

**APORTES QUE HA PROPORCIONADO LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS
COLEGIOS EN CONCESIÓN A LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA COMUNIDAD
EDUCATIVA DEL COLEGIO CALASANZ BUENAVISTA (IED)**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA
ÉNFASIS DE GESTIÓN PÚBLICA
BOGOTÁ D.C
2018**

**APORTES QUE HA PROPORCIONADO LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS
COLEGIOS EN CONCESIÓN A LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA COMUNIDAD
EDUCATIVA DEL COLEGIO CALASANZ BUENAVISTA (IED)**

AUTOR: DANIEL FELIPE OSPINA DONADO

Trabajo de grado para optar por el título de politólogo

DIRECTOR: DIANA LUCÍA AVELLANEDA RODRÍGUEZ

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA
ÉNFASIS DE GESTIÓN PÚBLICA
BOGOTÁ D.C
2018**

**APORTES QUE HA PROPORCIONADO LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS
COLEGIOS EN CONCESIÓN A LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA COMUNIDAD
EDUCATIVA DEL COLEGIO CALASANZ BUENAVISTA (IED)**

AUTOR: DANIEL FELIPE OSPINA DONADO

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA
ÉNFASIS DE GESTIÓN PÚBLICA
BOGOTÁ D.C
2018**

Contenido

Presentación	4
Metodología.....	8
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....	9
1. Contexto.....	9
1.1 Gestión Pública	12
1.2 Nueva Gestión Pública	14
1.3 Partenariados	15
1.4 Políticas Públicas	17
1.5 Análisis De Políticas Públicas	18
1.6 Gestión Escolar.....	20
CAPITULO II. DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA.....	22
2.1 Programa De Colegios Por Concesión	22
2.2 Contrato De Concesión	23
2.3 Infraestructura de los Colegios.....	25
2.4 Política Pública de Interacción Social	26
2.5 Plan Sectorial Educativo Distrital.....	26
CAPITULO III. HALLAZGOS DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS.....	27
3.2 Programa de Colegios por Concesión.....	30
CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
4.1 Conclusiones	48
4.2 Recomendaciones	52
BIBLIOGRAFÍA.....	54
ANEXOS.....	57

Presentación

En Bogotá D.C., desde el año 1999 se implementó el modelo de colegios por concesión, con el cual se buscaba llegar con educación de calidad a zonas marginales de la ciudad y fortalecer la calidad educativa, con un esquema que no significara para los estudiantes y sus acudientes, costos adicionales, el cual aprovechara la experiencia y la calidad en la gestión educativa del sector privado.

La experiencia se inició con 23 colegios construidos y dotados por la administración de Enrique Peñalosa, los cuales fueron entregados en concesión a entidades privadas entre 1999 y 2002, previa licitación pública. Esto generaría una disminución de cargas administrativas para el Estado y una reducción en sus gastos de operación, gracias a que los colegios en concesión se rigen bajo un sistema privado de administración. Actualmente se encuentran ubicados en sectores de estratos 1 y 2 de Bogotá, algunos de los concesionarios que operan en este momento son Cafam, Colsubsidio, Calasanz, Salesiano, el Nuevo Retiro, La Salle, Fe y Alegría y la Alianza Educativa, que está conformada por la Universidad de los Andes y los colegios Nueva Granada, San Carlos y Los Nogales. Este sistema ha estado en constante observación, tanto para el Estado como para los medios, y tiene tanto sus ventajas como sus desventajas.

En Bogotá actualmente existen 3 modelos de colegios. En primer lugar, está el privado, el cual costea sus gastos con base en las cuotas e ingresos que recibe por parte de sus alumnos. En estos colegios se sigue una combinación entre unos currículos fijos que están implementados por el Ministerio de Educación y otro flexible, el cual cada institución educativa decide cómo tomarlo. Los profesores, maestros y directivos son escogidos a criterio de la misma institución. En segundo lugar, están las instituciones públicas, que son aquellos centros financiados y gestionados por completo por el Estado. Finalmente, los colegios en concesión o concertados son colegios administrados por instituciones educativas de procedencia privada, pero que reciben subvenciones o ayudas del Gobierno, lo que

los transforma en híbridos entre públicos y privados que tratan de ofrecer lo mejor de cada modelo. Por regla general, suelen realizar una minuciosa selección de profesorado para tratar de ser más competitivos dentro de su área. Vale la pena resaltar que, es el Estado colombiano el que debe asumir la prestación del servicio público educativo por mandato constitucional, sin embargo, para el caso de los colegios por concesión, no ha sido el prestador directo del servicio público, debido a que su prestación recae en un tercero mientras que el Estado se limita a vigilar su actuar. Es por ello por lo que vale la pena revisar la necesidad de la implementación de un nuevo modelo educativo materializado en el programa de colegios en concesión. En este orden de ideas, investigar acerca de un modelo de prestación de servicios públicos educativos es muy relevante, examinar su necesidad y los resultados obtenidos.

Por lo tanto, es importante preguntarse ¿qué aportes a la **gestión escolar** ha proporcionado la **política pública** escolar de colegios por **concesión** en la comunidad escolar del colegio Calasanz Buenavista (IED)?, por lo que esta será la pregunta que va a orientar esta investigación.

Es por ello, que la presente investigación tiene como objetivo determinar los aportes que ha proporcionado la implementación de los colegios en concesión a la gestión escolar en la ciudad de Bogotá, entendiendo que este modelo se refleja como una alternativa a las dificultades que presenta el gobierno de la ciudad para prestar el servicio educativo, adicionalmente vale la pena revisar la pertinencia del modelo y de su implementación.

Objetivo General: determinar los aportes que ha proporcionado la implementación de los colegios en concesión a la **gestión escolar** en la comunidad educativa del colegio Calasanz Buenavista IED.

- Exponer los conceptos de contratos de concesión, prestación de servicios públicos, política pública, análisis de políticas públicas y modelos de gestión pública.

- Presentar las características, formación, formulación e implementación del programa de colegios por concesión.
- Identificar los componentes de la gestión escolar (administrativa, directiva, académica y de comunidad) en la política pública de los colegios por concesión, en colegios oficiales y concesionados.
- Examinar las diferentes evaluaciones hechas a las políticas públicas de educación en el Distrito Capital relacionadas con el modelo de colegios por concesión (con respecto a la gestión).
- Formular recomendaciones enfocadas al mejoramiento y fortalecimiento de la implementación de los colegios en concesión para la gestión escolar.

El **estudio de la implementación de las políticas públicas** no es tan célebre, en la medida en que la mayoría de los esfuerzos se ven materializados en las otras fases de las políticas públicas, como la formulación o la evaluación, pero al ser la implementación aparentemente una fase meramente técnica y vista como una materialización de la formulación se presupone que los errores ya corregidos en la formulación serán adoptados de manera positiva por la implementación, sin diferenciar ambas fases. De esta manera, el estudio de la implementación añade una nueva dimensión al análisis de las políticas, ya que ofrece un punto de vista diferente sobre la manera en que la política consigue o no los objetivos planteados al principio.

Los estudios realizados en Colombia acerca del programa de los colegios por concesión se han enfocado en una evaluación del programa, revisando la consecución de los objetivos planteados y de un monitoreo constante del deber ser del programa. Un ejemplo de ello son evaluaciones como: *los colegios en concesión de Bogotá, Colombia: una experiencia innovadora de gestión escolar* de Leonardo Villa y Jesús Duarte en el 2002, en el cual se evaluó la primera etapa de ejecución incluyendo prueba piloto y se reconocen las fortalezas de las alianzas público-privadas. También se encuentra, *Evaluación de los colegios en concesión en Bogotá 2000-2003*, de Alfredo Sarmiento, Carlos Alonso, Gustavo Duncan, Carlos

Garzón en el 2005, el cual incluye la naturaleza y características de los colegios oficiales y los colegios en concesión. Un estudio diferenciado es *The Impact of Private Provision of Public Education: Empirical Evidence from Bogotá's Concession Schools* de Felipe Barrera en 2006, el cual incluye las características generales de los colegios en concesión y busca dar evidencias que sugieren un impacto positivo de la figura de concesión y en esta línea se encuentran una serie de estudios muy relacionados estrictamente con la evaluación del programa.

Sin embargo, es por ello que resulta pertinente darle una importancia preponderante al estudio de la implementación del programa de colegios por concesión, con el fin de identificar si lo formulado es lo que realmente se implementó, si los actores envueltos en la formulación del programa hicieron parte de la implementación, si la implementación fue compleja o sencilla, si se corrigieron los errores encontrados en la misma, o si por el contrario hubo un desfase en la implementación frente a la formulación. Al analizar la implementación se puede dar una respuesta alternativa al por qué el programa funciona de cierta manera y qué se puede hacer para modificar estas conductas negativas que se pueden encontrar con el fin de depurarlas y darle mayor fortaleza al programa con miras de una continuidad de este.

Adicionalmente el estudio de la gestión escolar es apropiado ya que en el mismo se puede examinar un espectro más amplio de los componentes de la educación y cómo es el comportamiento de los colegios concesionados en cada uno de ellos, desde la gestión directiva, pasando por la gestión académica y administrativa, hasta llegar a la gestión de comunidad.

Este documento se estructura en cuatro partes: en la primera parte se presentará la descripción de los conceptos necesarios para entender de mejor manera el trabajo investigativo, es decir el marco teórico. En la segunda parte se expondrá el contexto de la educación pública en Bogotá vista a la luz de los colegios en concesión. En la tercera parte se hará una revisión del programa de colegios por concesión, en lo que respecta a la implementación y a la gestión escolar de los mismos. Finalmente,

en la última parte se explicarán los resultados hallados en el proceso de investigación, para posteriormente presentar conclusiones y recomendaciones respectivas al tema.

Metodología

La investigación es de carácter cualitativo y descriptivo debido a que se busca realizar un análisis de la implementación de un programa y su impacto en la comunidad educativa del sector, es por ello que se hace necesario recoger testimonios que permitan comprender de mejor manera el funcionamiento del programa. Se realizarán entrevistas, revisión y análisis de contenido de fuentes primarias como planes de desarrollo distritales, planes sectoriales y fuentes secundarias como evaluaciones al programa y páginas institucionales. Las entrevistas de tipo semiestructuradas se realizarán a actores inmersos en la gestión escolar. Para este caso en particular se tendrán en cuenta dos instituciones educativas ubicadas en la localidad de Ciudad Bolívar con características similares, por un lado está el colegio por concesión Calasanz Buenavista (IED) el cual para efectos de esta investigación será el grupo de tratamiento y por otro lado está el colegio San Francisco (IED) el cual para efectos de esta investigación será el grupo de control, las entrevistas serán realizadas al rector de cada institución como cabeza visible de la gestión administrativa y directiva, al coordinador académico encargado de la gestión académica y por ultimo a un psicólogo o concejero representante de la gestión de comunidad. Todo esto con el fin de determinar los principales agentes inmersos en la gestión escolar de cada institución educativa.

Lo anterior, con el fin de especificar las propiedades, características, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se relacione con el análisis de la institución educativa pública a presentar en este trabajo. Para sistematizar esta información se utilizará una matriz de recolección de datos¹, para ello se presenta a la **gestión escolar** como la variable dependiente y a **los colegios por concesión, calidad y**

¹ Revisar anexo 21

características de la institución como las variables independientes debido a que estas al modificarse o ser manipuladas en cada uno de los casos influye directamente en la gestión escolar de cada institución.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1. Contexto

Enrique Peñalosa se presentó a las elecciones de Bogotá de 1997 como candidato independiente con el movimiento cívico “Por la Bogotá que Soñamos”. Ganó con un 48,08 %² de la votación. Fue elegido para terminar el período constitucional de cuatro años por el cual inicialmente había sido elegido Antanas Mockus, debido a esto ejerció como Alcalde desde el 1 de enero de 1998 hasta el 31 de diciembre de 2000.

Peñalosa llegó a la Alcaldía con una serie de iniciativas innovadoras que pretendían alcanzar objetivos a corto y mediano plazo de urbanización, recuperación del espacio público, construcción de infraestructura, entre otras iniciativas que buscaban cambiarle la cara a Bogotá.

Sus iniciativas, al ser de corto y mediano plazo, desde una perspectiva de necesidad de eficiencia y eficacia, necesitaban la ayuda de otros sectores para su consecución, principalmente el sector privado; es allí donde empieza a tomar protagonismo la figura de la cooperación entre el sector público y privado con el fin de conseguir los objetivos propuestos, es el modelo de las alianzas público-privadas (APP)³ la mejor opción que considero el Alcalde Peñalosa para ello.

² Tomado de revista Dinero. (1998) Enrique Peñalosa Londoño. Caratula. <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/recuadro/enrique-penalosa-londono/16648>

³ “Las Asociaciones Público-Privadas son un instrumento de vinculación de Capital privado, que se materializan en un contrato entre una entidad estatal y una persona natural o jurídica de derecho privado, para la provisión de bienes públicos y de sus servicios relacionados, que involucra la retención y transferencia, riesgos entre las partes y mecanismos de pago, relacionados con la disponibilidad y el nivel de servicio de la infraestructura y/o servicio.” (Ley 1508, 2012. Art.1).

Inspirándose en el modelo estadounidense de los “charter schools”, la Alcaldía mayor de Bogotá implementó el programa educativo de “Colegios por Concesión”, el cual hace parte del Plan Sectorial de Educación de 1998-2001 proporcionado por la Secretaria de Educación Distrital teniendo como gran referente el plan de desarrollo del Alcalde Peñalosa para su primer mandato *“por la Bogotá que queremos”*

“el objetivo principal del programa es influir en la calidad y eficiencia de la educación del distrito, al mismo tiempo que permitir ampliar la cobertura de la educación, al beneficio en particular de los niños residentes en los sectores más pobres de la ciudad”. (Plan de Gobierno Por la Bogotá que queremos, 1998; p.44)

Es decir, se planteaba un triple propósito: cobertura, calidad y eficiencia. Al no encontrarse en capacidades para la consecución de estas debido a que las diferentes estrategias educativas propuestas anteriormente no lograron los resultados esperados, el Distrito opta por iniciar esta política educativa de concesionar a organizaciones privadas con experiencia en la prestación del servicio educativo en Bogotá, la administración del mismo. El Distrito construía “mega-colegios” los dotaba y los entregaba a las concesionarias para que cumplieran los tres objetivos propuestos, ellos (los privados) tenían la autonomía pedagógica, administrativa y de contratación de profesores, siempre y cuando cumplieran con unos objetivos propuestos y medidos anualmente en las pruebas ICFES o SABER11, como se llaman actualmente. Los contratos por la concesión de los colegios tenían una vigencia de 15 años desde el momento mediante el cual se suscribía la obligación o el contrato o con el condicionamiento de que no cumpliera con los objetivos expuestos en el mismo.

