



Visión Social

INFORME DE GESTIÓN AÑO 2018

Bogotá, D. C., marzo 20 de 2019

Tabla de contenido

1. Presentación	3
2. Equipo directivo	3
3. Proyectos realizados	4
3.1 Implementación de metodologías y modelos educativos flexibles	4
3.2 Formación de educadores y dinamizadores sociales	7
3.3 Primera infancia y educación inicial	8
3.4 Gestión educativa	8
3.5 Fortalecimiento de la convivencia	25
4. Síntesis de los logros	25
5. Fortalecimiento institucional	26
6. Retos para 2019	28
7. Estados financieros de 2018	29
8. Ejecución de excedentes correspondientes al año gravable 2017	29
9. Presupuesto 2019	30
10. Consideraciones finales	30

1. Presentación

Este informe de gestión presenta las actividades realizadas y los aprendizajes alcanzados en la operación de 2018, con el propósito de documentar la experiencia desarrollada por la organización. Asimismo, se presenta el comportamiento financiero de la Asociación dentro del mismo periodo.

Las actividades realizadas se mencionan de acuerdo con las líneas de acción, los avances en la consolidación de productos propios y la generación de empleo. Finalmente se describen los principales logros y los retos para 2019.

En relación con los aspectos financieros, se incluye un breve resumen del estado de actividades por función del gasto y el estado de la situación financiera individual para 2018. También se presenta la ejecución de los excedentes con destinación específica de 2017, el proyecto de uso de excedentes de 2018 y el presupuesto de ingresos y gastos para la vigencia 2019 aprobados por la Asamblea General de Asociados en su sesión del 20 de marzo de 2019.

2. Equipo directivo

Durante 2018, los equipos directivos, asesores y de fiscalización de la Asociación estuvieron en cabeza de los siguientes profesionales:

Brigitte Niño Arévalo
Directora Ejecutiva

Marina Camargo Abello
Asesora de la Dirección

Gloria Edith Puentes Ávila
Directora de Proyectos

Lilo Serna Álvarez
Directora de Proyectos

Olga Janeth Morales Castaño
Directora Área de Gestión del Conocimiento y Desarrollo Humano

Andrea Velásquez Rodríguez
Directora Área de Monitoreo y Evaluación

Jaqueline Murillo Cadena
Directora Área Contable y Financiera

Martha Ruíz Ruíz
Revisora Fiscal
Miembro de J y M Contadores Ltda.

3. Proyectos realizados

En el marco de las líneas de acción de Visión Social se presentan a continuación los proyectos realizados en 2018, que permitieron avanzar en la consolidación técnica, operativa y administrativa de la Asociación como una entidad comprometida con el desarrollo social, educativo y cultural del país.

3.1 Implementación de metodologías y modelos educativos flexibles

Durante 2018 se continuó con la operación de metodologías y programas flexibles que aportan a la comunidad para nivelar o mejorar sus conocimientos en diferentes ámbitos de la educación. Se implementaron o concluyeron los siguientes proyectos:

a. Cierre de la implementación del proyecto Escuela TIC Familia en las entidades territoriales focalizadas en el territorio nacional

Aportar en la implementación del proyecto Escuela TIC Familia en las entidades territoriales focalizadas por la Fundación Telefónica		
Fecha de inicio	1 de abril de 2017	
Fecha de culminación	31 de enero de 2018	
Entidad financiadora	Fundación Telefónica Colombia FTC	
Objetivo	Desarrollar el proceso de formación dirigido a 27.000 padres y madres de familia o cuidadores en la Escuela TIC Familia bajo la modalidad virtual y presencial, contribuyendo al proceso educativo de sus hijos y a la reducción de la brecha digital generacional, en las instituciones educativas seleccionadas en los territorios definidos por la Fundación Telefónica.	
Entidades territoriales	Antioquia, Atlántico, Bogotá, Bolívar, Boyacá, Caldas, Cauca, Cesar, Chocó, Córdoba, Cundinamarca, Huila, La Guajira, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Putumayo, Santander, Sucre, Tolima, Valle del Cauca	
Municipios atendidos	164	
Beneficiarios	Escuelas TIC Familia	1.037
	Padres y madres atendidos	34.973
	Instituciones educativas	550
	Otros espacios de atención	487
Equipo de trabajo	Directora de proyecto	1
	Coordinadores regionales	4
	Asistente técnico	1
	Formadores	62
	Analista de información	1
	Digitadores	3

Fuente: Sistema de información de Visión Social – SIVS.

Con la implementación de este proyecto se llegó a zonas apartadas del territorio nacional, con lo que se contribuyó a la formación de ciudadanos que desconocían el uso de dispositivos tecnológicos y su utilidad en la educación de los niños, niñas y jóvenes, así como en el desarrollo de ideas productivas mediadas por las TIC.

Resultados alcanzados

- Se realizó un total de 1.037 Escuelas Tic familia en todo el país.
- Se benefició a un total de 34.973 padres, madres y cuidadores.
- El proceso se realizó en 550 instituciones educativas y en 487 espacios de formación distintos en 164 municipios.

Aprendizajes institucionales

La implementación de ETICF le permitió a la Asociación reflexionar sobre la importancia de incorporar las TIC a los procesos formativos en las comunidades, mediante el uso de dispositivos tecnológicos y de Internet, lo cual contribuye a cualificar aún más su intervención en el país. A continuación se describen los principales aprendizajes en este proyecto.

- Un proceso formativo como el que se realizó, contribuyó a disminuir la brecha digital generacional, generando una reflexión sobre la importancia del mundo digital y el uso adecuado de sus herramientas. Esto es algo que Visión Social tendrá presente en el diseño de sus productos y en las intervenciones en las comunidades.
- El auge en la adquisición de dispositivos digitales en el país, como celulares, computadores y tabletas, hace suponer que quienes los adquieren saben usarlos, pero no siempre es así. El desarrollo del proyecto mostró la necesidad de articular a los modelos flexibles un componente de alfabetización digital para que los adultos adquieran las competencias necesarias para emplear la tecnología como apoyo en su proceso educativo.
- La formación de adultos demanda un componente virtual que les permita acceder de manera innovadora al conocimiento, cuyo funcionamiento debe ser online y offline, pues en algunos municipios la conectividad es precaria, lo cual no debe ser impedimento para que incorporen las TIC en su formación y en su proyecto de vida.

b. Adaptación e implementación del programa Escuela TIC Familia para personas mayores de 50 años

Este proyecto surgió a modo de prueba piloto de los contenidos y aspectos pertinentes para la formación de las personas mayores en el uso de las TIC, incorporando elementos de la andragogía, el reconocimiento de las características fundamentales de los adultos y sus saberes previos, al igual que la especificidad de sus procesos de aprendizaje, lo que imprime un significado especial a la relación enseñanza aprendizaje.

De igual manera, se tuvo un interés especial en identificar cómo el uso de las TIC contribuye al fortalecimiento de los vínculos familiares y al cierre de la brecha digital entre generaciones, dado que los niños y jóvenes usan las nuevas tecnologías de manera natural, mientras que las personas mayores con quienes conviven pueden desconocerlas, a pesar de estar en contacto o tener acceso a dispositivos electrónicos. Esto puede repercutir en el deterioro de la comunicación y generar diferencias al interior del hogar.

Aportar en la adaptación e implementación del proyecto Escuela TIC Familia para personas mayores de 50 años en las entidades territoriales focalizadas por la Fundación Telefónica		
Fecha de inicio	1 de noviembre de 2018	
Fecha de culminación	31 de enero de 2019	
Entidad financiadora	Fundación Telefónica Colombia FTC	
Objetivo	Formar hasta 3.000 personas mayores de dos provincias del departamento de Cundinamarca en el proyecto Escuela TIC Familia, bajo la metodología blended, para contribuir a la reducción de la brecha digital generacional y al fortalecimiento de los vínculos parentales con personas mayores de 50 años.	
Entidades territoriales atendidas	Cundinamarca (27 municipios), Tolima (6 municipios, incluidos Ibagué) y Bogotá D.C., en las localidades de Ciudad Bolívar, Bosa, Suba y Usme	
Municipios atendidos	34	
Beneficiarios	Personas mayores atendidas	3.098
Equipo de trabajo	Directora de proyecto	1
	Coordinadores regionales	2
	Formadores	35
	Analista de información	1
	Digitadores	1

Fuente: Sistema de información de Visión Social – SIVS.

Resultados alcanzados

- Las personas mayores son constantes en el proceso de formación. Lo anterior, porque de 3098 personas el nivel de deserción es del 3%; es decir, 94 personas en total.
- Se evidenció como principal interés de aprendizaje de las personas mayores es aprender a manejar el celular.
- La formación ETICF se fortaleció la autoestima de las personas mayores, lo que se vio reflejado en el desarrollo de la cartilla presencial "Yo sé y yo puedo".
- Los jóvenes que acompañan a las personas mayores son un apoyo valioso para el asesor pedagógico que orienta la formación. Siempre que el grupo de personas mayores en formación supere 10 participantes es necesario el apoyo de auxiliares que orienten actividades como creación, uso y apropiación de correos electrónicos.

