias de manera efectiva” (p. 328). El Programa Todos a Aprender es una de las principales estrategias para lograr esa meta.

Por su parte, en el Plan Sectorial 2018-2022 “Pacto por la equidad, pacto por la educación”, el Programa Todos a Aprender es una de las estrategias principales que tiene el MEN para promover uno de los siete ejes de política y que corresponde a fomentar “aprendizajes significativos para el desarrollo integral” desde la educación inicial y hasta la educación media.

En el marco de lo anterior, para el periodo 2018-2022 el PTA se planteó como objetivos mejorar las habilidades en Lenguaje y Matemáticas de los estudiantes de básica primaria (de primero a quinto grado) y contribuir al desarrollo integral de los estudiantes que están cursando el grado de transición a través del fortalecimiento de las prácticas pedagógicas de los docentes y del liderazgo pedagógico de los directivos docentes para, de esta manera, aportar al mejoramiento de la calidad educativa a nivel nacional.

En consonancia con este objetivo, en la actualidad el PTA desarrolla una serie de estrategias que se enuncian a continuación y que se explican en los siguientes apartados, y que permiten evidenciar la manera en que se ha aportado a su consolidación y fortalecimiento.

1. Definición de los objetivos de la ruta anual de formación y construcción de los contenidos de cada uno de los ciclos de manera colectiva, a través de grupos de formadores organizados en la Mesa Técnica Nacional de Formación, quienes buscan que estén articulados a los referentes de calidad del MEN, así como a las necesidades de cada contexto y a las potencialidades de los estudiantes.

2. Diseño de protocolos de formación para cada uno de los ciclos y módulos (Lenguaje, Matemáticas, Educación Inicial, “Evaluación, Gestión de ambientes de aprendizaje y Acompañamiento”). Estos protocolos aseguran que la formación realizada a través del esquema de cascada conserve la unidad de criterios en cuanto a contenidos y metodologías.
3. El PTA cuenta con una línea de Educación Inicial basada en el enfoque de desarrollo integral, lo que ha permitido ampliar su alcance más allá del ciclo de básica primaria y de las áreas de Lenguaje y Matemáticas.
4. Uso de los textos y de la metodología del programa “Aprendamos Todos a Leer” y articulación de los grados de transición y primero de primaria, contribuyendo de esta manera a la consolidación de trayectorias educativas completas.
5. Formación y acompañamiento a los directivos docentes en liderazgo pedagógico a través de una ruta conformada por cuatro ciclos anuales para consolidar sus estrategias orientadas al mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes.
6. Aplicación periódica de encuestas de percepción a formadores, tutores y directivos docentes con el fin de valorar la pertinencia de la formación en cuanto a contenidos, metodologías, actividades realizadas, aprendizajes y oportunidades de mejora.
7. Realización de webinarios y conferencias con expertos nacionales e internacionales sobre las temáticas abordadas en el PTA con el fin de complementar la formación de formadores, tutores, docentes y directivos, así como de encuentros académicos en los que se presentan experiencias innovadoras de los docentes acompañados por el Programa.
8. Entrega de orientaciones para sistematizar las prácticas pedagógicas y generar espacios, especialmente virtuales y audiovisuales, para compartirlas entre docentes y directivos.
9. Innovación con oportunidad para dar respuestas pertinentes y de calidad a las circunstancias de cada contexto. En el marco de la pandemia causada por el covid-19, el PTA diseñó y puso en marcha una estrategia de formación y acompañamiento remoto, sincrónico o asincrónico según las condiciones de conectividad de las entidades territoriales (ET), apoyada en una amplia gama de contenidos dispuestos en el campus virtual del Programa en el portal Colombia Aprende.
10. Elaboración de informes semestrales por zonas en los que se da cuenta de la implementación del PTA. Estos contienen información detallada sobre las acciones desarrolladas, logros, aprendizajes y oportunidades para seguir avanzando en su consolidación.
11. Priorización de establecimientos y sedes educativas ubicadas en las zonas rurales que más lo necesitan (entre ellas, las que tienen PDET), con el fin de contribuir al cierre de las brechas que aún persisten.

La implementación de las estrategias antes mencionadas implicó una reorganización del PTA en tres componentes, a saber: 1) pedagógico, 2) estratégico-territorial y 3) administrativo y financiero.

## Componente pedagógico

El componente pedagógico es el encargado de concebir, diseñar, adoptar, hacer seguimiento y evaluación de la ruta de formación y acompañamiento para los tutores, docentes y directivos de los establecimientos educativos focalizados por el Programa, en lo concerniente a sus contenidos y metodologías. Es el responsable, por tanto, del diseño y desarrollo curricular de las dos rutas de formación: 1) forma-

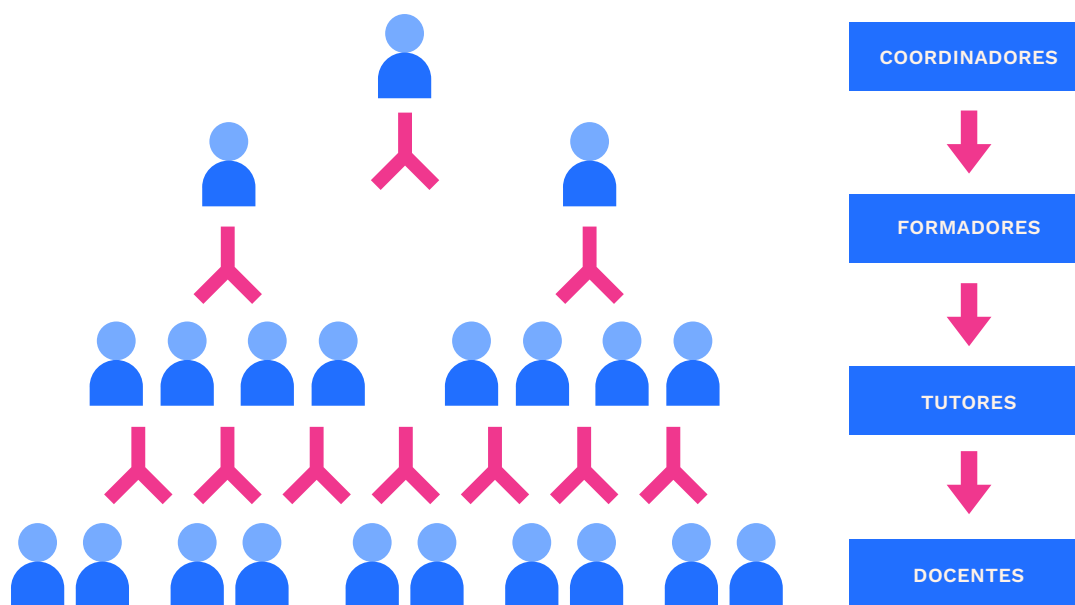
ción y acompañamiento a los docentes y 2) formación y acompañamiento a los directivos docentes.

### **Ruta de formación y acompañamiento a los docentes**

A continuación, se hace una descripción de la manera en que las acciones del componente pedagógico son desplegadas en la ruta de formación y acompañamiento a los docentes.

#### Formación en cascada y ejes temáticos de los ciclos

La ruta de formación y acompañamiento a los docentes está conformada por cinco ciclos que se desarrollan a lo largo del año lectivo (apertura, I, II, III y de cierre o balance). En cada uno de estos ciclos se llevan a cabo las actividades de formación y acompañamiento a través de un modelo en cascada, en el que los formadores, liderados por cinco coordinadores de zona, diseñan los contenidos y metodologías que se implementarán en cada ciclo y forman a los tutores, y estos, a su vez, forman y acompañan a los docentes (figura 1).



**Figura 1.** Estructura del modelo en cascada para la formación y acompañamiento a los docentes de los establecimientos educativos focalizados por el PTA.

Fuente: MEN, Programa Todos a Aprender

Como se puede observar en la tabla 1, la estructura curricular de la ruta de formación para los ciclos de apertura, I, II y III está organizada en torno a seis ejes temáticos o módulos sobre los que se realizan talleres de profundización: Lenguaje, Matemáticas, Educación Inicial, Gestión de ambientes de aprendizaje, Evaluación y Acompañamiento. Adicionalmente, para los primeros tres ejes también se desarrollan STS, que son espacios de formación tipo

taller que tienen como propósito profundizar y fortalecer aspectos específicos abordados en los otros espacios de profundización. Cabe resaltar que las acciones que se llevan a cabo en los primeros cuatro ciclos son las mismas, con la particularidad de que en el ciclo de apertura se dan las orientaciones sobre lo que será toda la ruta anual, y se sientan las bases iniciales, conceptuales y metodológicas, para los siguientes ciclos.

**Tabla 1.** Estructura curricular de la ruta de formación y acompañamiento a los docentes de los establecimientos educativos focalizados por el PTA

Año lectivo				
Ciclo de apertura	Ciclo I	Ciclo II	Ciclo III	Ciclo de cierre
<b>En cada ciclo de formación se desarrollan los siguientes ejes temáticos:</b>				Balance de los logros, oportunidades de mejora y recomendaciones para el siguiente año
<b>I. Formación</b>	1. Lenguaje	· Taller de profundización · Sesión de trabajo situado		
	2. Matemáticas	· Taller de profundización · Sesión de trabajo situado		
	3. Educación Inicial	· Taller de profundización · Sesión de trabajo situado		
	4. Gestión de ambientes de aprendizaje	· Taller de profundización		
	5. Evaluación	· Taller de profundización		
	6. Acompañamiento	· Taller de profundización		
<b>II. Acompañamiento a los docentes por parte de los tutores.</b>				
<b>III. Acciones de planeación, seguimiento y evaluación.</b>				

Fuente: MEN, Programa Todos a Aprender

Si bien los objetivos y énfasis temáticos de la formación realizada en cada año son diferentes, el elemento articulador de los módulos de **Lenguaje** y **Matemáticas** es el fortalecimiento del conocimiento didáctico de los contenidos (CDC). En el CDC se reconoce que cada disciplina tiene unas particularidades propias que se relacionan con los contenidos propiamente dichos, así como con la forma como las personas los aprenden mejor. En este sentido, desde el CDC se ha identificado que cada docente debe conocer y comprender los contenidos que enseña, tener la capacidad para enseñar estos contenidos específicos por medio de estrategias efectivas, y comprender y tener la capacidad de articularlos con otras disciplinas. Además, el CDC está en estrecha relación con conocimientos sobre el currículo y lo

pedagógico, que llevan al docente a tomar decisiones sobre la enseñanza (Duque et al., 2014). La formación para el fortalecimiento de los CDC de ambas áreas del conocimiento también está articulada con los contenidos y estrategias propuestos en los materiales educativos (guías para los docentes y libros de textos para los estudiantes) que el Programa distribuye anualmente a todos los establecimientos y sedes educativas (“Entre textos” para el área de Lenguaje y “PREST” para Matemáticas).

A su vez, el módulo de **Educación Inicial** pretende fortalecer las capacidades de los docentes del grado de transición para potenciar, de manera intencionada, el desarrollo y el aprendizaje de los niños y las niñas, involucrando a sus familias y a la comunidad

en el proceso educativo. De igual manera, brinda elementos para avanzar en la comprensión de los procesos de desarrollo del lenguaje de los infantes, y entender cómo estos se potencian a través de estrategias pedagógicas, para que cotidianamente ellos vivan experiencias relacionadas con la literatura, la conciencia fonológica, la creación de textos, el conocimiento de nuevas palabras, la expresión musical y corporal, entre otros (MEN, 2020a). Los contenidos de la formación en este módulo están articulados con los materiales educativos para docentes y estudiantes denominados “Aprendamos todos a leer” (ATAL), que también son distribuidos anualmente desde 2020, para apoyar los procesos de enseñanza de la lectura y la escritura en los grados de transición y primero. Cabe anotar que, a diferencia de los demás módulos, el diseño del módulo de Educación Inicial, así como la formación de los formadores del PTA, están a cargo de un equipo de profesionales de la Dirección de Primera Infancia del MEN.

Los módulos de Gestión de ambientes de aprendizaje, Evaluación y Acompañamiento son transversales a los de Lenguaje, Matemáticas y Educación Inicial y su propósito es dar elementos metodológicos para fortalecer las prácticas pedagógicas. El de [Gestión de ambientes de aprendizaje](#) se centra en las interacciones entre las personas, los tiempos, los espacios y el uso pertinente de los materiales educativos para la enseñanza y el aprendizaje. Por su parte, el de [Evaluación](#) busca aportar insumos para que los docentes puedan valorar los aprendizajes de los estudiantes y tomar decisiones pedagógicas y curriculares para el mejoramiento de los procesos en el aula y en los establecimientos educativos. Finalmente, en el módulo de [Acompañamiento](#) se dan las herramientas necesarias a los tutores para que ellos puedan acompañar a sus docentes de manera pertinente, en un ambiente de confianza y de crecimiento, que solo puede ocurrir en el marco del trabajo entre pares.

### Diseño de los contenidos y estrategias de formación

El diseño de los contenidos e insumos, así como la definición de las estrategias que se implementarán en la ruta de formación, son responsabilidad de la Mesa Técnica Nacional de Formación, conformada por los cinco coordinadores de zona, quienes la lideran, un grupo de diez formadores que se rotan en cada uno de los ciclos, y profesionales de la Dirección de Primera Infancia del MEN, con el fin de aprovechar de la mejor manera las fortalezas profesionales individuales, además de asegurar una amplia participación en las decisiones en su calidad de pares académicos que revisan, validan, contextualizan y legitiman el proceso. Esto ha permitido que los ciclos de formación mantengan un hilo conductor entre los objetivos, contenidos y metodologías de la ruta de formación a lo largo del año.

La Mesa se instaló en 2020 y se configura como un comité curricular del Programa en el que se discute y se acuerda, a la luz de sus objetivos y de las necesidades detectadas, cómo se organizarán los ciclos de formación, sus contenidos y la forma de abordarlos con los tutores y los docentes. En este marco, esta instancia tiene las siguientes responsabilidades: 1) realizar búsquedas de literatura académica reciente y con reconocimiento nacional e internacional para soportar conceptualmente cada uno de los módulos de formación; 2) explicar los principios académicos y éticos que se aplicarán en la proyección y escritura de los documentos (citas, referencias bibliográficas y uso apropiado de recursos como imágenes, infografías y videos haciendo el debido reconocimiento a los detentores de los derechos de autor); 3) respetar los puntos de vista de los demás sin perder de vista el rigor académico y el espíritu crítico, garantizando la calidad y la oportunidad en la entrega de los documentos; 4) definir quiénes serán los formadores encargados de realizar la formación sobre cada módulo, así como de grabar videoconferencias para apoyar los procesos formativos; y 5) avalar los con-

tenidos e insumos de cada uno de los módulos, los cuales deben constar en actas suscritas por todos sus integrantes.

Es importante mencionar que la Mesa Técnica Nacional de Formación integró a la ruta de formación y acompañamiento de 2021 la estrategia Evaluar para Avanzar 3.º a 11.º, que el MEN está implementando desde 2020. Esta estrategia consiste en ofrecer un conjunto de herramientas de uso voluntario para apoyar y acompañar los procesos de enseñanza realizados por los docentes durante la emergencia sanitaria. Se espera que esta información contribuya al diseño de estrategias de nivelación para el retorno de los estudiantes a la presencialidad o para mejorar las metodologías de educación y trabajo académico en casa frente a los efectos que la cuarentena haya podido generar en ellos (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación [Icfes], 2021).

La articulación de esta estrategia a la ruta se ha materializado, por un lado, en el diseño de los módulos de formación en Lenguaje, Matemáticas y Evaluación, principalmente, resaltando la importancia de contar con información sobre los aprendizajes de los estudiantes valorados a través de estos instrumentos, como insumo para revisar y reorientar el diseño y desarrollo de actividades pedagógicas presenciales y remotas. Por otro lado, se efectuó un ejercicio de análisis de cada una de las preguntas utilizadas en la estrategia y la identificación de una serie de recursos, tanto los proporcionados por el PTA como otros disponibles en el MEN, para apoyar acciones didácticas orientadas al logro de cada competencia o capacidad evaluada.

Adicionalmente, esta Mesa ha apoyado la identificación y consecución de expertos nacionales e internacionales para la realización de conferencias y webinarios dirigidos a los tutores y los docentes, con el fin de complementar su formación, mediante la presentación de aportes derivados de hallazgos de

estudios recientes en temáticas relacionadas con el Programa tales como currículo, didácticas, estrategias de enseñanza, evaluación y gestión de ambientes de aprendizaje, particularmente en las áreas de Lenguaje y Matemáticas. De esta manera, el PTA aprovecha las capacidades académicas de sus formadores y se mantiene vinculado a los desarrollos que se registran en las comunidades académicas nacionales e internacionales.

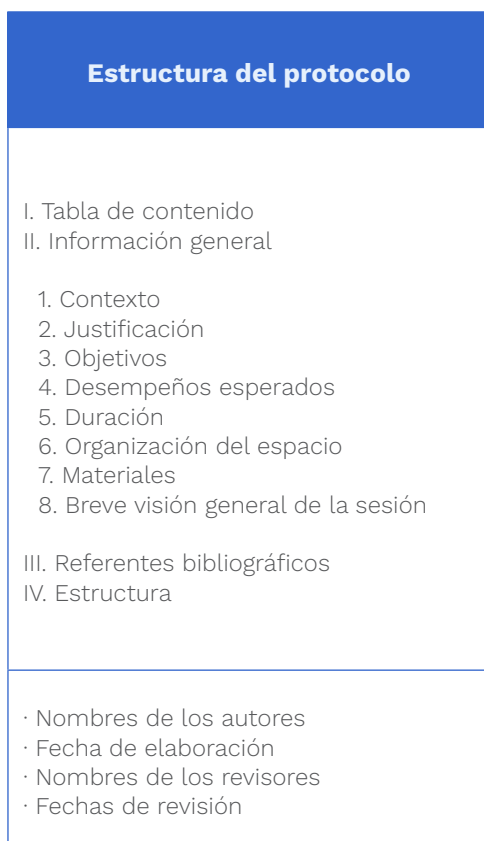
### El protocolo como herramienta para el diseño y ejecución de la formación

El protocolo es una herramienta empleada para asegurar que las formaciones se hagan con los mismos criterios y bases comunes (fidelizada) en todos los niveles de la cascada. Se trata de un documento que describe los principales aspectos conceptuales, metodológicos y prácticos que se deben tener en cuenta para el desarrollo de las sesiones de trabajo situado y de los talleres de profundización de cada uno de los módulos de los ciclos de formación. La elaboración de los protocolos está a cargo del equipo de formadores que integran la Mesa Técnica Nacional de Formación y de los profesionales de la Dirección de Primera Infancia del MEN encargados de los módulos de Educación Inicial. La Mesa Técnica revisa, discute, formula recomendaciones y avala cada protocolo. Cabe aclarar que el protocolo es un elemento orientador, puesto que los saberes pedagógicos y profesionales de los formadores y tutores son esenciales para contextualizar cada una de las actividades allí previstas.

En cada protocolo se debe diligenciar la información que se ilustra en la figura 2. Así, se contextualizan y se justifican teórica y conceptualmente los objetivos y las temáticas que se trabajarán durante las formaciones. Se enuncian el objetivo general y los objetivos específicos, así como los desempeños esperados a partir del proceso formativo. Además, se indica la duración, se especifica cómo se deben organizar los espacios de formación (presenciales

o remotos con mediación de las TIC), los insumos que deberán utilizarse, se presenta la visión general de cómo se va a desarrollar el proceso formativo, la estructura y los referentes bibliográficos. En la sección de materiales se relacionan los anexos, también desarrollados por los formadores y por el equipo de la Dirección de Primera Infancia del MEN, que contienen las preguntas de los cuestionarios y los foros, las instrucciones y formatos necesarios para la reali-

zación de las actividades prácticas de consolidación, las presentaciones en PowerPoint, además de los archivos que corresponden a las lecturas sugeridas. Adicionalmente, y con el fin de tener un control sobre las versiones de cada protocolo, cada uno recibe una numeración consecutiva y se registra la información sobre sus autores y revisores, así como las fechas de realización de modificaciones.