De la misma forma, en la Alcaldía siguiente de Antanas Mockus (2001-2003) el modelo educativo de colegios por concesión continuó con el beneplácito del repitente alcalde. Con él se alcanzaron un total de 25 colegios concesionados con importantes educativas del sector privado en Bogotá como: Cafam, Colsubsidio, el Colegio Calasanz, Salesiano, Nuevo Retiro, La Salle, Fe y Alegría y la Alianza

Educativa, que está conformada por la Universidad de los Andes y los colegios Nueva Granada, San Carlos y Los Nogales y quienes mostraron unos resultados iniciales bastante alentadores, por ejemplo, entre 2000 y 2003 la deserción escolar se redujo:

“en básica primaria del 8% al 6%; y en secundaria, del 6% al 5%” (...) En las pruebas del ICFES, los resultados iniciales fueron muy bajos y ahora están por encima del promedio nacional, ubicándose en las categorías alta y superior. Nosotros Iniciamos labores administrativas en diciembre de 2003” (Informe de Progreso Educativo en Colombia de Corpoeducación de 2006)

Sin embargo, para los años posteriores con las Alcaldías de tendencia política de izquierda en Bogotá, Luis Eduardo Garzón (2004-2007), Samuel Moreno (2008-2011), Gustavo Petro (2012-2014) en concordancia con sus vínculos políticos afines con el sector sindical de educadores principalmente (FECODE) quienes desde el principio del programa de colegios por concesión han mostrado su inconformismo con el mismo.

“es un error continuar con la consigna de “JORNADA ÚNICA SÍ PERO NO ASÍ”, ustedes saben que el objetivo es privatizar el 40% de la educación en las capitales de departamento y algunos cabeceras municipales construyendo 1.500 mega-colegios y darlos en concesión, el negocio lo sustenta los 3.300.000 estudiantes de las jornadas de la tarde, por ello la posición debe ser de rechazo y sabotaje total, que no tengamos la capacidad de derrotarla es distinto, pero nunca por la fragilidad de nuestra posición o consigna; o acaso no reconocen que el Decreto 501 de 2.016 es un indicador de la perversa política privatizadora del Estado” (FECODE, 2016. Pág. 2)

Los Alcaldes, tal como exponían en sus planes de gobierno, transformaron la política educativa enfocándose en mejorar los colegios oficiales, lo que significó para este modelo educativo de colegios por concesión, una continuidad por los contratos y sus vigencias y no una ampliación de su modelo, por otro lado los

alcaldes buscaban cumplir con los mismos objetivos del Alcalde Peñalosa (cobertura, calidad y eficiencia) pero sin ayuda de agentes externos, es decir partiendo desde el Distrito o desde el ámbito público, argumentando que la educación es un derecho fundamental que debe ser salvaguardado por el Estado y su prestación debe ser hecha desde el mismo, considerando así que la concesión de los colegios públicos es por consiguiente una privatización del servicio.

Esta búsqueda de prestar el servicio público desde la Alcaldía Mayor de Bogotá y no desde entidades privadas, desencadenó una oleada de críticas como la planteada por Ángel Pérez en el portal de internet razonpublica.com *“Las aulas en Colombia no son puntos de encuentro; al contrario, dividen según ingresos y modelos educativos... Antes ocurría que dos niños que vivían en una misma cuadra estudiaban en dos realidades distintas: uno iba a un colegio por concesión, nuevo, con dotación escolar adecuada y con jornada escolar completa; el otro salía a un colegio oficial en ruinas, mal dotado y con apenas media jornada.”* (Pérez, 2014, párr. 16). Estas críticas al modelo de colegios por concesión iniciaron una lucha desde el Distrito por demostrar que desde el sector público no se podía prestar el servicio de la misma o de mejor manera que los privados.

En la actualidad, el panorama es muy diferente, el Alcalde Mayor de Bogotá es de nuevo Enrique Peñalosa. Sin embargo, la realidad política no resulta favorable y los contratos de los colegios por concesión expiraron. Como las concesiones adjudicadas en el primer gobierno del Alcalde terminaban en el año 2016, la Secretaría de Educación Distrital abrió un proceso para contratar por los próximos 10 años a los administradores privados de los 22 colegios. En diciembre adjudicó los contratos, que suman \$817.550 millones⁴.

1.1 Gestión Pública

⁴ Tomado de, Mayoría de colegios en concesión de Bogotá quedó en manos de comunidades religiosas (2017) <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/mayoria-de-colegios-concesion-de-bogota-quedo-manos-de-articulo-676218>

Con el fin de definir de mejor manera la gestión pública y exponer el papel que tiene la misma para concebir procesos guiados hacia lo común, se proponen tres visiones que pueden dar mejores luces de cómo la gestión pública como marco estructural de procesos, explicaría cómo las políticas públicas del Distrito se llevaron a cabo, para ello se toma en cuenta los planteamientos de Chica-Vélez, en *una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública* (2011), Omar Guerrero en *nuevos modelos de gestión pública* (2001), OCDE (2016).

La esencia de la gestión pública pasa por dos elementos, la obtención de resultados, y satisfacer las diversas demandas de la sociedad. Por otro lado, en la búsqueda de la satisfacción, prima la satisfacción de demandas, intereses y expectativas. La gestión pública debe ser entendida como los procesos llevados a cabo con miras hacia lo común, llevados a cabo por funcionarios públicos que plantean y ejecutan los objetivos de la acción pública.

Para Chica-Vélez la gestión pública es una herramienta que busca crear nuevos espacios de participación ciudadana que permiten ampliar la legitimidad del ejercicio. El establecimiento de un nuevo paradigma de la gestión pública, nombrado Nueva Gestión Pública (NGP) implica superar el burocratismo, al cual se le asigna la responsabilidad de los problemas y la crisis de la administración pública. El autor plantea cómo esta nueva racionalidad administrativa se ha construido desde un enfoque privado lucrativo, que emerge de la economía, y más particularmente del pensamiento económico neoclásico, donde se exalta lo privado, el individualismo y la rentabilidad, siendo la consecuencia de los desarrollos históricos de diversas disciplinas que han participado en el estudio de las organizaciones.

Chica-Vélez⁵ considera la gestión pública como una acción estratégica, orientada a resultados que son demandados por la sociedad. En este sentido, el gerente público es un actor que debe explotar el potencial del contexto político y organizativo en el que está inmerso con el fin de crear valor público.

⁵ Revisar anexo 1

La satisfacción ciudadana, es una de las mejores formas de medir la creación de valor público, lo cual no es sencillo,

“pues son muchos los ciudadanos que escriben para quejarse sobre la prestación de un servicio, pero son muy pocos los que escriben para felicitar, porque en la mañana al abrir su ducha, efectivamente salió un chorro de agua potable” (Moore, 1995. Pág. 64).

Este concepto de gestión pública resulta apropiado para la investigación, puesto que, en este Chica-Vélez expone a la gestión pública desde el modelo de la Nueva Gestión Pública, como la acción orientada a resultados demandados por la sociedad buscando consolidar la creación de valor público y a su vez dejando atrás una gestión pública burocrática y obsoleta que no permitía innovar ni reflejar nuevos escenarios en la gestión pública. Sin embargo, es allí en la Nueva Gestión Pública donde se puede reflejar el nuevo escenario de gestión pública como lo es las alianzas público-privadas en donde se enmarca este trabajo investigativo acerca de los colegios en concesión, como alternativa educativa y de gestión pública.

1.2 Nueva Gestión Pública

La Nueva Gestión Pública (NGP)⁶ surge como un mecanismo de transformación de la administración pública para mejorar la economía y la eficiencia instrumental. En su origen buscó expulsar la irresponsabilidad burocrática de los funcionarios. La NGP actúa sobre unos ejes mediante los cuales desarrolla su labor, centra su atención en la competencia y la eficiencia de las organizaciones. Por ello, trabaja en un plano de la especialización de los funcionarios en sus labores en un marco de relación vertical entre las diversas unidades de trabajo que componen la institución, su plataforma de trabajo consiste en las tres *Es* (economía, eficiencia y eficacia), retomadas de la propuesta neoliberal y de la primera ola de reformas al Estado. Ese singular afán por conseguir las tres *Es* la coloca en una dinámica de

⁶ Revisar anexo 2

proyección desde el mejoramiento y el control interno, centrándose en la economía y la eficiencia para que se dé por descontado la eficacia.

Se entiende que el proceso de implantación de la Nueva Gestión Pública en el escenario latinoamericano es difuso e incluso mal adoptado. En este sentido se entiende que la NGP está ligada a los procesos de diseño institucional de cada país y cuando se intenta adoptar este modelo a naciones con diseños institucionales totalmente diferentes, como las latinoamericanas, los instrumentos de la NGP pierden peso en sus supuestos y por el contrario terminan dificultando la consecución de la eficacia y la eficiencia en las instituciones públicas que son las mismas que han decidido adoptar estas estrategias de modernización. (Ramió, 2001).

En este plano de NGP se forja un *estado relacional* (Ramió, 2001) es decir una relación horizontal entre Estado, mercado y sociedad civil, en una administración pública enfocada a satisfacer las demandas de los clientes.

“Estado relacional: transformación en el Estado, nuevo reparto de roles y responsabilidad entre estado, mercado y sociedad civil. Respuesta a incapacidad de m. burocrático, participación activa de la sociedad con liderazgo fuerte”. (Ramió, 2001. pág. 10)

Para el caso de los colegios en concesión se evidencia cómo el Estado presenta problemas relacionados con la cobertura y la calidad de la educación pública y opta por un nuevo reparto de roles con el fin de ampliar la participación y a su vez solucionar los problemas anteriormente mencionados. Esta es una herramienta que permite al Estado pasar de un modelo burocrático obsoleto a una Nueva Gestión Pública innovadora y eficiente.

1.3 Partenariados

A lo largo de la historia, los ámbitos público y privado han colaborado con grandes empresas económicas y en el establecimiento del orden social. Partenariado puede

ser entendido en general como un modelo o forma de diseñar y ejecutar determinadas políticas públicas sobre la base de la colaboración entre los poderes públicos y el sector privado.

“Los PPP son acuerdos institucionales capaces de movilizar los recursos necesarios en la gestión pública activando la creación de redes inter-organizativas complejas en que participen actores tanto del sector público como del privado, y de generar relaciones de corresponsabilidad y consiguientemente de dialogo y cooperación, así como de participación en la gestión”. (Longo, 2008. pág. 156)

Es decir que las alianzas o colaboraciones (Partenariados Publico Privados)⁷, voluntarias en donde participan dos o más organizaciones de carácter público y privado, autónomas con el fin de desarrollar juntas bienes y servicios, en donde gozan de compartir los riesgos, costes y beneficios del trabajo en conjunto.

Para esta investigación cabe resaltar que el partenariado apropiado para centrar el análisis pasa por el de tipo simbólico, en donde el Distrito Capital entrega la infraestructura a los concesionarios y se encarga de controlar mediante evaluaciones periódicas el funcionamiento correcto de los mismos. Los Partenariados simbólicos están caracterizados según Longo por la búsqueda del fortalecimiento del control burocrático sobre la colaboración público-privada, en donde la asignación de recursos se da de manera jerarquizada. En este caso, se evidencia como uno de los sectores (público) tiene mayor control de la situación, pero a su vez esta susceptible de asumir mayores riesgos. Al ponerlo en contexto con el caso de estudio, se puede ver cómo el Distrito entrega los colegios, dotados y listos para funcionar, otorgando la autonomía en contratación de docentes, de servicios de alimentación, autonomía en la gestión educativa y la propuesta educativa. Sin embargo, si ellos no cumplen con unos objetivos planteados en el contrato de concesión, el Distrito puede disolver el mismo y retomar el colegio para administrarlo por su cuenta.

⁷ Revisar anexo 3

1.4 Políticas Públicas

Para comprender de qué se trata el análisis de las políticas públicas, es necesario comprender qué son, por lo que a continuación se señala desde distintas perspectivas su naturaleza, características y funciones, necesarias desde la disciplina, para tener un punto de partida claro donde converge el quehacer político y hace hincapié el sector educativo con objeto de estudio.

La política es toda actividad encaminada al fomento del bien común o del interés general, mediante la redistribución de valores. (Parsons, 2007)

Desde esta perspectiva la política tiene un fin de mejora colectiva, que no es más que la manifestación de “lo público”, de esos valores ya establecidos y aceptados socialmente. Seguido de esto cabe agregar que es por ello, en este el espacio público, valga la redundancia, donde tiene actuación, pues es allí donde participan diversos actores.

Se definen a las políticas públicas como el conjunto de acciones u omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado con relación a una cuestión, que suscita el interés, la atención y movilización de otros actores del tejido social, son acordes de un proceso social. Para estos autores, una cuestión es un asunto socialmente problematizado, generador de procesos sociales, expresa necesidades y demandas. Su ciclo vital tiene origen al constituirse como tal y su resolución no necesariamente coincide con la solución del problema. En general, las cuestiones no son los problemas más importantes, necesarios o urgentes sino aquellos capaces de constituirse en tales. De acuerdo con sus prácticas y discursos, los actores interesados instalan el tema en la agenda, a partir de lo cual aparece la herramienta de la política. (Ozlack y O'Donnell, 1984).

En primer lugar, como señala el economista británico galés David Wayne Parsons, las políticas parten del concepto “de lo público” que se refiere a la esfera de lo colectivo. Parsons agrega, que puede aproximarse “lo público” como aquella

dimensión de la actividad humana que se cree necesita regulación gubernamental o social, o por lo menos la adopción de medidas comunes. (Parsons, 2007).

Pero desde luego, no es la única esfera en la que se transita la construcción de lo público, pues esta esfera se caracteriza por tener tensiones con la esfera de lo privado, que han sido estudiadas por las corrientes de pensamiento griego a lo largo de los debates históricos que cuestionan las fronteras de una y la otra.

“La interrelación y tensiones entre estas esferas pueden ser solucionadas a través de un conjunto de arreglos institucionales negociados y aceptados que son el conjunto de respuestas que proponen y orientan tanto la sociedad civil como el gobierno para dar termino a conflictos y problemas públicos”. (Parsons, 2007, pág. 39)

El presente estudio ubica dentro del sector educación la promoción de esos valores a través de proyectos tangibles que deben ser estudiados para comprender ese orden de lo común que se pone de manifiesto a nivel político e institucional en cada periodo de gobierno para la construcción de un proyecto de ciudad que logre las metas que se propone en la vigilia de dichos valores comunes para todos los ciudadanos.

1.5 Análisis De Políticas Públicas

Esta investigación busca realizar un análisis de la implementación de la política pública educativa del Distrito Capital, visto a la luz de los colegios en concesión. Es por ello que se identifican una serie de herramientas de análisis que permitan conseguir este cometido, entre ellas se destaca el trabajo realizado por André Noel Roth (2002) en el texto, *“Políticas Públicas. Formulación, implementación y evaluación”* en el cual, tomando como referencia a Ingram, formula un marco flexible para el análisis de implementación de políticas públicas.