Aprendizajes institucionales

- Es de suma importancia para la concepción e implementación de propuestas formativas cuya población es la adulta mayor, tener en cuenta sus características biosicosociales, pues de esta forma es posible definir en lo pedagógico y didáctico, el tipo de procesos que responden a sus necesidades de desarrollo humano y social, así como, a sus intereses de aprendizaje.

- Este tipo de proyecto implica una adecuada selección de los asesores pedagógicos que tendrán bajo su responsabilidad la formación de los adultos mayores; esto porque su conocimiento, experiencia e interés personal debe estar alineado con las formas de relacionamiento que tienen los adultos mayores, para quienes es muy valioso, encontrarse con facilitadores capaces de empatizar y generar confianza con ellos. En este tipo de procesos formativos es determinante la capacidad de los equipos técnicos de generar relaciones de empatía con los beneficiarios.
- El diseño didáctico de este tipo de proyecto amerita la concepción de estrategias metodológicas participativas y activas, que motiven y reaviven en los adultos mayores su capacidad e interés por aprender.
- Si bien para los adultos mayores es clave aprender a usar el celular y los correos electrónicos, lo es más el sentirse capaces, apreciados y respetados en un proceso de formación, pues así fortalecen sus competencias personales, especialmente, la autoestima y el autoconocimiento.

3.2 Formación de educadores y dinamizadores sociales

Para Visión Social, los educadores y dinamizadores sociales lideran en las comunidades y en las aulas los procesos educativos que pueden determinar la construcción y el fortalecimiento de las herramientas para el aprendizaje, el desarrollo integral y el mejoramiento de la calidad de vida.

La formación de educadores es una actividad que prácticamente se lleva a cabo en todos los proyectos ejecutados por la Asociación. No obstante, desde 2017 se realiza la formación para el grupo de voluntarios de Telefónica en sus vacaciones solidarias internacionales. A continuación se presenta la ficha técnica de la experiencia.

a. Vacaciones solidarias internacionales Fundación Telefónica 2018

Apoyar la realización de las vacaciones solidarias internacionales 2018		
Fecha de inicio	20 de julio de 2018	
Fecha de culminación	20 de septiembre de 2018	
Entidad financiadora	Fundación Telefónica Colombia FTC	
Objetivo	Llevar a cabo las actividades de Vacaciones Solidarias Internacionales realizadas por voluntarios de Telefónica y Fundación Bancaria La Caixa	
Entidad territorial	Neiva	
Beneficiarios	Voluntarios	13
	Niños, niñas y jóvenes	753
	Institución Educativa Rodrigo Lara Bonilla	1
	Sede Educativa Francisca Borrero de Perdomo	1
Equipo de trabajo	Coordinadora general	1
	Profesional contención emocional	1
	Asistente de campo	1

Fuente: sistema de información de Visión Social – SIVS.

3.3 Primera infancia y educación inicial

Visión Social cuenta con dos alternativas de atención para favorecer la calidad de vida de los niños del país: la estrategia de atención y el diplomado en habilidades, los cuales hacen parte del portafolio de servicios que se gestiona con organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales. Entre ellas, la Universidad Agraria de Colombia, entidad con quien la Asociación firmó en 2017 un convenio de cooperación técnica para aunar esfuerzos frente al mejoramiento de la educación, particularmente la rural.

Con esta entidad, en 2018 se avanzó en la consolidación de la propuesta de formación a través del diplomado virtual en "Habilidades para el trabajo con la primera infancia", cuyos principales ejes son:

- La primera infancia en el contexto rural colombiano.
- Perspectiva ecológica del desarrollo infantil.
- Ambientes sanos y enriquecidos.
- Los derechos de los niños: una responsabilidad de todos.

Actualmente se cuenta con una oferta educativa de carácter virtual que favorecerá especialmente a las poblaciones en zonas rurales del país, aportando así al mejoramiento de la calidad de vida de los niños del país, a través de la cualificación de sus cuidadores.

3.4 Gestión educativa

Uno de los propósitos de la Asociación Visión Social es contribuir a la consolidación de una gestión pública eficiente y transparente, basada en el conocimiento de la situación educativa, social y cultural para garantizar procesos de calidad pertinentes y significativos para la comunidad educativa. En esta línea, la organización ofrece asesoría y acompañamiento a instituciones educativas, oficiales y privadas, y a otras entidades del sector social para fortalecer su gestión.

a. Escuelas que Aprenden, fase III, en las ciudades de Bucaramanga, Leticia y Puerto Nariño, y Valledupar

Implementar el Programa Escuelas que Aprenden en tres (3) secretarías de educación y en 28 instituciones educativas oficiales de cuatro (4) ciudades del país	
Fecha de inicio	Enero de 2016
Fecha de culminación	Diciembre de 2018
Entidades financiadoras	Fundación Terpel
Objetivo	Aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros tendientes a fijar y establecer las condiciones de la cooperación técnica entre la Fundación Terpel y la Asociación Visión Social para orientar, capacitar, asesorar y acompañar a un grupo de veintiocho (28) instituciones educativas oficiales, con sus respectivas sedes, en cuatro (4) ciudades intermedias y definidas por la Fundación Terpel, en el proceso de mejoramiento de la calidad de la educación, bajo el marco y requerimientos del modelo denominado Escuelas que Aprenden®
Entidades territoriales	Leticia y Puerto Nariño, Bucaramanga y Valledupar

Beneficiarios	Docentes	1.354
	Directivos docentes	29
	Estudiantes	34.000
	Padres de familia	327
	Secretarías de Educación	3
Equipo de trabajo	Director general	1
	Coordinador técnico y operativo	1
	Profesionales expertos	8
	Asistente de proyecto	1
	Acompañantes locales	3

Fuente: sistema de información de Visión Social – SIVS.

El programa Escuelas que Aprenden (EQA) es un modelo educativo diseñado por la Fundación Promigas. Actualmente es desarrollado por la Fundación Terpel e implementado por la Asociación Visión Social desde 2012 en las fases I (Armenia, Buga y Villavicencio) y II (Barrancabermeja, Florencia y Quibdó). La fase III se realiza desde 2016 en las ciudades de Bucaramanga, Leticia y Puerto Nariño (Amazonía) y en Valledupar.

El modelo tiene por objetivo el mejoramiento de las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes de la básica primaria, a través del fortalecimiento de la gestión escolar, que tanto las secretarías de educación como las instituciones educativas realizan con la implementación de planes educativos pertinentes y coherentes con las necesidades del desarrollo humano de los niños y jóvenes vinculados a las instituciones educativas beneficiarias.

EQA se enfoca en cualificar la calidad de la educación a partir de los siguientes ejes de trabajo:

- **Gestión local**, en la cual se transfieren herramientas de análisis y de definición de estrategias de mejoramiento a los equipos técnicos de las secretarías de educación para la articulación de los Planes de Apoyo al Mejoramiento (PAM) con los Planes de Mejoramiento Institucional (PMI), a través de encuentros periódicos con importante participación de sus actores. Este componente se orienta al fortalecimiento de la capacidad de acompañamiento local de los funcionarios de las unidades de calidad de las secretarías de educación.
- **En la organización o institución**, el proyecto busca que las instituciones educativas se reorganicen y mejoren sus respectivos Proyectos Educativos Institucionales (PEI) a través del fortalecimiento del liderazgo de los directivos docentes, la formulación y puesta en marcha de un PMI y de un Plan de Desarrollo Curricular (PDC). Su diseño implica la aplicación de los conocimientos que el proyecto pone a disposición para cualificar la capacidad de gestión del equipo directivo y de gestión escolar.
- **En el aula**, el proyecto busca el mejoramiento de las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes en las áreas de matemáticas y lenguaje, a través

de la formulación y puesta en marcha de un plan de desarrollo curricular y, especialmente, mediante el enriquecimiento de las prácticas docentes y el fortalecimiento de la efectividad de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

- **Con la comunidad – escuelas de familia**, el proyecto busca fortalecer a los equipos líderes de las instituciones educativas responsables de la gestión de la comunidad, a partir del trabajo con los padres de familia organizados en: Asociación de Padres de Familia o en las Escuelas de Familia promovidas por las IE.
- **Redes de aprendizaje de lenguaje y matemáticas**, componente que busca la organización de los docentes de las dos áreas como comunidad de aprendizaje con el ánimo de movilizar el conocimiento aprendido y su continua réplica en los espacios de trabajo, y así lograr la sostenibilidad del proyecto en el corto plazo.

El proceso de fortalecimiento para la transformación escolar es realizado por la Asociación mediante la gestión de una estrategia de capacitación que se basa en el acompañamiento in situ, favoreciendo la aplicación directa de los conocimientos en el contexto de trabajo de los profesionales de las unidades de calidad de las secretarías de educación, de los directivos, docentes y padres de familia participantes.

La capacitación consta de dos espacios de encuentro con los beneficiarios. El primero es un taller en donde, según los temas de formación (gestión local, gestión directiva, currículo, lenguaje, matemáticas y escuelas de familia), se agrupa a representantes de todas las instituciones educativas para reflexionar sobre una serie de conceptos y estrategias metodológicas nuevas que deben aplicarse en las aulas de clase. Esto con la intención de que los estudiantes desarrollen los aprendizajes buscados para el país.