**Figura 2.** Esquema de los protocolos para el diseño de los contenidos de la formación.

Fuente: MEN, Programa Todos a Aprender

### Las circulares como documentos orientadores de la implementación de la ruta de formación y acompañamiento

Otra herramienta dispuesta para orientar la implementación de la ruta de formación y acompañamiento en sus aspectos pedagógicos, operativos, administrativos y financieros son las circulares. Estas son comunicaciones formales enviadas a las secretarías de educación, formadores, tutores, docentes y direc-

tivos de los establecimientos educativos focalizados. De manera general, en las circulares se presentan los marcos contextuales para el desarrollo de los ciclos de formación. Estos marcos se refieren principalmente a normatividades y lineamientos expedidos que tienen incidencia en la ejecución de un determinado ciclo. Así mismo, se enuncian los objetivos, se describen tanto las acciones que se llevarán a cabo como los procedimientos operativos para rea-

lizarlas, y se incluyen los cronogramas detallados de cada una de las etapas de un determinado ciclo. Con eso, se busca que todos los actores involucrados en la ejecución del Programa cuenten con la información necesaria para realizar las actividades que les corresponden, en los términos y en los tiempos definidos. Cabe señalar que la gran mayoría de las circulares son elaboradas y avaladas por los coordinadores de las zonas, quienes además se encargan de distribuir las a todos los formadores y tutores para que ellos, a su vez, las difundan a los docentes y directivos.

### Acompañamiento situado

Un elemento característico y diferenciador del Programa Todos a Aprender es el acompañamiento situado que los tutores realizan a los docentes de los grados de transición y de básica primaria de los establecimientos educativos focalizados. Este consiste en un espacio formativo, presencial o remoto, según las condiciones de cada región y establecimiento educativo, en el que los tutores y los docentes interactúan como pares y reflexionan conjuntamente sobre la planeación de las actividades de clase o de las guías pedagógicas para los estudiantes, así como sobre lo observado directamente en el aula o en las guías de actividades, con miras a identificar fortalezas y oportunidades de mejora para seguir consolidando las prácticas pedagógicas.

El acompañamiento situado se lleva a cabo en cada uno de los ciclos de la ruta de formación, excepto en el ciclo de cierre, dado que este tiene como finalidad hacer un balance de los acompañamientos realizados durante el año lectivo en cada uno de los ciclos para identificar los aprendizajes y las recomendaciones de mejora a futuro. Los acompañamientos,

presenciales o remotos, según las condiciones específicas del establecimiento educativo, se realizan con posterioridad a la formación recibida por los tutores en cada ciclo y luego de un proceso de planeación que ellos efectúan para establecer, entre otros, las estrategias, los grupos de docentes de cada sede que serán acompañados durante cada semana de duración del acompañamiento situado y los momentos para ello<sup>6</sup>.

Los acompañamientos realizados en cada ciclo inician con una reunión con el directivo docente del establecimiento educativo, en la que el tutor le presenta el plan de trabajo y se acuerdan las actividades que se realizarán, y finalizan con otra reunión entre ambos, en la que se presentan el balance de las actividades realizadas, los resultados alcanzados y las recomendaciones correspondientes. La duración de los acompañamientos situados realizados en cada uno de los ciclos es variable, en función de la planeación de la ruta anual de formación y acompañamiento; sin embargo, se busca que los tutores acompañen a los docentes durante aproximadamente 120 días del año lectivo.

Como resultado de los acompañamientos realizados, cada tutor elabora un informe pedagógico semanal, en el que consigna, entre otros, la cantidad y las características de los docentes acompañados (grados y áreas que enseñan). Esto permite hacer seguimiento a las metas anuales fijadas por el Programa, así como a las actividades de formación y acompañamiento realizadas, los resultados obtenidos, los compromisos adquiridos y las recomendaciones para el mejoramiento. Estos informes son remitidos a los respectivos formadores, para revisión y retroalimentación.

6 La Circular 06 del 3 de febrero de 2020, expedida por el Viceministerio de Educación Preescolar, Básica y Media, estableció los lineamientos relacionados con los criterios para la asignación de los tutores a los establecimientos educativos y el reconocimiento de los reembolsos asociados a los acompañamientos situados presenciales. De acuerdo con la Circular, un tutor debe estar asignado a un único establecimiento educativo focalizado por el PTA y acompañará a los docentes de máximo cinco de sus sedes, también focalizadas con base en los criterios que se describen en la sección “Componente estratégico y territorial” de esta nota técnica.



El acompañamiento situado se orienta por principios humanistas, éticos y democráticos, en los que se reconoce que la relación entre los tutores y los docentes no es lineal, sino un camino permanente en el que se pueden presentar avances y retrocesos, por lo que es necesario analizar, explicar, aplicar y resolver cada situación de manera continua.



En el acompañamiento situado priman el **trabajo colaborativo**, entendido como la resolución conjunta de los problemas y la construcción de conocimiento colectivo; el **diálogo de saberes**, que se refiere a una mirada horizontal en la que se reconoce al otro como un sujeto que tiene conocimientos y saberes; la **comunicación horizontal**, que permite el reconocimiento y la valoración de las diferencias con base en argumentos planteados por las partes; la **autonomía**, concerniente a la capacidad para tomar las decisiones pertinentes basadas en la reflexión sobre las prácticas; la **confianza** entre pares; la **pertinencia**, relacionada con las acciones y estrategias pedagógicas apropiadas para propiciar los aprendizajes de los estudiantes; y la **contextualización**, entendida como el reconocimiento y la comprensión del contexto del establecimiento educativo y de su entorno, reflejados principalmente en su proyecto educativo institucional (PEI), su currículo y el plan de estudios, su plan de mejoramiento institucional (PMI), el Sistema Institucional de Evaluación de los Estudiantes (SIEE), entre otros.

El acompañamiento situado se realiza en tres momentos o etapas: 1) planeación de las prácticas, 2)

desarrollo y observación de las prácticas y 3) retroalimentación o diálogo pedagógico. En la primera etapa, el tutor apoya al docente en la preparación de clases o de guías de aprendizaje y materiales educativos centrados en los referentes de calidad establecidos por el MEN, y también en el conocimiento disciplinar de las áreas y de las didácticas, teniendo en cuenta las condiciones, los conocimientos previos y las necesidades de los estudiantes y lo establecido en el PEI y en plan de estudios.

A su vez, en el segundo momento el tutor acompaña el desarrollo de las clases presenciales o de la configuración didáctica establecida en el marco de la alternancia educativa o de la educación remota (estas dos últimas modalidades fueron desplegadas en el tiempo de emergencia sanitaria a causa del covid-19). Este acompañamiento tiene en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos: la planeación realizada, el logro de los objetivos propuestos, el conocimiento disciplinar, el uso de un vocabulario técnico preciso, las aclaraciones en cuanto a los contenidos desarrollados, el uso de técnicas de comunicación y discusión, el nivel de participación de los estudiantes, la evaluación y el seguimiento a los aprendizajes a partir de los criterios definidos para ello. Así mismo, en contextos de educación remota o en alternancia también se da una relevancia especial al involucramiento de las familias en su rol de apoyo a los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

Finalmente, el tercer momento tiene como finalidad analizar la incidencia o el impacto de las clases presenciales (o de otras configuraciones didácticas establecidas para la educación remota o en alternancia) sobre la evolución de los aprendizajes de los estudiantes, así como para reconocer los aprendizajes adquiridos por los docentes acompañados e identificar fortalezas y oportunidades de mejora. En esta etapa el tutor efectúa recomendaciones específicas para potenciar las metodologías empleadas, los recursos utilizados y la evaluación de los aprendizajes y, en conjunto con el

docente acompañado, se establecen acuerdos orientados al fortalecimiento de las prácticas.

La ejecución de las tres etapas del acompañamiento situado, tanto presencial como remoto, está apoyada en rúbricas que son diligenciadas por los tutores y los docentes. Las rúbricas contienen unos criterios y afirmaciones que permiten valorar los objetivos de la clase o de la actividad pedagógica, el conocimiento didáctico de los contenidos, las prácticas pedagógicas propiamente dichas, el uso de los materiales educativos, la gestión de los ambientes de aprendizaje, la evaluación, y el conocimiento de los estudiantes. La información registrada en las rúbricas es la base para la retroalimentación dada por los tutores a los docentes, así como para el establecimiento de acuerdos en torno al mejoramiento de las prácticas.

Finalmente, cabe mencionar que dentro de los acompañamientos realizados se desarrollan las CDA. Estas son un espacio de trabajo colaborativo, presencial o remoto, con mediación de las TIC, en el que se congrega a los docentes de educación inicial y de básica primaria en torno a la reflexión, estudio y generación de estrategias relacionadas con didácticas, el uso pedagógico de los materiales educativos, la gestión de los recursos y de los ambientes de aprendizaje, la evaluación y el acompañamiento propiamente dicho. En el marco de las CDA, los tutores realizan una descripción de los hallazgos y compromisos resultantes, a los cuales efectúan el respectivo seguimiento.

#### Guías de enseñanza para los docentes y libros de texto para los estudiantes

El uso de guías para docentes, con los respectivos libros de texto para los estudiantes, ha constituido un componente fundamental para el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y el mejoramiento de los aprendizajes. Estos materiales educativos contri-

buyen a proveer un conjunto explícito y priorizado de aprendizajes, organizar su desarrollo, ofrecer secuencias y estrategias didácticas específicas para ejercitarlos e incluir guías para que los docentes afiancen sus conocimientos disciplinares, didácticos y de planeación de clases (MEN, 2018).

En este sentido, las guías y los libros de texto distribuidos permiten cualificar las prácticas de los docentes con elementos integrados en las sesiones de trabajo situado, al tiempo que garantizan aprendizajes de los estudiantes articulados con las apuestas curriculares del MEN (2016). Así mismo, estos materiales educativos apoyan a los docentes para que afiancen sus conocimientos disciplinares y didácticos (planeación, desarrollo de las clases o de guías de aprendizaje y evaluación) por medio de los siguientes propósitos, de acuerdo con los atributos de dichas guías y libros de texto: 1) guiar a los docentes para construir el conocimiento didáctico de los contenidos; 2) ilustrar modelos de buenas prácticas de enseñanza y evaluación; 3) facilitar instrumentos y orientaciones claros en la evaluación para el aprendizaje, y 4) mostrar al docente lo que podría hacer en un determinado periodo en la enseñanza de una disciplina.

Las guías y libros de texto distribuidos por el Programa no reemplazan lo dispuesto en los PEI ni en los currículos y planes de estudios de los establecimientos educativos; tampoco interfieren en la autonomía de los docentes, sino que están dispuestos para apoyar su ejercicio de enseñanza. De esta manera, cada docente puede complementarlos de acuerdo con su contexto, si la situación lo requiere. En este sentido, y con el fin de contribuir a su uso, la ruta de formación y acompañamiento ofrece, a través de cada uno de los ciclos, orientaciones sobre cómo incorporar estos materiales educativos a las prácticas pedagógicas. En la figura 3 se presentan los facsímiles de dichos materiales.



**Figura 3.** Facsímiles de las guías para docentes y libros de texto para los estudiantes distribuidos por el PTA.

Fuente: MEN, Programa Todos a Aprender

### Guías de enseñanza para docentes y libros de texto para estudiantes: área de Lenguaje

Los materiales educativos para apoyar el desarrollo de las actividades disciplinares y pedagógicas de los docentes en el área de Lenguaje se denominan “Entre Textos”. Sus contenidos están articulados con los referentes de calidad del MEN para esta área del conocimiento, y se enmarcan en un enfoque semántico comunicativo en diferentes tipologías y géneros discursivos; las secuencias didácticas se basan en desafíos pertinentes para cada grado y dimensiones del lenguaje.

### Guías de enseñanza para docentes y libros de texto para estudiantes: área de Matemáticas

Los materiales educativos que el PTA entrega para apoyar el desarrollo de las actividades disciplinares y pedagógicas en Matemáticas se titulan “PREST”. Al igual que los de Lenguaje, sus contenidos están articulados con los referentes de calidad del MEN para esta área del conocimiento. Sus contenidos se sustentan en el enfoque de resolución de problemas, que consta de cuatro fases, en torno a las cuales se evidencian las secuencias didácticas: 1) comprensión del problema, 2) concepción de un plan, 3) ejecución del plan y 4) visión retrospectiva. Estos materiales edu-

cativos se organizan en torno a centros de aprendizaje y de un proceso de evaluación formativa, a través de una matriz de evaluación por niveles de avance.

### Guías de enseñanza para docentes y libros de texto para estudiantes de los grados de transición y primero

El PTA entrega los materiales educativos “Aprendamos todos a leer” para los docentes y estudiantes de los grados de transición y primero. Sus objetivos son fomentar el desarrollo de la conciencia fonológica del español, así como las conexiones entre lo impreso y lo hablado, el conocimiento del sonido de algunas letras del alfabeto, los patrones rítmicos del lenguaje, el reconocimiento de las palabras en contexto, y la automatización de la decodificación. Además, se espera que contribuyan a la evaluación temprana de los avances en la lectura y la escritura, permitiendo que los docentes afiancen su preparación pedagógica para la alfabetización, con un método adecuado al contexto.

### Contenidos y recursos de formación disponibles para todos

Con el fin de apoyar los procesos de formación (sincrónicos y asincrónicos) de los formadores, tutores, docentes y directivos, desde 2019 el PTA cuenta con

un campus virtual alojado en el portal Colombia Aprende del MEN, al que cualquier persona interesada puede acceder gratuitamente y en cualquier momento, previo registro en el portal. En noviembre de ese año se puso a disposición de los tutores y docentes el curso titulado “Recursos y contenidos digitales para la innovación educativa”, con el objetivo de que los participantes amplíen sus conocimientos y habilidades para la apropiación y la integración de la cultura digital a las prácticas de enseñanza y aprendizaje, y que conozcan las funcionalidades técnicas de algunos entornos virtuales y de aplicaciones informáticas para crear ambientes de aprendizaje y contenidos digitales. El curso está compuesto por cinco módulos que tratan los siguientes temas: 1) plataformas virtuales para el aprendizaje, 2) herramientas digitales para la elaboración de objetos de aprendizaje, 3) recursos educativos para el aprendizaje en línea, 4) recursos digitales para la evaluación de los aprendizajes y 5) ciberseguridad.

Todos los ciclos de formación y sus respectivos módulos diseñados a partir de 2020 están disponibles en ese campus. Cada ciclo está organizado en un aula virtual y en cada una de ellas hay un conjunto de recursos audiovisuales seleccionados, elaborados por docentes, tutores y formadores, en los que se muestran formas de aplicación de los contenidos en las prácticas pedagógicas. Actualmente se tienen nueve aulas virtuales para formadores, tutores y docentes, correspondientes a tres ciclos de formación de 2020, los cinco ciclos de 2021 y un curso de inducción para tutores nuevos que se creó y realizó por primera vez en este mismo año. En el campus también hay cuatro aulas virtuales adicionales para la ruta de forma-

ción y acompañamiento a los directivos docentes, que se describirá en el siguiente apartado.

Los módulos de formación para formadores, tutores y docentes están organizados de la siguiente manera: 1) una presentación general del módulo y sus objetivos; 2) un cuestionario de entrada, a través del cual se valoran los conocimientos previos de los participantes acerca de la temática tratada; 3) videos, elaborados por los formadores o por profesionales de la Dirección de Primera Infancia del MEN, en los que se hace el desarrollo conceptual de los temas tratados; 4) lecturas de apoyo, que pueden ser descargadas por los interesados en profundizar sobre algún aspecto; 5) recursos complementarios, entre los cuales están los protocolos, guías y formatos para apoyar la formación; 6) foros, a través de los cuales los participantes pueden participar de manera asincrónica y aportar a la discusión y reflexión sobre los temas; y 7) un cuestionario de salida, por medio del cual los participantes pueden evaluar los conocimientos adquiridos.

Con respecto a los recursos elaborados por formadores, tutores y docentes, y como se puede observar en la tabla 2, actualmente se cuenta con 68 experiencias, organizadas en cuatro temáticas relacionadas con recursos para la difusión de los aprendizajes de la formación realizada en el marco del Programa, estrategias para la enseñanza y el aprendizaje desde casa, orientaciones para el uso de herramientas virtuales para la elaboración de recursos de aprendizaje, y estrategias virtuales para la promoción de la lectura. La mayoría de estos recursos están en formato de videos.

**Tabla 2.** Experiencias y recursos digitales elaborados por formadores, tutores y docentes disponibles en el campus virtual del PTA en el portal Colombia Aprende

Temáticas de las experiencias	Número de experiencias
Recursos para la difusión de los aprendizajes de la formación del PTA.	28
Estrategias para la enseñanza y el aprendizaje desde casa.	14
Orientaciones para el uso de herramientas virtuales para la elaboración de recursos de aprendizaje.	13
Estrategias virtuales para la promoción de la lectura	13
<b>Total</b>	<b>68</b>

Fuente: MEN, Programa Todos a Aprender, corte 31 de diciembre de 2021

Identificación, sistematización y divulgación de experiencias en torno al fortalecimiento de las prácticas pedagógicas

El Programa Todos a Aprender también promueve la identificación, sistematización y divulgación de las prácticas. Para ello, cuenta con un documento que contiene orientaciones para el desarrollo de actividades pedagógicas complementarias (APC), con el fin de convertir las prácticas escolares en experiencias significativas.

[Las APC] son aquellas acciones pedagógicas, didácticas y curriculares en las áreas de Lenguaje y Matemáticas, en Educación Inicial o en alguno de los componentes transversales (Evaluación, Gestión de ambientes de aprendizaje y Acompañamiento) diseñadas y desarrolladas por el tutor en compañía de sus docentes, que atiende una necesidad del contexto. Las activi-

dades pedagógicas complementarias permiten identificar, planear, desarrollar, registrar, sistematizar y divulgar experiencias significativas que promueven el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes, el fortalecimiento de las prácticas de los docentes y la cultura de la calidad en las instituciones educativas. (MEN, 2021c, p. 1)

Las APC se materializan en experiencias significativas que posibilitan la reflexión de los tutores con los docentes que acompañan, y también de los docentes con sus estudiantes. Estas experiencias surgen de una lectura del contexto en el ámbito educativo, a fin de identificar los aprendizajes alcanzados a través de un conjunto de acciones, y se retroalimentan de manera permanente mediante la autorreflexión, para generar un impacto positivo en la calidad en la comunidad educativa en la que se desarrolla.

La ruta para la realización de las actividades pedagógicas complementarias contiene cinco pasos: 1) identificación, que consiste, como su nombre lo indica, en la identificación de posibles acciones, proyectos o actividades que puedan implementarse en los ambientes de aprendizaje a partir de la realización de una lectura del contexto y de sus necesidades académicas o pedagógicas; 2) alistamiento, a través del cual se establece el estado de la experiencia con el propósito de darle continuidad, atendiendo además a sus necesidades de fortalecimiento; 3) desarrollo de la actividad propiamente dicha, cuyos resultados se pueden materializar en recursos de trabajo como notas, fichas, actas, fotografías, audios, videos, rúbricas, entre otros; 4) interpretación de la experiencia, a fin de explicitar el proceso vivido en su ejecución; y 5) proyección, para que otros docentes, tutores y directivos puedan conocerla y aprovechar sus resultados y lecciones aprendidas para implementarlas en sus respectivos contextos escolares. Esta proyección se realiza a través de diversas estrategias; una de ellas son los encuentros académicos en los cuales los tutores y los docentes dan a conocer experiencias significativas de prácticas pedagógicas orientadas a mejorar los aprendizajes de los estudiantes, particularmente en las áreas de Lenguaje, Matemáticas y Educación Inicial.

#### Seguimiento y evaluación de la implementación de la ruta de formación

Con el fin de apoyar la toma de decisiones orientadas al mejoramiento de las actividades de formación realizadas por el Programa, desde 2020, y al finalizar cada uno de los ciclos de formación, los formadores y los tutores diligencian una encuesta en línea que indaga sobre sus percepciones sobre el proceso formativo realizado. La encuesta contiene preguntas cerradas para valorar, respecto de cada uno de los módulos del ciclo, su pertinencia frente a los objetivos propuestos, las actividades planteadas, los aprendizajes alcanzados y las necesidades de formación de los docentes. Además, se incluye

una pregunta abierta en la que el formador o el tutor pueden formular sus observaciones, sugerencias o recomendaciones que estimen convenientes para contribuir al mejoramiento de la formación.

De la información derivada de estas encuestas se obtienen distribuciones porcentuales de frecuencia de las respuestas dadas a cada pregunta cerrada, en tanto que las respuestas a la pregunta abierta son organizadas en categorías temáticas, de las cuales también se obtienen las respectivas frecuencias. Los resultados de las encuestas son compartidos con los coordinadores de zona quienes, a su vez, los analizan con los formadores. De estos análisis se derivan propuestas para el mejoramiento de la formación, que son utilizados por la Mesa Técnica Nacional de Formación como insumo para el diseño de los módulos de los siguientes ciclos.