Tabla 1. Un Marco Flexible para el Análisis de Implementación según Ingram

Costos de la decisión	Tipo de norma	Enfoque de implementación	Criterio para la evaluación	Variables críticas para la implementación
costos de negociación bajos/costos de información bajos (tipo1)	Objetivos claros, procedimiento flexible	<i>Top-down</i> clásico, comando y control	Realización de los objetivos	Cambio en circunstancias extremas o en el entorno de la política
Costos de negociación altos/costos de información bajos (tipo2)	Objetivos abiertos, procedimiento flexible	<i>Bottom up</i> , por retroceso	Creatividad y liderazgo administrativo, capacidad de innovación	Liderazgo administrativo, respaldo de políticos
Costos de negociación bajos/costos de información altos (tipo3)	Objetivos claros, procedimiento preciso	Experimentos y reformulaciones	Aprendizaje	Capacidad administrativa
Costos de negociación altos/costos de información altos (tipo4)	Objetivos abiertos, procedimiento preciso	Negociaciones	Acuerdos y respaldo	Relaciones de clientela

Fuente: Roth (2002:133)

Para Ingram, los entes implementadores se enfrentan a dos tipos de problemas fundamentales. Primero, suelen carecer de la voluntad, el interés, la capacidad, los conocimientos o los recursos necesarios para realizar la implementación. Segundo, los entes de implementación suelen ser dependientes, dominados o controlados, por una clientela o un grupo particular (por lo general los destinatarios de la política) capaz de aprovechar los beneficios de la política sin que haya una contraprestación o beneficio para la administración implementadora (Roth, 2002), para el caso de esta investigación se presupone que el primer problema que enfrentaba la administración implementadora tenía que ver con la capacidad de brindar el servicio educativo de calidad en la totalidad de la ciudad y el segundo problema se presentaba en la medida en que se entrega un servicio público a un privado para que preste el servicio, esto genera una incertidumbre acerca de cómo un servicio público se puede ver privatizado.

Según Ingram, por ejemplo, si se trata de implementar una política de *tipo 1* (objetivos claros, procedimiento flexible), los factores críticos se encuentran en un cambio de las circunstancias externas, en el entorno de la política pública. En el caso de una política de *tipo 2* (objetivos abiertos, procedimiento flexible) los factores críticos van a situarse tanto en la capacidad administrativa como en su relación con los destinatarios de la política. El punto crítico de la política *tipo 3* se encuentra más que todo en la capacidad administrativa y, por último, para una política de *tipo 4*, es crucial su relación con los destinatarios. (Roth, 2002)

Para el caso de esta investigación el tipo de política en el cual se enmarca el programa de colegios en concesión es el *tipo 1*, ya que expone como lo primordial es la consecución de los objetivos propuestos, aunque considera cambios a lo largo de la implementación, pero no considera cambios en la consecución de los objetivos. Es por ello que la propuesta de Roth resulta apropiada para esta investigación puesto que permite caracterizar el tipo de política y de este modo hacer un análisis aproximado de la implementación de la misma.

1.6 Gestión Escolar

El término de gestión escolar resulta reciente y va de la mano con las diversas reformas al Estado hechas a finales del siglo pasado, en un plano de incorporación de la Nueva Gestión Pública. En la esfera gubernamental la gestión escolar o educativa ha venido progresivamente sustituyendo el término de “administración escolar” pero no es solo un cambio que se remonte a suplir una palabra por otra, es un cambio más de fondo que supone la reestructuración del funcionamiento de los centros educativos, evidenciada en un cambio de racionalidad organizacional enfocados a eficiencia y eficacia de recursos y resultados educativos.

“la gestión escolar se asocia fuertemente con la idea de cambio educativo por cuanto implica la instrumentación de un marco de acción alejado del paradigma burocrático caracterizado por la verticalidad de las decisiones, la estricta división del trabajo, la estandarización de los roles, la marcada separación entre lo

administrativo y lo pedagógico, así como el descuido del aprendizaje como eje articulador de la educación.” (Pérez, 2014.pag. 360)

Este concepto de gestión escolar está directamente relacionado con postulados propios de la Nueva Gestión Pública, en donde hay una búsqueda de un modelo de descentralización y ampliación de la autonomía escolar. En esta lógica se busca incluir a la gestión educativa más allá de una funcionalidad administrativa y pasa más hacia un espectro global que se encamina a garantizar propósitos educativos en el interior y exterior de las entidades educativas. Esto suscita la necesidad de generar una serie de procesos de autogestión al interior de los colegios, que suponga una red de apoyo entre los diversos niveles de funcionamiento del establecimiento educativo con el fin de asegurar una mejora sustancial de los diversos aprendizajes en función de las condiciones y necesidades del establecimiento educativo.

La gestión escolar cuenta con cuatro dimensiones⁸, i) la pedagógica, la cual se encarga de lo que tiene que ver con los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes; ii) la organizacional, la cual gestiona los recursos tanto económicos, humanos y de infraestructura; iii) la directiva, que se encarga de orientar y promover el mejoramiento constante de la institución y iv) la de comunidad, depende del contexto en el que se ve inmersa la institución y tiene que ver directamente con su relación interna y externa. (Pérez, 2014)

Por otro lado, las organizaciones educativas también deben caracterizarse por tener un grado de flexibilidad que les permita realizar los cambios necesarios en su entorno, funcionalmente adaptables al carácter contingente de la educación y que sean capaces de brindar una resolución adecuada a cualquier problema educativo.

Inés Aguerondo (1996) considera a las entidades que adoptan a la gestión educativa como su eje organizacional, “organizaciones inteligentes” debido a que son escenarios escolares que están sujetos al aprendizaje constante, con una

⁸ Revisar anexo 5

amplia capacidad de transformación constante y con un compromiso evidente por la mejora educativa de las diferentes unidades que componen la organización.

Para conseguir tales fines, la autora propone una serie de acciones:

“i) disminución de las jerarquías a través de la constitución de equipos autónomos; ii) creación de espacios de intercambio y reflexión continua; iii) incremento del tiempo efectivo del cuerpo docente en las aulas; iv) reconfiguración de la escuela para atender de manera óptima las necesidades de los alumnos; y v) realización de mayores innovaciones para adecuarse a las demandas cambiantes del ambiente (1996, p. 13).

Uno de los propósitos de esta investigación es realizar una revisión del proceso de gestión escolar o educativa de los colegios por concesión y oficiales, con el fin de determinar los aportes que han generado a la gestión escolar en la implementación de las diferentes políticas públicas educativas y los planes sectoriales educativos, y si esta influencia ha sido determinante en el funcionamiento de los colegios.

CAPITULO II. DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA

2.1 Programa De Colegios Por Concesión

El programa de *Colegios por Concesión* de Bogotá se entiende como una forma innovadora de organización escolar financiada a partir de recursos públicos, pero administrada por el sector privado. Este modelo pretende superar, al menos en diseño y gestión, las limitaciones de la escuela pública tradicional y de los programas de subsidios a la demanda.

“En el marco de este programa se hará un esfuerzo masivo para el mejoramiento de la infraestructura y la dotación de las instalaciones educativas, de tal manera que se construyan ambientes que estimulen el desarrollo físico, intelectual y emocional de niños y jóvenes.” (Por la Bogotá que Queremos. 1998. Pág. 8).

Los gestores del programa identificaron una serie de limitaciones de la oferta pública y privada que debían superarse. Primero, si bien los programas de subsidios a la demanda establecieron estándares de insumos para controlar la calidad de los establecimientos participantes, no contemplaban la evaluación de resultados como criterio para la permanencia de ellos en el programa, generando como consecuencia problemas de calidad. El propio Distrito de Bogotá experimentó dichos problemas (calidad, cobertura y eficiencia) con su programa de subsidios a la demanda. Segundo, los programas de subsidios afrontan serios problemas de continuidad, tanto por razones de financiamiento como por los cambios naturales en las gobernaciones y alcaldías. Tercero, por el lado del sistema público, expandir la oferta con los mecanismos tradicionales presentaba claras desventajas: cómo hacer que los nuevos maestros respondieran a los objetivos del programa con una secretaría de educación con limitada capacidad institucional de secretaría de educación para ejercer liderazgo.

El programa surgió a partir de un análisis crítico tanto del modelo tradicional público como de los programas alternativos de ampliación de cobertura para los estratos de bajos recursos experimentados en el país en el decenio de los noventa, en particular los programas de subsidios directos a los estudiantes y de compra de cupos en establecimientos privados.

Se planteó como una alternativa para mejorar la cobertura y la calidad en la educación pública de Bogotá y así disminuir la brecha existente entre colegios públicos y privados. Para su puesta en funcionamiento se construyeron 25 nuevos colegios ubicados en diferentes localidades de Bogotá, los cuales, por medio de una licitación pública, fueron asignados a nueve concesionarios que reciben una contraprestación económica por su administración y funcionamiento.

2.2 Contrato De Concesión

En Colombia, la figura jurídica de contrato de concesión o por concesión, está establecida y regulada bajo la ley 80 de 1993-Estatuto de Contratación de la Administración Pública. La celebración y ejecución de contratos es un mecanismo que tiene el Estado para el cumplimiento de sus fines, buscando siempre el interés y las necesidades establecidas hacia sus diferentes acciones públicas, para este caso se hace visible la prestación de servicios públicos y la efectividad de los derechos e intereses de los administrados, estos últimos tienen el deber de administrar de la mejor manera para conseguir esos fines.

Artículo 32. De los contratos estatales. *“Son contratos estatales todos los actos jurídicos generadores de obligaciones que celebre las entidades a que se refiere el presente estatuto, previstos en el derecho privado o en disposiciones especiales, o derivados del ejercicio de la autonomía de la voluntad, así como los que a título enunciativo se definen a continuación: 1. Contrato de obra, 2. Contrato de consultoría, 3. Contrato de prestación de servicios, 4. Contrato de concesión, 5. Encargos fiduciarios y fiducia pública”.*

El contrato de concesión se firma por quince años con el fin de proporcionar la estabilidad en el proyecto pedagógico, evitando someter a los niños a cambios permanentes de administración y de modelo pedagógico, y con miras a proporcionar condiciones para que el proyecto sea atractivo para los concesionarios. El contrato obliga al concesionario a prestar el servicio educativo formal en preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, en un inmueble determinado, a niños de estratos 1 y 2 en la ciudad de Bogotá. Dado que no solo se trata de aumentar la cobertura sino de ofrecer una educación de calidad, el concesionario debe procurar alcanzar en pruebas académicas un nivel superior y, en todo caso, no puede tener resultados deficientes durante dos años consecutivos. El concesionario tiene autonomía en la gestión escolar, especialmente en la contratación de profesores y rector; el único parámetro que establece el Distrito es la obligación de contratarlos cumpliendo la ley y garantizando el pago de salarios y prestaciones. (Ministerio de Educación, 2002)

Para efectos del 2017, la gran mayoría de los colegios pasaron de ser un Centro de Educación Distrital (CED) a una institución de educación distrital (IED) debido a que para el 2016 los contratos de colegios por concesión finalizaron y ahora adoptaron una nueva figura llamada contrato de administración educativa, el cual contempla a estos colegios como instituciones de educación distrital y no como centros de educación distrital. Sin embargo, la investigación se realiza a partir de la información brindada acerca del funcionamiento del colegio cuando era concesionada y se tendrá en cuenta la nueva modalidad contractual para las conclusiones y recomendaciones.

2.3 Infraestructura de los Colegios

Los establecimientos se construyeron en áreas de mínimo diez mil metros cuadrados, con capacidad entre 800 y 1.200 alumnos, con infraestructura de primera calidad, características de espacio e iluminación apropiadas; veinticuatro aulas de clase, una ludoteca, un laboratorio de ciencias, dos aulas para artes, tres aulas de tecnología, una biblioteca, una cancha múltiple, todo lo cual recibe una dotación completa.

“El costo total promedio de cada colegio es de US\$ 2.5 millones, incluyendo adquisición del lote, construcción y dotación. Los estándares de calidad en la construcción y dotación tienen el propósito de ofrecer condiciones que dignifiquen y eleven las expectativas de los niños y de la comunidad. Adicionalmente busca constituir polos de desarrollo social para la comunidad.” (BID, 2002. Pág. 16).

En la canasta educativa se calculó el costo de personal, incluyendo salario y pago de las prestaciones sociales, material educativo, servicios públicos, vigilancia, aseo y un refrigerio diario para cada niño.

“El concesionario debe admitir los estudiantes sin aplicar ningún tipo de filtro, salvo la pertenencia del niño a los estratos socioeconómicos más bajos y la

cercanía geográfica al colegio²³. El proyecto tiene un presupuesto total de US\$ 294 millones de 1999 para ser ejecutados en 15 años, asegurados mediante vigencias futuras. Al año, representan el 6% del presupuesto corriente de la Secretaría de Educación y se financia con recursos ordinarios del Distrito de Bogotá” (BID, 2002. Pág. 17).

2.4 Política Pública de Interacción Social

La política pública busca mejorar significativamente los niveles de calidad y cobertura en la oferta de los servicios sociales.

“La acción de gobierno está dirigida estratégicamente hacia el mejoramiento integral de las condiciones de vida de toda la población. Se trata de procurar el bienestar de los individuos y los colectivos sociales a partir del desarrollo de capacidades, potencialidades, opciones e interacción de redes de compromiso cívico” (Por la Bogotá que Queremos. 1998. Pág.7).

Esta estrategia se enfoca en la igualdad de las condiciones para el desarrollo de los habitantes de la ciudad de Bogotá. Se busca un apoyo a los sectores más vulnerables, los discapacitados y de manera distinguida a los niños y jóvenes. Estas condiciones están enmarcadas en los sectores de la educación y salud. Todo esto en un marco de igualdad y calidad de los mismos. Teniendo en cuenta que estos son aspectos fundamentales para desarrollar el potencial humano, incrementar la calidad de vida y construir una sociedad mejor, más preparada, informada y productiva. Es por lo que el programa de los colegios por concesión se encuentra inmerso en esta política pública intersectorial.

2.5 Plan Sectorial Educativo Distrital

El Plan Sectorial debe ser un dinamizador de los Planes de Mejoramiento Educativo. Se trata de analizar cuáles son las prioridades planteadas en el Plan Sectorial, y cómo éstas responden a las necesidades establecidas en los Planes de

Mejoramiento. Por ejemplo, en la formación docente se puede dirigir a los temas que se identifican como debilidades en los Planes de Mejoramiento, y así proponer estrategias que fortalezcan su ejecución.

“Las acciones del plan se orientarán primordialmente a elevar la calidad de la educación básica y media en favor de la formación de ciudadanos capaces y responsables, así como a lograr una distribución más equitativa de los recursos estatales para asegurar el acceso y permanencia en el sistema educativo de los niños y jóvenes que provienen de los grupos más pobres de la población.” (Plan Sectorial de Educación Distrital 1998-2001, pág. 9)

Para ello, las Secretarías de Educación y sus responsables de calidad deben conocer los Planes de Mejoramiento de las instituciones educativas, sistematizar esa información y formular un plan de apoyo. Una recomendación importante es revisar si los Planes de Mejoramiento tienen explícito el análisis de sus resultados. De no ser así, se debe promover un análisis más específico de los por qué de los resultados, sistematizando la información. (Ministerio de Educación, 2004)

CAPITULO III. HALLAZGOS DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

Para la recolección de información, se escogieron dos colegios en la localidad de Ciudad Bolívar, uno en la modalidad de concesión (Buenavista IED) y otros en la modalidad de oficial (San Francisco IED). Para los dos casos se realizaron entrevistas semiestructuradas a los respectivos rectores, coordinadores y psicólogos o consejeros de las instituciones, buscando comprender de mejor manera el funcionamiento de las instituciones y develar los aportes que ha realizado a la gestión escolar el programa de colegios en concesión a la comunidad escolar.