Posteriormente se realizan visitas de acompañamiento in situ para transferir al contexto lo aprendido en los talleres, logrando que todos los participantes se apropien de los conceptos y los recursos metodológicos abordados en los talleres de formación.

El proceso es monitoreado, evaluado y sistematizado por el equipo que dirige el proyecto, para conocer los avances tempranos, los resultados generados y las oportunidades de mejora.

Resultados alcanzados

Con la implementación de la fase III de EQA se han logrado hasta el momento los siguientes avances:

- Tres secretarías de educación con sus respectivos planes de apoyo al mejoramiento actualizados.
- Tres equipos de profesionales de las unidades de calidad capacitados para implementar las estrategias de apoyo al mejoramiento de la calidad de la educación.
- 29 instituciones educativas con los planes de mejoramiento institucional actualizados.
- 29 equipos de gestión escolar de las instituciones educativas, fortalecidos en sus habilidades para el liderazgo transformador.

- 29 equipos de gestión escolar organizados en equipos de trabajo para implementar el plan de mejoramiento escolar.
- 29 instituciones educativas mejoraron su plan de desarrollo curricular.
- 29 instituciones educativas se apropiaron de nuevos conceptos y estrategias metodológicas para fortalecer el aprendizaje en matemáticas y lenguaje de los niños de la básica primaria.
- 29 equipos líderes de las escuelas de familia diseñaron los planes de trabajo para fortalecer las escuelas de familia de los establecimientos educativos.
- 1.409 personas, entre ellas: profesionales de las unidades de calidad, directivos y docentes, docentes de apoyo (psico orientadores, trabajadores sociales) y padres de familia, se capacitaron en gestión local de la educación, gestión directiva y liderazgo transformador, gestión curricular, el aprendizaje en lenguaje, matemáticas y redes de aprendizaje, así como las escuelas de familia.
- 100% de ejecución del cronograma de actividades planteado.

Aprendizajes institucionales

Con la implementación de EQA, la Asociación Visión Social construyó aprendizajes para la organización para generar conocimiento sobre la concepción estratégica de programas en gestión escolar, cuya eje transversal, por ejemplo, sea el liderazgo transformador, así como para robustecer otros proyectos que la Asociación considera clave implementar.

Algunos de los aspectos identificados como aprendizajes se han derivado de la sistematización del proyecto, entre ellos los más relevantes:

- El liderazgo pedagógico y para la transformación, como concepto y práctica que mejora el trabajo de las personas en sus contextos de desempeño personales o laborales, es fundamental como eje transversal en los procesos de formación que adelanta la Asociación, pues facilita mantener el foco en la mejora continua y moviliza las capacidades de las personas frente a la consecución de resultados, potenciando la participación de todas las personas involucradas.
- Los procesos de transformación escolar parten de movilizar reflexiones en torno del desarrollo curricular. Este se constituye en el eje dinamizador del cambio en los esquemas tradicionales de la gestión escolar, pues es el proceso que hace que el horizonte institucional tenga sentido práctico para el desarrollo pedagógico, el que a su vez, tiene lugar en las aulas de clase.

Por lo tanto, la gestión curricular es el engranaje clave para dinamizar la transformación escolar, lo que debe ser tenido en cuenta por la Asociación en el momento de concebir cualquier intervención en la que se piense lograr cambios sostenibles en los procesos del aula soportados desde la gestión directiva.

- La gestión del talento humano es un factor determinante para lograr una implementación de calidad. La Asociación ha logrado, con el equipo de profesionales de EQA, realizar una gestión de las capacidades personales y profesionales, posibilitando atender con calidad los retos que una implementación de mediano plazo implica.

Por otra parte, la gestión del talento realizada en EQA, ha logrado mantener el interés de los profesionales en el proyecto a lo largo de su desarrollo, pues las metas de este guardan relación directa con el proyecto de vida y el plan de carrera de los profesionales, lo que favorece para que los objetivos del proyecto, sean metas colectivas y no individuales.

b. Escuelas que Aprenden, fase IV, en las ciudades de Ibagué y Santa Marta.

Implementar el Programa Escuelas que Aprenden en dos (2) secretarías de educación y en 20 instituciones educativas oficiales de dos (2) ciudades del país		
Fecha de inicio	Junio de 2017	
Fecha de culminación	Diciembre de 2019	
Entidades financiadoras	Fundación Terpel	
Objetivo	Aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros tendientes a fijar y establecer las condiciones de la cooperación técnica entre la Fundación Terpel y la Asociación Visión Social para orientar, capacitar, asesorar y acompañar a un grupo de veinte (20) instituciones educativas oficiales, con sus respectivas sedes, en dos (2) ciudades intermedias y definidas por la Fundación Terpel, en el proceso de mejoramiento de la calidad de la educación, bajo el marco y requerimientos del modelo denominado Escuelas que Aprenden®	
Entidades territoriales	Ibagué y Santa Marta	
Beneficiarios	Docentes	705
	Directivos docentes	20
	Estudiantes	20.000
	Padres de familia	76
	Secretarías de Educación	2
Equipo de trabajo	Director general	1
	Coordinador técnico y operativo	1
	Profesionales expertos	8
	Asistente de proyecto	1
	Acompañantes locales	2

Fuente: equipo técnico de Visión Social.

Descripción del proyecto

La fase IV del programa Escuelas que Aprenden se basa en la misma concepción técnica de EQ, que fue mencionada en detalle en el literal A de la línea de acción "Gestión Educativa". En este sentido, se recomienda leer la descripción del literal indicado.

Resultados alcanzados

La fase IV del programa EQA se ejecuta en su etapa de profundización, lo que posibilita el afianzamiento de los aprendizajes aportados por el proyecto según componentes en curso. Poco a poco, los participantes cuentan con las herramientas necesarias para mejorar sus prácticas de trabajo, especialmente las concernientes a las aulas de clase con los docentes de lenguaje y matemáticas que se forman.

Actualmente los avances más importantes de esta implementación son:

- 20 equipos de gestión escolar, correspondientes al total de las IE que participan de la fase IV, capacitados para la transformación escolar mediante el uso de las habilidades en liderazgo transformador, trabajo en equipo y ética de la responsabilidad docente, y para el mejoramiento continuo a través de la implementación de los planes de mejoramiento institucional.
- Actualmente 804 personas, entre ellas, profesionales de las unidades de calidad de las secretarías de educación, directivos docentes, docentes y profesionales de apoyo (psico orientadores, trabajadores sociales, etc.) y padres de familia de las instituciones educativas, se han capacitado en gestión local de la educación, gestión directiva, currículo, lenguaje, matemáticas y escuelas de familia.
- 60% del cronograma de actividades ejecutadas.

Aprendizajes institucionales

Teniendo en cuenta que esta fase se basa en los mismos conceptos de EQA presentados en el literal A, los aprendizajes institucionales de esta fase corresponden a los expuestos en el literal enunciado.

Del proceso de implementación de EQA realizado por la Asociación desde 2012, se deriva que para la Fundación Terpel es de suma importancia seguir contando con nuestra organización para desplegar, en otra fase más, este modelo educativo de transformación escolar para dos ciudades más. La nueva fase (V) tendrá lugar a partir de 2019.

c. Alianza Paz del Río por la Educación

Implementar el Programa Alianza Paz del Río por la Educación (APE) en las instituciones educativas oficiales seleccionadas en los municipios de Nobsa y Paz de Río en el departamento de Boyacá	
Fecha de inicio	Marzo de 2018
Fecha de culminación	Diciembre 2018
Entidades financiadoras	Fundación Social Acerías Paz del Río
Objetivo	Implementación del APE en la Institución Educativa Técnica, Industrial y Minera Paz del Río en el municipio de Paz de Río (Boyacá), para continuar la mejora de las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes de la educación básica (gestión escolar), fortalecer la gestión educacional en el municipio, fortalecer los nexos y las relaciones con la comunidad, asimismo, promover el liderazgo y el empoderamiento de la educación en las familias (participación comunitaria)

Municipios	Paz del Río	
Beneficiarios	Docentes	45
	Directivos docentes	10
	Estudiantes	750
	Padres de familia	52
Equipo de trabajo	Director general	1
	Coordinador técnico y operativo	1
	Profesionales expertos	5
	Asistente de proyecto	1
	Movilizador del proyecto	1

Fuente: sistema de información de Visión Social – SIVS.

Descripción del proyecto

El programa Alianza Paz del Río por la Educación (APE) es una iniciativa de mejoramiento de la educación que la Fundación Social Acerías Paz del Río ha querido diseñar e implementar en algunas instituciones educativas del área de influencia de la compañía Acerías Paz del Río en Boyacá. Esto, en respuesta al interés de la empresa de fortalecer su relacionamiento con la comunidad a través de una estrategia de intervención educativa que a lo largo del tiempo redunde en resultados positivos para la educación de la población que reside al margen de la Acería. Desde 2017 el programa se desarrolla en la institución educativa Técnica, Industrial y Minera del municipio de Paz de Río.

El programa APE tiene como objetivo mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes de la educación básica (gestión escolar), fortalecer la gestión educacional en los territorios, fortalecer los nexos y las relaciones con la comunidad, asimismo, promover el liderazgo y el empoderamiento de la educación en las familias (participación comunitaria).