Adicionalmente, y también a partir de 2020, se generan informes semestrales sobre la implementación de la ruta de formación y acompañamiento en cada una de las zonas geográficas del Programa. Estos informes son elaborados por los formadores de cada zona bajo la coordinación de su respectivo coordinador de zona, y están organizados en seis capítulos que incluyen: 1) la descripción de la zona; 2) el balance de los ciclos realizados durante el semestre; 3) los resultados de encuestas, tanto de las relacionadas con las percepciones sobre las formaciones como de otras aplicadas directamente por los formadores; 4) resultados de reuniones y el seguimiento realizado a los formadores; 5) el balance de la Mesa Técnica Nacional de Formación; y 6) conclusiones y recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la ruta.

Estos informes son el insumo para realizar un análisis comparado de la situación de cada una de las zonas, a través de unas categorías temáticas que emergen de su lectura. Esto permite encontrar tanto los elementos comunes como los específicos de una determinada zona, así como las conclusiones y

recomendaciones relevantes para contribuir al fortalecimiento y la consolidación del Programa. Los resultados de estos análisis son compartidos con los coordinadores de zona, quienes se encargan de revisarlos y retroalimentarlos con la concurrencia de los formadores.

### **Ruta de formación y acompañamiento a los directivos docentes**

Desde 2020, el PTA desplegó la ruta de formación y acompañamiento a directivos docentes de establecimientos educativos focalizados, en articulación con la Escuela de Liderazgo creada ese mismo año por el MEN, con el propósito de “transformar la práctica de liderazgo de los directivos docentes, para mejorar la gestión de las instituciones educativas y aportar al desarrollo integral y los aprendizajes de los niños, niñas y adolescentes” (MEN, 2020b, p. 22). Esta línea es el resultado de la adaptación del programa Rectores Líderes Transformadores (RLT), diseñado e implementado por la Fundación Empresarios por la Educación (FEEXE), entidad que cedió los derechos de uso de los contenidos, materiales, instrumentos y metodologías al MEN.

Con base en las prácticas de liderazgo que promueve la Escuela, el PTA implementa la ruta de formación y acompañamiento a directivos docentes mediante dos estrategias: 1) el desarrollo de un proceso de formación y acompañamiento, presencial o remoto, para un grupo de directivos docentes focalizados con el apoyo de las secretarías de educación, conformado por cuatro ciclos que se desarrollan durante un año; y 2) un ciclo virtual dirigido al universo de los directivos docentes cuyos establecimientos educativos implementan el PTA. Con ello se busca integrar la teoría y la práctica del liderazgo con la experiencia del directivo docente, y promover el desarrollo de habilidades socioemocionales y profesionales para fortalecer la pericia, la interacción y las relaciones colaborativas de los directivos docentes, así

como la difusión de mejores prácticas de liderazgo (MEN, 2020b).

La estructura para la implementación de esta ruta es distinta de la que está dirigida a los docentes, puesto que la formación y el acompañamiento son realizados directamente por un equipo de profesionales del PTA, empleando para ello la propuesta académica, la metodología y los contenidos adaptados del programa RLT.

#### **El liderazgo pedagógico**

Existe una amplia evidencia sobre la relevancia del liderazgo en el cambio escolar y el desarrollo de condiciones clave en el establecimiento educativo para hacer posibles el aprendizaje y el éxito académico de los estudiantes. Sin embargo, el liderazgo adquiere una particularidad en el contexto actual: se necesita un liderazgo cuyo núcleo de acción sea la calidad de la enseñanza que brinda la institución y los resultados del aprendizaje de todos sus estudiantes. Para esto, es indispensable que el liderazgo de la dirección se despliegue o se distribuya en una diversidad de dinámicas dentro de la institución, que posibiliten el fortalecimiento sostenido para propiciar el éxito escolar de sus estudiantes.

El foco del liderazgo de los directivos docentes en el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes no significa que ellos dejen de realizar actividades relacionadas con la administración y la gestión del establecimiento educativo. En este sentido, un aspecto central del liderazgo pedagógico es el aprovechamiento del capital social de la institución como comunidad educativa, el desarrollo de la corresponsabilidad entre sus miembros y su implicación alrededor del propósito de mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes. De esta manera, el potencial transformador del liderazgo se manifiesta en la ampliación de la capacidad del establecimiento educativo para resolver sus problemas y alcanzar sus metas, en la medida en que el proceso de liderazgo

trasciende el esfuerzo individual del rector o director y se convierte en una función de la comunidad educativa (MEN, 2020b).

### Formación y acompañamiento a los directivos docentes

La formación y el acompañamiento en liderazgo han incorporado modalidades novedosas de formación, orientadas al desarrollo de las competencias del directivo docente y sustentadas tanto en la educación de adultos como en metodologías con enfoque activo-participativo, basadas en la indagación reflexiva y la experiencia, a partir de principios educativos de orientación, tutoría y acompañamiento, como el *coaching* y la mentoría.

Con esta perspectiva conceptual y metodológica, la formación y el acompañamiento permiten abordar la organización escolar en su contexto específico a través de contenidos situados, e incorporan la implementación de acciones transformadoras como herramienta para que los líderes puedan diseñar, ejecutar y evaluar los procesos de transformación del establecimiento educativo. Los programas así concebidos están basados en evidencias e investigación, e incorporan procesos de evaluación de su incidencia en el ejercicio del liderazgo del directivo docente en la dinámica escolar.

De esta manera, los objetivos de la ruta de formación y acompañamiento a directivos docentes del PTA son los siguientes: 1) comprender el liderazgo educativo con énfasis en el liderazgo pedagógico y su incidencia en la transformación de los procesos de aprendizaje en el establecimiento educativo; 2) desarrollar y fortalecer las competencias socioemocionales y las habilidades intra e interpersonales del directivo docente; y 3) generar condiciones institucionales para la participación de los miembros de la comunidad educativa en la transformación pedagógica de la institución.

En este sentido, desde el PTA, la formación y el acompañamiento valoran el fortalecimiento de las competencias del ser como un campo de formación central de los directivos docentes. Esto permite potenciar su capacidad para gestionar el desarrollo personal y asumirlo como un proceso que cualifica su rol como directivo docente transformador de la comunidad educativa que lidera. Igualmente, aprecian la participación como valor democrático y el uso de su potencial para fortalecer la identidad de las comunidades con los establecimientos educativos, mejorar la calidad de las interacciones de sus miembros y desarrollar la corresponsabilidad social y el trabajo colaborativo frente a los propósitos de la escuela.

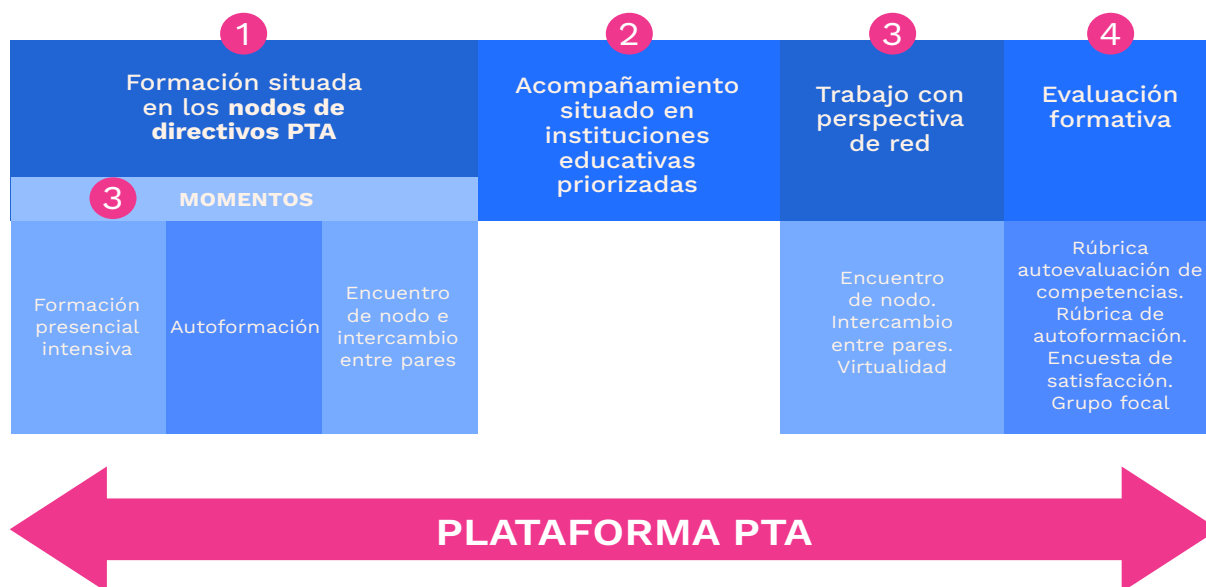
Igualmente, se orientan a desarrollar la capacidad de los directivos docentes para gestionar la ampliación de las oportunidades de aprendizaje de la población estudiantil, generar las condiciones que requiere el proceso de aprendizaje de sus estudiantes e involucrar activamente las familias a la vida escolar. Ello no resta importancia a la capacidad de gestión de los procesos institucionales con visión estratégica para administrar los recursos, fortalecer las relaciones entre su comunidad e integrar la escuela con su entorno.

Como parte de esta ruta, se estructuraron dos modalidades, una dirigida a un grupo de directivos seleccionados por las secretarías de educación, y otra, que se desarrolla con mediación de las TIC, para todos los directivos cuyos establecimientos educativos implementan el PTA.

### Modalidad de formación y acompañamiento a directivos docentes focalizados

Como se muestra en la figura 4, esta modalidad tiene cuatro estrategias: 1) la formación situada en los nodos de directivos docentes; 2) el acompañamiento situado a establecimientos educativos priorizados; 3) el trabajo con perspectiva de red, y 4) la evaluación formativa.





**Figura 4.** Estructura de la modalidad de formación y acompañamiento a directivos docentes del Programa Todos a Aprender.

Fuente: Programa Todos a Aprender (MEN, 2020b)

La formación situada en los nodos consta de tres momentos: la formación intensiva, la autoformación y el encuentro de nodo e intercambio de pares. La formación intensiva, o “intensivo”, constituye un espacio en el que se desarrolla un proceso de apropiación conceptual y metodológica del conjunto de temáticas, orientado al fortalecimiento de las competencias y desempeños definidos para cada ciclo.

A su vez, la autoformación es el proceso formativo que, de manera autónoma, desarrolla cada directivo docente, a partir de las herramientas trabajadas en el intensivo y en el contexto específico de su establecimiento educativo, con miembros de la comunidad educativa. Por su parte, el encuentro de nodo es un espacio orientado a propiciar la interacción entre los directivos docentes, especialmente en torno a sus saberes y experiencias sobre la dirección de los establecimientos educativos y el liderazgo de las comunidades educativas.

El acompañamiento permite apoyar el despliegue del liderazgo del directivo docente en el contexto

específico de la organización escolar, contribuyendo así a la continuidad del proceso de desarrollo de sus habilidades de liderazgo en el marco de las dinámicas de la comunidad educativa.

La perspectiva del trabajo en redes promueve el trabajo colaborativo entre los directivos docentes, mediante la promoción y estructuración de interacciones y grupos por nodos que se conforman preferiblemente por cercanía geográfica o intereses comunes respecto a la práctica del liderazgo.

Finalmente, la evaluación se hace mediante un ejercicio de autoevaluación, lo que le posibilita al directivo docente reflexionar sobre su proceso de formación y hacer seguimiento periódico al desarrollo de sus competencias de liderazgo.

En la tabla 3 pueden apreciarse los cuatro ciclos del proceso de formación y acompañamiento, con sus correspondientes objetivos y competencias de liderazgo.

**Tabla 3.** Ciclos de formación y acompañamiento de la modalidad para directivos docentes

Ciclos	Objetivos	Competencias
Ser directivo líder	Generar un proceso de autorreconocimiento del liderazgo directivo mediante el fortalecimiento de las competencias de autoconciencia, comunicación y trabajo colaborativo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autoconciencia.</li> <li>2. Comunicación asertiva.</li> <li>3. Trabajo colaborativo.</li> </ol>
Ser directivo líder inspirador	Reconocer la incidencia de su liderazgo en las interacciones con y entre su equipo de trabajo para propiciar un ambiente que favorezca el trabajo colaborativo y de reconocimiento del otro.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autoconciencia.</li> <li>2. Manejo de emociones.</li> <li>3. Comunicación asertiva.</li> <li>4. Trabajo colaborativo.</li> </ol>
Ser directivo líder pedagógico	Asumir la dimensión pedagógica de su liderazgo en aras de garantizar la coherencia entre currículo, PEI y prácticas pedagógicas para configurar ambientes para el aprendizaje y la convivencia en el establecimiento educativo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientación pedagógica.</li> <li>2. Convivencia.</li> </ol>
Ser directivo líder para el mejoramiento	Comprender la función de la evaluación formativa en los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como en el mejoramiento institucional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autoconciencia.</li> <li>2. Fomento de la cultura de la evaluación y el mejoramiento.</li> </ol>

Fuente: Programa Todos a Aprender (MEN, 2020b)

Cada ciclo de formación contiene los respectivos materiales de apoyo y la ruta de implementación que se resume en la guía de formación de directivos docentes y la guía de autoformación. A partir de las herramientas trabajadas en el intensivo, con el proceso de autoformación el directivo docente realiza un conjunto de actividades con miembros de su comunidad educativa, con el propósito de fortalecer sus habilidades de liderazgo, desplegarlas en los equipos de trabajo y avanzar tanto en la promoción de las transformaciones en la vida escolar como en la generación de condiciones para su viabilidad. De esta forma, el directivo docente consolida la articu-

lación entre los contenidos, las metodologías y las herramientas del intensivo con las dinámicas de la institución y su comunidad educativa.

#### Adaptaciones de la ruta de formación y acompañamiento a directivos docentes focalizados ante la pandemia del covid-19

La emergencia sanitaria decretada en el país debido a la pandemia del covid-19 demandó el rediseño y la implementación de los cuatro ciclos de formación y acompañamiento con base en el uso de herramientas virtuales, con el apoyo de la FEEXE. Para ello, como se

mencionó anteriormente, se diseñaron cuatro aulas virtuales en el portal Colombia Aprende, para crear y gestionar el aprendizaje en línea de los directivos docentes, adaptado a las necesidades formativas en el marco de dicha emergencia. Así mismo, se elaboraron videos con sus respectivos

materiales de apoyo los cuales, junto con el foro virtual, han permitido un intercambio de ideas y producción de conocimiento; las guías de autoformación y las sesiones de acompañamiento fueron los elementos principales del proceso de formación (tabla 4).

**Tabla 4.** Número de recursos disponibles en el campus virtual para los directivos docentes del Programa Todos a Aprender

Recursos	Ciclo 1	Ciclo 2	Ciclo 3	Ciclo 4	Total
Videos	6	6	1	2	15
Foros virtuales	5	4	1	2	12
Guías de autoformación	1	1	1	1	4
Documentos de apoyo	5	6	0	8	19

Fuente: MEN, Programa Todos a Aprender, corte a 31 de diciembre de 2021

En el desarrollo de cada uno de los cuatro ciclos de formación, los directivos docentes cuentan con los siguientes instrumentos: 1) rúbrica de autoformación para directivos docentes, 2) materiales de apoyo al desarrollo del ciclo, y 3) encuesta de percepción sobre la formación de los directivos docentes.

En la primera cohorte de este espacio de formación, realizado entre el segundo semestre de 2020 y el primer semestre de 2021 con mediación de las TIC, participaron 272 directivos docentes, organizados en doce grupos y agrupados en tres nodos (cuatro grupos por cada nodo). En la tabla 5 se presenta el número de directivos docentes participantes en esa primera cohorte que hicieron uso del campus virtual en su proceso de formación en liderazgo.

**Tabla 5.** Número de directivos docentes participantes en la primera cohorte de formación en liderazgo pedagógico que hicieron uso del campus virtual del Programa Todos a Aprender

Segundo semestre de 2020		Primer Semestre de 2021	
Ciclo 1	Ciclo 2	Ciclo 3	Ciclo 4
272	272	256	256

Fuente: Programa Todos a Aprender (MEN, 2021b)

En el segundo semestre de 2021 se inició la segunda cohorte de formación y acompañamiento a directivos docentes focalizados de 18 ETC, a través de una modalidad híbrida en la que la formación en los inten-

sivos se realiza de manera presencial, mientras que los encuentros de nodo se efectúan con mediación de las TIC. En noviembre de 2021, 311 directivos habían finalizado el ciclo 2, “Ser directivo líder inspirador”.



### Modalidad de formación para la totalidad de los directivos docentes de los establecimientos educativos participantes en el Programa Todos a Aprender

“La voz de los directivos docentes del PTA” es una modalidad concebida para implementarse con mediación de las TIC, dirigida a todos los directivos docentes cuyos establecimientos educativos implementan el Programa, con particular interés en los directivos no focalizados en la modalidad de formación y acompañamiento.

El objetivo de “La voz de los directivos docentes” es ofrecer espacios de formación sincrónica a los directivos docentes para fortalecer sus competencias en liderazgo pedagógico e identificar oportunidades en el acompañamiento y mejoramiento de sus instituciones educativas, en función de los aprendizajes de los estudiantes.

Esta modalidad está organizada en tres núcleos de formación: 1) fortalecimiento de habilidades socioemocionales, centrado en el desarrollo de los recursos personales del liderazgo; 2) liderazgo pedagógico y sostenibilidad del cambio, orientado al abordaje de las dimensiones básicas de esta perspectiva de liderazgo y los aspectos claves de la sostenibilidad del proceso de transformación en la institución educativa; y 3) liderazgo y transformación de las prácticas pedagógicas, focalizado en los elementos centrales del ejercicio del liderazgo del directivo docente en relación con el mejoramiento de la calidad de la enseñanza en las áreas de Lenguaje y Matemáticas.

“La voz de los directivos docentes” se implementa en sesiones mensuales, complementadas con encuentros, también mediados por las TIC, de retroalimentación y profundización de aspectos que los participantes sugieren, en relación con el tema abordado en la sesión mensual. Cada una de las sesiones cuenta con la participación de dos expertos invitados, siendo uno de ellos un directivo docente.

Finalmente, cabe indicar que en esta ruta de formación también se ha incorporado la estrategia Evaluar para Avanzar 3.º a 11.º; en este sentido, a comienzos de 2021 se realizaron talleres para los directivos docentes de los establecimientos educativos focalizados en los que se enfatizó sobre la importancia de este proceso evaluativo como insumo para revisar y ajustar los planes de estudio, en función de fortalecer y recuperar los aprendizajes de los estudiantes, debido a la afectación ocasionada por la pandemia del covid-19. Estos talleres presentaron las principales características de los instrumentos de valoración y dieron orientaciones prácticas para la correcta interpretación de los resultados.

## Componente estratégico y territorial

El componente estratégico y territorial es el encargado de definir los criterios técnicos de focalización y aplicarlos para identificar los establecimientos y sedes educativas participantes en el PTA. En la vigencia 2019, el Programa modificó estos criterios con el fin de que respondieran de una manera más integral a las realidades de los territorios y a los desafíos planteados en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”. Adicionalmente, el componente es el responsable de realizar el monitoreo y seguimiento a los indicadores que dan cuenta de la puesta en marcha del PTA y, en esta línea, producir los reportes, informes y entregar las estadísticas que, desde lo cuantitativo, evidencian el alcance del Programa en el país. Para el logro de este objetivo se diseñó un tablero de indicadores, herramienta a través de la que se hace el monitoreo.

De manera particular, a través del componente estratégico y territorial se adelantan asistencias técnicas que tienen como propósito coordinar, articular y acompañar a las 88 entidades territoriales certificadas en educación en las que se implementa el PTA.

Estas asistencias consisten, entre otras, en brindar claridad sobre la aplicación de la normatividad, los lineamientos y, en general, de las disposiciones del MEN para hacer posible que los tutores puedan ejercer sus labores. Este proceso de gestión territorial se adelanta a través de diferentes mecanismos, a saber: comunicaciones escritas, mesas técnicas de trabajo en las que se involucran los equipos técnicos de las secretarías, así como la gerencia y los equipos técnicos y operativos del Programa.

En el componente estratégico y territorial también se gestiona y acompaña el proceso de distribución de los libros de texto y guías que el PTA entrega anualmente a los estudiantes y docentes, respectivamente. Este proceso consiste en determinar, por cada una de las sedes educativas focalizadas, la cantidad de materiales educativos de cada una de las referencias o títulos que se entregarán a los niños y niñas de educación inicial, de los grados de básica primaria en las áreas de Lenguaje y Matemáticas, y a los docentes. La definición de las cantidades de estas guías de enseñanza y libros de texto se realiza con base en la información reportada por el Sistema Integrado de Matrícula (Simat)<sup>7</sup>.