La información recolectada en las entrevistas se agrupó a través de las siguientes categorías:

1. Caracterización de la institución

2. Programa de colegios por concesión
3. Calidad
4. Gestión escolar

3. Caracterización de las Instituciones Educativas Distritales

3.1.1 Colegio Calasanz (Buenavista) (IED)

El CED Calasanz (Buenavista)⁹, ubicado en la localidad de Ciudad Bolívar, es administrado bajo la figura del ONG Fundación Social Calasanz. Inició sus labores académicas el 15 de abril de 2001 con Preescolar y Básica Primaria, bajo el modelo de colegio de educación pública en concesión. En el año 2002, implementa los niveles educativos de Básica Secundaria y Media Vocacional. A la fecha atiende a un total de 1192 estudiantes y ha graduado 11 promociones de bachilleres.

En la actualidad, el IED Calasanz (Buenavista) ocupa el 5° puesto entre el ranking de los 100 mejores colegios públicos de Bogotá, según la Secretaría de Educación, dentro de un universo de 350 instituciones de educación pública. Para esta valoración se tuvo en cuenta no sólo su desempeño en las Pruebas Saber 11 A (categoría Superior), sino también sus bajos índices de deserción escolar, su alta tasa de permanencia escolar y el excelente clima de convivencia escolar.

La entrevista fue realizada al rector de la institución educativa, Eucardo Pérez el cual asumió este cargo el año pasado. En este espacio, se manifestó el cambio que se ha visto a lo largo de los años alrededor del colegio y el cambio que tuvo en el último año pasando de un centro de educación distrital (CED) a una institución de educación distrital (IED) debido a que para el 2016 los contratos de colegios por concesión finalizaron y ahora adoptaron una nueva figura llamada contrato de administración educativa.

⁹ Información tomada de la página web de la institución educativa <http://www.cedcalasanz.edu.co>

En la actualidad, la institución ocupa el 5^o¹⁰ puesto entre el ranking de los 100 mejores colegios públicos de Bogotá, según la Secretaría de Educación, dentro de un universo de 350 instituciones de educación pública. Para esta valoración se tuvo en cuenta su desempeño en las Pruebas Saber 11 A¹¹ (categoría Superior). Para este año hay matriculados 1192 estudiantes en la institución. La entrevista fue realizada al rector de la institución educativa, Eucardo Pérez, licenciado en física y química, quien asumió este cargo el presente año. Al coordinador académico Víctor Ortiz licenciado en matemáticas y a la coordinadora del departamento de desarrollo humano Tatiana Villamil psicóloga.

3.1.2 Colegio San Francisco (IED)

La historia del Colegio San Francisco¹² está dividida en dos momentos: el primero desde 1989 hasta 2001 y segundo de 2002 a la actualidad: El primer período se inicia en 1988 cuando el Alcalde Mayor de Bogotá, Doctor Andrés Pastrana Arango, declara la emergencia educativa para atender la problemática de cobertura educativa del Distrito Capital. Este hecho posibilita destinar dineros a la educación y de esta manera se crean algunos colegios en Bogotá, entre ellos el hoy Colegio San Francisco Institución Educativa Distrital, ubicado en la dinámica localidad 19, Ciudad Bolívar, al sur de Bogotá.

El segundo período inicia con el proceso de Integración Institucional decretada por la ley 715 en el año 2001. A partir de ese momento, el colegio fusionado con otras dos instituciones educativas (Escuela San Francisco II y Escuela San Francisco III), cada una con una historia construida por sus comunidades y docentes, exitosas si se quiere; cada una con un PEI que de un momento a otro debía desaparecer para dar paso al proyecto de la nueva institución creada por la resolución No 2494 del 27 de agosto de 2002. Fue un reto aceptado por los directivos y el equipo docente

¹⁰ Revisar anexo 6

¹¹ Información tomada del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) www.icfesinteractivo.gov.co

¹² Información tomada de la página web de la institución educativa <http://www.sanfranciscoied.edu.co>

quienes después de un largo proceso de análisis y discusiones, llegan a acuerdos y se constituye el PEI de la nueva Institución, manteniendo su nombre, y distinguiendo tres sedes A, B y C.

En la actualidad, es una institución líder en la comunidad de Ciudad Bolívar en los procesos de integración e inclusión de personas oyentes, sordas y de aceleración del aprendizaje. Su clasificación en las pruebas saber de los últimos años lo poseionan en B¹³ (categoría alto). Para este año hay matriculados 3670 estudiantes en la institución. La entrevista fue realizada al rector de la institución educativa, Cesar Alberto López, licenciado en matemáticas. A la coordinadora académica Isabel Muñoz licenciado en educación preescolar y a la docente orientadora Ingrid Sepúlveda psicóloga.

3.2 Programa de Colegios por Concesión

La segunda categoría por analizar es el programa de Colegios por Concesión, en la misma se busca indagar más acerca de las diferentes posiciones y percepciones de los entrevistados sobre la implementación del programa. Se analiza la pertinencia de la implementación del programa, las características que tiene la educación pública en Bogotá y las diferencias entre los colegios por concesión y los colegios oficiales en términos de gestión escolar.

La posición del colegio Calasanz (Buenavista) frente a los otros 22 colegios concesionados es destacada. El colegio es referente del programa al encontrarse como el tercer mejor colegio de los concesionados y está entre los diez¹⁴ primeros a nivel distrital en cuanto a colegios públicos respecta, esto medido en términos de resultados de pruebas Saber 11.

¹³ Información tomada del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) www.icfesinteractivo.gov.co

¹⁴ Revisar anexo 8

Para el Rector Eucardo Pérez (Buenavista)¹⁵, el programa es el camino, debería ser el único y ampliarse aún más hay críticas desde diferentes sectores ya que se entiende como una privatización de la educación. Para ello, el Rector invita a los diversos sectores que se encuentran en contra del programa y de los prestadores del servicio educativo a que *“conozcan más a fondo la propuesta y adopten algunas de sus directrices para beneficiar a los niños y jóvenes que son la razón por la cual hay que trabajar por un mejor futuro”*. (Eucardo Pérez, comunicación personal, 10 de mayo de 2018)

Sin embargo, el colegio oficial no considera que sea así, por su parte en palabras Víctor López¹⁶ el Rector del colegio San Francisco, la educación es una obligación del Estado, es por ello que esta debe ampliarse y optimizarse desde el ámbito público y no se debe tercerizar: *“los colegios por concesión no eran, son, ni serán una necesidad, debido a que el mismo servicio que ellos prestan, lo hacen los colegios oficiales con menos recursos y con más estudiantes que los concesionados, este modelo solo representa la realidad de la tercerización de la educación en Colombia. La educación deber ser pública en todos sus niveles, así como es estipulado en la Constitución Política de Colombia, consignado en el artículo 67 de la misma. Cualquier forma de privatización de la educación va en contravía la Constitución y para López es deber de los servidores públicos y de toda la ciudadanía en general velar por el cumplimiento de la misma y luchar por que la educación sea de carácter público. Hay que aclarar que la privatización de la educación en este caso se da desde un plano administrativo en lo que respecta con la contratación de servidores públicos por parte de las instituciones concesionadas ya que en lo que respecta a la prestación del servicio educativo se da en términos de gratuidad”*. (Alberto López, comunicación personal, 4 de mayo de 2018)

En síntesis, por un lado, está el programa de Colegios por Concesión es visto desde dos ángulos a favor y en contra, por su parte desde el colegio concesionado, se

¹⁵ Revisar anexo 8

¹⁶ Revisar anexo 11

considera que el modelo es el mejor camino para ampliar la cobertura, la calidad y la eficiencia de la oferta educativa ya que sus resultados en pruebas saber 11 y las diversas evaluaciones hechas a su gestión lo han demostrado. Aquí se puede ver cómo el Distrito ha utilizado una alianza público-privada para aprovechar la experiencia del sector privado en la prestación de un servicio público en este caso el educativo.

Por otro lado, están los detractores que en este caso es el Rector del colegio oficial, que ve al programa como una forma de privatizar la educación pública, debido a que este es un mandato constitucional que debe asumir el Estado colombiano y no un privado, considera que el modelo es innecesario ya que si los colegios oficiales contaran con la misma jornada y la misma cantidad de estudiantes obtendrían los mismos resultados o mejores debido a que tienen profesores con una alta cualificación.

En términos de Nueva Gestión Pública, el Distrito debería enfocarse en mejorar la economía, eficiencia y eficacia, buscando los servidores públicos más idóneos para que se encarguen de la mejora del servicio público educativo con la premisa de "cada quien a lo suyo" buscando mejorar el servicio con personas que conozcan acerca del mismo y se dediquen solo a ello, por lo cual, desde esta perspectiva, podría decirse que el programa de Colegios en Concesión toma gran relevancia y protagonismo y evidencia también una relación entre el sector educativo y la gestión pública, ya que adapta sus modelos de prestación del servicio a las dinámicas y modelos de la gestión pública misma.

3. 3 Gestión Escolar

La tercera categoría por analizar es la gestión escolar, en la misma se busca indagar más acerca de las dimensiones de la gestión escolar que poseen los colegios investigados. Se analizan las cuatro dimensiones de la gestión escolar (gestión directiva, gestión administrativa, gestión académica y la gestión de comunidad). Con el fin de representar el funcionamiento de cada institución.

3.3.1 Gestión Directiva y Administrativa

Se presentan estas dos dimensiones de la gestión escolar (directiva y administrativa) puesto que, para el caso de estas, la responsabilidad de estos mismos recae en los rectores de cada institución.

Con relación a la gestión directiva y administrativa del colegio Calasanz (Buenavista IED), este tiene en una relación contractual por la cual debe responder satisfactoriamente para mantener la misma. De esta forma, al disponer y administrar dineros públicos la responsabilidad y el control es mucho mayor, lo cual requiere acciones que respondan a esas demandas de manera eficaz y eficiente.

Los contratos por concesión permiten el más alto nivel de autonomía para la institución concesionaria, tienen la libertad de contratar los funcionarios que deseen en todos los niveles requeridos, siempre y cuando respondan de manera satisfactoria a lo estipulado en el contrato. Igualmente, el colegio tiene un control en la admisión de los estudiantes que ingresan a este, a condición de que se cumplan con las características para acceder a un colegio público al igual que el resto, también pueden expulsar o no permitir la aprobación de los años escolares cursados por los estudiantes con problemas académicos o disciplinarios. En palabras de Pérez¹⁷, *“este es un modelo de educación exitoso gracias a que hay un perfecto equilibrio entre la autonomía y el acompañamiento realizado por la Secretaría de Educación Distrital”*. Eucardo Pérez, comunicación personal, 10 de mayo de 2018)

La gestión directiva se lleva a cabo a partir de una relación tripartita, en primer lugar, se encuentra el proyecto educativo Calasancio del que hacen parte solo en Colombia 6 instituciones educativas y a nivel Suramérica más de 10, a lo que ellos llaman la provincia de Nazaret. Esta provincia tiene sus propias reglas de juego las cuales son las mismas en todas las instituciones que hagan parte de ella, tanto para el comportamiento de sus estudiantes como para el proceso de vinculación de profesores y profesionales que se requieran. En segundo lugar, se encuentra la

¹⁷ Revisar anexo 8

relación contractual que tiene la institución con la SED, en donde la institución no solo tiene que cumplir con unos objetivos trazados en el contrato, también tiene una relación de corresponsabilidad constante con la SED ya que la misma también busca asegurar la consecución de los objetivos, pero también presta atención a nuevas propuestas de innovación escolar por parte del colegio concesionario. Por último, está la institución educativa como tal y la autonomía que tiene para llevar a cabo las metas trazadas por la SED y por la provincia Nazaret.

El colegio surgió a partir de la premisa de brindar la misma educación que recibían los niños y jóvenes de los estratos altos de la ciudad a los niños y jóvenes de los sectores más vulnerables de la ciudad y de esta forma mejorar los estándares de calidad en cuanto a educación respecta en dichos sectores, debido a que la Alcaldía de Bogotá y la Secretaria de Educación buscaban proyectos educativos reconocidos por su trayectoria y calidad.

Es allí donde el proyecto Calasancio¹⁸ toma relevancia por su trayectoria educativa a nivel nacional e internacional. El perfil Calasancio se basa en una educación religiosa y laica, siendo ellos parte de la iglesia y sintiéndose a su vez como los enviados de Cristo para evangelizar educando desde la primera infancia a los niños y jóvenes, especialmente pobres, mediante la integración de Fe y Cultura (Piedad y Letras) para renovar la Iglesia y transformar la sociedad según los valores del Evangelio, creando fraternidad (letras) entendido como la sabiduría humana desde lo académico y (piedad) como el conocimiento que surge a partir de la relación del ser humano con Dios y el equilibrio de ambas dimensiones conduce a una educación integral por medio de la cual se forman excelentes seres humanos y excelentes estudiantes. (Colegio Buenavista Calasanz IED, 2017)

Para el rector Eucardo Pérez¹⁹ (Buenavista), el mayor aporte que ha realizado la institución es la inclusión del proyecto educativo Calasancio en una comunidad

¹⁸ Información tomada y adaptada de la página web de la institución educativa <http://www.cedcalasanz.edu.co>

¹⁹ Revisar anexo 8

vulnerable como la de la localidad de Ciudad Bolívar, él expresa que *“el cambio que ha evidenciado desde su llegada hasta el día de hoy en la comunidad colindante al colegio es notable. Destaca que el colegio es un referente a nivel local y distrital y cree que el único cambio que le realizaría a la gestión actual es la ampliación del proyecto calasancio para que más niños tengan la oportunidad de recibir una educación de calidad sin importar sus procedencia o capacidades económicas”*. (Eucardo Pérez, comunicación personal, 10 de mayo de 2018)

Con relación a la gestión directiva y administrativa del colegio San Francisco (IED) la cabeza visible de la institución es el Víctor Alberto López²⁰, quien se encarga de mantener el balance presupuestal de forma adecuada, tiene contacto directo con la Secretaria de Educación y tiene un papel preponderante en una de las fases de la evaluación a los docentes debido a que él es quien asigna la calificación y propone el plan de mejoramiento, si hay lugar para el mismo. Adicionalmente es una generalidad que los rectores de los colegios oficiales son educadores de profesión y esto les permite comprender de mejor manera las necesidades de la institución desde el plano académico y gestionarlas de la mejor manera.