De esta forma, se contribuye en la mejora de la calidad de la educación pública de la básica primaria y secundaria, de la zona de influencia de la empresa Acerías Paz del Río.

En consonancia con el objetivo, APE se desarrolla de acuerdo con los siguientes componentes:

- **Apoyo a la gestión pública**, en sus dos ejes,:

Gestión educacional, en la que se transfieren herramientas de análisis y de definición de estrategias de mejoramiento al equipo técnico de la unidad de calidad de la secretaría de educación, para la cualificación del Plan de Apoyo al Mejoramiento (PAM) y su respectiva estrategia, mediante la cual esta entidad cualifica y afina su trabajo de acompañamiento técnico para atender acertadamente las necesidades educativas del departamento de Boyacá.

En gestión escolar, a través de la cual el proyecto busca que las instituciones educativas se reorganicen y mejoren su diseño curricular y gestión directiva, así

como los procesos pedagógicos que tienen lugar en las aulas de clase, a través de la formación de los docentes de lenguaje y matemáticas de la educación básica.

- **Participación comunitaria**, que promueve, a través de una serie de encuentros pensados para movilizar a la comunidad educativa, y con el apoyo en estrategias de comunicación educativa, la resignificación de la importancia de la educación para los hijos, la vinculación activa, el compromiso y el empoderamiento de las familias y la comunidad en el desarrollo escolar. También el papel de los estudiantes organizados a partir de propuestas como "*Diseña el Cambio*", una iniciativa que promueve, entre otras habilidades: las competencias científicas, el fortalecimiento del liderazgo, la participación ciudadana, el proyecto de vida, los valores personales y sociales, la sensibilidad frente a los problemas escolares y de la comunidad, y el emprendimiento de proyectos que coadyuven en su solución.

El proceso se realiza a través del acompañamiento situado, que consiste en la visita "in situ" (en el lugar de trabajo de los participantes) que se realizará a cada grupo de trabajo¹ para atender sus necesidades de fortalecimiento en relación con los frentes y temas que el APE les propone, en tanto son los aspectos en los cuales deben cualificarse para acrecentar sus oportunidades de mejora.

El acompañamiento es situado porque aborda "las situaciones" relevantes para los actores. Esto implica que metodológicamente se parte de la práctica (realidad) y se analiza a la luz de los elementos teóricos para que la realidad se transforme en mejores escenarios para la educación.

Cada acompañamiento finaliza con la concreción de acuerdos y tareas para desarrollar durante las semanas siguientes antes de la próxima visita. Estas tareas serán monitoreadas y retroalimentadas de manera virtual, para que los participantes avancen en sus procesos de transformación de la calidad educativa que ofrecen.

Durante el proceso, y al finalizar, la Asociación evaluará la experiencia para reconocer en la ejecución cuales son los resultados parciales alcanzados y cuáles fueron los logrados en relación con los objetivos.

La gestión de la información del proyecto se realiza a través del Sistema de Información de Visión Social (SIVS), estrategia de monitoreo de información que tiene la Asociación para facilitar la toma de decisiones sobre la implementación del proyecto.

Resultados alcanzados

Con la ejecución de APE en el municipio de Paz de Río se lograron en 2018 los siguientes resultados:

- 107 personas capacitadas, entre ellas, docentes, directivos de la Institución educativa y padres de familia, para:

¹ Secretaría de educación y las administraciones municipales, equipo de gestión escolar y de currículo, grupos de docentes de lenguaje y matemáticas de la básica primaria y secundaria y padres de familia.

Implementar nuevas didácticas y pedagogías para incidir positivamente en los aprendizajes de los estudiantes de la básica primaria de la IE e indirectamente en algunos estudiantes de la secundaria, cuyos docentes se beneficiaron con el proceso.

Gestionar las transformaciones curriculares de la institución educativa Técnica y Minera de Paz de Río, para fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje del total de los estudiantes de la IE.

Consolidar el plan de acción de la escuela de familia de la IE.

- 100% del cronograma ejecutado.

Aprendizajes institucionales

La Alianza Paz del Río por la Educación es el proyecto que le ha permitido a la Asociación aplicar las lecciones aprendidas de las intervenciones en gestión escolar realizadas en años anteriores. En este sentido, se ha puesto en marcha la concepción estratégica de incidir en la mejora pedagógica de las instituciones educativas, teniendo como eje para la transformación, el diseño curricular; de ahí se desprenden, los ajustes requeridos en gestión directiva y en las aulas de clase.

En consonancia con lo anterior, y teniendo en cuenta el interés de la Asociación de contar con un modelo propio en gestión escolar, los aprendizajes son:

- Es fundamental la transversalización en el proceso de formación, del concepto y las prácticas de liderazgo pedagógico y transformador, pues este hace posible que los aprendizajes sean sostenibles en el tiempo y se movilice la participación de toda la comunidad educativa en la mejora continua.
- El eje articular de la gestión escolar es el diseño curricular, pues este permite que la planeación institucional (PEI y horizonte institucional), cobren sentido en relación con las dinámicas del aprendizaje que se deben lograr en las aulas de clase. A su vez, estas se articulan mejor con la concepción del modelo pedagógico y el horizonte institucional.
- El fortalecimiento de los maestros para mejorar el aprendizaje en las aulas de clase debe partir de la cualificación de sus habilidades personales (dignificar el rol de los maestros) y robustecer lo disciplinar a la par que se apropian nuevas estrategias didácticas y pedagógicas.
- Sobre los procesos de fortalecimiento de las escuelas de familia, es clave acercar más a este equipo de personas con el equipo directivo para que la planeación del componente responda a un interés institucional de la escuela. Se debe continuar con el enriquecimiento, a los equipos líderes de la gestión comunitaria de los establecimientos educativos, de estrategias didácticas para sensibilizar y aproximar a los padres de familia o cuidadores con la educación de los hijos.
- La estrategia metodológica del acompañamiento situado de 360° para la mejora continua, a partir de un proceso de apropiación de conocimientos deductivo – inductivo, es la acertada para que los participantes apliquen inmediatamente lo

aprendido en sus contextos. Esto, en la medida que se fortalecen conceptualmente con elementos de interés para su quehacer diario.

d. Implementación de una ruta de formación y acompañamiento para el diseño de 21 manuales de internado en el departamento del Putumayo

Diseñar una ruta de formación y acompañamiento para el diseño de 21 manuales de internado		
Fecha de inicio	Julio de 2018	
Fecha de culminación	Febrero de 2019	
Entidades financiadoras	Mercy Corps. Colombia	
Objetivo	Fortalecer la gestión institucional (PMI) de 21 instituciones educativas (IE) con modalidad de internado ubicados en el departamento del Putumayo, quienes diseñarán sus propios manuales de internado en el marco del Manual Operativo (MO) del Programa "Con Paz Aprendemos Más", para que la comunidad educativa gestione el relacionamiento y la convivencia de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ) durante su estancia en los establecimientos educativos.	
Entidades territoriales	Putumayo (Mocoa, Villagarzón, Puerto Guzmán, Puerto Caicedo y Puerto Asís).	
Beneficiarios	Directivos, docentes, padres de familia, estudiantes y cuidadores	1.003
	Secretarías de Educación Departamental	1
Equipo de trabajo	Director general	1
	Profesionales expertos	7
	Movilizador	1

Fuente: sistema de información de Visión Social – SIVS.

Descripción del proyecto

Mercy Corps (MC), en su interés de garantizar el pleno desarrollo, cuidado y protección de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ) en contextos vulnerables del país, a través de diversos programas, entre ellos "Con Paz Aprendemos Más", definió la realización de la consultoría para el diseño de la ruta formativa y de acompañamiento a 21 internados para que construyeran su propio manual de internado, ejercicio que tuvo lugar de acuerdo con los procesos y procedimientos indicados en Manual Operativo de Internados en Putumayo, elaborado por Mercy Corps en el marco del Programa "Con Paz Aprendemos Más", ejecutado en los departamentos de Chocó y Putumayo desde 2014 hasta 2019, para coadyuvar en la protección y la educación de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ) de zonas altamente vulnerables, principalmente por el conflicto armado y la pobreza.

El Programa en el departamento del Putumayo tuvo lugar en instituciones educativas (IE) oficiales que prestan el servicio de internado, de las cuales se focalizó a un grupo de 21 (véase tabla 1) para ser acompañadas técnicamente en la construcción de su manual de internado, entendiendo este documento que, contiene la descripción de las actividades que los internados realizan para llevar a cabo sus tareas generales y cumplir con sus

funciones. En él se recogen de manera detallada y descriptiva el desarrollo secuencial de las actividades. Del mismo modo, comprende aspectos de índole institucional y administrativo, como el uso de recursos (materiales, financieros e instrumentos), y metodológica, como la aplicación de métodos de rutas que garantizan el cuidado, la protección y la educación de los NNAJ de la manera más eficiente posible. Este documento, proporcionan una visión general de los internados con sus principales actividades y funciones, definidos como ruta para la gestión de los procesos y procedimientos definidos por los comités de gobernanza² de las IE que prestan el servicio de internado, para optimizar su talento humano y demás recursos disponibles en función a la garantía de los derechos de los NNAJ y de su educación.