### **Criterios para la focalización de establecimientos y sedes educativas que forman parte del Programa**

La modificación a los criterios de focalización del PTA respondió a dos principios orientadores que buscaban, primero, incidir en las trayectorias educativas de los estudiantes a partir de la articulación de las diferentes iniciativas planteadas por el Gobierno nacional, entre estas, el Programa Todos a Aprender propiamente dicho, el Plan Nacional de Lectura y Escritura (PNLE), estrategias para el de-

sarrollo o fortalecimiento de competencias socioemocionales, didácticas para las áreas de Lenguaje y Matemáticas, y los programas de jornada única y atención educativa a la primera infancia. Segundo, reducir las brechas existentes en cuanto a calidad de los establecimientos educativos ubicados en las zonas rurales frente a las urbanas, como, por ejemplo, los municipios PDET, los cuales fueron priorizados por el Gobierno nacional por ser los territorios más afectados por el conflicto armado, con mayores índices de pobreza, presencia de economías ilícitas y debilidad institucional.



Bajo esta perspectiva, a continuación se detalla la metodología que se siguió para focalizar los establecimientos educativos (MEN, 2020b):

<sup>7</sup> El Sistema Integrado de Matrícula (Simat) es una herramienta que permite organizar y controlar el proceso de matrícula de los estudiantes en el sistema educativo en todas sus etapas, así como tener una fuente de información confiable y disponible para la toma de decisiones (MEN, s. f.).

1. *Criterios de construcción de la metodología:* Considerando que el PTA es una intervención con cobertura nacional, la metodología de focalización de establecimientos educativos responde a criterios que se definen como se enuncia a continuación:

- *Integralidad:* Se parte de un concepto integral de calidad que combina el indicador tradicional de desempeño académico (pruebas Saber) con indicadores complementarios asociados a la población atendida y al fortalecimiento institucional.

- *Objetividad:* Se construyó una valoración objetiva de los establecimientos educativos a partir de indicadores reconocidos y validados de manera nacional e internacional como es el caso de las pruebas Saber aplicadas por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (Icfes). De igual forma, se recolectó información que proviene de sistemas de información con rigurosos procesos de validación como, por ejemplo, el Simat y el Sistema de Información Humano del MEN.

- *Mejoramiento:* De acuerdo con la disponibilidad de datos, se valoró la antigüedad de los establecimientos educativos en el Programa.

- *Equidad:* La metodología incluyó variables que relieván las condiciones institucionales de los establecimientos educativos como cobertura, el número de sedes, ruralidad, entre otros.

2. *Condiciones iniciales del proceso de focalización:* Se focalizaron establecimientos educativos que cumplieran con las siguientes condiciones iniciales:

- Establecimientos educativos del sector oficial.

- Establecimientos educativos con matrícula reportada en grado de transición y en el ciclo de básica primaria (desde primer grado hasta quinto).

3. *Componentes del índice sintético de calidad de la educación (ISCE):* La metodología desarrollada responde a los criterios y principios mencionados, dado que incluye variables asociadas a tres grandes componentes, entre estos, cobertura, fortalecimiento y calidad educativa.

- *Componente de cobertura educativa:* Se incluyen variables asociadas a características y ubicación de la población reportada en el Simat, con un peso de 30 % del índice.

- *Componente de fortalecimiento institucional:* Se incluyen variables asociadas a la gestión de los establecimientos educativos a partir de la información registrada en el Simat.

4. *Componente de calidad educativa:* Se incluyen variables asociadas al logro educativo a partir de las pruebas Saber 3.º y 5.º, así como datos registrados en el Sistema Humano frente al nivel de formación de los docentes.

5. *Inclusión y equidad:* Existen establecimientos de focalización prioritaria que responden a:

- Articulación de las diferentes iniciativas del MEN en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.



- Articulación de las estrategias de acompañamiento a los docentes con establecimientos focalizados para intervención por la Dirección de Primera Infancia del MEN.

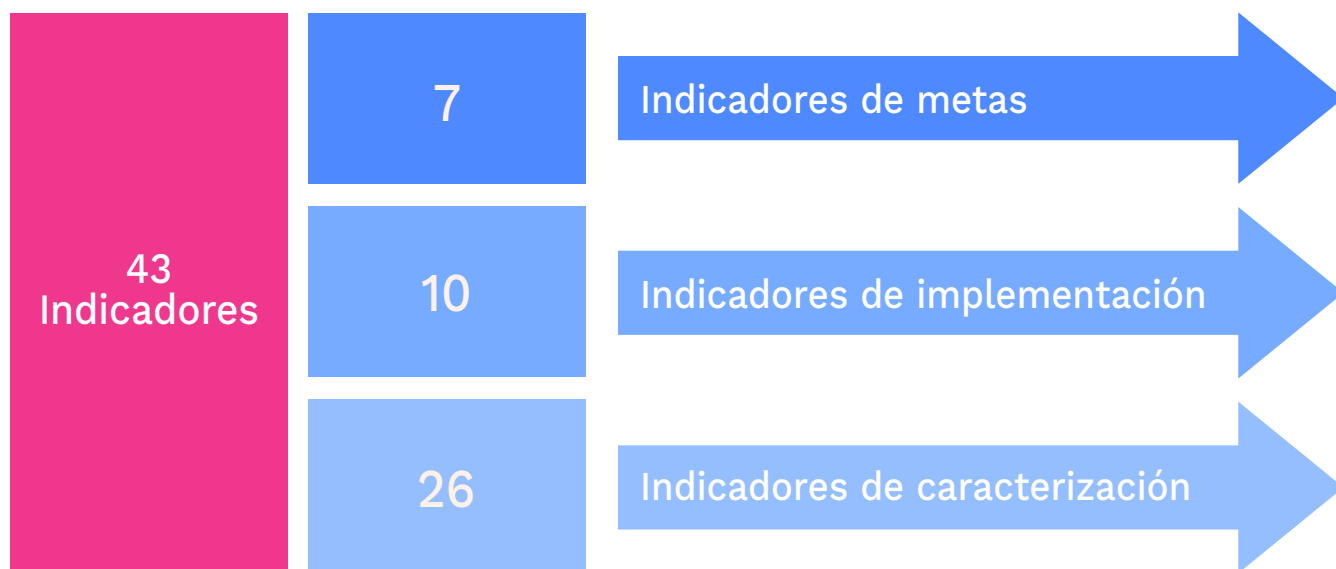
- Municipios priorizados en el marco de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET): Se priorizan establecimientos educativos de los 170 municipios que fueron seleccionados por ser los territorios más afectados por el conflicto armado, con mayores índices de pobreza, presencia de economías ilícitas y debilidad institucional.

6. *Compromisos derivados de los talleres “Construyendo país”*: Se priorizan los compromisos adquiridos en estos talleres referentes al acompañamiento situado que se realiza a través del PTA.

7. *CONPES Catatumbo y Cauca*: Se prioriza la intervención en los municipios que forman parte de las acciones y objetivos de los CONPES del Catatumbo y Cauca.

### Tablero de indicadores del Programa Todos a Aprender

El tablero de indicadores es una herramienta a través de la cual el PTA realiza el monitoreo y seguimiento al avance y cumplimiento de los indicadores que dan cuenta de su implementación. En términos generales, el tablero consta de ocho categorías y 43 indicadores. En la figura 5 se muestra la desagregación de estos indicadores.



**Figura 5.** Estructura del tablero de indicadores del Programa Todos a Aprender.

Fuente: Programa Todos a Aprender (MEN, 2020b)

Entre los indicadores claves del PTA se encuentran aquellos que forman parte de la categoría indicadores de metas, que son los que están incluidos en el

Plan de Acción Institucional (PAI)<sup>8</sup> y que aportan de manera directa al cumplimiento del objetivo “brindar una educación con calidad y fomentar la perma-

<sup>8</sup> El PAI es la herramienta mediante la cual las diferentes dependencias del MEN programan las actividades prioritarias de gestión, metas, productos y presupuesto relacionado, y es el referente para realizar el seguimiento durante la vigencia respectiva, para poder dar cuenta del cumplimiento de los objetivos y metas consignadas en el Plan Nacional de Desarrollo para el periodo de gobierno.



nencia en la educación inicial, preescolar, básica y media” establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. En la tabla 6 se relacionan estos indi-

adores y las metas anuales establecidas para el periodo 2019-2022.

**Tabla 6.** Relación de indicadores del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 y del Plan de Acción Institucional (PAI) y sus respectivas metas anuales

Nombre del indicador	Metas anuales para el cuatrienio			
	2019	2020	2021	2022
Número de docentes acompañados con el Programa Todos a Aprender*.	73.000	84.100	92.000	112.500
Número de maestras y maestros de preescolar (grado transición) que reciben formación y acompañamiento situado a través del Programa Todos a Aprender**.	5.000	10.000	10.157	10.200**
Etnoeducadores negros, afrocolombianos, raizales y palenqueros formados en el marco del Programa Todos a Aprender***.	-	3.000	3.000	4.000
Número de establecimientos educativos acompañados por el Programa Todos a Aprender.	4.500	4.500	4.500	4.500
Sedes dotadas con materiales pedagógicos entregados por el Programa Todos a Aprender.	-	14.476	14.490	14.472
Número de directivos docentes formados en liderazgo pedagógico orientado a mejorar los aprendizajes de los estudiantes, particularmente de educación inicial y básica primaria.	-	272	300	300

\* El tipo de acumulación de esta meta es de capacidad; esto significa que “mide el avance acumulado a una fecha determinada, pero destaca el esfuerzo de las entidades por aumentar sus resultados respecto a la línea base. En consecuencia, centra su atención en la medición del avance entre el punto de partida (línea base) y el punto esperado de llegada” (DNP, 2018, p. 25). Esta meta es de corte acumulativo; para determinar el avance en el logro de la meta anual se toman los docentes nuevos acompañados por el PTA en los ciclos de formación y acompañamiento de cada vigencia.

\*\* Esta meta fue ajustada en septiembre de 2021 dado que el total de docentes del nivel de preescolar, particularmente del grado transición, que forman parte de los establecimientos educativos acompañados focalizados por el Programa es de algo más de 10.400.

\*\*\* Esta meta es de carácter acumulado; esto significa que “el indicador se medirá cada año de manera individual, pero al finalizar el periodo de gobierno se sumarán las intervenciones de todos los años” (DNP, 2018, p. 24).

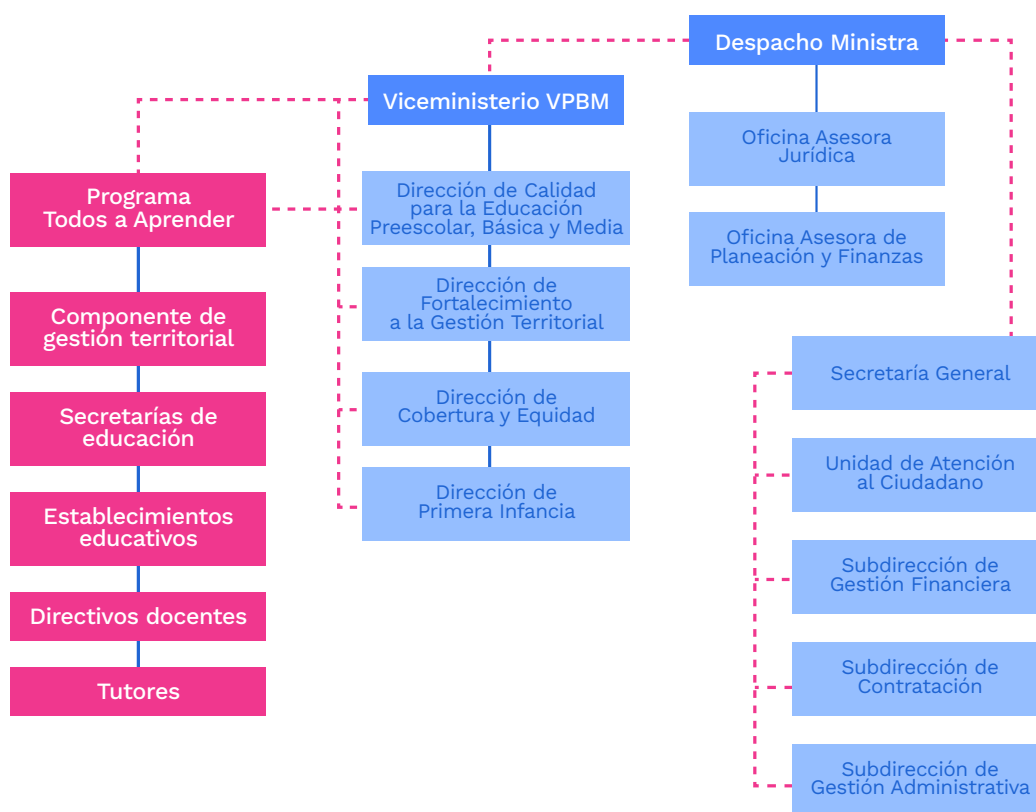
Fuente: MEN (2020b)

## Asistencias técnicas realizadas a las entidades territoriales certificadas en educación

En 2020 se realizaron 1.066 asistencias técnicas a 85 secretarías de educación, que representan 97 % del total de las ETC en las que el PTA tiene presencia; en 2021 se realizaron 1.033 en la misma cantidad de entidades territoriales. Los temas sobre los que se realizaron estas asistencias técnicas se centraron fundamentalmente en los lineamientos definidos para el proceso de vinculación de los tutores que, como se

ha venido indicando, es un proceso que está a cargo de las secretarías de educación con base en la normatividad y orientaciones definidas por el MEN.

La figura 6 muestra las áreas del MEN con las que el PTA y, específicamente, el componente estratégico y territorial, genera mayor interacción e intercambio de información, lo que permite contar con los soportes y fundamentación técnica, financiera y jurídica para brindar lineamientos a las ETC para su implementación, así como los procedimientos definidos institucionalmente para el efecto.



**Figura 6.** Áreas del MEN con las que se coordina el componente estratégico y territorial del Programa Todos a Aprender.

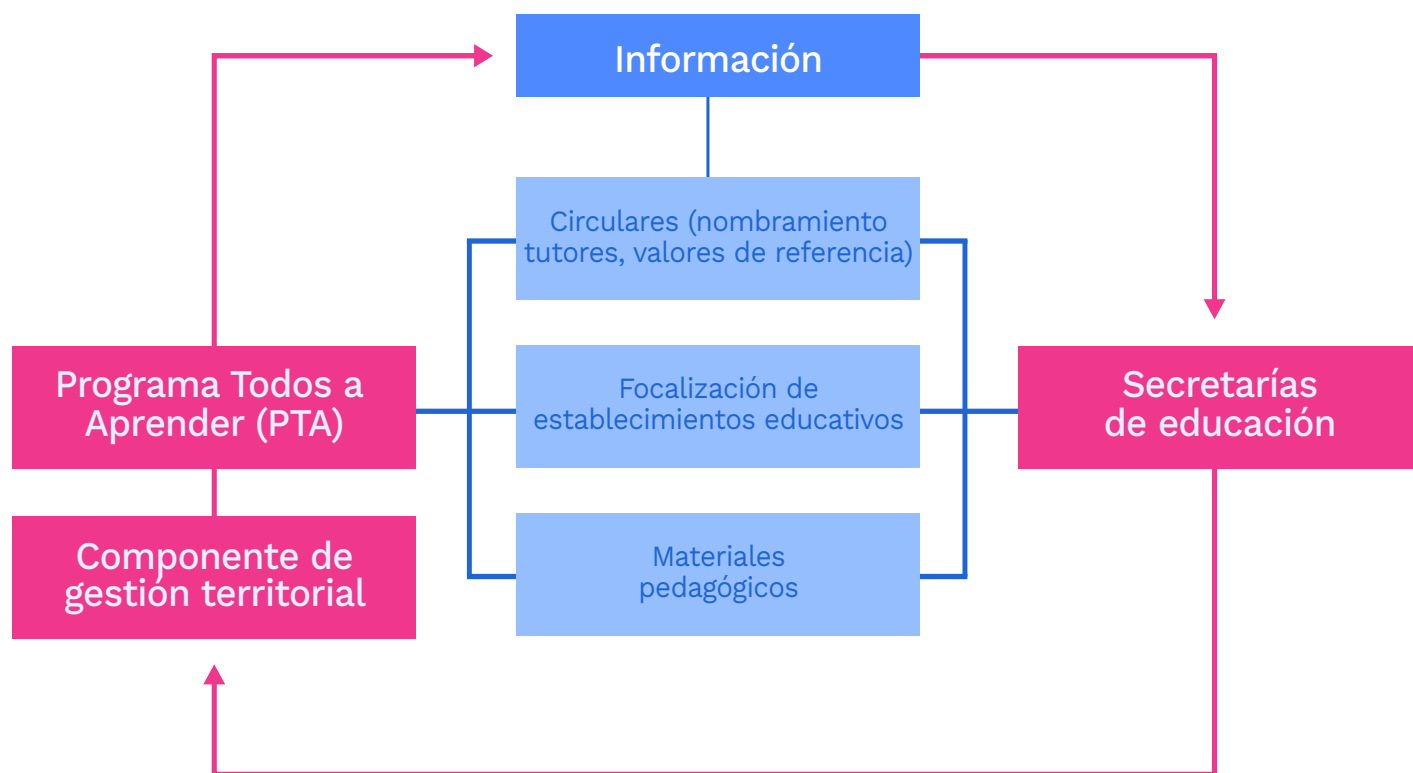
Fuente: Programa Todos a Aprender (MEN, 2020b)

El Programa recibe y entrega información de manera permanente, relacionada con su funcionamiento en las ETC. Fundamentalmente, el PTA envía comunicaciones en las que informa y brinda lineamientos técnicos para garantizar que se ejecuten las acciones

pertinentes frente a temas como el nombramiento de los tutores, los valores de referencia para la legalización de las agendas de acompañamiento situado presencial, los materiales educativos enviados a las sedes, la focalización de establecimientos educa-

tivos, entre otros. Adicionalmente, el PTA recibe información de las secretarías de educación en respuesta a los requerimientos realizados, o solicitando

información sobre los procedimientos a seguir en las situaciones particulares de sus contextos (figura 7).



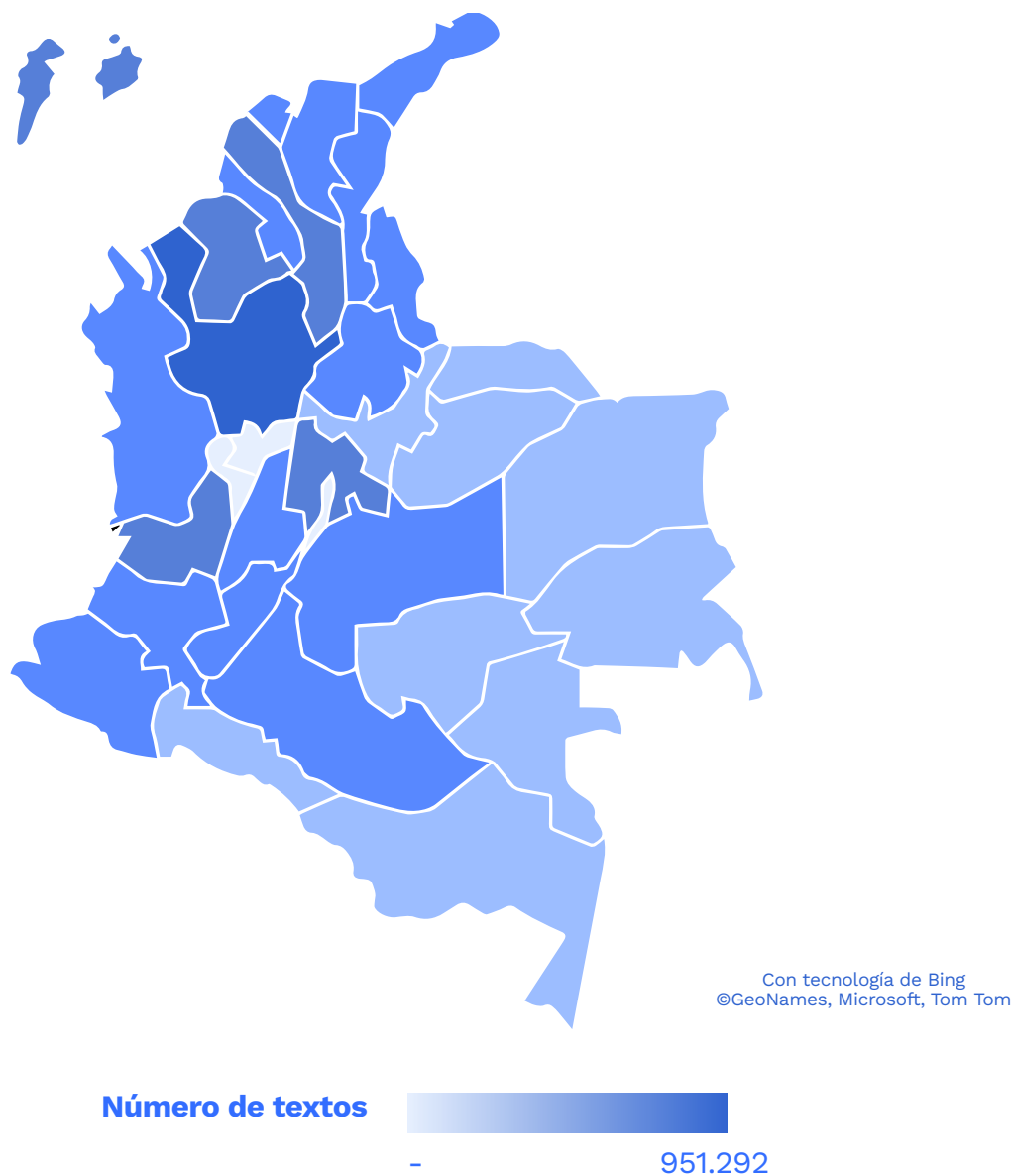
**Figura 7.** Flujo de información entre el componente estratégico del Programa Todos a Aprender y las secretarías de educación.