Sin embargo, la autonomía de la institución es restringida, debido a que se debe a las directrices propuestas desde el nivel central, Ministerio de Educación Nacional, Secretaría de Educación Distrital, Institución Educativa Distrital. Las cuales debe seguir al pie de la letra y ejecutar como estén estipuladas, es por lo que el Rector Víctor Lopez como cabeza de la institución se debe limitar a lo que le corresponde por ley y cualquier nueva propuesta de carácter educativa o administrativa debe pasar por estos dos niveles superiores vistos a grandes rasgos.

Adicionalmente lo que corresponde a las matrículas de los estudiantes, su alimentación y transporte, corre directamente por cuenta de la Secretaría de Educación Distrital por lo que corresponde a la institución y al Rector como tal, es la gestión efectiva de los recursos económicos, humanos y físicos entregados en

²⁰ Revisar anexo 11

cada vigencia (anual); económicos relacionados con gastos de funcionamiento y mantenimiento, humanos con la gestión del talento humano de los servidores públicos que trabajan en la institución y físicos con lo que tiene que ver el mantenimiento de la infraestructura y material que dispone la institución. (Víctor López, comunicación personal, 4 de mayo de 2018)

Pero vale destacar que la institución ha buscado sacar el mayor provecho posible de esta relación restringida con la Secretaría de Educación Distrital, desde la gestión directiva se ha intermediado con la SED para incluir una serie de programas en la institución teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad educativa y la intención de atender a la gran mayoría. Es por ello, que desde el año 2012 implementaron el programa “media fortalecida” y “primera infancia” los cuales buscaban reforzar a los estudiantes de los últimos cursos para tener mejores resultados en las pruebas Saber 11 y disminuir la deserción escolar, respectivamente. También tienen el programa “talentos” el cual busca descubrir a estudiantes con habilidades especiales y desarrollarlas en jornadas extraescolares. “Volver a la escuela” es otro programa implementado por la institución el cual busca integrar a estudiantes de extra-edad para que culminen sus estudios de manera satisfactoria.

El colegio San Francisco también es reconocido por ser uno de los 13 colegios a nivel distrital que integra a su comunidad educativa a estudiantes con discapacidad auditiva. Cabe aclarar que todos estos programas están propuestos y disponibles desde la SED para cualquier institución educativa distrital que los quiera y pueda implementar, por eso llama la atención que el colegio San Francisco aun conociendo y aceptando las limitaciones en términos de autonomía que poseen, han establecido una relación muy importante con la Secretaría para implementar todos estos programas dando una respuesta efectiva a la demanda de la comunidad escolar del sector.

Por su parte el Rector Víctor Alberto Lopez (San Francisco), presenta un gran avance en lo que tiene que ver con la gestión administrativa la implementación de

ciclos lectivos para dar una nueva organización y asignar nuevas funciones a los diferentes coordinadores, vale la pena recordar que esta institución posee tres sedes que no son colindantes por lo cual la delegación de tareas se convierte en una tarea fundamental para conseguir mejores resultados en el funcionamiento administrativo.

Para Lopez (San Francisco), uno de los cambios que le gustaría implementar es el aumento de la autonomía para desarrollar la gestión directiva y administrativa de la institución, a su vez la posibilidad de poder presentar diferentes iniciativas innovadoras y que sean tenidas en cuenta por la SED, ya que para el caso del rector ha sido muy complicado llevar a cabo proyectos propios sin el apoyo económico de la SED. Actualmente, por iniciativa propia, se está llevando a cabo el programa “aprendizaje virtual” en el cual se busca acercar a los docentes al uso de herramientas tecnológicas para modificar el esquema pedagógico tradicional y encontrar otros espacios para interactuar con los estudiantes. Pero al ser una iniciativa propia que no está contemplada por la SED se ha encontrado con limitaciones de carácter económico y logístico, sin contar con que hay profesores que no se ven interesados en trabajar de esta forma y no se interesan por realizar el programa.

El mayor aporte, según Víctor Lopez (San Francisco), es que se destacan como uno de los mejores colegios del sector, ya que atienden a la comunidad escolar más grande de la localidad con 3.600 estudiantes, ha llevado a cabo la implementación de los programas anteriormente mencionados y a lo largo del tiempo han reducido los niveles de consumo de drogas, así como el embarazo adolescente según el rector.

3.3.2 Gestión Académica

Con relación a la gestión académica del colegio Calasanz (Buenavista IED), esta parte de lo establecido por unas mesas nacionales en las que se reúnen los

representantes de los 6 colegios de la comunidad calasancia del país para establecer los currículos a llevar a cabo en el año escolar. Cuando se llega al acuerdo de cada una de las mesas los representantes de cada uno de los colegios implementa los cambios en sus instituciones, para el caso del colegio Calasanz (Buenavista) se llevan a cabo los acuerdos establecidos y modificando algunos puntos por la relación contractual que tienen con la SED para cumplir con ambas instituciones, a partir de allí se asignan las tareas a cada uno de los departamentos académicos de la institución.

El coordinador Académico Víctor Ortiz, es el encargado de los diferentes departamentos académicos, los cuales se reúnen una vez a la semana dos horas para monitorear el funcionamiento del currículo escolar y que las metas establecidas estén encaminadas a cumplirse. En palabras de Ortiz²¹, *“las reuniones que se realizan en los departamentos nos han permitido encontrar una serie de problemáticas que se han venido subsanando con las medidas que se han tomado, como la modificación de la intensidad horaria en ciertas asignaturas, al tener una jornada única tenemos más tiempo disponible y podemos modificar el horario de forma que se dé una educación integral y reforzada”*. (Víctor Ortiz, comunicación personal, 10 de mayo de 2018)

Desde la coordinación también se han propuesto iniciativas que buscan alentar a los estudiantes a poner en práctica los conceptos adquiridos en cada clase. “Neutrófilos” es una propuesta que incluye a los 3 colegios Calasanz de Bogotá, en donde se hace una presentación de una serie de ponencias sobre temas de actualidad coyunturales, en el cual hacen parte estudiantes de todos los colegios y exponen sus trabajos entre sí. También han desarrollado unas olimpiadas matemáticas, en la cual invitan a colegios del sector para llevar a cabo las mismas, de esta manera buscan impactar en la comunidad educativa del sector y no solo limitarse a la suya. Desde coordinación también se han llevado a cabo iniciativas como una feria de ciencias, un laboratorio de matemáticas y una huerta orgánica,

²¹ Revisar anexo 9

en donde se busca impactar interdisciplinariamente a todos los estudiantes puesto que no todos sobresalen en la misma disciplina.

La institución también buscaba un mecanismo que redujera el número de estudiantes que perdían materias, para ello coordinación llevo a cabo lo que ellos llaman el semáforo, se da a mitad de período en donde se revisa la situación académica de cada estudiante si lleva 3 o más materias perdidas se llama a citación a los padres de familia en donde se le informa a los mismos del rendimiento del estudiante y las estrategias para mejorar su rendimiento. En estas citas los padres pueden hablar con cada uno de los docentes que deseen.

Por último, Víctor Ortiz (Buenavista) manifiesta que el mayor aporte que ha realizado la institución en gestión académica es el esquema organización exitoso y un modelo pedagógico de monitoreo constante desde el plano docente al estudiantil que les ha permitido conseguir los buenos resultados mostrados en las pruebas Saber 11. Por otro lado, le gustaría fortalecer las áreas dinámicas y didácticas para brindar una educación diferenciada a los estudiantes, así como el uso de herramientas tecnológicas para acercar a los estudiantes a las dinámicas de la actualidad. (Víctor Ortiz, comunicación personal, 10 de mayo de 2018)

En lo que respecta con el colegio San Francisco y su gestión académica, parte de lo establecido por la Secretaria de Educación Distrital, puesto que de allí sale toda la propuesta académica para todos los colegios oficiales de Bogotá. Sin embargo, teniendo en cuenta la gran cantidad de estudiantes que deben atender, la institución modificó su esquema organizacional incluyendo la educación por ciclos²² divididos en 5, de esta forma los coordinadores de cada ciclo se encargan de llevar a cabo lo

²² El colegio San Francisco IED viene implementando la reorganización curricular por ciclos desde el año 2009. En ese momento el colegio distribuyó los diferentes cursos de la institución en las tres sedes de forma que ciclo I (grados preescolares, primero y segundo) se ubica en la Sede C, el ciclo II (tercero y cuarto) se ubica en la Sede B y ciclo III, Ciclo IV y Ciclo V (grados quinto a once) se ubican en la Sede A. Está distribución es aplicada en las dos jornadas que ofrece la institución.

propuesto por la SED en cada uno de los mismos y cumplir de manera satisfactoria con las metas planteadas.

La persona encargada de la coordinación de los 5 ciclos es Isabel Muñoz²³ quien se desempeña como la coordinadora académica y de convivencia. La estrategia de los cinco ciclos surgió a partir de la coordinación para lograr delegar funciones en un colegio tan grande y con tres sedes. *“La educación por ciclos nos ha permitido implementar todos los programas a los cuales nos hemos postulado, puesto que cada ciclo tiene su coordinador académico y so coordinador de convivencia y la responsabilidad no recae en una sola persona, es mejor una corresponsabilidad conjunta en la que todos hacemos parte y nos ayudamos entre sí para sacar adelante a nuestros niños”.* (Isabel Muñoz, comunicación personal, 4 de mayo 2018)

Por un lado, el comité académico con todos los coordinadores académicos se encarga de formular las estrategias internas que permitan obtener los resultados académicos esperados, cuando se toman las medidas de choque para solucionar las problemáticas los coordinadores se reúnen con los profesores que están a su cargo y exponen los diferentes cambios para que sean implementados. Con el programa de talentos también buscan incentivar a los estudiantes en el plano académico, con lo que ellos llaman “bonos pedagógicos”, si un estudiante hace parte del programa y tiene una habilidad desarrollada en matemáticas obtiene un bono pedagógico para cambiar una nota mala de cualquier otra asignatura. Con esto la coordinación busca incentivar a los estudiantes a encontrar una habilidad destacable y a mejorar su registro académico.

Por otro lado, el comité de convivencia está conformado por todos los coordinadores de convivencia en donde se trabaja: la inteligencia emocional, capacitación profesional a los docentes, atención adecuada a problemáticas. De allí sale una propuesta que es elevada a cabo en cada uno de los ciclos donde se busca, disminuir los procesos de deserción, crear unos protocolos de atención efectivos y

²³ Revisar anexo 12

buscar que todos los miembros de la comunidad escolar de la institución utilicen comunicación asertiva.

De igual forma, en la búsqueda de mecanismos que permitan una atención interdisciplinar, el colegio implemento una plataforma virtual innovadora para un colegio de esta zona, en donde los estudiantes pueden interactuar de manera virtual con sus profesores, presentar trabajos y tener recursos académicos virtuales.

Por último, Isabel Muñoz (San Francisco) manifiesta que el mayor aporte de la gestión académica de la institución es sin lugar a dudas el proyecto de discapacidad auditiva que han llevado a cabo, debido a que los niños en esta condición están integrados a la comunidad escolar y esto ha permitido que muchos de sus compañeros desde estudiantes hasta profesores se interesen en ellos y hayan adquirido las habilidades de lenguaje de señas para relacionarse con ellos (la institución dicta un taller de lenguaje de señas abierto al público). El cambio que le gustaría ver a la coordinadora es la puesta a punto de un plan estratégico que permita atender lo importante y no solo lo urgente con el fin de modificar esas dinámicas que no permiten generar un cambio convivencial y académico suficiente.

3.3.4 Gestión de comunidad

Con relación a la gestión de comunidad del colegio Calasanz (Buenavista IED), resulta muy importante para la institución y se encuentra dada en dos vías, la primera, es la que tiene que ver con la comunicación constante y clara con los padres de familia ya que si se involucran a los mismos los resultados académicos van a ser satisfactorios. La segunda, está relacionada con la promulgación del proyecto calasancio en la comunidad colindante con el colegio sin importar si la misma hace parte de la comunidad escolar del mismo.

La coordinadora de desarrollo humano Tatiana Villamil²⁴, es la encargada de llevar a cabo las diferentes actividades propuestas por el departamento, el apoyo a la coordinación académica, la gestión de reuniones de departamento y transversales con coordinación académica, la organización e integración de la comunidad educativa. La autonomía que tiene la coordinación es muy alta, en palabras de Villamil²⁵, *“somos muy autónomos, nos regimos por las directrices brindadas por la provincia y por la secretaria de Educación Distrital, cuando en los diferentes departamentos o grupos se hace alguna propuesta casi siempre hay apoyo o si no encontramos el momento adecuado y la explicamos de la mejor manera para que sea acogida”*. (Tatiana Villamil, comunicación personal, 10 de mayo de 2018)

Desde la coordinación también se han propuesto diferentes proyectos que buscan ampliar la propuesta calasanciana con la comunidad local y escolar. La propuesta “Calasanz para todos” busca realizar un servicio social que promueva los preceptos calasancianos en la comunidad y logre una diferencia, esta propuesta se lleva a cabo junto con la fundación proyecto de vida en donde se da una colaboración en doble vía, los estudiantes de últimos años del Colegio Calasanz Buenavista brindan apoyo en la fundación a los diferentes talleres y actividades (deportivas y artísticas) que realiza la fundación y la misma les ofrece a ellos la posibilidad de interactuar con otros niños en situación vulnerable sin contar con que también les brinda asesoría para realizar un proyecto de vida sostenible ya que ellos están próximos a salir del colegio.

Otra propuesta son las escuelas de padres, las cuales se realizan mínimo una vez por período que son las llamadas generales en las cuales se tratan temas como, habilidades para la vida, sexualidad, pautas de crianza, convivencia, deserción escolar, entre otras. Las escuelas de padres varían las temáticas dependiendo de las necesidades que se hallan encontrado en las diferentes reuniones sostenidas con las coordinaciones o departamentos y también hay un mecanismo de

²⁴ Revisar anexo 10

²⁵ Revisar anexo 10

retroalimentación proporcionado a los padres de familia que asisten a las mismas para determinar su satisfacción y darles el espacio para que ellos propongan las temáticas a tratar en la siguiente escuela, ya que ello permite aumentar el interés de los padres en actividades como esta. En palabras de Tatiana Villamil²⁶ (Buenavista) *“para hacer que los padres vengan a los talleres de padres hay que ser creativos, en las encuestas de satisfacción buscamos mejorar nuestras estrategias para hacer más interesante nuestras actividades y que esto llame la atención de más padres, también aprovechamos las entregas de notas para hacer las escuelas, casi de forma “obligada” aseguramos una cantidad importante de padres y con sus aportes buscamos que cada vez vengan más, pero por su propio interés”*. (Tatiana Villamil, comunicación personal, 10 de mayo de 2018)

Cabe aclarar que esa estrategia no solo se usa para los talleres de padres generales, también para los particulares, que se dan para cursos en específico, áreas o por temáticas de coyuntura que se deben tratar de manera particular con algún grupo determinado, para ello utilizan las reuniones del semáforo para captar la mayor cantidad de padres de familia.