Tabla 1. Listado de internados focalizados

Municipio	Institución
Mocoa	IER Aborígenes de Colombia
Mocoa/Puerto Guzmán	IER Puerto Limón
Villagarzón	IER Santa Juliana
	IER Guillermo Valencia
	CER Bilingüe Inga Atún Ñambi
	IER Villamazónica
	IER Puerto Umbría
Puerto Caicedo	IER Albania
	IER Alto Picudito
Puerto Asís	IER José Antonio Galán
	IE Divino Niño
	IER Puerto Bello
	IER Nueva Granada
	CER Villa Victoria
	IER Raíces Afroancestrales - San Luis
	IER Bajo Lorenzo
	IER Alto Lorenzo
	CER Manuel Quintín
	IER La Libertad
	IER El Cuembí
IER Cauca	

Fuente: elaboración propia con base en información del proyecto, 2018.

La consultoría realizada por Visión Social en el segundo semestre de 2018 giró en torno de los siguientes aspectos, considerados como determinantes para que los comités de gobernanza reflexionaran, aprendieran y se apropiaran del servicio de internado como una estrategia clave para la garantía de los derechos de los NNAJ que atienden:

- La formación y la educación en los internados debe, en todo sentido, garantizar el cuidado y la protección de todos los NNAJ.
- Al ser sujetos de derechos, los NNAJ deberán contar con personas adultas sensibles, comprometidas y capacitadas para el cuidado integral.
- Las instituciones deben garantizar condiciones de privacidad compatibles con los derechos de los NNAJ.

² El comité de gobernanza es el equipo de personas constituidas como grupo que define, planea y organiza los direccionamientos y las acciones relacionados con el funcionamiento de los internados. Los comités están conformados por el rector, coordinadores, representantes de los docentes, los padres de familia que tienen hijos internos, estudiantes, los cuidadores, y de ser posible, algunos líderes sociales o comunitarios.

- Las instituciones deben disponer de los medios y servicios requeridos para la protección de los NNAJ.
- Las instituciones deben responder a las necesidades de los NNAJ, teniendo en cuenta el enfoque de género y las necesidades educativas especiales.
- Las instituciones deben tener claridad sobre las rutas de atención propias, según sus condiciones y características.
- Las instituciones deben analizar y proveer las condiciones de seguridad que los NNAJ requieren mientras permanecen en los internados.
- Los comités de gobernanza deberán regular las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa, pues en ningún caso deben aplicarse castigos a los NNAJ.

En este sentido, la ruta formativa y de acompañamiento para la construcción de los manuales de internado cobró valor, pues no solo se cuenta en adelante con un documento que recoge “el sentir” de cada comité de gobernanza sobre la gestión de los internados, sino que se logró abrir un conjunto de aprendizajes sobre la importancia de los internados y de sus implicaciones institucionales para la garantía de los derechos y de la educación para los NNAJ.

Adicionalmente, el equipo de calidad y coordinador de la estrategia de internados de la Secretaría de Educación (SE) de Putumayo conoció el paso a paso realizado con las 21 instituciones educativas, con lo que se buscó acercar y empoderar a esta entidad territorial sobre los internados en el departamento.

Finalmente, tanto para las instituciones educativas como para la SE, quedan los manuales de internados diseñados y apropiados, así como la ruta para que el equipo técnico de la SE que asuma la responsabilidad del acompañamiento a los internados, cuente con un proceso para lograr que otros internados alcancen los aprendizajes de las 21 instituciones educativas focalizadas para esta experiencia y construyan su propio manual.

Resultados alcanzados

Con el desarrollo del proyecto se lograron los siguientes resultados:

- 1.003 personas, entre ellas, directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, cuidadores y profesionales de la SE, participaron en el diseño de los manuales de internado para las 21 IE focalizadas y se apropiaron de conocimientos sobre:
 - Los derechos de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.
 - Los referentes de calidad (normatividad) que rigen el adecuado funcionamiento de los internados, tanto como IE y como servicio especial de permanencia.
 - La visibilización de la gestión de los internados en el marco de la guía 34 del MEN y en los respectivos PMI.
 - La pertinencia pedagógica y didáctica de la gestión educativa que se da en las IE que prestan el servicio de internados.
- 21 manuales de internados diseñados y una ruta de implementación del acompañamiento elaborada y validada con todos los participantes, para continuar el proceso de apoyo a los demás internados del departamento.
- 100% del cronograma ejecutado.

Aprendizajes institucionales

De esta experiencia quedan como aprendizajes los siguientes:

- Cuando los contextos socio educativos son diversos en etnia y género. Es de suma importancia la concepción de una estrategia de intervención diferencial que resalte las particularidades de los grupos de población y busque la garantía de los derechos de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.
- En cualquier diseño de proyecto educativo y formativo de la Asociación, debe existir la idea de garantizar desde las estrategias metodológicas la participación de todos los convocados, pues solo así es posible afianzar aprendizajes que serán significativos para su vida diaria.
- Para comunidades educativas que cuentan con pocas oportunidades de formación, es muy valioso realizar procesos de educación pertinentes para responder realmente a las necesidades sociales, culturales y educativas que viven en su interior. Así mismo, es relevante la concertación y ajuste de las estrategias de intervención, según los planteamientos técnicos y de contexto de los grupos de población atendidos.

e. Curso de formación en liderazgo y gestión educativa para Directores Educativos Locales (DILE) del Distrito

Curso de formación en liderazgo y gestión educativa para Directores Educativos Locales		
Fecha de inicio	Agosto de 2018	
Fecha de culminación	Diciembre 2018	
Entidades financiadoras	Secretaría de Educación del Distrito	
Objetivo	Contribuir al proceso de formación en liderazgo educativo de los directores locales de educación para el mejoramiento de la gestión educativa territorial	
Municipios	Santa fe de Bogotá	
Beneficiarios	Directores Educativos Locales (DILE)	18
Equipo de trabajo	Director general	1
	Profesionales expertos	4
	Asistente de proyecto	1

Fuente: sistema de información de Visión Social – SIVS.

Descripción del proyecto

El Plan de Desarrollo 2016 - 2020 "Bogotá Mejor para Todos", tiene como propósito la felicidad de todos los ciudadanos a partir de propiciar el pleno desarrollo de sus capacidades y sus proyectos de vida. Para ello, plantea acciones tendientes a promover la cultura ciudadana; una movilidad sostenible más rápida, segura y cómoda; la seguridad y convivencia entre los ciudadanos; la educación como un derecho universal; el acceso a un sistema de salud que atienda con dignidad y con efectividad; el diseño urbano de calidad y con un ambiente limpio; la confianza en el Distrito para la obtención de un empleo digno y con proyección; la recuperación del sector turístico para impulsar el crecimiento

de la economía en la ciudad; y la oportunidad de que todos los ciudadanos tengan garantía en el derecho a la igualdad.

En concordancia con los anteriores propósitos, y con las metas del Plan de Desarrollo, la Secretaría de Educación del Distrito diseñó el proyecto de "Participación ciudadana para el reencuentro, la reconciliación y la paz", con el cual se contribuye en la construcción de la paz, mediante el empoderamiento y la articulación de los actores del territorio. Esto se logra a través del componente de fortalecimiento del liderazgo educativo de los rectores y directores locales de educación para potenciar las capacidades individuales y colectivas del liderazgo, que son claves para el mejoramiento de la calidad de la educación, que se traduce en la idea de que los todos los estudiantes aprendan lo que tienen que aprender en cada uno de los ciclos y niveles, y que lo hagan de manera oportuna y sostenida.

Lo anterior no se consigue sin una apuesta por el fortalecimiento del liderazgo y la gestión estratégica que los líderes educativos de las localidades deben jalonar para que la educación se centre en los aprendizajes, la participación ciudadana, la territorialización y el despliegue de la política educativa distrital. De ahí que la Secretaría consideró necesaria la implementación de un curso de formación en "Liderazgo y gestión educativa", que potencie en su equipo de profesionales DILE (Directores Educativos Locales) las habilidades necesarias para una gestión educativa estratégica.

El curso tiene por objetivo contribuir al proceso de formación en liderazgo educativo de los directores locales de educación para el mejoramiento de la gestión educativa territorial, a través del fortalecimiento de sus competencias personales y organizacionales relacionadas con el ejercicio del liderazgo que su rol en la dirección local requiere para incidir en una educación distrital pertinente con las necesidades de los niños, niñas y jóvenes, así como con los desafíos que la ciudad tiene como un entorno "Mejor para Todos".

En consonancia con este objetivo, la Asociación Visión Social retomó los ejes que la Secretaría definió para la cualificación de los DILE: potenciar el liderazgo, construir visión y ejercer el liderazgo.