Fuente: Programa Todos a Aprender (MEN, 2020b)

### **Distribución de las guías de enseñanza y libros de texto del Programa Todos a Aprender a estudiantes y docentes**

Como se mencionó previamente, el componente estratégico y territorial gestiona y acompaña el proceso de distribución de las guías de enseñanza y libros de texto que el PTA entrega anualmente a los docentes y estudiantes respectivamente. Desde el inicio

del Programa se han entregado 65.800.693 materiales educativos, de los cuales 29.839.614 corresponden al periodo 2017-2021. Específicamente, en 2021 se entregaron 7.231.139 guías y libros de texto. En promedio, en cada vigencia estos materiales se han entregado en cerca de 16.000 sedes educativas del país. Su distribución por departamentos se muestra en el mapa de la figura 8.



**Figura 8.** Distribución territorial de los materiales pedagógicos por departamentos en 2021.

Fuente: MEN, Programa Todos a Aprender, 2021

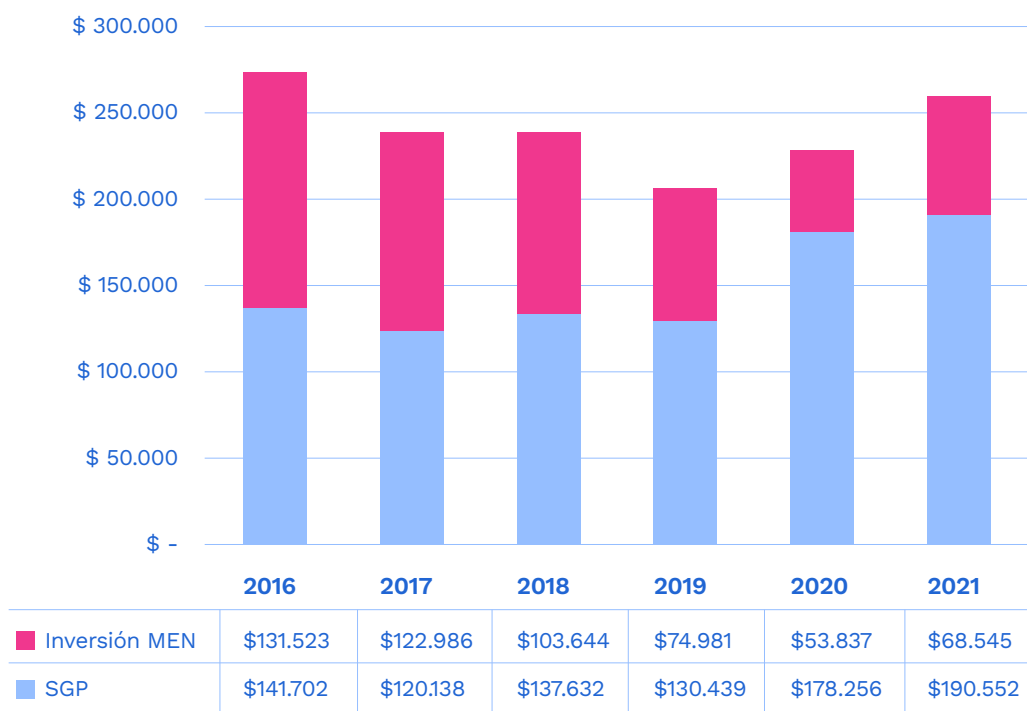
### Componente administrativo, financiero y contractual

Este componente tiene la responsabilidad de hacer planeación, ejecución y seguimiento de los recursos asignados al PTA; así mismo, gestiona las etapas precontractuales, contractuales y poscontractuales de las necesidades y da soporte jurídico para las actuaciones y las respuestas del PTA ante las diferentes instancias internas y externas al MEN.

El PTA se soporta financieramente mediante dos tipos de recursos: sistema general de participaciones (SGP) y recursos propios de inversión del MEN. Estos primeros son asignados a las ETC en donde se ubican los establecimientos educativos focalizados para cubrir los costos asociados a la planta de tutores, de acuerdo con su responsabilidad como nominadores de estos cargos y conforme al número de tutores definido para cada una de ellas.

Por su parte, mediante los recursos de inversión directa del MEN se financian los requerimientos asociados a la nómina de formadores, los costos de desplazamiento, pernoctación y materiales de los tutores asociados a los acompañamientos situados presenciales que realizan a los docentes, los encuentros de formación, los libros de texto para los estudiantes y guías para los docentes, los gastos de comisión y transporte aéreo para los formadores y las necesidades de personal para los procesos que se ejecutan desde el nivel central.

Es importante destacar que, para los recursos de inversión, históricamente el MEN ha gestionado vigencias futuras que han permitido que las necesidades de contratación se cubran por tres años continuos cada vez, lo que ha implicado que los contratos tengan un plazo de ejecución cercano a la duración de cada periodo de gobierno, brindando de esta manera estabilidad para el desarrollo del PTA y generando racionalización de recursos y eficiencia en los procesos contractuales. En la figura 9 se presentan los valores de los recursos invertidos por el SGP y también los de inversión directa del MEN para las vigencias anuales comprendidas entre 2016 y 2021.



**Figura 9.** Inversión por fuente de recursos del Programa Todos a Aprender, 2016-2021 (cifras en millones de pesos, valores corrientes).

**Fuente:** Programa Todos a Aprender (MEN, 2021c)

En el transcurso de este periodo, gracias a la reestructuración de los procesos administrativos del Programa y a la contratación prolongada de los servicios debido a la constitución de vigencias futuras, se ha logrado la optimización de recursos asociados a los gastos del personal de apoyo del nivel central,

la operación logística y los insumos de papelería, entre otros; esto ha implicado la disminución de los recursos necesarios para el desarrollo del PTA, sin la afectación de los procesos pedagógicos ni de sus cifras de cobertura.

Además, considerando la migración de eventos de formación y acompañamientos situados presencialmente al desarrollo de los encuentros y la realización de actividades con mediación de las TIC como consecuencia de la declaratoria de emergencia sanitaria por la pandemia del covid-19, se obtuvo una optimización significativa adicional en los recursos que demanda la operación logística y los reembolsos asociados a los desplazamientos de los tutores a las sedes de los establecimientos educativos.

Para mayor ilustración, es necesario indicar que, para el desarrollo de la ruta anual de formación y acompañamiento definida para cada vigencia, el MEN suscribe en promedio seis contratos con personas jurídicas y realiza la administración de la planta de formadores; esta labor demanda todos los procesos precontractuales y de supervisión de contratos y todas las actividades asociadas a la gestión de la planta temporal de profesionales.

### **Planta temporal de formadores**

Como se mencionó anteriormente, el MEN ha operado el Programa Todos a Aprender a través de una planta temporal de formadores creada mediante el Decreto 4974 de 2011 y prorrogada con los Decretos 2761 de 2012, 2709 de 2014, 2238 de 2015, 2466 de 2018 y 2370 de 2019. A la fecha se cuenta con el Decreto 1637 de 2020, a través del cual se prorrogó la planta de formadores (100 profesionales grado 21) hasta el 31 de diciembre de 2022.

### **Encargo fiduciario**

En el marco de la Directiva Ministerial n.º 30 de 2015, el MEN financia los costos asociados al desplazamiento de los tutores a las sedes educativas focalizadas por el Programa, generando, de acuerdo con las dinámicas propias de los territorios, el reconocimiento de gastos de transporte, materiales y pernoctación vía reembolso, de acuerdo con los

procesos y los tiempos que se definen y comunican a lo largo de la ejecución de la ruta de formación y acompañamiento de cada vigencia.

Lo anterior demanda que el Programa cuente con una infraestructura administrativa, operativa, logística y financiera suficientemente robusta, que se garantiza mediante la contratación de un servicio de encargo fiduciario para realizar los desembolsos económicos a los tutores, permitiendo así que dicho recurso humano tenga garantizados los gastos de desplazamiento, alojamiento y alimentación con debida oportunidad en cada ciclo de formación.

### **Materiales pedagógicos para estudiantes y docentes y apoyo a la supervisión de los contratos y órdenes de compra de su impresión, alistamiento y distribución**

Como ya se mencionó en el apartado “Componente pedagógico” de este documento, y con el fin de que los docentes fortalezcan sus prácticas pedagógicas, se ha establecido la necesidad histórica de realizar la entrega de textos educativos y guías de alta calidad para estudiantes y docentes, para contribuir al logro del objetivo del Programa. En este sentido, anualmente el MEN realiza el proceso correspondiente para suscribir contratos u órdenes de compra para la impresión, alistamiento y distribución de estos materiales.

Asociado a esta necesidad y considerando la magnitud de los contratos de adquisición de materiales pedagógicos, que implican la impresión, alistamiento y distribución anual de cerca de siete millones de libros de texto y guías para casi 15.000 sedes de 4.500 establecimientos educativos en todo el territorio nacional, históricamente el MEN ha contado con un contrato de apoyo a la supervisión, mediante el cual se hace una verificación detallada de carácter técnico, administrativo, financiero, contable y jurídico a cada una de las fases involucradas en la producción y distribución de estos materiales.

## **Operación logística e interventoría**

Como ya se explicó en el apartado “Componente pedagógico”, la ruta anual de formación y acompañamiento a los docentes está estructurada en un modelo en cascada en el que se desarrollan los ciclos. Este proceso se realiza por medio de encuentros de formación en los que los coordinadores forman a los formadores, para continuar en un siguiente nivel, en el que los formadores replican la formación a los tutores y, finalmente, los tutores realizan la formación y el acompañamiento a los docentes.

Para los dos primeros niveles de la cascada (formación de formadores y formación de tutores) se han realizado, a lo largo de la historia del Programa, encuentros presenciales en ciudades principales e intermedias de todo el territorio nacional, a razón de 35 a 40 eventos por ciclo que convocan a aproximadamente 100 formadores y 4.500 tutores.

Hasta 2019 estos encuentros se habían desarrollado de manera totalmente presencial. No obstante, dadas las condiciones de salubridad pública producto de la pandemia del covid-19 y de las medidas adoptadas por el Gobierno nacional, en 2020 las formaciones y los acompañamientos se efectuaron de manera remota con mediación de las TIC. A partir del segundo semestre de 2021, y gracias a las nuevas medidas relacionadas con el regreso paulatino a las actividades presenciales, se realizaron encuentros presenciales, remotos o híbridos, teniendo en cuenta las particularidades territoriales.

Dado el volumen de eventos que el PTA ejecuta anualmente, a partir de 2019 se cuenta con una firma que realiza el seguimiento de los aspectos técnicos, financieros y jurídicos del contrato de operación logística, mediante la interventoría integral.

## **Apoyo a la gestión**

Mediante la contratación de los servicios de apoyo a la gestión se cubren las necesidades de tipo operativo, administrativo, financiero y jurídico del Programa. Entre estas, se desarrollan actividades relativas a la ejecución del PTA relacionadas con el seguimiento y control de los indicadores, el seguimiento a la gestión de la información, el diseño de herramientas estadísticas básicas y el procesamiento y análisis de información y generación de reportes. Además, se llevan a cabo procesos de planeación, ejecución y seguimiento de los recursos asignados al PTA en cada vigencia, así como de desarrollo de actividades de carácter legal, como la proyección de actos administrativos, las respuestas a requerimientos internos y externos, y todas las actividades que demandan las etapas precontractual, contractual y poscontractual de los contratos.

Finalmente, como apoyo a la gestión se llevan a cabo acciones para hacer seguimiento simultáneo y permanente a los procesos de formación y acompañamiento que realizan 4.500 tutores a aproximadamente 92.000 docentes, efectuando la verificación continua de su vinculación por parte de las secretarías de educación y de los soportes de las agendas de los acompañamientos realizados por los tutores en cada vigencia, y el registro, consolidación y solución a situaciones administrativas generadas.





# EL PROGRAMA TODOS A APRENDER EN CIFRAS

En cumplimiento de las metas definidas en el PAI que aportan a su vez al logro de los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-

2022, el PTA presenta los avances obtenidos entre 2019 y 2021 (tabla 7).

**Tabla 7.** Metas y logros anuales del Programa Todos a Aprender, 2019-2022

Nombre del indicador	Metas y logros anuales, 2019-2022						
	2019		2020		2021		2022
	Meta	Logro	Meta	Logro	Meta	Logro	Meta
Número de docentes acompañados con el Programa Todos a Aprender.	73.000	83.648	84.100	83.304	92.000	102.569	112.500
Número de maestras y maestros de preescolar (grado transición) que reciben formación y acompañamiento situado a través del Programa Todos a Aprender.	5.000	9.467	10.000	8.957	10.157	10.071	10.200
Etnoeducadores negros, afrocolombianos, rai-zales y palenqueros formados en el marco del Programa Todos a Aprender.	-	-	3.000	3.169	3.000	2.445	4.000
Número de establecimientos educativos acompañados por el Programa Todos a Aprender.	4.500	4.112	4.500	4.418*	4.500	4.161	4.500
Sedes educativas dotadas con materiales pedagógicos entregados por el Programa Todos a Aprender.	-	-	14.476	14.476	14.490	14.512	14.472
Número de directivos docentes formados en liderazgo pedagógico orientado a mejorar los aprendizajes de los estudiantes, particularmente de educación inicial y básica primaria.	-	-	272	272	300	311	300

\* En la vigencia 2020, y debido a la pandemia causada por el covid-19, el Programa Todos a Aprender atendió solicitudes efectuadas por tutores de diversas regiones del país en el sentido de incluir en los procesos de acompañamiento a establecimientos educativos oficiales que no habían sido focalizados, y que consideraron pertinente el apoyo que se estaba dando para la elaboración o consolidación de guías de aprendizaje como insumo para la realización del trabajo académico en casa. Este acompañamiento consistió en organizar grupos constituidos por varios establecimientos educativos a través del uso de las TIC. Por este motivo, el reporte de establecimientos educativos acompañados presenta un valor superior con respecto a los de las demás vigencias.

Fuente: MEN, Programa Todos a Aprender, corte 31 de diciembre de 2021



Con base en la información presentada anteriormente, vale la pena resaltar los siguientes logros cuantitativos del Programa Todos a Aprender en el periodo de vigencia del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022:

1. Ha formado y acompañado anualmente a un promedio 89.000 docentes; se destaca que en 2021 la cantidad de docentes acompañados llegó a 102.569.
2. Ha formado y acompañado a 9.467 docentes del grado de transición en 2019; en 2020 lo hizo con 8.957 y en 2021, con 10.071.
3. Formó y acompañó a 3.169 docentes que se identifican como etnoeducadores negros, afrocolombianos, raizales y palenqueros en 2020. En 2021, esta cifra fue de 2.445.
4. Formó y acompañó a 272 directivos docentes en liderazgo pedagógico entre 2020 y 2021. En el segundo semestre de 2021 inició la formación de la segunda cohorte, con 311 directivos participantes de igual número de establecimientos educativos ubicados en 18 ETC que culminaron el ciclo 2, “Ser directivo líder”.
5. Acompañó a 4.190 establecimientos educativos en 2018; 4.112 en 2019; 4.418 en 2020 y 4.103 en 2021.
6. Ha entregado un total de 29.766.337 textos para estudiantes y guías para docentes pertenecientes a las sedes educativas focalizadas<sup>9</sup>.
7. Ha beneficiado con entrega de libros de texto a 1.454.995 estudiantes en 2018; 1.946.540 en 2019; 1.873.633 en 2020 y a 1.705.989 en 2021.
8. Ha contado con el apoyo de las siguientes cantidades de tutores nombrados por las secretarías de educación que participan en el Programa para llevar a cabo el acompañamiento a los docentes de las sedes educativas focalizadas: 4.138 (2018), 3.916 (2019) y 4.347 (2020). En 2021, la cifra de tutores ascendió a 4.378.
9. Está presente en los 32 departamentos del país.
10. Está en más del 70 % de los 1.103 municipios y en diez de las 18 áreas no municipalizadas del país, esto es, 889 (2018), 889 (2019), 798 (2020) y 805 (2021).
11. La mayoría de las sedes educativas acompañadas por el PTA están ubicadas en zonas rurales; en 2021 esta proporción correspondió a 74 %.
12. Como parte de la gestión adelantada con las ETC, en 2020 se realizaron 1.066 asistencias a 85 secretarías de educación, que representan 97 % del total de ETC en las que el Programa tiene presencia. Por su parte, en 2021 se realizaron 1.033 asistencias técnicas a 82 de las 87 secretarías de educación que participan en el PTA.
13. En 2020 acompañó a establecimientos educativos de 164 municipios de los 170 que están incluidos en los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial; en 2021 esa cantidad ascendió a 166.

# 89.000

**docentes**, en promedio, formados y acompañados anualmente por el Programa Todos a Aprender.

<sup>9</sup> Para la vigencia de 2022 está prevista la entrega de 7.281.808 libros de texto para los estudiantes y guías para los docentes. Con lo anterior, se beneficiarán 1.821.290 estudiantes y 74.725 docentes de las sedes educativas focalizadas por el Programa.

# IV. ADAPTACIONES Y FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA TODOS A APRENDER EN EL MARCO DE LA PANDEMIA OCASIONADA POR EL COVID-19

A raíz de la pandemia causada por el covid-19, el MEN tomó varias medidas para prevenir el contagio y, a la vez, continuar asegurando el derecho a la educación de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes y así garantizar trayectorias educativas completas. Estas medidas se fueron ajustando y adaptando según las directrices emitidas por el Gobierno nacional, particularmente por medio del Ministerio de Salud y Protección Social (MinSalud).

Con la declaratoria de emergencia sanitaria, económica, social y ecológica en marzo de 2020, el MEN emitió la Circular 20 del 16 de marzo de ese año, mediante la cual se realizaron ajustes al calendario académico (MEN, 2020c). Algunos días después, el 25 de marzo, expidió la Directiva 05 con orientaciones para la implementación de estrategias de trabajo académico en casa a través de acciones pedagógicas de flexibilización de los currículos y de los planes de estudios, atendiendo las condiciones de la emergencia sanitaria y con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa (MEN, 2020d). El 7 de abril de esa misma vigencia, el MEN emitió la Directiva 09 a través de la cual extendió el periodo

de aislamiento preventivo en los establecimientos educativos hasta el 31 de mayo, con el fin de seguir evitando la propagación del covid-19 y preservar la salud y la vida de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, así como de los docentes, directivos docentes y personal de apoyo administrativo (MEN, 2020e). En esa directiva se indicó que el calendario académico seguiría desarrollándose mediante estrategias pedagógicas flexibles con el apoyo de recursos digitales y físicos que el MEN puso a disposición a través de diversos medios.

En el segundo mes de 2021, el Decreto 206 del 26 de febrero (2021) reguló la fase de aislamiento selectivo con distanciamiento individual responsable para una reactivación económica segura e impartió instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia del covid-19. Por su parte, mediante la Resolución 738 del 26 de mayo de 2021, expedida por MinSalud, se prorrogó la emergencia sanitaria en todo el territorio nacional hasta el 31 de agosto de ese año, y se adoptaron medidas relacionadas con la prevención y el control del contagio del coronavirus covid-19. Entre dichas medidas, estableció la de

garantizar el retorno gradual, progresivo y seguro de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes a la presencialidad en las instituciones educativas, como una prioridad de salud pública que responde a las necesidades de promoción de su desarrollo y salud mental, bajo la implementación de medidas de bioseguridad. (Ministerio de Salud y Protección Social [MinSalud], 2021a, art. 2, num. 2.4)

El Decreto 580 (2021) impartió nuevas instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria, decretando el aislamiento selectivo con distanciamiento individual responsable, así como medidas relacionadas con la implementación del Plan Nacional de Vacunación y la reactivación económica segura. Con respecto a la reactivación progresiva de las actividades económicas, sociales y del Estado, MinSalud estableció, a través de la Resolución 777 del 2 de junio de 2021, los criterios y las normas de autocuidado para la reapertura gradual, así como las condiciones para permitir el desarrollo de estas actividades.