La coordinación también lleva a cabo otros programas como, los seminarios de exalumnos, donde se busca seguir en contacto con los estudiantes graduados y que su proyecto calasancio no termine con su desvinculación académica. El día de la familia, el cual es llevado a cabo por el consejo de padres de familia con supervisión de la coordinación. La feria universitaria, en donde se invitan a diferentes universidades de Bogotá para que ofrezcan sus programas académicos y la institución da entrada libre a cualquier interesado en asistir a la misma. Y por último están las celebraciones religiosas, en donde se ofrecen eucaristías, primeras comuniones y confirmaciones a cualquier persona de la comunidad sin importar si hace parte de la comunidad educativa del colegio.

²⁶ Revisar anexo 10

Para Tatiana Villamil (Buenavista), el mayor aporte que realiza la coordinación es el acompañamiento a los niños y los resultados satisfactorios que resultan del mismo. Programas como la orientación vocacional que se brinda desde noveno grado y habilidades para la vida que surge desde primero, estos propuestos gracias al acompañamiento que se da desde la coordinación a los niños. El cambio que le gustaría ver a la coordinadora es la llegada de más profesionales de apoyo a la coordinación, ya que considera que son muy pocas personas para atender a toda la comunidad educativa y con más personas se podría reforzar el apoyo a los estudiantes que ha mostrado buenos resultados desde la coordinación.

visto desde los Partenariados o alianzas público-privadas, para este caso el de tipo (simbólico) se muestra como el Distrito Capital entrega la infraestructura a los concesionarios y por medio de la Secretaria de Educación Distrital se encarga de monitorear mediante evaluaciones periódicas el funcionamiento correcto de los mismos. Mientras el colegio concesionado se encarga de ofrecer un proyecto educativo propio en el cual se cumplan los parámetros establecidos con la secretaria para hacer el proyecto viable.

Cabe resaltar que en términos de gestión escolar la SED trabaja de la mano con el colegio concesionado, en donde tienen reuniones mensuales y el control por la obtención de resultados es preponderante. Al ponerlo en contexto con el caso de estudio, se puede ver cómo el Distrito entrega los colegios, dotados y listos para funcionar, otorgando la autonomía en contratación de docentes, de servicios de alimentación, autonomía en la gestión escolar y la propuesta educativa. Sin embargo, si ellos no cumplen con unos objetivos planteados en el contrato de concesión, el Distrito puede disolver el mismo y retomar el colegio para administrarlo por su cuenta.

En términos de la gestión escolar la misma pasa por dos elementos, obtención de resultados y satisfacción de las diversas demandas de la sociedad. La gestión pública debe ser entendida como los procesos llevados a cabo con miras hacia lo común, puestos en marcha por funcionarios públicos que plantean y ejecutan los

objetivos de la acción pública. Sin embargo, para este caso la Secretaria de Educación Distrital no hace un control exhaustivo de la institución, conseguir recursos de cualquier tipo con la misma es muy complicado y las mediciones se dan en términos de obtención de resultados por pruebas saber y tasas de deserción escolar, pero se deja de lado la satisfacción de las demandas de la comunidad escolar.

3.4 Calidad

La última categoría por analizar es la calidad, en la misma se busca indagar más acerca de los esfuerzos y procesos que tienen los colegios para asegurar la calidad educativa en cada una de las instituciones. Se analizan los diversos mecanismos de evaluación de los profesores que integran las distintas instituciones educativas, y por otra parte se revisa el modelo educativo que tiene cada colegio en busca del aseguramiento de la calidad.

La institución Educativa Distrital Calasanz (Buenavista) asegura sus estándares de calidad y el cumplimiento de sus obligaciones contractuales con una evaluación docente interna que garantice tener a los profesionales mejor preparados para asumir los retos académicos propuestos por la institución y por el contrato. La evaluación se basa en unos lineamientos de calidad propuestos por la red de colegios Calasanz a nivel mundial, en este caso específico por la provincia de Nazaret la cual es la máxima autoridad en América Latina de la red de colegios a nivel mundial. De allí se desprenden dos manuales que permiten evaluar las competencias de los maestros y de igual forma otorgan la hoja de ruta para los maestros en su labor. El primero es un manual de infancia y adolescencia el expone los derechos y deberes que tienen los estudiantes frente a su profesorado y el segundo es el manual del trabajador calasancio, el cual expone los derechos y deberes de los profesores frente a la institución y a sus estudiantes. (Eucardo Pérez, comunicación personal, 10 de mayo de 2018)

La evaluación a los docentes a partir de estos manuales de conducta es realizada por sus estudiantes, el coordinador del área de estudio al cual pertenece cada profesor y el coordinador de convivencia, esto con el fin de evaluar todos los ámbitos en los cuales actúa el docente y poder establecer el mejor correctivo posible o la desvinculación de este con la meta de asegurar la calidad del colegio. La institución al tener la autonomía para contratar puede, bajo las normas del derecho privado, suscribir diversos contratos que cumplan con las expectativas y metas propuestas por la institución. Cabe aclarar que la Secretaria de Educación Distrital da unas directrices en cuanto a qué tipo de profesionales se deben contratar y en qué áreas, pero el colegio tiene la autonomía de contratar a cualquier profesor siempre y cuando cumpla con esas directrices mínimas.

Por su parte, el colegio oficial (San Francisco) busca garantizar la calidad de su institución cumpliendo con lo que está establecido por la ley. Esto se da por medio del cumplimiento de las metas trazadas en el Plan Educativo Distrital y por medio de la concertación entre la Secretaria de Educación Distrital y el colegio para fijar el plan operativo anual que va a seguir el mismo año tras año, debido a que esos planes operativos se dan al finalizar cada año con el fin de evaluar si la institución cumplió las metas trazadas y de no ser así formular planes de mejoramiento para el siguiente ciclo lectivo.

El otro medio para asegurar la calidad, es contar con profesionales calificados y cualificados para brindar un servicio público educativo con los mejores estándares de calidad, sin embargo, como se expuso anteriormente, este colegio no puede elegir o apartar a los docentes que requiera para la institución, los mismos son enviados directamente por la SED y es labor de ellos determinar quiénes pueden prestar el servicio con las características solicitadas por cada institución para que se ajusten al perfil del mismo. Cabe aclarar, que la evaluación para clasificación y ascenso de los docentes solo se le realiza a los regidos bajo el Decreto 1278 de

2002²⁷ el cual reglamenta la profesionalización docente y el método para evaluar a los profesionales de la docencia.

La evaluación de los docentes y directivos docentes comprende: la preparación profesional, el compromiso y competencias, la aplicación al trabajo, y medirá de manera objetiva la responsabilidad profesional y funcional; la formación o perfeccionamiento alcanzado; la calidad de desempeño; la capacidad para alcanzar los logros, los estándares o los resultados de sus estudiantes, y los méritos excepcionales.

La evaluación tiene como objetivos, estimular el compromiso del educador con su desarrollo profesional, su rendimiento y la capacitación continua, en búsqueda del mejoramiento de la calidad de la educación; conocer los méritos de los docentes y directivos docentes y comprobar la calidad de su actuación frente al estudiantado y a la comunidad, en lo atinente al desempeño de sus funciones; medir la actualización pedagógica y los conocimientos específicos, con el fin de detectar necesidades de capacitación y recomendar métodos que mejoren el rendimiento en su desempeño; estimular el buen desempeño en el ejercicio de la función docente mediante el reconocimiento de estímulos o incentivos; establecer sobre bases objetivas cuáles docentes y directivos docentes deben permanecer en el mismo grado y nivel salarial o ser ascendidos, reubicados en el nivel salarial siguiente, o separados del servicio, por no alcanzar los niveles mínimos de calidad exigidos para el desempeño de las funciones a su cargo. (Decreto 1278,2002)

Sin embargo, para Víctor López (San Francisco) la evaluación es insuficiente o no mide de manera completa las actitudes y aptitudes de los maestros, puesto que se obtiene un resultado cuantitativo que evalúa las competencias de los docentes, con el fin de determinar su ascenso en su carrera docente o establecer una serie de planes de mejoramiento que permitan mejorar los resultados obtenidos por el

²⁷ Artículo 26. Evaluación. El ejercicio de la carrera docente estará ligado a la evaluación permanente. Los profesionales de la educación son personalmente responsables de su desempeño en la labor correspondiente, y en tal virtud deberán someterse a los procesos de evaluación de su labor.

profesional desafortunadamente no hay una evaluación cualitativa que permita evaluar de manera más completa al educador.

Adicionalmente el Rector López²⁸ (San Francisco) argumenta que, *“aunque la profesionalización de los maestros asegura su trabajo, las condiciones salariales frente a otros profesionales del sector público con el mismo nivel de educación superior o incluso inferior son menores. Los maestros en la Institución Educativa Distrital San Francisco (IED) son profesionales especializados con maestría como mínimo, lo cual asegura un nivel de calidad esperado superior”*. (Alberto López, comunicación personal, 4 de mayo de 2018)

En términos de gestión escolar donde hay una búsqueda de un modelo de descentralización y ampliación de la autonomía escolar. Se evidencia como el colegio concesionado tiene mejores prácticas en lo que respecta a la calidad dado su condición autónoma. Ya que se busca incluir a la gestión educativa más allá de una funcionalidad administrativa y pasa más hacia un espectro global que se encamina a garantizar propósitos educativos en el interior y exterior de la entidad educativa concesionada. Sin embargo, el bajo grado de autonomía de la institución oficial impide un ejercicio correcto de la gestión escolar y a su vez ejercicios que no son eficaces para mejorar la calidad de la institución educativa.

CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Los resultados obtenidos dentro de esta investigación permiten confirmar la importancia que tiene el análisis de la implementación del programa de Colegios por Concesión en el colegio Calasanz Buenavista (IED), debido a que merece la pena revisar la necesidad o no de la implementación de estos y la pertinencia para su

²⁸ Revisar anexo 11

continuidad en el futuro, su aporte a la gestión escolar y su relación con las instituciones educativas oficiales distritales.

El primer objetivo que se planteó fue determinar los aportes que ha proporcionado la implementación de los colegios en concesión a la gestión escolar en la comunidad educativa del colegio Calasanz Buenavista (IED). Se encontró que, en términos del aseguramiento de la calidad, el colegio tiene más herramientas para conseguir la misma, ya que utilizan todos los niveles de la gestión escolar a su favor, al tener un alto nivel de autonomía pueden buscar varias alternativas para conseguir mejorar y mantener sus estándares en las pruebas Saber 11. Factores como, la jornada única, un modelo educativo que se adapta a la realidad del sector en donde se presta el servicio, la potestad de contratar maestros e instruirlos en pro del modelo educativo instaurado, la gestión acertada de la comunidad, entre otros aseguran la calidad en estos colegios.

En síntesis, por un lado, está el programa de Colegios por Concesión es visto desde dos ángulos a favor y en contra, por su parte desde el colegio concesionado, se considera que el modelo es el mejor camino para ampliar la cobertura, la calidad y la eficiencia de la oferta educativa ya que sus resultados en pruebas saber 11 y las diversas evaluaciones hechas a su gestión lo han demostrado. Aquí se puede ver cómo el Distrito ha utilizado una alianza público-privada para aprovechar la experiencia del sector privado en la prestación de un servicio público en este caso el educativo.

Por otro lado, están los detractores que en este caso es el Rector del colegio oficial, que ve al programa como una forma de privatizar la educación pública, debido a que este es un mandato constitucional que debe asumir el Estado colombiano y no un privado, considera que el modelo es innecesario ya que si los colegios oficiales contaran con la misma jornada y la misma cantidad de estudiantes obtendrían los mismos resultados o mejores debido a que tienen profesores con una alta cualificación.

En términos de Nueva Gestión Pública, el Distrito debería enfocarse en mejorar la economía, eficiencia y eficacia, buscando los servidores públicos más idóneos para que se encarguen de la mejora del servicio público educativo con la premisa de “cada quien a lo suyo” buscando mejorar el servicio con personas que conozcan acerca del mismo y se dediquen solo a ello, por lo cual, desde esta perspectiva, podría decirse que el programa de Colegios en Concesión toma gran relevancia y protagonismo y evidencia también una relación entre el sector educativo y la gestión pública, ya que adapta sus modelos de prestación del servicio a las dinámicas y modelos de la gestión pública misma.

Cabe resaltar que en términos de gestión escolar la SED trabaja de la mano con el colegio concesionado, en donde tienen reuniones mensuales y el control por la obtención de resultados es preponderante. Al ponerlo en contexto con el caso de estudio, se puede ver cómo el Distrito entrega los colegios, dotados y listos para funcionar, otorgando la autonomía en contratación de docentes, de servicios de alimentación, autonomía en la gestión escolar y la propuesta educativa. Sin embargo, si ellos no cumplen con unos objetivos planteados en el contrato de concesión, el Distrito puede disolver el mismo y retomar el colegio para administrarlo por su cuenta.

En términos de la gestión escolar la misma pasa por dos elementos, obtención de resultados y satisfacción de las diversas demandas de la sociedad. La gestión pública debe ser entendida como los procesos llevados a cabo con miras hacia lo común, puestos en marcha por funcionarios públicos que plantean y ejecutan los objetivos de la acción pública. Sin embargo, para este caso la Secretaria de Educación Distrital no hace un control exhaustivo de la institución, conseguir recursos de cualquier tipo con la misma es muy complicado y las mediciones se dan en términos de obtención de resultados por pruebas saber y tasas de deserción escolar, pero se deja de lado la satisfacción de las demandas de la comunidad escolar.

Otro objetivo que se planteó en esta investigación fue, identificar los componentes de la gestión escolar en la política pública de los colegios por concesión. La gestión escolar en el colegio oficial revisado (San Francisco), es más limitada ya que solo se relaciona con dos niveles, el administrativo y el de la comunidad, los otros niveles son controlados directamente por la Secretaria de Educación Distrital, vale la pena aclarar que el nivel administrativo se refiere solo a la gestión de los recursos físicos y de la infraestructura, también que en muchas ocasiones desconocen a la comunidad y no aprovechan el papel que podrían tener los mismos en lo que respecta con la presión política que tienen los mismos, cosa que no ocurre con los concesionados que en gran parte gracias a la comunidad aún continúan los colegios concesionados en funcionamiento. Un ejemplo de ello es, la dimensión organizacional, en los colegios concesionados hay más orden que en los públicos puesto que estos dependen de los tiempos del sector público y su respectivo sistema de gestión, mientras que los colegios concesionados tienen sistemas de gestión que resultan ser más eficientes.

Indistintamente del modelo que sea utilizado, si muestra buenos resultados debe ser igualmente valorado y debe buscarse el porqué de su éxito para, emularlo y ampliarlo con el fin de ampliar la calidad en la educación pública, en este caso los colegios concesionados han otorgado una serie de aportes a la gestión escolar que de momento han sido desconocidos por la Secretaría de Educación Nacional y por el Ministerio de Educación Nacional.