Resultados alcanzados

- 15 Directores Educativos Locales (DILE) fortalecidos en sus habilidades para ejercer el liderazgo estratégico a partir de la gestión educativa territorial, a través de recursos metodológicos como el coaching educativo.
- 20 localidades cuentan con balance de la gestión educativa realizada por los DILE.
- Una cartilla que contiene los principales aprendizajes construidos durante el proceso a partir de los tres módulos centrales del curso: potenciar el liderazgo, construir visión y ejercer el liderazgo.
- El fortalecimiento de las capacidades individuales de los DILE para mejorar su trabajo en cada localidad, que se realizó a la luz de conceptos de liderazgo transformador y distribuido, así como, a partir de la metodología de coaching educativo.
- El espacio de encuentro de los DILE les permitió compartir sus reflexiones y conocimientos relacionados con los contextos educativos de las localidades,

generando aprendizajes compartidos sobre el estado de la educación en la ciudad, así como sobre la importancia de las políticas educativas territoriales para la mejora de la calidad de la educación en Bogotá. Asimismo, pudieron analizar de manera crítica y propositiva el lugar del DILE en la gestión de la educación en el marco de los direccionamientos de la Secretaría de Educación.

Aprendizajes institucionales

La experiencia institucional que este proyecto le aportó a la Asociación fue:

- Además del abordaje del concepto de liderazgo transformador que se prevé llevar a todos los proyectos que se ejecuten en la línea de la gestión escolar y educativa, se hace necesaria la consideración de conceptos como: liderazgo distribuido, liderazgo pedagógico y su función en la gestión educativa estratégica.
- En adelante, los procesos de acompañamiento técnico especializado para las unidades de calidad de las secretarías de educación del país deberán tener en su marco de referencia conceptual el tema de gestión educativa estratégica, dada la importancia de este aspecto para el rol que cumplen los profesionales de las secretarías de educación frente a la gestión de la calidad de la educación en sus territorios. De esta manera, la Asociación podrá robustecer su oferta formativa para este grupo de población.
- Luego de evaluar la importancia de la estrategia metodológica de coaching educativo que se llevó a cabo en el proyecto de Bogotá, esto debido a su impacto positivo en el liderazgo de perfiles como los DILE, para la Asociación es clave que su equipo de profesionales que desarrolla los proyectos de gestión escolar y educativa, en los cuales el liderazgo es un eje fundamental de formación, se capaciten en esta metodología para enriquecer su perfil profesional y personal, lo que será altamente favorable para atender con mayor asertividad todos los eventos de capacitación en donde la transformación y el cambio de un escenario a otro, es requerido.

f. Continuación y cierre del proyecto Aula Digital

Intervención en 170 municipios posconflicto y 14 municipios no posconflicto		
Fecha de inicio	1 de agosto de 2017	
Fecha de culminación	31 de mayo de 2018	
Entidad financiadora	Fundación Telefónica Colombia FTC	
Objetivo	Formar a docentes en Aula Digital y metodologías innovadoras, padres y madres de familia o cuidadores en Escuela TIC Familia, en 86 municipios, y caracterizar 84 entes territoriales para intervenir los 170 municipios catalogados en posconflicto, asimismo implementar Aula Digital en 14 municipios no posconflicto	
Entidades territoriales	Antioquia, Arauca, Bogotá, Bolívar, Caquetá, Cauca, Cesar, Chocó, Córdoba, Cundinamarca, Guaviare, Huila, La Guajira, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Putumayo, Sucre, Tolima, Valle del Cauca	
Municipios atendidos	177	
Beneficiarios	Docentes	7.153
	Rectores	68
	Coordinadores	99
	Estudiantes	15.479
	Padres y madres atendidos	8.025

Intervención en 170 municipios posconflicto y 14 municipios no posconflicto		
	Instituciones educativas	772
	Sedes	171
	Otros	49
Equipo de trabajo	Directora de proyecto	1
	Director del Sistema de Información	1
	Coordinadores regionales	4
	Asistente técnico	1
	Formadores	50
	Analista de información	2

Fuente: sistema de información de Visión Social – SIVS.

Descripción general del proyecto

El proyecto Aula Digital se dividió en tres componentes: Aula Digital, Formación Innovadora y Caracterización. Cada uno aportó significativamente a la cualificación de los docentes, a la inclusión de los padres y madres de familia al mundo digital, y al reconocimiento de aspectos del ámbito educativo en los municipios focalizados, especialmente aquellos que han sido afectados por el conflicto armado y se encuentran en un periodo denominado posconflicto.

La apuesta metodológica del proyecto fue reconocer la didáctica como eje articulador de la práctica pedagógica que potencia el quehacer del docente en el aula, facilita la adquisición de los aprendizajes y el desarrollo de las competencias planteadas por el MEN, promueve niveles de complejidad creciente y empodera a los docentes en la implementación de metodologías innovadoras de enseñanza.

El proyecto invitó a las instituciones educativas a sintonizarse con las demandas del mundo digital actual, en el que los niños y las niñas se muestran inquietos por los diferentes mundos virtuales, convirtiéndose en un reto interactivo de innovar en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Con esta iniciativa, la Fundación Telefónica y sus aliados aportaron a una educación que promueve el pensamiento crítico, el reconocimiento del sujeto que transita por un mundo digital, que le apuesta a un país incluyente y de oportunidades, capaz de fomentar en los estudiantes y en los docentes, las competencias tecnológicas, básicas y ciudadanas que el país y el mundo requieren para generar espacios de encuentro y progreso en pro de ser mejores seres humanos.

Resultados obtenidos

- 1.093 docentes formados en la implementación de Aula Digital.
- 479 docentes acompañados en refuerzo, planeación y gestión de aula.
- 15.479 estudiantes del ciclo de educación básica primaria de 20 entidades territoriales atendidas con el proyecto Aula Digital.
- 6.060 docentes formados en metodologías innovadoras.
- 50 formadores capacitados en aspectos técnicos, pedagógicos y metodológicos para implementar el proyecto.

- 8.025 padres y madres de familia o cuidadores se acercaron a las TIC a través de la formación en tres módulos de Escuela TIC Familia.
- 177 municipios caracterizados en el ámbito educativo (instituciones educativas, sedes, docentes, equipamiento, matrícula, entre otros).
- 19 didácticas elaboradas por los docentes derivados de la implementación del proyecto, en las que se evidencien la utilización de las Aulas Digitales y la articulación entre lo disciplinar, lo pedagógico – curricular y lo tecnológico.
- 24 cruces de mallas de contenidos ProFuturo con la de las instituciones educativas.
- 6 encuentros participativos.

Aprendizajes institucionales

- Es importante resaltar el aspecto cultural que muchos docentes integraron en sus metodologías educativas, que han sido acogidas por los estudiantes. A esto se agrega el esfuerzo de crear material didáctico y pedagógico para usar en las clases.
- Es fundamental rescatar las prácticas culturales, como la pesca y la medicina tradicional, por medio de cátedras educativas y principios teóricos donde se involucra la química, la física, la lógica matemática, la biología, entre otras. En el municipio de Mocoa, Putumayo, se evidenciaron pedagogías innovadoras donde los docentes enseñan a través del cultivo en huertas, la pesca, medicina ancestral, entre otras prácticas contextualizadas a su municipio. Es así como se debe llegar a los territorios, con una mirada de potenciar lo ya encontrado en el ámbito educativo.
- Es esencial articular los conceptos y las teorías con la práctica. Este fue un aprendizaje que se obtuvo al reconocer las prácticas de los docentes en sus territorios y la manera como daban sentido a los fundamentos teóricos en sus ejercicios didácticos con los estudiantes.
- Fortalecer el proceso de formación de los docentes a través de material de estudio donde se recopilen temas de las metodologías innovadoras; este material de estudio o apoyo para la formación incentiva la participación de los docentes.
- Realizar la formación de manera dosificada para evitar saturar los tiempos de los docentes. Adicional a esto es necesario realizar un acompañamiento en la réplica de estas metodologías con los estudiantes.
- La importancia de dar a conocer los resultados de la caracterización a los actores del contexto municipal y educativo, como aliados de la implementación, de manera que se afiance la confianza para el desarrollo del proyecto.
- El acercamiento a los territorios favorece la construcción de una actitud receptiva y disposición para los proyectos por parte de los directivos docentes. Asimismo, permite conocer las características de la población y su trayectoria en otros proyectos que han sido implementados.
- El reconocimiento de la tecnología como un dispositivo que aumenta la producción en los procesos pedagógicos.

Los docentes cualifican su práctica pedagógica a través de la formación en las TIC, permite universalizar el acceso al conocimiento con calidad y fomenta ambientes de aprendizaje diversos y significativos.

3.5 Fortalecimiento de la convivencia

Si bien en 2018 la Asociación no realizó alguna implementación en esta línea de acción, el equipo técnico siguió capitalizando la experiencia lograda entre 2015 y 2017 con la estrategia "Nuestro trato el buen trato" desarrollada en la Isla de San Andrés y Providencia, para enriquecer otras propuestas que se ejecutaron, como: propuestas enfocadas en el fortalecimiento de la psicología positiva y la felicidad requeridas por la Secretaría de Educación del departamento de Cundinamarca, de la Fundación Social Acerías Paz del Río con el proyecto APE, de la Fundación Terpel para el proyecto EQA y para el proyecto de diseño de los 21 Manuales de Internado con Mercy Corps.