En este sentido, se actualizó el protocolo general de bioseguridad que todas las personas y sectores deberían implementar. Con respecto al sector educativo, dicha resolución señala, en el parágrafo 3 del artículo 4°, que

el servicio educativo en educación inicial, preescolar, básica y media debe prestarse de manera presencial incluyendo los servicios de alimentación escolar, transporte y actividades curriculares complementarias. Los aforos estarán determinados por la capacidad que tiene cada establecimiento educativo, a partir de la adecuación de los espacios abiertos y cerrados respetando el distanciamiento mínimo de 1 metro y las condiciones de bioseguridad definidas en el anexo que hace parte integral de la presente resolución. (MinSalud, 2021b, art. 4, par. 3)

De igual manera, en la misma resolución se establece que “las Secretarías de Educación de las entidades territoriales certificadas organizarán el retorno a las actividades académicas presenciales de los docentes, directivos docentes, personal administrativo y personal de apoyo logístico que hayan recibido el esquema completo de vacunación” (MinSalud, 2021b, art. 5).

Con base en esas medidas, el Programa Todos a Aprender tomó una serie de decisiones en dos sentidos: unas relacionadas con la adaptación de las rutas de formación y acompañamiento a los docentes y directivos docentes, y otras orientadas a los ajustes didácticos y de contenidos que los docentes podrían desarrollar con sus estudiantes para continuar ofreciendo ambientes de aprendizaje pertinentes y significativos. Estas se presentan a continuación.

### **Adaptaciones realizadas a la ruta de formación y acompañamiento a los docentes debido a la pandemia del covid-19**

Desde antes de la pandemia del covid-19 el Programa Todos a Aprender ya tenía algunos avances en cuanto a la incorporación de las TIC en los procesos de formación. Por tal motivo, ante las restricciones presentadas por las medidas de aislamiento, el PTA gestionó ágilmente la creación de espacios de aprendizaje en el campus virtual del portal Colombia Aprende.

Lo anterior se realizó de manera coordinada con la Mesa Técnica Nacional de Formación, logrando el ajuste de la ruta de formación y acompañamiento para que fuera desarrollada por medio de encuentros sincrónicos o asincrónicos mediados por las TIC. Para ello, fue necesario adaptar y ajustar la estructura de los protocolos, los contenidos y las actividades de la formación. Con base en lo anterior, la estructura de cada módulo quedó compuesta por

un conjunto de etapas con un propósito específico, como se explicó en el apartado “Componente pedagógico”.

En las tablas 8 y 9 se presentan los espacios de aprendizaje generados en 2020 y 2021, respectiva-

mente, para apoyar los procesos de formación. Estos se organizan en torno a los módulos temáticos y las aulas complementarias, y están disponibles de manera libre y gratuita en el campus virtual del PTA en el portal Colombia Aprende para todas las personas interesadas.

**Tabla 8.** Espacios de aprendizaje del Programa Todos a Aprender, 2020

Espacios de aprendizaje virtuales, 2020			
	Ciclo I	Ciclo II	Ciclo III
<b>Módulos temáticos</b>	Matemáticas	Matemáticas	STS Matemáticas
	STS Matemáticas	STS Matemáticas	STS Lenguaje
	Lenguaje	Lenguaje	STS Educación Inicial
	STS Lenguaje	STS Lenguaje	Gestión de ambientes de aprendizaje
	Educación Inicial	Educación Inicial	Evaluación
	Gestión de ambientes de aprendizaje	STS Educación Inicial	Acompañamiento situado
	Evaluación	Gestión de ambientes de aprendizaje	
	Acompañamiento situado	Acompañamiento situado	
		Evaluación	
<b>Aulas complementarias</b>	Herramientas TIC alternativas	Programas radiales	
	Programas de TV	Retos para gigantes	
	Programas radiales		
	Aprendamos Todos a Leer		
	Experiencias PTA		

Fuente: Programa Todos a Aprender (MEN, 2020a)

**Tabla 9.** Espacios de aprendizaje del Programa Todos a Aprender, 2021

Espacios de aprendizaje virtuales, 2021							
	Ciclo de apertura	Ciclo I	Inducción	Ciclo II	Ciclo III	Ciclo de balance	
<b>Módulos temáticos</b>	Matemáticas	Matemáticas	Actividad de entrada	STS de Lenguaje	Taller de Lenguaje	Formatos descargables para la elaboración de los informes de cierre de 2021	
	Lenguaje	STS Matemáticas	Protocolo	Taller de Lenguaje	STS de Lenguaje		
	Educación Inicial	Lenguaje	Lecturas de apoyo	STS Matemáticas	Taller de Matemáticas		
	Gestión de ambientes de aprendizaje	STS de Lenguaje	Recursos adicionales	Taller de Matemáticas	STS de Matemáticas		
	Evaluación	Educación Inicial	Actividad de consolidación	STS Educación Inicial	Taller de Educación Inicial		
	Acompañamiento situado	STS Educación Inicial	Foro	Actividad de salida	Taller de Educación Inicial		STS de Educación Inicial
		Gestión de ambientes de aprendizaje	CDA Evaluación		CDA Integrada		
		Evaluación			CDA Gestión de ambientes de aprendizaje		CDA Gestión de ambientes de aprendizaje
		Acompañamiento situado			CDA Acompañamiento		
	<b>Aulas complementarias</b>	Formación para directivos docentes			Normas APA		Webinarios PTA 2021
Emociones para la vida							
Evaluar para Avanzar 2021							

Fuente: MEN, Programa Todos a Aprender, 2021

En cada uno de estos espacios de aprendizaje se cargaron las actividades y los recursos necesarios para su desarrollo, organizados por módulos temáticos

para cada ciclo. A diciembre de 2021 se cargaron un total de 1.057 recursos en la plataforma (tabla 10).

**Tabla 10.** Número de recursos del campus virtual para formadores y tutores del Programa Todos a Aprender, 2020 y 2021

Recursos	2020				2021				
	Ciclo I	Ciclo II	Ciclo III	Apertura	Ciclo I	Inducción	Ciclo II	Ciclo III	Balance
Videos	39	21	9	7	9	15	18	9	-
Documentos	86	81	67	96	119	31	186	127	5
Cuestionarios, encuestas y foros	10	18	11	9	18	1	26	30	-
Audios	2	1	4	-	1	-	-	1	-
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>121</b>	<b>91</b>	<b>112</b>	<b>147</b>	<b>47</b>	<b>230</b>	<b>167</b>	<b>5</b>

Fuente: MEN, Programa Todos a Aprender, corte 31 de diciembre de 2021

En la tabla 11 se presenta el número de formadores y tutores que han accedido al campus virtual del PTA en 2020 y 2021.

**Tabla 11.** Número de formadores y tutores usuarios del campus virtual del Programa Todos a Aprender, 2020 y 2021

2022				2021				
Ciclo I	Ciclo II	Ciclo III	Apertura	Ciclo I	Inducción	Ciclo II	Ciclo III	Balance
4.386	4.513	4.586	5.099	5.282	730	5.367	5.470	5.454

Fuente: MEN, Programa Todos a Aprender, corte 31 de diciembre de 2021

De manera complementaria, los formadores diseñaron y dispusieron, a partir de las plataformas disponibles, espacios de aprendizaje ampliados para profundizar elementos de los módulos y resolver las inquietudes de los tutores. Igualmente, los espacios de acompañamiento se ajustaron a las condiciones de aislamiento social y el seguimiento se realizó con el apoyo de las TIC. Por ejemplo, los formadores se apoyaron en el chat de la plataforma de Microsoft Teams y realizaron foros a través de la aplicación de Google Classroom, donde se habilitó este espacio para participaciones abiertas. Además, los formadores y tutores resolvieron dudas

por vía telefónica y mediante programas de mensajería como WhatsApp, atendiendo solicitudes individuales y específicas (MEN, 2020a).

Las adaptaciones de la ruta de formación y acompañamiento a los directivos docentes frente a la pandemia ocasionada por el covid-19 fueron explicadas en el apartado “Adaptaciones de la ruta de formación y acompañamiento a directivos docentes focalizados ante la pandemia del covid-19”.

## Adaptaciones a los contenidos pedagógicos de la ruta de formación de los docentes frente a la pandemia del covid-19

### Modelo híbrido de aprendizaje

Al inicio de la pandemia, fue necesario que el aula, como espacio de aprendizaje usual, durante un tiempo se desplazara a los hogares. En estos últimos, la disponibilidad, uso y apoyo de las TIC fueron heterogéneos, según las condiciones de las familias, de las zonas y de las ET donde se encuentran ubicados. Posteriormente, y de manera progresiva<sup>10</sup>, el espacio de las aulas fue regresando, pero con un rol diferente al que tuvo antes de la pandemia: hubo una mayor presencia y mediación de los procesos pedagógicos a través de las TIC, lo cual llevó a la implementación de modelos híbridos de aprendizaje.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2021), el concepto de *aprendizaje híbrido* hace referencia a aquellos modelos que combinan (y también integran) la presencialidad con la formación remota, esta última mediada principalmente por las TIC. En este contexto, lo híbrido hace referencia a un ecosistema donde lo presencial no se compone únicamente de lo virtual o de internet y sucede de manera remota, a distancia, e involucra formas distintas de “estudiar, producir, compartir y discutir” (Unesco, 2021, p. 17).

Además, de acuerdo con Unesco, lo híbrido:

1. Hace necesario que se configure un “continuo de formación” entre lo presencial y la educación remota/virtual, de manera que se integran diversos recursos, actividades y estrategias para potenciar los aprendizajes de los estudiantes.
2. Requiere selección, priorización y secuenciación de conocimientos y competencias, con el fin de poner el foco sobre lo que es esencial en la formación en cada uno de los niveles educativos. Esto garantiza la continuidad y la progresión de los aprendizajes, mitigando posibles rupturas entre niveles educativos, y afianza el mensaje en torno a la consolidación de trayectorias educativas completas. De igual manera, esta reorganización de los contenidos y saberes en el currículo requiere revisar y repensar los tiempos de enseñanza en presencialidad y en la virtualidad, al igual que los procesos de evaluación de los aprendizajes.
3. Incide en las relaciones entre docentes y estudiantes debido a la diversificación de los espacios y modos de interacción. Por ello, la gestión académica debe ocuparse también de generar condiciones para propiciar mayores niveles de acercamiento, así como mayores oportunidades para trabajar en torno a diversos tipos de saberes.
4. Implica el replanteamiento de las relaciones entre las familias y la escuela; por ello, es necesario contar con estrategias explícitas e intencionadas que permitan consolidar las relaciones de confianza entre ambas instancias y fortalecer las capacidades de las familias para apoyar los pro-

10 En las Directivas 011 del 29 de mayo y 012 del 2 de junio de 2020, el MEN dio las directrices iniciales para el retorno gradual, progresivo y seguro de los estudiantes a los establecimientos educativos, y en la Directiva 16 del 9 de octubre de 2020 especificó que el plan de alternancia educativa es “una herramienta de gestión al servicio de la educación en cada territorio, para preservar el bienestar de la comunidad educativa y avanzar hacia el retorno a las aulas, en medio de un proceso gradual, progresivo y seguro, que permite construir la confianza necesaria para retomar la experiencia educativa en la presencialidad” (MEN, 2020f, p. 2).

cesos formativos de sus hijos, además de garantizar su desarrollo físico y emocional.

5. Requiere del uso proactivo de las diferentes tecnologías, de manera que sea posible producir, difundir y circular los conocimientos. Esto también tiene implicaciones en las decisiones en cuanto a la formación de los docentes.

Bajo esta conceptualización, en el marco del trabajo del PTA con formadores, tutores y docentes, fue necesario iniciar procesos de reflexión sobre lo sincrónico y asincrónico que llevaron a apreciar y valorar las posibilidades de la interacción entre lo presencial y lo remoto, así como las potencialidades de diferentes herramientas y recursos de aprendizaje, tanto análogos como digitales, y las formas de organización y estudio posibles entre lo autónomo y cooperativo. Como resultado de lo anterior, el Programa se propuso llevar a cabo procesos de planeación integral, articulada y estratégica de contenidos, materiales, actividades, explicaciones y formas de evaluar que favorecieran la toma de decisiones pedagógicas y su implementación. Además, se desarrollaron acciones para fortalecer el involucramiento de las familias y el uso de diferentes tipos de tecnologías para motivar y llegar a todos los estudiantes.

De acuerdo con lo anterior, se hicieron ajustes en los contenidos de los módulos. A partir de esto, se identificaron habilidades y competencias específicas en Lenguaje y Matemáticas para ser trabajadas desde el concepto de conocimiento didáctico de los contenidos (CDC) con los docentes, y se les brindaron nuevas herramientas para que pudiesen reconocer las condiciones específicas de los nuevos escenarios de aprendizaje de los estudiantes, en especial las características de su vida cotidiana y, con base en ellas, resignificar el concepto de gestión de aula. De esta manera, se retomaron elementos clásicos que componen la gestión del aula como son los recursos análogos y digitales, actores, el currículo, el tiempo

y el espacio, que se han llevado al plano del aprendizaje híbrido. Es decir, se buscó comprender cómo estos elementos se interrelacionan e interactúan en el aula, en el escenario de aprendizaje en casa, y en la relación de aprendizaje aula-casa, llevando a comprender el nuevo rol de los estudiantes y las familias como parte integral del proceso de aprendizaje en estos nuevos espacios (MEN, 2020a).

Además, y como se describió en el apartado “Componente pedagógico”, la ruta de formación y acompañamiento integró a los ciclos orientaciones dirigidas a los docentes para el diseño e implementación de guías de aprendizaje para el trabajo académico en casa. Estas guías articularon aspectos específicos de la formación relacionados con la enseñanza del Lenguaje, las Matemáticas y Educación Inicial, alineación entre objetivos, estrategias pedagógicas, contenidos y mecanismos de evaluación formativa que permitiesen valorar los aprendizajes alcanzados.

Las guías han sido una herramienta valiosa de motivación y apoyo que permiten que los docentes articulen explicaciones, ejemplos, recursos y actividades de aprendizaje y autoevaluación, similares a las que realizan en clase. En ese sentido, fueron y siguen siendo recursos flexibles y prácticos que dinamizan procesos de aprendizaje autónomo, que pueden ser trabajadas por los estudiantes con poco o ningún acceso a las TIC y que les permiten a los docentes mantener la comunicación y retroalimentación que se da en el aula.

De esta manera, con el acompañamiento de los tutores del PTA, los docentes han desarrollado sus habilidades para planear sus clases reconociendo la importancia de mantener un *continuum*, “superando la visión de apartados o tareas separadas, hacia una interconexión sistémica que favorezca el ecosistema del aprendizaje” (MEN, 2020g, p. 5) y teniendo en cuenta los siguientes elementos (MEN, 2021a): 1) aprendizaje autónomo; 2) seguimiento y aprendizaje; 3) diversidad de actividades, estrategias y expe-



riencias, varios tipos de interacciones, así como de recursos análogos y digitales, y 4) roles y responsabilidades de los actores.

En el PTA, lo híbrido, como lo resalta la Unesco (2021), se ha visto como una oportunidad importante para resignificar cómo y cuáles son las mejores estrategias para fomentar los aprendizajes de los estudiantes, más allá de las condiciones y restricciones ocasionadas por la pandemia del covid-19. Se considera que la realidad actual impone un gran desafío, que implica fortalecer el servicio educativo que se presta a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, atendiendo las diferentes dimensiones y variables que influyen en el proceso de aprendizaje con empatía, pertinencia, creatividad, flexibilidad, integralidad y calidad.

### **Articulación del Programa Todos a Aprender con la estrategia Evaluar para Avanzar**

A pesar de los grandes esfuerzos del sector educativo y de la comunidad, en especial de los docentes, los directivos, los padres y madres de familia y de los estudiantes, las medidas de aislamiento que se impusieron para evitar los contagios del covid-19 generaron una serie de sucesos que irrumpieron en los procesos usuales de aprendizaje. Según el contexto de cada una de las regiones y las características socioeconómicas de las familias, las experiencias de los estudiantes variaron ampliamente. Si bien hubo quienes contaron con apoyos y recursos suficientes para enfrentar esta situación, es evidente que la pandemia condujo a pérdidas en los aprendizajes y amplió la inequidad entre los estudiantes, afectando principalmente a aquellos que pertenecen a los niveles socioeconómicos menos favorecidos, así

como a los niños y las niñas más pequeños, quienes se encuentran en una edad crucial de su desarrollo. De esta manera, se han ampliado las brechas ya existentes entre establecimientos educativos oficiales y privados, entre zonas rurales y urbanas y también entre niños y niñas.

De acuerdo con el Banco Mundial (2021), se estima que los cierres de las escuelas pudieron haber repercutido en que los estudiantes solo hayan alcanzado 70 % de los aprendizajes esperados en lectura y 50 % en Matemáticas en comparación con cualquier año previo a la pandemia, y que los efectos en los aprendizajes pueden haber sido más severos en los primeros grados. Un informe elaborado en conjunto entre el BM, la Unesco y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) afirma que los sistemas educativos deben darles tiempo a los estudiantes para nivelar sus habilidades y conocimientos en áreas fundamentales y, por ello, en el retorno a la presencialidad el foco no debe estar en desarrollar y terminar toda la planeación curricular, sino en seleccionar y priorizar aquellos aprendizajes más críticos y relevantes según el grado en el que se encuentran los estudiantes y aplicar estrategias probadas que les ayuden a estar motivados para alcanzarlos (The New Teach Project [TNTP], 2020).

Al respecto, USAID (2020) recomienda que las escuelas se enfoquen en el nivel de básica primaria y en aprendizajes relacionados con Lenguaje, Matemáticas y aspectos socioemocionales, y menciona que es imprescindible iniciar por evaluar y valorar rápidamente los niveles de aprendizaje adquiridos por los estudiantes y definir las metas de aprendizaje para los siguientes meses. Durante este tiempo, se deberían hacer evaluaciones periódicas sencillas para identificar qué está funcionando y aquello que no

está siendo efectivo, con el fin de tomar las medidas correspondientes (BM et al., 2021)<sup>11</sup>. En el marco de lo anterior, el Programa Todos a Aprender se articuló con la estrategia Evaluar para Avanzar.

El MEN, en conjunto con el Icfes, diseñó Evaluar para Avanzar como una estrategia de valoración, con el propósito de que los docentes tomen sus resultados como un diagnóstico para identificar el estado de los aprendizajes de cada uno de sus estudiantes y, con base en estos, definir estrategias pertinentes para lograr su nivelación.

Evaluar para Avanzar se construyó para facilitarles a los docentes la valoración de las competencias y aprendizajes de los estudiantes de tercero a undécimo grados en cinco áreas (Matemáticas, Lenguaje, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales e Inglés). Además, se incluyen instrumentos para recoger información sobre algunas características personales, aspectos socioemocionales y estilos de aprendizaje de los estudiantes, con el fin de complementar el conocimiento acerca de sus características y, de esta forma, definir las estrategias pedagógicas más pertinentes para posibilitar la nivelación y recuperación de los aprendizajes.

En el marco del PTA se motivó la participación de los establecimientos educativos en Evaluar para Avanzar; como resultado, formadores, tutores, docentes

y directivos docentes asistieron a diferentes espacios de formación para comprender el propósito de la estrategia y también el detalle sobre el significado y uso potencial de la información que proporciona. Además, en los ciclos de formación y acompañamiento implementados a partir de 2021 se han dispuesto espacios para profundizar en aspectos relacionados con el análisis de los resultados entregados a través de estos instrumentos de valoración y el diseño de estrategias para propiciar la nivelación o recuperación de los aprendizajes.