Finalmente, se puede concluir que el modelo educativo actual, representa una serie de falencias que reflejan la necesidad de un cambio de fondo que pueda utilizar herramientas presentadas por el programa de Colegios por Concesión. problemas de cobertura y de calidad que aún no se han solventado, los colegios oficiales se encuentran por debajo de los concesionados en cuanto a pruebas Saber 11, los problemas de cobertura tampoco han mejorado, puesto que la gran mayoría de colegios oficiales tienen doble jornada debido a que no hay cobertura infraestructural para tener a la mayoría de los colegios en jornada única, la eficacia

también se ve mermada en cuanto al bajo nivel de autonomía que tienen los colegios oficiales, todo esto no ha permitido un proceso acertado y completo de descentralización educativa por parte del Ministerio de Educación y la Secretaría de Educación Distrital, el cual resulta necesario, debido a que la realidad muestra que hay más una delegación jerárquica, donde el Ministerio de Educación Nacional, delega funciones y mandatos en la Secretaría de Educación Distrital y la misma exhorta a los colegios oficiales a cumplir unas metas determinadas por el máximo nivel decisorio.

4.2 Recomendaciones

La principal conclusión es que la jornada única, extendida o complementaria como se le conoce ha sido un factor determinante para los logros académicos. Esta supone que los estudiantes estén más tiempo en su colegio (de 7 a. m. a 3 p. m.). Permanecer más tiempo en los colegios también ha permitido “mejores resultados en ciudadanía, convivencia y clima escolar” que los alcanzados en los establecimientos oficiales o distritales. se debe mejorar la educación pública porque el profesor pasa más tiempo con los estudiantes y se deben implementar otras actividades; esto se hace invirtiéndole más recursos y programas

Otro elemento que favorece la calidad y el logro en los colegios en concesión es la manera en que se administran. La forma de administración en el colegio público es más burocrática. Hay que ampliar el nivel de autonomía de los colegios oficiales, estos están maniatados ante la ley y lo único que deben hacer es apegarse a ella, esto restringe la innovación y la posibilidad de generar un cambio positivo en lo que respecta con nuevas formas de educación que permitan conseguir mejores resultados académicos.

Se encuentra una necesidad de que se reduzca la brecha entre los colegios en concesión y los oficiales, de tal manera que los aciertos de los primeros se puedan aplicar en los segundos. No hay evidencias claras de que haya convergencia entre los dos tipos de colegio pese a que es ideal que la diferencia vaya disminuyendo.

No obstante, la coincidencia es posible, porque una de las tendencias que los investigadores detectaron es que la brecha entre los dos tipos de colegios es mayor en los primeros años de educación, pero se reduce en los últimos años de bachillerato.

Por último, es primordial establecer canales de comunicación con los docentes de carácter público, para que entiendan que la evaluación a sus competencias no debe ser una tarea negativa, sino por el contrario, es una tarea constructiva que va a beneficiarlos a ellos y a sus alumnos, así como vigilar de mejor manera las condiciones laborales que tienen los docentes en los colegios concesionados puesto que aunque ellos se rigen por el derecho privado y pueden contratar a su parecer, no se pueden olvidar que están gestionando dineros públicos y todo ello implica una responsabilidad superlativa en todos sus niveles de gestión escolar.

De igual forma aunque los colegios concesionados se rijan por el derecho privado en materia de contratación docente, la Secretaria de Educación Distrital y el Ministerio de Educación Nacional, deben buscar la manera de regular esta práctica, debido a que hay muchas críticas respecto a las condiciones laborales de los maestros en estos centros educativos y la estabilidad laboral junto con los saliros también representan una problemática, hay que tener en cuenta que se están manipulando dineros públicos y estos no pueden estar a merced de un lucro privado, sino del bienestar de todos.

BIBLIOGRAFÍA

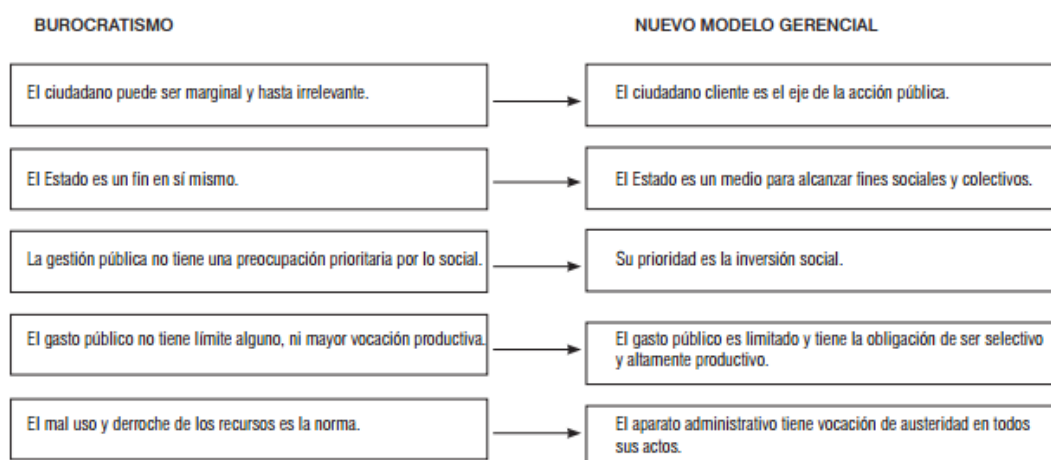
- AGUERRONDO, I. (1996). *La escuela como organización inteligente*. Argentina: Troquel.
- AGUILAR VILLANUEVA, LUIS, (1993) *La implementación de las políticas*, Miguel Angel Porrúa Grupo Editorial, Ciudad de México.
- ALCALDÍA MAYOR DE SANTA FE DE BOGOTÁ. (1998). *Plan de Desarrollo, Económico, Social y de Obras Públicas para Santa fe de Bogotá D.C. 1998-2001 “por la Bogotá que queremos”*. Bogotá D.C.
- BARZELAY, Michael (2003) *la nueva gestión pública*. México, fondo de cultura económica.
- CHICA, Sergio (2011) *una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública en: revista administración y desarrollo, ESAP, Bogotá; D.C. numero 53, volumen 39 pág. 57-74.*
- CHICA, Sergio (2011) *una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública en: revista administración y desarrollo, ESAP, Bogotá; D.C. numero 53, volumen 39 pág. 57-74.*
- CONGRESO DE COLOMBIA. (2012). Ley 1508, “por la cual se establece el régimen jurídico de las asociaciones público-privadas, se dictan normas orgánicas de presupuesto y se dictan otras disposiciones”. Bogotá D.C.

- DECRETO 1278. República de Colombia Capitulo IV, Bogotá, junio 19 de 2002
- FECODE, (2016) comunicado oficial, constancia histórica ante el magisterio colombiano (Junta Nacional, 17 de marzo y Comité Ejecutivo de FECODE, 3 mayo de 2016). Bogotá D.C.
- FIGUEREDO, Z. (2014, 2 de abril). Entrevista con Juan Carlos Jaime. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=hOYhvei_0nk
- GRUENING, G. (2001) Origin and theoretical basis of the new public management en: international public management journal 4
- GUERRERO, Omar (2011) nuevos modelos de gestión pública en: revista digital universitaria, vol. 2, No. 3. (recurso electrónico)
- HERNANDEZ, carlos. (2017) Mayoría de colegios en concesión de Bogotá quedó en manos de comunidades religiosas. El Espectador. <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/mayoria-de-colegios-concesion-de-bogota-queda-manos-de-articulo-676218>
- LONGO, francisco e YSA, Tamako (eds) (2008) los escenarios de la gestión pública del siglo XXI. Ediciones bellaterra. Barcelona
- MOORE, Mark (1998) gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Barcelona, padios.
- OSZLAK, O. Y O' DONNELL, G. (1982). "Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación", en Revista venezolana de desarrollo administrativo, N° 1, Caracas
- PARSONS, Wayne (2007) políticas públicas Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas. En: FLACSO Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede México.
- PARSONS, Wayne (2007) políticas públicas Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas. En: FLACSO Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede México.

- PÉREZ-RUIZ, Abel (2014) enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. Universidad pedagógica de México. ISSN 0123–1294 | Educ. Vol. 17. No. 2. Ciudad de México. pág. 357-369.
- RAMIÓ, Carlos (2001) los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de estado y cultura institucional. (recurso electrónico)
- RAMIÓ, Carlos y SALVADOR, Miguel (2005) instituciones y nueva gestión pública. Barcelona, fundación CIDOB. pág. 123-216.
- REVISTA DINERO. (1998) Enrique Peñalosa Londoño. Caratula. <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impres/recuadro/enrique-penalosa-londono/16648>
- SECRETARIA DE EDUCACIÓN DISTRITAL. (1998) Alcaldía Mayor de Bogotá. Plan Sectorial De Educación. Bogotá D.C.
- STOKER, Gerry (1998) governance as theory: five propositions, en: Blackwell publishers.
- SUBIRATS, Joan (1994) Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración, Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid.
- SUBIRATS, Joan (1994) Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración, Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid.
- VILLA JESUS Y DUARTE JESÚS. (2002) Banco de Interamericano de Desarrollo. “Los colegios en concesión de Bogotá, Colombia: una experiencia innovadora de gestión escolar reformas o mejoramiento continuo”. Washington D.C.

ANEXOS

Anexo 1. Paso del modelo burocrático al modelo de la nueva gestión pública.



Fuente: Elaborado por Chica-Vélez 2001, basado en Guerrero 2002 pág. 59

Anexo 2. Caracterización de la nueva gestión pública por autor.

RAMIÓ	GRUENING	BARZELAY
Estado relacional	Recorte de presupuesto	Herramienta que reforma el Estado

Transformación administración pública	Subcontratación	Herramienta para gestionar lo público
Unidades más pequeñas y más autónomas	Descentralización	Estrategias de toma de decisión
Especialización	Rendimiento	3 E's (economía, eficiencia y eficacia)
Estado: coordina, vigila, controla	Tecnificación	Deja lo social de lado
3 E's (economía, eficiencia y eficacia)	Incentivos a funcionarios	No se centra en la calidad
	Rendición de cuentas	

Fuente: Elaboración propia a partir de Ramió, 2011. Gruening, 2001. Barzelay, 2003

Anexo 3. Tipos de Partenariados propuestos por Longo (2008).

Tipo ideal	Forma de gobernanza	Relación entre los actores
Instrumental	Mercado	Competitiva
Simbólico	Jerarquía	Imperativa y de control
Orgánico	Red	Basada en la confianza

Fuente: Elaboración propia a partir de Longo, 2008. pág. 158

Anexo 4. El modelo del análisis de la implementación de las políticas públicas propuesto por Van Horn y Van Meter.

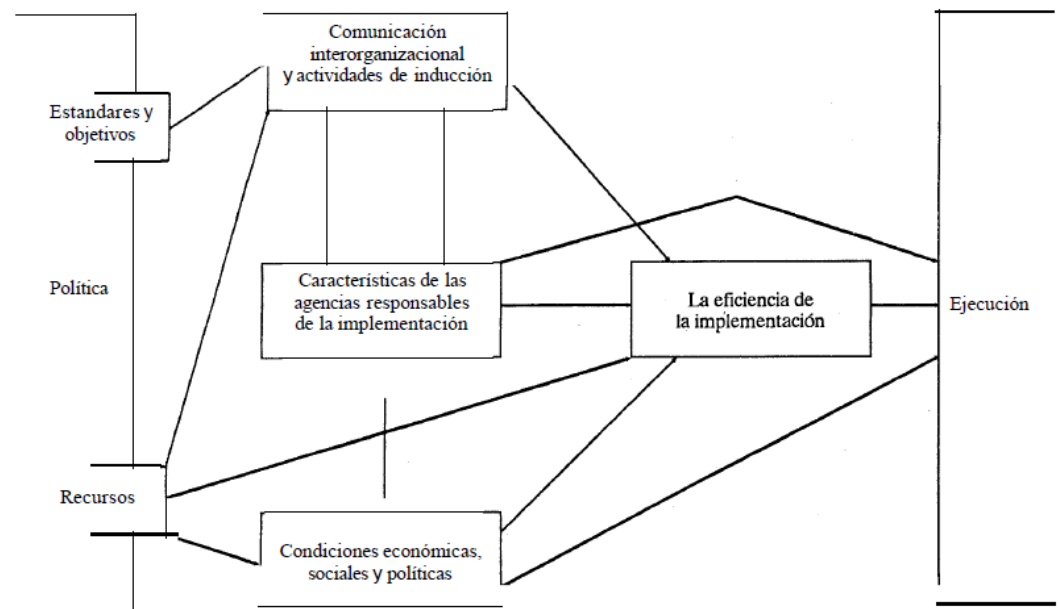


FIG.3. Un modelo del proceso de implementación de las políticas.

Fuente: Esquema tomado de Van Horn y Van Meter, 1993. Pág 118

Anexo 5. Las cuatro dimensiones de la Gestión Escolar.



Fuente: elaboración propia a partir de Pérez 2014

Anexo 6. Escalafón de los 10 mejores colegios públicos en Bogotá en términos de pruebas saber 11 (2016).

Posición	Institución Educativa Distrital	puntaje
1	Colegio Jaime Garzón (CED) *concesionado	99.27
2	Colegio Miravalle (CED) *concesionado	97.03
3	Colegio Luis Carlos Galán Sarmiento (IED)	96.38
4	Colegio Argelia-Banco Popular (CED) *concesionado	96.32
5	Colegio Calasanz (Buenavista) (CED) *concesionado	94.95
6	Colegio Instituto Técnico Industrial Francisco José de Caldas (IED)	94.78
7	Colegio Femenino Lorencita Villegas de Santos (IED)	93.66
8	Colegio Fe y Alegría José María Velaz (IED) *concesionado	93.64
9	Colegio Colsubsidio Las Mercedes (CED) *concesionado	92.64
10	Colegio La Libertad-Santiago de las Atalayas (CED) *concesionado	92.57

Fuente: Secretaria de Educación Distrital

Anexo 7. Entrevista tipo para colegios públicos distritales

1. ¿Cuáles son las características de la institución educativa? (información sobre la institución)
2. ¿Qué es la gestión escolar? ¿Qué grado de autonomía tiene la institución en su gestión escolar?
3. ¿Qué es la gestión directiva? ¿Quién se hace cargo de la gestión directiva en la institución? ¿en que se basa dicha gestión?
4. ¿Qué es la gestión organizacional? ¿Quién se hace cargo de la gestión organizacional en la institución? ¿en que se basa dicha gestión?
5. ¿Qué es la gestión pedagógica? ¿Quién se hace cargo de la gestión pedagógica en la institución? ¿en que se basa dicha gestión?
6. ¿Qué es la gestión de comunidad? ¿Quién se hace cargo de la gestión de comunidad en la institución? ¿en que se basa dicha gestión?
7. ¿Cuáles son los mecanismos de evaluación que implementa la Secretaria de Educación Distrital?

8. ¿Cómo se realiza la evaluación docente?
9. ¿Cuál es su percepción sobre el programa de colegios por concesión?
10. ¿Qué cambio le gustaría implementar en la institución para mejorar la gestión escolar?
11. ¿Cuál considera usted que es el mayor aporte de la institución a la gestión escolar en general?

Anexo 8. Entrevista realizada a Eucardo Pérez Rector del colegio Calasanz (Buenavista)

Daniel Ospina: ¿Cuáles son las características de la institución educativa?