Los principales aprendizajes transferidos de esta línea de acción, fueron:

- Cualquier intervención que busque fortalecer la convivencia de las personas en contextos educativos o formativos debe generar herramientas pedagógicas para que los docentes o formadores encuentren mejores formas para regular el comportamiento de los grupos, especialmente si están en aulas de clase. Es importante que se promueva el refuerzo positivo de las conductas frente a las conductas negativas de los sujetos.
- Los ambientes pedagógicos deben procurar la interacción de todas las personas, indistintamente, de las diferencias que entre ellas existan (de género, etnia, clase social, nivel educativo, etc.).
- Es determinante, en primera instancia, incidir en la formación y cualificación personal y profesional del equipo de profesionales que se harán responsables de la implementación de acciones tendientes al mejoramiento de las relaciones de convivencia en los grupos de estudiantes o sociales.
- Con los beneficiarios, especialmente si estos son menores de edad, es fundamental el diseño de estrategias pedagógicas no parametrales y disruptivas, con las cuales se les ayude a los participantes a conocer cuál es su conducta y a definir cuál es el comportamiento que se deben asumir para que la convivencia escolar, familiar y social sea buena.
- La incorporación en este tipo de procesos (convivencia) de los conceptos y estrategias metodológicas de la psicología positiva y de la disciplina positiva para que la Asociación, desarrolle en el tiempo una propuesta conceptual y pedagógica más sólida capaz de promover el desarrollo humano de los participantes en contextos sociales y educativos diversos.

4. Síntesis de los logros

Durante 2018 la Asociación Visión Social amplió sus acciones en diferentes campos, lo que permitió extender sus conocimientos, experiencia y cobertura a otros escenarios de formación requeridos en el país, por ejemplo, para atender a las comunidades educativas de las IE con servicio de Internado en el Departamento del Putumayo y con la formación en liderazgo educativo y gestión estratégica para los Directores Educativos Locales del Distrito.

Lo anterior permitió afianzar relaciones con los nuevos financiadores: Secretaría de Educación del Distrito y Mercy Corps., así como también acrecentar los niveles de confianza y credibilidad institucional de los financiadores que vienen apoyando de tiempo atrás proyectos de la organización, entre ellos, la Fundación Telefónica, la Fundación Social Acerías Paz del Río y la Fundación Terpel.

A través de estos proyectos fue posible desarrollar programas con un impacto importante en beneficio de las comunidades. Se resalta la relevancia de llevar a cabo ejercicios de responsabilidad compartida donde se logró responder a las demandas locales, con calidad y compromiso.

En la siguiente tabla se relacionan los proyectos ejecutados durante 2018, en cuanto a sus beneficiarios y empleo generado.

Tabla 1. Beneficiarios y empleo generado en 2018.

Profesionales vinculados y beneficiarios atendidos	Escuela TIC Familia	Vacaciones Solidarias Neiva	Escuelas que Aprenden Fase III	Escuelas que Aprenden Fase IV	Alianza Paz del Río por la Educación 2018	Aula Digital	Mercy Corps	DILE	TIC Personas Mayores	Totales
Beneficiarios										
Niños y niñas de la básica primaria					47	15.479	227			15.753
Jóvenes en extraedad y adultos										0
Padres, madres y cuidadores	23.569		327	112	53	8.025	161		3.004	35.251
Docentes			1.103	667	41	7.153	148			9.112
Directivos docentes			107	50	3	167	13			340
Líderes comunitarios							20			20
Rectores			35	22	1		22			80
Funcionarios Secretarías de Educación			55	23	1			18		97
Voluntarios Internacionales		16								16
Instituciones Educativas	550	1	29	20	1	772	21			1.394
Secretarías de Educación			3	2						5
Municipios Atendidos						177			34	211
Generación de empleo										
Director de proyecto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Coordinador técnico y operativo			1	1	1		1	1	2	7
Asistente técnico	1	1				1				3
Coordinadores regionales	4					4				8
Gestores municipales						8				8
Facilitadores alfabetización ciclo I básica y digital	62									62
Formadores pedagógicos						50	7		48	105
Profesional contención emocional		1								1
Movilizador							1			1
Experto en Coaching								1		1
Experto en liderazgo			1	1				2		4
Experto en gestión escolar			1	1	1					3
Experto en planeación educativa y gestión curricular			2	2	1			1		6
Experto en matemáticas y lenguaje			2	2	2					6
Consultor en trabajo con familia y comunidad			1	1	1					3
Dirección de monitoreo y evaluación	1		1	1	1	1	1	1	1	8
Analista de información	3		1	1	1	2	1	1	2	12

Fuente: Sistema de información de Visión Social – SIVS.

5. Fortalecimiento institucional

Cada año la Asociación evalúa la manera en que trabaja con el fin de mejorar los procesos, diseñar nuevas herramientas e instrumentos que faciliten la operación de los proyectos y que permita tener un control más preciso de la información y los recursos de Visión, pero sobre todo, garantizar la calidad de sus intervenciones.

Por ello, durante 2018 se continuó capitalizando los aprendizajes, identificando mejores formas de trabajar y diseñando productos que permitan aportar a la calidad de vida de los beneficiarios.

Esto se puede evidenciar a través del trabajo adelantado en el área de Gestión del conocimiento:

Visión Social es una organización que ha crecido en la medida que ha aprendido sobre la gestión, implementación y evaluación de proyectos educativos, sociales y culturales, llevándola a cualificar su talento humano y a mejorar sus capacidades administrativa, técnica y operativa para responder eficientemente a las necesidades de los colombianos y a las expectativas de los financiadores.

En 2018 el equipo de profesionales del área siguió con la responsabilidad de la dirección y coordinación del programa Escuelas que Aprenden®, además de los proyectos Alianza Paz del Río por la Educación, Ruta de formación y acompañamiento para el diseño de 21 manuales de internado y el curso de formación en liderazgo y gestión educativa estratégica, intervenciones a las cuales le aportaron el conocimiento y la experiencia de la organización, siendo necesario entonces priorizar las acciones más concretas y específicas sobre las cuales enfocar el trabajo del área.

Además de implementar y fortalecer los proyectos mencionados, en la generación de conocimiento, se aportaron aprendizajes para que otras propuestas contaran con nuevas fortalezas conceptuales y pedagógicas, entre ellas, "Seguimiento y control a los programas: Aventura de Letras, Escuelas que Aprenden®, Diseña el Cambio y El Líder en Mí® de la Fundación Terpel en 2018, Aula Digital, Escuela Tic Familia para Adultos Mayores de la Fundación Telefónica, entre otras en las cuales la organización se presentó.

Por otra parte, las lecciones aprendidas a lo largo del diseño y la ejecución de los proyectos en la línea de gestión educativa, aportó nuevos conocimientos (liderazgo educativo y gestión educativa estratégica) para enriquecer en 2019, los proyectos que la Asociación gestione.

En relación con el proceso de comunicación, a través del cual a todo el público interesado en los asuntos institucionales, se mantuvo informado sobre el quehacer de la organización. Esto mediante la publicación en el portal www.visionsocial.org y en Facebook de algunas noticias estratégicas derivadas de la implementación de los proyectos y otras actividades del equipo de trabajo. Asimismo, se aprovechó Facebook para compartir algunos recursos pedagógicos y artículos de interés que ayudarían a cualificar las competencias del equipo de profesionales y a mejorar el trabajo realizado con la población beneficiaria.

- **En redes sociales**

Se publicaron aproximadamente 50 notas sobre temas educativos para maestros y directivos (gestión educativa), agentes educativos de la primera infancia, facilitadores o gestores de modelos educativos flexibles y el equipo de profesionales de la Asociación. Por otra parte, este medio se aprovechó para difundir las oportunidades de empleo que la Asociación generó, siendo este uno de los post con más interés en consulta por parte de nuestros seguidores.

Para acceder a estas publicaciones se recomienda busca en Facebook: Asociación Visión Social.

- **Portal web**

En el portal se publicaron noticias, relacionadas con los proyectos que se desarrollaban en el momento: EQA, voluntariado de la Fundación Telefónica, Escuela TIC Familia, y sobre

otros temas de interés de la Asociación, por ejemplo, la aprobación del Modelo de la organización: "Todos Contamos". Las publicaciones fueron:

- Liderazgo educativo para mejorar la educación distrital.
- Voluntarios por el Huila: "Vacaciones Solidarias Internacionales".
- De travesía por 21 Internados del Putumayo.
- Todos Contamos "Obtiene la aprobación del Ministerio de Educación Nacional".

Estas noticias pueden consultarse en www.visionsocial.org

Frente al diseño y actualización de productos, la Asociación continuó con el fortalecimiento conceptual y didáctico del modelo propio "Todos Contamos", especialmente en algunas recomendaciones del MEN para fortalecer en lo conceptual y pedagógico, la propuesta propia de educación flexible.

Por lo tanto, el equipo responsable de la concepción del Modelo sigue trabajando en lo técnico para los ciclos: tercero al sexto, con el fin de facilitar el acceso al sistema educativo desde la básica primaria hasta la educación media, con una propuesta pedagógica pertinente y coherente con las necesidades del desarrollo humano y socio ocupacional de las personas en extra edad que no han culminado o iniciado estudios.