Adicionalmente, como parte de este ejercicio, los formadores y tutores del Programa realizaron un análisis detallado de cada una de las preguntas contenidas en los cuadernillos de Lenguaje y Matemáti-

---

<sup>11</sup> En este mismo sentido, en otro informe del BM (2021) que recoge algunas experiencias de aceleración del aprendizaje implementadas a nivel internacional antes y durante la pandemia, se recomienda que se realicen exámenes orales cortos para valorar los conocimientos básicos en Matemáticas y lectura. A partir de los resultados de estas valoraciones, se propone que los estudiantes sean agrupados por niveles de conocimientos y no por el grado en el que están matriculados ni por edad, y se reorganicen en estos grupos en una hora adicional al horario escolar. Cobra relevancia el diseño de actividades estratégicas para que los estudiantes pasen de un nivel al otro. En India y en Ghana se llevaron a cabo programas con esta premisa, en los que los estudiantes se reorganizaron y recibieron orientaciones por parte de voluntarios o de los mismos docentes, obteniendo así resultados positivos en cuanto a avances en sus aprendizajes (BM, 2021; Cupito, 2021). En este escenario, es fundamental cuidar que los estudiantes no terminen segregados de acuerdo con la habilidad percibida, ni etiquetados como “buenos” o “malos”, puesto que un elemento central de la aceleración es la motivación que se logre despertar en los estudiantes y el fortalecimiento de sus capacidades de autoeficacia, teniendo en cuenta que la meta de aprendizaje siempre debe estar alineada con la nivelación esperada (Darling-Hammond & Edgerton, 2021).

cas utilizados en la estrategia Evaluar para Avanzar para los grados tercero, cuarto y quinto y cruzaron los aspectos allí evaluados con una serie de recursos pedagógicos, tanto los proporcionados por el PTA (guías para docentes y libros de texto) como otros disponibles en el MEN, para especificar acciones didácticas orientadas al logro de cada competencia o capacidad valorada. Como resultado, se cuenta con mallas de recursos para ambas áreas y los tres grados, que han sido utilizadas en la ruta de formación y están disponibles en las aulas virtuales del Programa en el portal Colombia Aprende.

Para los establecimientos educativos que han participado en Evaluar para Avanzar y los docentes acompañados por el Programa, esta estrategia ha sido una oportunidad para identificar el estado de los aprendizajes de sus estudiantes en Lenguaje y Matemáticas a partir del tercer grado de básica primaria y, junto con otras evidencias recolectadas durante el proceso académico, ajustar los planes de estudio y enfoques pedagógicos según las necesidades específicas de sus estudiantes. Por ello, también han sido esenciales todos los elementos abordados en la ruta de formación y acompañamiento en relación con la revisión y ajuste del SIEE y la evaluación formativa, para que los docentes estén en capacidad de reconocer tanto los avances de sus estudiantes como sus dificultades y, de esta forma, tomar decisiones curriculares y pedagógicas pertinentes.

### **Implementación de una estrategia para el fortalecimiento socioemocional**

De acuerdo con el Banco Mundial (2021), a causa de la pandemia hubo un aumento en la exposición de los niños y las niñas a la violencia, así como la disminución del acceso a servicios de alimentación y salud y menor calidad de la atención en su cuidado, particularmente en aquellos casos en que los familiares y acudientes tuvieron que salir a trabajar y, por ello, los dejaron solos en casa. Estas situaciones

hicieron a los menores más vulnerables a sufrir de desnutrición, a desarrollar conductas de riesgo, a la explotación sexual y, en general, a experimentar consecuencias que inhibieron su bienestar individual, social y económico (Unesco, 2021).

En este sentido, la Unesco plantea que es de primer orden reconocer que la escuela es un espacio social que provee condiciones para el reencuentro, la seguridad y el bienestar. Por ello, recomienda desarrollar o consolidar estrategias de apoyo socioemocional dirigidas a los estudiantes, con el fin de darles elementos para que puedan enfrentar y manejar sentimientos como la ansiedad y el temor.

En línea con lo anterior, el MEN ha señalado la importancia de que los niños y niñas aprendan a conocer y a manejar sus emociones, entre ellas la tristeza, el temor y el estrés, dado que esto tiene un efecto significativo en su bienestar y en los aprendizajes. En este sentido, a mediados de 2021 el PTA realizó talleres con mediación de las TIC dirigidos a formadores, tutores, docentes y directivos docentes para dar a conocer la estrategia “Emociones para la Vida” en los que participaron más de 14.000 personas. Así mismo, se han integrado a la ruta de formación y acompañamiento aspectos relacionados con el desarrollo de habilidades socioemocionales. Esta estrategia tiene como fin fortalecer las competencias socioemocionales de los niños y niñas que cursan de primero a quinto grado de primaria, y prioriza tres dimensiones en las que se espera que ellos aprendan a 1) conocer y manejar sus emociones; 2) entender los puntos de vista de los demás, y 3) resolver sus conflictos por medios creativos y pacíficos. Esta estrategia incluye un componente de formación dirigido a los docentes, con dos objetivos: por un lado, que se familiaricen y se apropien de lo que significa la formación en competencias socioemocionales y, por otro, que identifiquen cuál es el propósito de los materiales que contiene la estrategia y cómo se usan.

Emociones para la Vida contiene materiales para cada uno de los grados del ciclo de la básica primaria e incluye cuadernillos para los estudiantes y guías para los docentes y padres y madres de familia. Las guías ofrecen orientaciones sobre cómo aplicar los materiales con los estudiantes o los hijos. Estos materiales también están disponibles de manera gratuita en formato digital en el portal Colombia Aprende, lo que permite que los adultos consulten las guías por medio de un dispositivo electrónico, y puedan desarrollar las actividades contenidas en los cuadernillos de los niños y las niñas, adaptándolas a las condiciones de cada contexto.

Con esta estrategia se espera ampliar los procesos de formación de los docentes en el desarrollo de las habilidades socioemocionales de los estudiantes, en un escenario que les permita reflexionar sobre sus propias capacidades y también sobre los estilos de docencia adecuados para favorecer un ambiente en el aula que promueva el desarrollo socioemocional.



# V. REFLEXIONES FINALES: EL PROGRAMA TODOS A APRENDER, UN PROGRAMA A LA VANGUARDIA DE LA FORMACIÓN DE DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES

Diferentes autores han asociado la calidad de los sistemas educativos con la calidad de la formación recibida por los docentes tanto en la preparación previa para ser profesor como en servicio (durante el ejercicio de la docencia) (Tarhan et al., 2019). En este sentido, ha aumentado el interés por el desarrollo profesional permanente. De hecho, se ha mencionado que la transformación de la enseñanza no se define únicamente por la calidad de los docentes que se atraen a la profesión y la formación inicial que reciben, sino también por las formas en que aquellos que ya están enseñando se adaptan a las demandas constantes de la sociedad (OECD, 2009).

De acuerdo con la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso, 2019), la noción de desarrollo profesional es polisémica: sinónimo de formación permanente, formación continua, formación en servicio, o aprendizaje a lo largo de la vida. Sin embargo, de manera más específica, el término *desarrollo profesional* ha hecho referencia a las acciones que se enfocan en los docentes y que tienen como propósito final lograr mejoras en la enseñanza y en los aprendizajes de los estudiantes.

Si bien en el mundo el desarrollo profesional se ofrece usualmente por medio de apoyos externos a los establecimientos educativos en forma de cursos, talleres y programas de cualificación, colaboración entre instituciones o docentes (por ejemplo, mediante visitas para observar clases o redes de docentes) o entre docentes de una misma institución, cada vez más se hace de manera situada, por medio de mentorías o *coaching*, planeación y enseñanza conjunta de clases, o en escenarios diversos en los que se comparten buenas experiencias (OECD, 2009). Estos procesos colectivos han demostrado generar una serie de aspectos favorables en los docentes que inciden en mejores aprendizajes de los estudiantes. Por ello, varios autores mencionan la importancia de que el desarrollo profesional se viva como un esfuerzo grupal (Podolsky et al., 2017) que promueva que los docentes compartan sus experticias y experiencias en formas que vayan más allá del mero intercambio de información, generando oportunidades reales de aprendizaje y conexión entre ellos.

En este sentido, el Programa Todos a Aprender, luego de diez años de implementado, sigue respon-

diendo y ejemplificando las recomendaciones de la literatura internacional y, por tanto, es vigente e innovador. Su característica principal es la formación y el acompañamiento situado que permite a los docentes generar procesos contextualizados y participar activamente de ellos, procesos que responden a las realidades y que fomentan las comunidades de aprendizaje. Esto, como lo señalan diversos autores, promueve escenarios para que ellos puedan redefinir y desarrollar una identidad activa, que revitalice el ser docente desde lo personal y lo profesional (Sachs, 2001). Además, contribuye a desarrollar un conocimiento que se construye según el contexto en el que se encuentra el individuo, el cual lo vuelve útil y pertinente (Brown et al., 2005).

Para lograr lo anterior, como se evidenció a lo largo de esta nota técnica, es fundamental contar con todo un andamiaje que permita y favorezca que la formación sea pertinente y contextualizada, atendiendo a la normatividad del país, los referentes de calidad, el contexto, las necesidades de cada territorio y las potencialidades de los estudiantes.

Las estrategias que el Programa Todos a Aprender ha adoptado en los últimos años se configuran en un conjunto de legados que favorecen su consolidación a futuro, y que se sintetizan a continuación con miras a que se consideren en el tiempo por venir para continuar formando y acompañando a docentes y directivos docentes hacia el mejoramiento de la calidad de la educación en Colombia.

1. La existencia de una instancia como la Mesa Técnica Nacional de Formación asegura el desarrollo académico de la ruta de formación y acompañamiento a los docentes con altos estándares de calidad y rigurosidad, y contribuye a consolidar una comunidad de profesionales en el interior del Ministerio de Educación con experticia en currículo, didácticas, evaluación formativa, desarrollo de materiales, metodologías de en-

señanza y procesos de acompañamiento. Esto también contribuye al fortalecimiento de la capacidad técnica del MEN para enriquecer los referentes de calidad y para dar asistencia y apoyo a las secretarías de educación y a los establecimientos educativos.

2. La utilización de protocolos de formación contribuye a unificar criterios, metodologías y contenidos de los procesos formativos, especialmente cuando estos se hacen a gran escala, lo que aporta a la mejora de la calidad educativa. La experiencia del Programa Todos a Aprender ha evidenciado que este tipo de herramientas no coarta las posibilidades de adecuar la formación a los diferentes contextos, sino que las enriquece.
3. La ampliación del Programa hacia la educación inicial contribuye al fortalecimiento de la articulación de los niveles de preescolar y básica, puesto que facilita la integración entre el enfoque de desarrollo integral y los objetivos del ciclo de básica primaria definidos en la Ley 115 (1994) (Ley General de Educación). Además, favorece el logro de trayectorias educativas completas y el cierre de brechas, especialmente las que aún se observan entre las áreas urbanas y rurales.
4. Relacionado con el punto anterior, la priorización de establecimientos y sedes educativas ubicadas en zonas rurales y en municipios afectados por situaciones de diversa índole que han incidido en su progreso es esencial para proporcionar a los estudiantes actividades pedagógicas pertinentes, retadoras e innovadoras, con el propósito de potenciar sus aprendizajes y, de esta forma, disminuir sus desventajas frente a los compañeros que asisten a instituciones educativas urbanas.
5. Los materiales pedagógicos para los estudiantes y los docentes son esenciales para apoyar los procesos de enseñanza y aprendizaje, tanto en

la presencialidad de las aulas de clase como en la realización de actividades de manera remota, con o sin la mediación de las TIC. En consecuencia, es recomendable darle continuidad a su producción y distribución, así como seguir vinculándolos de manera intencionada a los procesos de formación y acompañamiento a los docentes para que ellos aprovechen de la mejor manera las actividades allí propuestas para enriquecer sus prácticas, en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes.

6. La formación y acompañamiento a los directivos docentes es esencial para fortalecer sus habilidades de liderazgo, puesto que esto contribuye a la conformación o consolidación de equipos de trabajo en cada establecimiento educativo, orientados a definir e implementar estrategias pertinentes para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.
7. La retroalimentación dada por los formadores, tutores, directivos y docentes a los procesos formativos recibidos es un insumo fundamental para orientar la toma de decisiones en torno a la consolidación de la ruta de formación y acompañamiento. De igual manera, el ejercicio de sistematización, descripción y reflexión sobre la implementación de las rutas de formación en las diferentes zonas geográficas del país a través de informes periódicos elaborados por los formadores y retroalimentados por el Programa no solo contribuye a una cultura de mejoramiento continuo en la que se cuenta con información para actuar de manera proactiva, sino que fortalece la cohesión de los equipos de trabajo en torno a objetivos comunes.
8. La participación de expertos nacionales e internacionales a través de conferencias, webinarios, encuentros académicos y otras estrategias similares es fundamental para aportar conoci-

tos de punta, soportados en estudios e investigaciones rigurosas en temas como el desarrollo curricular, las didácticas, la evaluación formativa, el liderazgo, y los procesos de formación y acompañamiento propiamente dichos.

9. El propiciar espacios para sistematizar, discutir, compartir y divulgar las prácticas pedagógicas y de liderazgo es de primer orden para visibilizar las experiencias desarrolladas por los docentes y directivos de todas las regiones del país y, de esa manera, facilitar su implementación en otros contextos. Las facilidades dadas por las TIC permiten que dichas experiencias sean narradas y difundidas por una gran diversidad de medios y formatos, cobrando especial relevancia los formatos audiovisuales.
10. Finalmente, es importante destacar las oportunidades generadas por la pandemia del covid-19 para innovar de manera ágil, mediante la producción de respuestas pertinentes y de alta calidad. En este sentido, la formación y el acompañamiento con la mediación de las TIC, así como la producción y distribución de contenidos, materiales y recursos en nuevos formatos (videos, audios, infografías, animaciones, entre otros) llegaron para quedarse como elemento esencial de las prácticas pedagógicas y también para ampliar el acceso a ellos por parte de docentes y directivos de establecimientos educativos que no son acompañados por el Programa.

Se espera que el Programa Todos a Aprender siga siendo un referente nacional e internacional para promover qué es y cómo se pueden lograr procesos de enseñanza que redunden en el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes.

# VI. RECOMENDACIONES PARA LA CONTINUIDAD DEL PROGRAMA TODOS A APRENDER Y SU CONTRIBUCIÓN A LA EDUCACIÓN DE CALIDAD

Este apartado contiene un conjunto de recomendaciones para continuar fortaleciendo el Programa Todos a Aprender. Las recomendaciones se fundamentan en 1) el resultado de las actividades desarrolladas por el Programa entre 2018 y 2022 para dar cumplimiento a sus objetivos de mejorar las prácticas pedagógicas de los docentes y de liderazgo pedagógico de los directivos docentes con el fin de contribuir a elevar los niveles de los aprendizajes de los estudiantes; y 2) los aprendizajes derivados de lo que implicó su adaptación para atender los diferentes retos impuestos por la pandemia del covid-19, garantizando de esta forma el derecho a la educación de todos los estudiantes. El propósito de estas recomendaciones es aportar a la calidad educativa en Colombia al contribuir a la recuperación, nivelación y fortalecimiento de los aprendizajes y al acompañamiento a los establecimientos educativos.

Las recomendaciones se enuncian a continuación:

- *Aumentar la cobertura del PTA en las zonas rurales:* Si bien actualmente 74 % de las sedes educativas

focalizadas se encuentra en zonas rurales, estas corresponden a 33 % de los estudiantes beneficiados. Dada la alta dispersión que presenta la matrícula estudiantil en las zonas rurales, esto es, pocos niños matriculados en muchas sedes, resulta pertinente promover un aumento de al menos seis puntos porcentuales en las sedes rurales focalizadas, llegando así a un 80 % de cobertura en estas zonas.

- *Acompañar a los establecimientos educativos de la totalidad de los municipios PDET:* Con corte a 31 de diciembre de 2021, el PTA acompañaba a 4.992 sedes educativas ubicadas en 166 municipios PDET. Dado que la educación es esencial para contribuir al logro del desarrollo de estos municipios, objetivo primordial de los PDET, es recomendable que el Programa pueda acompañar a las sedes educativas de todos estos municipios, tanto con las rutas de formación y acompañamiento, como con la entrega de las guías y libros de texto para los docentes y los estudiantes. En la actualidad, los municipios PDET que no cuentan con sedes educativas focalizadas en el PTA son: Morales (Cauca), Cumbitara (Nariño), Hacarí (Norte de Santander) y El Charco (Nariño).



- *Focalizar sedes educativas con estudiantes identificados como población víctima:* Actualmente el PTA tiene focalizadas 13.166 sedes con 841.710 estudiantes matriculados identificados como población víctima, que representan un 50 % del total nacional. En los municipios PDET están matriculados 608.799 estudiantes identificados como población víctima, de los cuales el PTA beneficia a 395.577 con formación y acompañamiento a sus docentes y con la entrega de materiales pedagógicos. Así, universalizar la cobertura del Programa en los municipios PDET incrementaría la atención a esta población.

- *Incluir el criterio de población negra, afrocolombiana, raizal y palenquera (NARP) en la focalización de los establecimientos y sedes educativas:* El PTA ha formado y acompañado a más de 3.000 docentes que se identifican como etnoeducadores negros, afrocolombianos, raizales y palenqueros; no obstante, existen alrededor de 10.000 docentes etnoeducadores, razón por la cual es recomendable considerar este criterio con el fin de ampliar los procesos de formación y acompañamiento a un mayor número de docentes con estas características.

- *Utilizar la experiencia acumulada y el reconocimiento del Programa Todos a Aprender como base para el diseño e implementación de una red de mentorías para ampliar su cobertura, tanto en la cantidad de establecimientos educativos acompañados, como en los niveles de básica secundaria y media:* Esta red de mentorías estaría liderada por instituciones de educación superior con acreditación de alta calidad y amplia trayectoria en la formación de docentes, lo que permitirá, además, la conformación de un ecosistema de innovación pedagógica fundamentada en la experticia y en el uso de las TIC para lograr una amplia cobertura de esta estrategia a nivel nacional.

- *Fortalecer los procesos de formación y acompañamiento a los docentes en torno al desarrollo de habilidades socioemocionales de los estudiantes:* Como se indicó previamente en este documento, los establecimientos educativos son espacios de formación y

socialización que proporcionan condiciones para el bienestar, la seguridad y el reencuentro y, en este sentido, tienen un rol protagónico en cuanto a apoyar a los estudiantes en su desarrollo socioemocional para que ellos puedan enfrentarse a situaciones como el temor, la inseguridad y la ansiedad; además, ya hay muchas evidencias derivadas de estudios nacionales e internacionales que muestran que el desarrollo de competencias socioemocionales contribuye de manera significativa al logro de más y mejores aprendizajes de los estudiantes.

- *Seguir consolidando la estrategia Evaluar para Avanzar y las pruebas Saber para poder dar cuenta, de manera periódica, de los aprendizajes de los estudiantes en los diferentes momentos de su trayectoria educativa, así como de los efectos del Programa Todos a Aprender en el logro de dichos aprendizajes:* Los resultados de estas valoraciones realizadas en los establecimientos educativos acompañados por el Programa han sido la base para que los docentes definan estrategias pedagógicas específicas y pertinentes, orientadas a la recuperación y la nivelación, contribuyendo además a la superación de las brechas que se presentaron con ocasión de la pandemia.

- *Realizar evaluaciones periódicas de la implementación, de los resultados y del impacto del Programa Todos a Aprender:* Un insumo primordial para el mejoramiento continuo del PTA es la realización de evaluaciones periódicas de su implementación en lo que concierne a sus aspectos operativos y pedagógicos, pues esto permitirá identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora y orientar la toma de decisiones para su consolidación. Así mismo, es esencial evaluar sus resultados en términos de su impacto en los aprendizajes y el desarrollo socioemocional de los estudiantes, al igual que en la disminución de las tasas de reprobación y deserción.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Mundial [BM]. (2021). *Remediating learning loss*.

Banco Mundial, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco] & Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [Unicef]. (2021). *Misión: recuperar la educación en 2021*. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/236e7b84e35bb3b7ee454ce450fa00e5-0090012021/original/BROCHURE-SP.pdf>

Brown, J. S., Collins, A., & Duguid, P. (2005). Situated cognition and the culture of learning. In J. Bourne, M. Briggs, P. Murphy & M. Selinger (Eds.), *Subject learning in the primary curriculum: Issues in English, Science and Mathematics* (pp. 288-305). Routledge.

Cupito, E. (2021). *Accelerating learning when schools resume*. Teaching at the right level (TaRL). <https://www.teachingattherightlevel.org/accelerating-learning-when-schools-resume/>

Darling-Hammond, L. (2012). *Creating a comprehensive system for evaluating and supporting effective teaching*. Stanford Center for Opportunity Policy in Education (SCOPE). <https://edpolicy.stanford.edu/sites/default/files/publications/creating-comprehensive-system-evaluating-and-supporting-effective-teaching.pdf>

Darling-Hammond, L. (2017). Teacher education around the world: What can we learn from international practice? *European Journal of Teacher Education*, 40(3), 291-309. <https://doi.org/10.1080/02619768.2017.1315399>

Darling-Hammond, L., & Edgerton, A. K. (2021). *Accelerating learning as we build back better*. Learning Policy Institute. <https://learningpolicyinstitute.org/blog/covid-accelerated-learning-build-back-better>.

Decreto 206 de 2021. “Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19, y el mantenimiento del orden público, se decreta el aislamiento selectivo con distanciamiento individual responsable y la reactivación económica segura”. Presidencia de la República de Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=159526>

Decreto 580 de 2021. “Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19, y el mantenimiento del orden público, se decreta el aislamiento selectivo con distanciamiento individual responsable y la reactivación económica segura”. Presidencia de la República de Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=163906>

Decreto 1278 de 2002. “Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente”. Presidencia de la República de Colombia. [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86102\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf)

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2018). *Guía para la construcción y análisis de indicadores*. [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia\\_para\\_elaborar\\_Indicadores.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf)

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2019). *Plan nacional de desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”* (Tomo I). <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-Pacto-por-Colombia-pacto-por-la-equidad-2018-2022.pdf>

Duque, M., Celis, J., Díaz, B., & Gómez, M. (2014). Diez pilares para un programa de desarrollo profesional centrado en el aprendizaje de los estudiantes. *Revista Colombiana de Educación*, 67, 107-124. <https://doi.org/10.17227/0120391.67rce107.124>

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. [Flacso]. (2019). *Políticas exitosas de desarrollo profesional docente en América Latina y el Caribe 2005-2016*. Corporación Andina de Fomento (CAF).

Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación [Icfes]. (2021, junio 5). *Evaluar para avanzar 3.º a 11.º*. <https://www.icfes.gov.co/objetivo>

Ley 115 de 1994. “Por la cual se expide la ley general de educación”. Congreso de la República de Colombia. [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)

Ley 715 de 2001. “Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros”. Congreso de la República de Colombia. [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86098\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf)

Lieberman, A. (2000). Networks as learning communities: Shaping the future of teacher development. *Journal of Teacher Education* 51(3), 221-227. <http://dx.doi.org/10.1177/0022487100051003010>

McKinsey & Company (2007). *How the World’s Best-Performing School Systems Come Out on Top?*

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (s. f.). *¿Qué es Simat?* [https://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-297802.html?\\_noredirect=1](https://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-297802.html?_noredirect=1)

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2011a). *Programa para la Transformación de la Calidad Educativa* [Documento interno sin publicar]. Programa Todos a Aprender.

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2011b). *Programa Todos a Aprender: guía para actores involucrados* [Documento interno sin publicar]. Programa Todos a Aprender.

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2012a, noviembre 13). *Directiva Ministerial n.º 30 de 2012. “Desarrollo del programa de transformación de la calidad educativa Todos a Aprender”*. <https://www.mineduccion.gov.co/portal/ejes-tematicos/Normas-sobre-Educacion-Preescolar-Basica-y-Media/316524:Directiva-Ministerial-No-30-de-noviembre-13-de-2012>

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2012b). *Formación situada en el Programa Todos a Aprender* [Presentación en PowerPoint sin publicar]. Programa Todos a Aprender.

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2012c). *Programa Todos a Aprender: para la transformación de la calidad educativa: guía uno: sustentos del programa* [Documento interno sin publicar]. Programa Todos a Aprender.

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2013, noviembre 8). *Alcances y metas*. <https://www.mineduacion.gov.co/1621/w3-article-304244.html>

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2015, junio 24). *Directiva Ministerial n.º 30 de 2015. “Responsabilidades de los actores para el desarrollo del programa para la excelencia docente y académica Todos a Aprender 2.0”*. <http://www.sednarino.gov.co/SEDNARINO12/phocadownload/2016/Descargas/Directiva%20Ministerial%2030%20de%202015.pdf>

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2016). *Informe de gestión: equipo misional PTA* [Documento interno sin publicar]. Programa Todos a Aprender.

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2017). *Informe de gestión: equipo misional Programa Todos a Aprender* [Documento interno sin publicar]. Programa Todos a Aprender.

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2018). *Informe de gestión 2014-2018 del Programa Todos a Aprender* [Documento interno sin publicar]. Programa Todos a Aprender.

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2019, diciembre 16). *Circular 045. “Procedimiento para la vinculación de tutores por parte de las entidades territoriales certificadas en educación”*. Viceministerio de Educación Preescolar, Básica y Media. [http://www.semcucuta.gov.co/wp-content/uploads/2021/10/CIRCULAR-N45-PTA\\_ORIENTACIONES-TUTORES.pdf](http://www.semcucuta.gov.co/wp-content/uploads/2021/10/CIRCULAR-N45-PTA_ORIENTACIONES-TUTORES.pdf)

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2020a). *Documento maestro ciclos I, II y III del Programa Todos a Aprender* [Documento interno sin publicar]. Programa Todos a Aprender.

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2020b). *Informe de gestión: segundo trimestre del Programa Todos a Aprender 2020* [Documento interno sin publicar]. Programa Todos a Aprender.

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2020c, marzo 16). *Circular 20. “Medidas adicionales y complementarias para el manejo, control y prevención del Coronavirus (COVID-19)”*. <https://www.mineduacion.gov.co/portal/normativa/Circulares/394018:Circular-No-20-del-16-de-marzo-de-2020>

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2020d, marzo 25). *Directiva Ministerial n.º 05 de 2020. “Orientaciones para la implementación de estrategias pedagógicas de trabajo académico en casa y la implementación de una modalidad de complementario alimentario para consumo en casa”*. <https://www.mineduacion.gov.co/portal/normativa/Directivas/394577:Directiva-No-05-25-de-marzo-de-2020>

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2020e, abril 7). *Directiva Ministerial n.º 09 de 2020. “Orientaciones para garantizar la continuidad de las jornadas de trabajo académico en casa entre el 20 de abril y el 31 de mayo de 2020”*. <https://www.mineduacion.gov.co/portal/normativa/Directivas/395660:Directiva-No-09-07-de-abril-de-2020>

- Ministerio de Educación Nacional. (2020f). *Directiva Ministerial n.º 016. “Orientaciones para la implementación del plan de alternancia educativa que contempla la implementación del protocolo adoptado en la Resolución 1721 del 24 de septiembre de 2020”*. [https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-401432\\_documento\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-401432_documento_pdf.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2020g). *Documento base gestión de ambientes híbridos para el aprendizaje* [Documento interno sin publicar]. Programa Todos a Aprender.
- Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2021a). *CDA: Gestión de ambientes híbridos de aprendizaje: ciclo de apertura 2021* [Documento interno sin publicar]. Programa Todos a Aprender.
- Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2021b). *Cifras del campus virtual 2020 y 2021 del Programa Todos a Aprender* [Presentación en PowerPoint sin publicar]. Programa Todos a Aprender.
- Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2021c). *Ruta para el desarrollo de las actividades pedagógicas complementarias*. [Documento interno sin publicar]. Programa Todos a Aprender.
- Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2021d). *Plan Sectorial 2018-2022 “Pacto por la equidad, pacto por la educación”*. [https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-349495\\_recurso\\_140.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-349495_recurso_140.pdf)
- Ministerio de Salud y Protección Social [MinSalud]. (2021a, mayo 26). *Resolución 738. “Por la cual se prorroga la emergencia sanitaria por el nuevo coronavirus COVID-19, declarada mediante Resolución 385 de 2020 y prorrogaba por las Resoluciones 844, 1462 y 2230 de 2020 y 222 de 2021”*. [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resolución%20No.%20738%20de%202021.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resolución%20No.%20738%20de%202021.pdf)
- Ministerio de Salud y Protección Social [MinSalud]. (2021b, junio 2). *Resolución 777. “Por medio de la cual se definen los criterios y condiciones para el desarrollo de las actividades económicas, sociales y del Estado y se adopta el protocolo de bioseguridad para la ejecución de estas”*. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-777-de-2021.pdf>
- Organization for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2009). The professional development of teachers. In *Creating effective teaching and learning environments: first results from tails* (pp. 47-86). <https://doi.org/10.1787/9789264068780-en>
- Organization for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2011). *Building a high-quality teaching profession: Lessons from around the world*.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco]. (2021). *Ten clues for rethinking curriculum* [In-progress reflection n.º 42: On current and critical issues in curriculum, learning and assessment]. <http://www.ibe.unesco.org/es/news/ten-clues-rethinking-curriculum>
- Podolsky, A., Kini, T., Bishop, J., & Darling-Hammond, L. (2017). Sticky schools: How to find and keep teachers in the classroom. *Phi Delta Kappan*, 19-25. <https://kappanonline.org/podolsky-kini-bishop-darling-hammond-sticky-schools-find-keep-teachers-classroom/>

Sachs, J. (2001). Teacher professional identity: Competing discourses, competing outcomes. *Journal of Education Policy*, 16(2), 149-161. <https://doi.org/10.1080/02680930116819>

Tarhan, H., Karaman, A. C., Kemppinen, L., & Aerila, J. A. (2019). Understanding teacher evaluation in Finland: A professional development framework. *Australian Journal of Teacher Education*, 44(4), 33-50. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1213785.pdf>

The New Teach Project [TNTP]. (2020). *Learning acceleration guide: Accelerating learning in the 2020-2021 school year*. <https://tntp.org/assets/covid-19-toolkit-resources/TNTP-Learning-Acceleration-Guide-Updated-Nov-2020.pdf>

Troen, V., & Boles, K. C. (2012). *The power of teacher teams: With cases, analyses, and strategies for success*. Corwin.

United States Agency for International Development [USAID] (2020). *Research brief: Strategies for accelerating learning post-crisis: A review evidence*. [https://www.eccnetwork.net/sites/default/files/media/file/Technical%20Report\\_Accelerating\\_Learning\\_Post-Crisis\\_Research\\_Brief.pdf](https://www.eccnetwork.net/sites/default/files/media/file/Technical%20Report_Accelerating_Learning_Post-Crisis_Research_Brief.pdf)

Universidad de los Andes. (2014). *Evaluación del Programa Todos a Aprender*.

Whitaker, R. C. (2015). Workplace stress and the quality of teacher-children's relationships in Head Start. *Early Childhood Research Quarterly*, 30(Part A), 57-69. <https://psycnet.apa.org/record/2014-43767-001>

# GLOSARIO

**Acompañamiento situado:** Espacio de encuentro en el cual los tutores del Programa Todos a Aprender y docentes en ejercicio reflexionan sobre la planeación de actividades asociadas a la ruta de formación y acompañamiento, la observación del aula y la retroalimentación, con miras a formular estrategias que promuevan el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y contribuyan a los aprendizajes de los estudiantes.

**Actividades pedagógicas complementarias (APC):** Acciones de tipo pedagógico, didáctico y curricular desarrolladas por el tutor en compañía del docente, que promueven el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes, el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas de los docentes y la cultura de la calidad en los establecimientos educativos focalizados por el Programa Todos a Aprender. Estas acciones se registran, sistematizan y divulgan.

**Básica primaria:** Corresponde a los cinco primeros grados del nivel de educación básica que conforman el ciclo de básica primaria: de primero a quinto grado (Ley 115 de 1994, art. 21).

**Centro educativo:** Institución de carácter oficial o privado que presta el servicio de educación formal en una secuencia regular en algunos de los grados que componen el sistema de educación (un año de educación preescolar, cinco grados de básica primaria, cuatro grados de básica secundaria y dos de media, conducente a grados y títulos) (Ley 715 de 2001, art. 9).

**Ciclo:** Unidad académica y administrativa mediante la cual se organiza y ejecuta la ruta de formación y acompañamiento del Programa Todos a Aprender. En cada ciclo se llevan a cabo encuentros de formación, de acompañamiento, de planeación, seguimiento, retroalimentación y evaluación.

**Circular:** Comunicación formal enviada a las secretarías de educación, coordinadores de zona, formadores, tutores, directivos docentes y docentes y que contiene orientaciones pedagógicas, administrativas, operativas y financieras para garantizar la adecuada implementación de la ruta de formación y acompañamiento del Programa Todos a Aprender.

**Competencia:** Se refiere al saber hacer que es flexible y se transfiere a diferentes contextos, distintos a aquel en el que se aprendió inicialmente.

**Coordinador de zona:** Profesional que labora en el MEN y que es responsable de coordinar la implementación territorial de la ruta de formación y acompañamiento de docentes en ejercicio en el marco del Programa Todos a Aprender, articulando el trabajo con las secretarías de educación asignadas.

**Directivo docente:** Educador responsable del funcionamiento de la organización escolar que desempeña funciones de dirección, coordinación, planeación, administración, orientación y programación dentro del establecimiento educativo. Los directivos docentes suelen tener los cargos de rector, director rural o coordinador. Los dos primeros tienen responsabilidades directas sobre el personal docente, coordinadores

a su cargo, administrativos y estudiantes. El rector es el responsable en los establecimientos educativos, mientras que el director rural lo es de los centros educativos. El coordinador auxilia y colabora con el rector o director rural en las labores propias de su cargo y en las funciones de disciplina de los estudiantes, o en funciones académicas o curriculares no lectivas (Decreto 1278 de 2002, art. 6).

**Docente:** Una persona que posee un título profesional de licenciado en educación expedido por una institución de educación superior; un profesional con título diferente, pero que está legalmente habilitado para ejercer la función docente de acuerdo con lo dispuesto en los decretos 2277 de 1979 y 1278 de junio de 2002, y los normalistas superiores (Decreto 1278 de 2002, art. 4). Tiene la función directa de llevar a cabo los procesos de enseñanza y aprendizaje, que incluyen el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de estos mismos procesos y sus resultados. Así mismo, lleva a cabo actividades educativas dentro del marco del proyecto educativo institucional (PEI) del establecimiento educativo. Además, tiene otras funciones aparte de la asignación académica, relacionadas con otras actividades curriculares, el servicio de orientación estudiantil, la atención a los padres y madres de familia o acudientes de los educandos, así como con actividades de actualización y perfeccionamiento pedagógico, y con otras que lleve a cabo el establecimiento educativo asociadas directamente al proceso educativo (Decreto 1278 de junio de 2002, art. 4).

**Establecimiento educativo:** Institución de carácter oficial o privado que presta el servicio de educación formal en una secuencia regular de todos los grados que componen el sistema de educación (al menos un año de educación preescolar, cinco grados de básica primaria, cuatro grados de básica secundaria y dos de media, conducente a grados y títulos) (Ley 715 de 2001, art. 9).

**Estándares básicos de competencias:** Hacen referencia a los criterios y parámetros de lo que todos los niños, niñas y jóvenes deben saber y saber hacer en educación básica y media; los estándares establecen niveles esperados en cada uno de los grupos de grados y áreas del conocimiento.

**Evaluar para Avanzar 3.º a 11.º:** Es una estrategia que tiene como objetivo ofrecer un conjunto de herramientas de uso voluntario para recoger información sobre los resultados de los procesos de enseñanza durante la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia del covid-19. Se espera que esta información contribuya al diseño de estrategias de nivelación para el retorno de los estudiantes a la presencialidad o para mejorar las estrategias de educación y trabajo académico en casa frente a los efectos que la cuarentena haya podido generar en ellos (Icfes, 2021).

**Evaluación formativa:** Es una evaluación para el aprendizaje que tiene como fin identificar el progreso de los estudiantes con respecto a los resultados esperados para definir estrategias de mejoramiento pedagógico y fortalecer sus aprendizajes.

**Evento de formación:** Espacio presencial o remoto realizado con mediación de las TIC para formar a formadores, tutores, docentes y directivos, de manera sincrónica o asincrónica, en los temas definidos en la ruta de formación y acompañamiento del Programa Todos a Aprender.



**Formador:** Profesional que labora en el MEN y es responsable de desplegar la ruta de formación y acompañamiento a los docentes del Programa Todos a Aprender a nivel de los establecimientos educativos y secretarías de educación que les sean asignados, en articulación con los tutores.

**Liderazgo pedagógico:** Tipo de liderazgo orientado a los directivos docentes cuyo núcleo de acción es la calidad de la enseñanza que brinda el establecimiento educativo y los resultados de aprendizaje de todos sus estudiantes.

**Niveles de competencia:** Niveles de complejidad frente a los cuales los niños, niñas y jóvenes deberían saber hacer en cada uno de los grados en las áreas de Lenguaje, Matemáticas, Ciencias Sociales, Ciencias Naturales y Competencias Ciudadanas.

**Plan de mejoramiento institucional (PMI):** Instrumento de planeación, seguimiento y evaluación de un conjunto de metas (con sus respectivos objetivos, actividades e indicadores) que se definen a partir de un ejercicio de autoevaluación participativo y organizado en los establecimientos educativos en cuatro áreas de gestión (directiva, académica, administrativa y financiera, y de la comunidad).

**Programa anual mensualizado de caja (PAC):** Instrumento de administración financiera mediante el cual se verifica y aprueba el monto máximo mensual de fondos disponibles para las entidades financiadas con los recursos de la nación para los pagos de sus compromisos.

**Programa Todos a Aprender (PTA):** Estrategia a gran escala de formación de docentes y directivos docentes en ejercicio que laboran en establecimientos educativos oficiales en Colombia. Desde su puesta en operación en 2012, el Programa Todos a Aprender ha sido orientado, coordinado y financiado a nivel nacional por el MEN y ha sido ejecutado con la participación de las secretarías de educación. Sus principales objetivos son mejorar las habilidades en Lenguaje y Matemáticas de estudiantes de básica primaria (de primero a quinto grado) y contribuir al desarrollo integral de los estudiantes que están cursando el grado de transición. Para cumplir con estos objetivos, el Programa se concentra en fortalecer las prácticas pedagógicas de los docentes y de liderazgo pedagógico de los directivos docentes.

**Protocolo:** Documento que describe los principales aspectos conceptuales, metodológicos y prácticos que se deben tener en cuenta para el desarrollo de cada módulo de las sesiones de trabajo situado y talleres de profundización que se realizan en el marco de los ciclos de formación del Programa Todos a Aprender.

**Proyecto de inversión:** Instrumento utilizado por la administración pública para la ejecución de políticas, estrategias y programas que permite la definición en el tiempo de actividades, metas y recursos públicos con el fin de cumplir unos objetivos claramente definidos.

**Proyecto educativo institucional (PEI):** Documento en el cual se especifican los principios y fines del establecimiento educativo, la estrategia pedagógica, los recursos docentes y didácticos, el reglamento para los docentes y estudiantes y el sistema de gestión (Ley 115 de 1994, art. 73).

**Ruta de formación y acompañamiento:** Proceso estructurado que tiene identificados momentos y actividades específicas para desarrollar y fortalecer competencias y habilidades de los docentes y directivos docentes en ejercicio de acuerdo con los objetivos del Programa Todos a Aprender.

**Sede educativa:** Planta física ubicada geográficamente que forma parte de un establecimiento o centro educativo.

**Sesión de trabajo situado (STS):** Espacio de formación que tiene como fin profundizar y fortalecer aspectos abordados en los talleres de profundización para las áreas de Lenguaje y Matemáticas, y también para Educación Inicial. Estas sesiones forman parte de la ruta de formación y acompañamiento a los docentes del Programa Todos a Aprender.

**Sistema general de participaciones (SGP):** Recursos de la Nación que son transferidos a las entidades territoriales (departamentos, distritos y municipios) para la financiación de los servicios a su cargo en educación, salud, agua potable y saneamiento básico, por mandato de la Constitución Política de Colombia.

**Sistema Institucional de Evaluación de Estudiantes (SIEE):** Define las reglas que acuerda la comunidad educativa para hacer seguimiento y valoración de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes en el aula. Entre otros, define qué y cómo se evalúa, cuáles instrumentos se emplean para el seguimiento o la evaluación, cómo se nivelan los aprendizajes, y se definen los requisitos para aprobar las áreas y la promoción escolar.

**Taller de profundización:** Espacio de formación en el que se abordan elementos conceptuales, pedagógicos y metodológicos en temas específicos de acuerdo con los objetivos propuestos para la ruta de formación y acompañamiento a docentes del Programa Todos a Aprender.

**Texto educativo:** Documento en formato de libro que tiene como finalidad guiar los aprendizajes de unos contenidos y habilidades de un área de conocimiento en un determinado grado o grupo de grados, o en un tema transversal.

**Transición:** Grado obligatorio del nivel preescolar ofrecido para los niños de 5 años cumplidos. Es de carácter obligatorio, pero no es prerrequisito para ingresar al primer grado del ciclo de básica primaria (Ley 115 de 1994, art. 17; Decreto 1075 de 2015, art. 2.3.3.2.2.1.6).

**Tutor docente:** Docente seleccionado y vinculado por las ETC en educación. Debe tener una licenciatura, un título profesional en un área afín a la Educación Inicial, Lenguaje o Matemáticas, o ser un normalista superior, y tener al menos cinco años de experiencia como docente de aula en alguna de estas áreas.

**Zona:** Agrupa departamentos de Colombia por su cercanía geográfica, cada una con un formador del Programa Todos a Aprender asignado en calidad de coordinador de zona. Se procura que haya un equilibrio entre las zonas con respecto a la cantidad de tutores y formadores asignados.