6. Retos para 2019

La experiencia lograda durante 2018 y, por supuesto, en los años anteriores, permite que la Asociación siga consolidándose como una entidad que tiene capacidad para diseñar y adaptar nuevos productos, implementar proyectos complejos a gran escala, realizar seguimiento a las acciones y sistematizar sus aprendizajes. Esta es una base importante para que en 2019 la organización adelante acciones como las que se describen a continuación:

- Aportar los conocimientos adquiridos mediante la implementación de EQA, APE, diseño de los manuales de internado y la formación en liderazgo y gestión educativa estratégica, para que la Asociación consolide su propio modelo de gestión educativa, el cual en parte se logrará construir en la medida que se gestionen algunos proyectos que permitan desarrollarlo.
- Fortalecer los vínculos estratégicos con la Fundación Terpel, socio clave de la Asociación para la implementación del programa EQA y otras posibilidades de gestión para pensar el desarrollo de procesos formativos basados en liderazgo educativo y transformador. Adicionalmente, generar mejor sinergia con la Fundación Promigas, dueña de los derechos de patrimoniales y de uso de la marca "EQA", para validar oportunamente las mejoras que se realizan en el esquema de operación del proyecto (horarios de las sesiones, orden de las temáticas de los componentes, entre otros).
- Robustecer conceptualmente y aportar nuevas alternativas que le permitan a la Asociación innovar pedagógicamente en cada una de sus intervenciones y en los proyectos que se diseñen, por ejemplo, para considerar los aprendizajes de la organización en educación tecnológica y digital, logrados a través de la implementación de los proyectos de la Fundación Telefónica. En este sentido, es de suma importancia, renovar los aprendizajes para que la capacidad técnica de los profesionales redunde en la cualificación constante del quehacer institucional.

7. Estados financieros de 2018

Los estados financieros que se adjuntan en el anexo 1 recogen los resultados económicos de las operaciones ejecutadas por la Asociación durante el año gravable 2018.

El estado de actividades por función del gasto de la Asociación cerró con un total de ingresos operacionales de \$1.178,5 millones y costos y gastos por \$997,8 millones.

A partir de lo anterior, se tiene un excedente sobre gastos antes de impuestos de 180,7 millones y una vez efectuada la conciliación contable y fiscal se determinó un impuesto de renta de \$5.786.765. En consecuencia el excedente neto del ejercicio asciende a la suma de \$174,9 millones.

Al respecto, sugiere que los mismos, es decir, la suma de \$174,9 millones se destine para adelantar lo siguiente: (a) Un ejercicio de sistematización de la experiencia que ha acumulado la Asociación en sus diferentes líneas de acción. Lo anterior, surge de la necesidad manifiesta de ir consolidando las diversas estrategias de intervención que debe planificar la asociación para responder con pertinencia y asertividad a las necesidades y tendencias del desarrollo social, económico y educativo del país. (b) Fortalecer el eje de liderazgo educativo estratégico para impactar el acompañamiento técnico que tanto Ministerio de Educación Nacional y las Secretarías de Educación deben realizar. Y (c) adelantar el ejercicio de planeación estratégica para la vigencia 2019

Con respecto al estado de situación financiera a diciembre 31 de 2018 se tiene lo siguiente: **(a)** activos por \$1.292,7 millones; **(b)** pasivos por \$457,2 millones; y **(c)** Activos netos por \$835,5 millones, distribuidos así: 10% fondo social, 21% excedente del ejercicio, 68% excedentes acumulados y 1% revalorización del fondo patrimonial.

8. Ejecución de excedentes correspondientes al año gravable 2017

Los excedentes correspondientes al año 2017, se ejecutaron al 100% de acuerdo con la autorización de la Asamblea General de Socios celebrada el 28 de marzo de 2018. El detalle de los conceptos, beneficiarios y valores pagados se presentan en la siguiente tabla.

Modelo Todos Contamos		
Beneficiario	Concepto	Valor
Brigitte Niño	Dirección General	30.000.000
Jorge Arce	Coordinación pedagógica	19.400.000
Gloria Puentes	Coordinadora técnica y operativa	16.000.000
Jorge González	Experto en matemáticas	4.000.000
Mónica Suárez	Experta en lenguaje	4.200.000
Juan Galindo	Experto en productividad	9.000.000
Manuel Solano	Experto en ciencias sociales	4.600.000
Juliana González	Experta en inglés	4.200.000
Estefanía Calderón	Diseño y diagramación	2.900.000
Angela Hernández	Experta en ciencias naturales	5.700.000
Recursos totales utilizados en Todos Contamos		100.000.000
Desarrollo módulos SIVS		

Brigitte Niño	Dirección General	20.000.000
Andrés Binit	Programador	17.158.198
Andrea Velásquez	Experta gestión de información	10.000.000
Recursos totales utilizados en el SIVS		47.158.198

9. Presupuesto 2019

A continuación se presenta el presupuesto de ingresos y gastos estimado para la vigencia fiscal de 2019. En su proyección se tuvieron en cuenta en primer lugar los ingresos de contratos firmados durante 2018 que no se facturaron a diciembre 31 de 2018 y la proyección de recursos por conseguir. Por su parte los costos y gastos se estiman de acuerdo con el comportamiento de los años anteriores y la proyección de ingresos.

Rubros	Parciales	Programación inicial
INGRESOS OPERACIONALES		3.450.000.000
Contratos 2018 por facturar en 2019		308.000.000
Terpel IV	0	263.000.000
Mercy Corps	0	45.000.000
Contrataciones 2019		3.142.000.000
Terpel fase V	0	303.000.000
Fundación Paz del Río		80.000.000
Fundación Telefónica		359.000.000
Nuevos proyectos		2.400.000.000
INGRESOS NO OPERACIONALES		12.000.000
Rendimientos financieros		12.000.000
TOTAL INGRESOS		3.462.000.000
Gastos Administración		575.363.000
Costos proyectos celebrados en 2018		246.400.000
Costos contratos 2019		2.591.727.000
Gastos financieros		30.500.000
TOTAL COSTOS Y GASTOS		3.443.990.000
Excedente antes de provisión renta		18.010.000
(-) provisión para impuesto de renta		1.000.000
EXCEDENTE NETO DEL EJERCICIO		17.010.000

En el anexo 2 se adjunta el presupuesto para la vigencia 2019.

10. Consideraciones finales

Dando cumplimiento a la legislación vigente, la Dirección Ejecutiva se permite informar que no tiene conocimiento de:

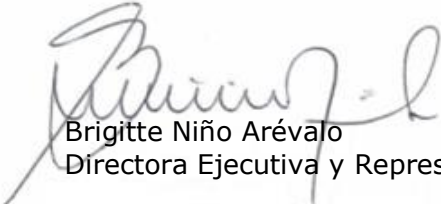
- Irregularidades que envuelvan a la Dirección Ejecutiva, funcionarios, proveedores, contratista y clientes, cuyo valor puedan tener incidencia en los estados financieros de la Asociación Visión Social.
- Comunicaciones de entidades reguladoras – Alcaldía Mayor de Bogotá, Administración de Impuestos Nacionales, Dirección de Impuestos Distritales y demás entidades fiscalizadoras y de control – concernientes al incumplimiento de las disposiciones legales vigentes o a la presentación incorrecta de los estados financieros.
- Posibles violaciones de leyes o reglamentos cuyos efectos deben ser considerados para revelarlos en los estados financieros o como una base para registrar un pasivo contingente.

- Otros pasivos de importancia diferentes a aquellos registrados en libros, o ganancias o pérdidas contingentes que deban ser registradas o reveladas en las notas, de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas.

De igual manera es importante señalar que:

- De acuerdo con lo establecido en la Ley 222 de 1995 copia de este informe de gestión fue entregado oportunamente a la Revisoría Fiscal para que en su dictamen informen sobre su concordancia con los Estados Financieros.
- En el año 2018 se establecieron las políticas a seguir del sistema de administración de riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo – Sarlaft.
- Conforme a lo estipulado en la misma disposición y lo ordenado por las circulares 007 de 1983 y 003 de 1984 de la Superintendencia Nacional de Valores, este informe, el estado de situación financiera y los demás documentos exigidos por la ley, fueron puestos a disposición de los Miembros Fundadores con la debida anticipación, previa revisión y análisis de la Junta Directiva de la Asociación Visión Social, organismo que lo aprobó en su totalidad.
- Visión Social ha cumplido con todos los aspectos de los acuerdos contractuales cuyo incumplimiento pudiere tener algún efecto sobre los estados financieros, y que no ha ocurrido ningún suceso con posterioridad a la fecha del balance general que pudiere requerir ajuste o revelación en los estados financieros a diciembre 31 de 2018.
- Se viene implementado el Sistema de Gestión de la Seguridad Social en el Trabajo de acuerdo con lo señalado en el decreto 1072 de 2015.
- La Asociación Visión Social acata lo establecido por la Ley 603 del 2000, dando cumplimiento a las normas sobre Propiedad Intelectual y Derechos de Autor.
- Visión Social en cumplimiento de lo indicado en el artículo 87 de la ley 1676 de agosto 20 de 2013 manifiesta que no obstaculizó a los proveedores, en su intención de realizar alguna operación de factoring con las facturas de venta que ellos expidieron a la Asociación durante el período.

Por último informa que no tiene conocimiento de estar incurso en ningún proceso laboral, penal o civil en contra suya o de la Asociación Visión Social.



Brigitte Niño Arévalo
Directora Ejecutiva y Representante Legal