Eucardo Pérez: -mi nombre es Eucardo Pérez soy rector del colegio cuyo nombre es Calasanz Buenavista (CED), ahí ya hay una diferencia nosotros somos una (IED) con las implicaciones legales que tienen y demás, antes era una (CED) con otro perfil de institución.

Este colegio pertenece al programa que inicio hace 17 años en los mega colegios que era un programa de la alcaldía que decía algo así como la educación de estrato 5 para estrato 1 dicho de otra manera era traer un proyecto educativo de colegios reconocidos por su trayectoria y su desempeño en la gestión educativa para poblaciones vulnerables. Nosotros nos presentamos y ganamos la licitación y en ese momento estaba en la figura de concesión, esa figura término el año pasado, de hecho, esa figura de concesión no continuó, ahora se habla de colegios en administración, porque tenemos un contrato de administración educativa.

Hablar del colegio implica hablar del proyecto calasancio, Calasanz es un santo español que fue el que creo las escuelas populares, son las que brindaban educación de calidad a niños pobres y vulnerables, no porque eran pobres debían recibir menos, por el contrario, debían recibir más ya que eran los que más lo necesitaban. Dentro de un contexto que el llamo piedad y letras; donde las letras se

refieren a toda la sabiduría humana y la piedad se refiere al conocimiento interior y su relación con Dios, buscando un equilibrio entre las dos. Eso implicó una propuesta de educación integral hacia la parte académica y hacia la parte del ser humano, es una historia de más de 400 años y aún sigue vigente. Y por coincidencia cuando este colegio empieza a tener este perfil de escuela popular, es una vulnerable, con realidades económicas, sociales y familiares terribles, y que ahora en este trascurso de 16 años se ha visto como este colegio ha ayudado al cambio de los estudiantes, de las familias y de la comunidad en general.

D.O: ¿Cuántos estudiantes hay ahora?

E.P: es un ejercicio de estar asegurándolo, por ejemplo, ahorita me preguntaron si podía recibir dos estudiantes más, revise y en este momento hay 1192 y el cupo máximo es de 1189, es responsabilidad de la institución mantener ese número, el número de estudiantes se controla por medio de la SED ellos son quienes envían los estudiantes y se aseguran de que permanezcan en la institución. Si ellos ven que hacen falta estudiantes los envían directamente, si ven que estamos sobre el número nos consultan a ver si nosotros podemos asumir la llegada de nuevos estudiantes. Pero eso es ahora, antes con los contratos de colegios por concesión nosotros tenemos un control de admisión, podíamos decidir quién entraba y quien no, por supuesto siguiendo los lineamientos de la SED con estudiantes que fueran del sector, de recursos bajos y en condiciones de vulnerabilidad. El control que nosotros ejercíamos iba más relacionado con el valor que le daba la población escolar al colegio y su ánimo de estar o permanecer en el mismo.

D.O: ¿Cómo funciona el colegio al interior?

E.P: somos autónomos, nosotros contratamos a todo el personal, son trabajadores privados, de hecho, es una exigencia un profesor oficial no puede entrar a trabajar a esta institución. Tenemos autonomía pedagógica, porque al fin y al cabo es por el proyecto educativo por el que nos contrataron. Es decir, el distrito nos da el edificio y nos da los recursos proporcionales al número de estudiantes y nosotros los

administramos, brindado un servicio educativo de calidad y gratuito. Cualquier actividad que implique un costo adicional, es propuesta a los padres de familia y la relación es de voluntariedad, si ellos están de acuerdo de hace sino no.

D.O: ¿Qué es la gestión directiva? ¿Cómo funciona en la institución?

E.P: desde la gestión directiva se responde a 3 entes, a la provincia de Nazaret, a la SED y a la institución como tal. La provincia es parte de la orden de los padres escolapios y donde está inmerso el proyecto educativo Calasanz, legalmente se hace a través de la unión temporal Calasanz ante la SED, con ellos se celebró el contrato que contiene un total de 71 obligaciones que deben ser cumplidas por parte de nosotros. La gestión directiva también apunta hacia la SED y toda la relación contractual con ellos, es decir, el seguimiento, planes de mejoramiento y las actividades que ellos proponen para fortalecer nuestro proyecto educativo.

D.O: ¿Qué es la gestión administrativa? ¿Cómo funciona en la institución?

E.P: esta gestión es ya a nivel institucional, es decir, el desarrollo de la parte académica, la columna vertebral del colegio todo lo que es la parte de acompañamiento que se hace a estudiantes y familias desde las tres líneas (psicología, psicología pastoral y convivencia) y todo lo que es la parte administrativa como tal, donde se manejan los recursos, el mantenimiento de la planta física, ejecución presupuestal, análisis financiero para hacer viable el proyecto, parametrización de recursos humanos. Es decir, asegurar la ecuación presupuestal.

La licitación nos fue otorgada porque presentamos un proyecto educativo viable, este proyecto esta fundamentado en la propuesta calasancia “piedad y letras” soportado sobre los cuatro saberes (aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir) estos son los ejes de nuestra propuesta institucional. Eso se traduce en el colegio cuando en el contrato damos respuesta a los objetivos planteados, presentando un perfil de un estudiante calasancio, que es una excelente persona y un excelente estudiante. Ahora bien, la SED nos ha

orientado las metas estratégicas para alcanzarlo, el que nuestro estudiante sea excelente académicamente hay que demostrar y esa demostración se da a través de las 15 metas que propone la SED como las pruebas Saber 11, la tasa de absorción en la universidad, la tasa de deserción entre otras. Y con eso las dos estrategias se fundamentan muy bien.

D.O: ¿Es primordial el acompañamiento de la SED en la construcción del proyecto educativo?

E.P: para nosotros ha sido importante y ha dado buenos resultados, sentimos que las propuestas que tiene la SED y los recursos si son viables y nos pueden servir. Un ejemplo de ello es el apoyo que ellos nos brindan para llevar a cabo nuevas iniciativas y proyectos que surgen a medida que avanza el año. El apoyo de la secretaria en esto es fundamental.

La SED siempre está ofertando muchas opciones de capacitación, de actividades de recreación, y es al colegio al que le toca hacer la gestión y acercarse a la SED para solicitarle hacer parte de estas opciones preestablecidas por la secretaria. En otros casos nosotros hemos necesitado otras opciones y nosotros realizamos la propuesta a la SED y ellos nos brindan el apoyo necesario.

La SED no nos da recursos económicos debido a que estos ya están establecidos en el contrato, nos brindan recursos humanos, recursos pedagógicos y logísticos. Por eso es importante desde la gestión administrativa y directiva hacer toda la administración de recursos, haciendo una proyección financiera porque el contrato nos dice que tanto nos va a dar cada año y que tanto van a incrementar cada año según la canasta educativa. Es responsabilidad de nosotros hacer que el proyecto sea viable elaborando un estudio financiero que asegure que a los 10 años se pueda seguir funcionando y tenga presupuesto disponible.

D.O: ¿Qué elementos innovadores están inmersos en la gestión administrativa de la institución?

E.P: Calasanz se ha caracterizado por la innovación no por hacer cosas muy diferentes, sino que impacten y que optimicen recursos. La provincia Nazaret nos provee de la asesoría y el acompañamiento, entonces esto genera procesos de investigación en el aula, tenemos practicas exitosas que ya se están compartiendo con otros colegios del distrito, como el proyecto de niños de transición “neura” que busca hacer que los niños quieran estar en el colegio y eso apunta a la disminución en las tasas de deserción. Proyectos como “neurofilos” En donde se da un proceso de pensamiento crítico sobre realidades que se dan socialmente, donde se hacen ponencias con estudiantes de diferentes colegios Calasanz. Tenemos un proyecto de olimpiadas matemáticas donde se invitan colegios del sector, la formalización del laboratorio de matemáticas para el desarrollo del pensamiento lógico matemático de los estudiantes, y ahora queremos incursionar en la feria de las ciencias, ya que vemos a muchos estudiantes con capacidades en el área y queremos explotarlas. Vemos que simplemente es cuestión de ir gestionando ciertas actividades que les den las opciones a los estudiantes, ellos necesitan oportunidades. Todo esto es parte de la orden calasanziana, identificar los dones para que su vida sea plena, en que son los niños buenos, es por ello que buscamos impartir una educación integral.

Desde la gestión administrativa hemos reforzado las materias fundamentales, desde matemáticas y ciencias a inglés o las artes. Hubo un cambio en el currículo donde se intensificaron las materias que se querían reforzar, hay más horas de las que pide el decreto, hemos contratado personal adicional para inglés matemáticas y artes. Es una de las ventajas de la jornada única, hemos intensificado las horas en las materias donde encontramos falencias y hemos optimizado ese espacio. Hay otras actividades extracurriculares, que comprenden las artes y los deportes.

D.O: ¿Cuál es el papel de los padres de familia?

E.P: nosotros tenemos hijos de exalumnos, que están acá, tengo casos de familias que no se han ido de acá para no sacar a los hijos, hay un consejo de padres que se ve fortalecido cada día más, ellos se encargan de actividades como el día de la familia y demás relacionadas. El colegio siempre ha considerado importante a la

comunidad, para que nuestro proyecto educativo funcione necesitamos a la comunidad, al estudiante y a la familia; si alguna de esas partes falla, el proyecto no va a tener los resultados esperados.

Por eso diseñamos actividades para ellos como, escuelas de padres, escuelas de formación, nosotros tenemos un proyecto que se llama Calasanz para todos que es tratar de ofrecer a la comunidad, como campañas de salud y gracias a esto está creciendo la comunidad, hace 16 años la mayoría de las personas que vivían acá era familias de recicladores y trabajadores informales, hoy la realidad es otra, hay más técnicos y tecnólogos algunos profesionales lo que les permite conseguir trabajos mejor remunerados, es más cuando llegamos la vía principal era destapada y los servicios públicos precarios; ahora la gran mayoría del sector cuenta con vías asfaltadas y con todos los servicios públicos. Hay que recordar que este era un barrio de invasión y la realidad de hace 16 años contrasta con la de ahora.

D.O: ¿en qué se diferencia una institución concesionada y de una oficial?

E.P: nosotros tenemos una relación contractual con la SED mientras que los oficiales tienen una relación directa con una política pública educativa, nuestro proyecto nos da autonomía pedagógica, pero un colegio oficial, tiene una relación de política educativa.

Ellos tienen unas prácticas diferentes en lo que respecta con contratación docente, incluso de movilidad del docente. Creo que una fortaleza es que estos colegios concesionados el niño es importante en su realidad, y tratamos de impactar esas tres realidades y esto la mayoría de las veces da muy buenos resultados.

D.O: ¿ustedes realizan actividades religiosas?

E.P: ¡claro!, nosotros somos un equipo confesional, católico. Entonces aquí se celebran las primeras comuniones, las catequesis, las confirmaciones y este año estamos tratando de incluir a niños y familias que no necesariamente están ligados al colegio. Somos un colegio católico, pero respetamos la autonomía de los

estudiantes y de sus familias, aquí hay muchas familias de diversas tendencias religiosas.

D.O: ¿Qué papel juega esta institución frente al programa de colegios por concesión?

E.P: pues este es un colegio referente, dentro de los colegios en concesión es de los mejores, en su desempeño a nivel distrital siempre ha sido de los primeros 10 y entre los colegios concesionados siempre ha estado entre los mejores 5, al punto que las familias quieren tener a sus hijos acá, nosotros tenemos una rotación muy baja de matrículas, y es por salida de estudiantes de grado 11 o por traslados territoriales de las familias.

D.O: ¿Cuál es el mayor aporte que ha brindado la gestión directiva y administrativa a la institución?

E.P: efectivamente el colegio es reconocido, el colegio tiene buenos resultados, es un referente a nivel de barrio a nivel de localidad y distrital. Lo que nos hace diferentes, yo creo que lo esencial es que nos ubicamos en que una vez identificados los dones en cada niño, con base en ellos se reconozca una persona valiosa y pueda vivir plenamente su vida.

D.O: ¿Qué cambio le gustaría implementar en la institución desde la gestión directiva y administrativa?

E.P: queremos impactar más en la comunidad que se encuentra alrededor del colegio, sin importar si tienen niños en el colegio o no. Queremos que nuestras familias crezcan gracias al colegio, queremos ayudar a las personas del sector con programas de educación a adultos y uso de TIC'S. y queremos que Calasanz llegue de manera significativa a la comunidad. Y por supuesto queremos llevar nuestro proyecto a más niños y beneficiarlos, no serían 1189 niños beneficiados sino muchos más.

D.O: ¿Cuál es su percepción frente al programa de colegios por concesión?

E.P: pues después de todo esto entenderá que creo que es la respuesta adecuada para niños en condición de vulnerabilidad, que lamentablemente solo podemos responder por 1189 y nos gustaría responder por muchos más, creo que a nivel público es una excelente propuesta, lamentablemente no somos bien vistos por todos los sectores, ya que se cree que estamos privatizar la educación y si conociera nuestro perfil social y académico, no estamos quitándole ningún espacio a nadie sino por el contrario estamos llegando con otra propuesta que se enfoca hacia algo muy particular, nuestra preocupación por la niñez vulnerable. Es más, mi propuesta es que saquen más colegios en concesión. Yo creo que si este no es el único camino es sin lugar a dudas un muy buen camino. Venir a estas condiciones no es fácil, pero el convencimiento por la vocación de servicio esto nos estimula cada día más.

D.O: ¿Qué entiende usted por gestión escolar y como aplica esta en la institución?

E.P: nosotros tenemos una gestión muy particular, tenemos una relación contractual, autonomía para gestionar los recursos pero con unos objetivos específicos dados, manejamos dineros públicos y por ende tenemos una altísima responsabilidad en el manejo de los mismos, de hecho es una de las cosas que en este colegio más se valoran, el mantenimiento que se le hace al colegio no es mucho debido a que los niños lo cuidan y lo preservan porque valoran al colegio, y nosotros también nos esforzamos para mantener al colegio como la segunda casa de los niños. Este colegio no es de nosotros es público y por ende tenemos que cuidarlo aún más.

El perfil calasancio busca que nuestros estudiantes accedan a educación superior, sabemos que no todos pueden ingresar y es por ello que nosotros buscamos diferentes alternativas para que los que no puedan ingresar tengan otras alternativas para seguir con su formación superior, como la escuela de artes y oficios, a cursos de técnico de tácticos y tecnólogos en el SENA. Nosotros tenemos convenios a través de la fundación educativa Calasanz y a través de gestión propia de los colegios, aquí ofrecemos unas becas para que los estudiantes puedan ingresar a las mejores instituciones de educación superior de la ciudad. Con el

SENA también tenemos un convenio para que no solo los alumnos entren allí sino los padres también.

D.O: ¿Cómo se realiza la evaluación docente en la institución?

E.P: como nosotros pertenecemos a la fundación Calasanz, en Colombia hay 6 colegios por todo el país, todo lo que es gestión del talento humano es una política provincial, la provincia es la forma como se organizan los colegios en el mundo, es por territorios y cada territorio es una provincia, por ejemplo, nuestra provincia es la de Nazaret y hacemos parte Colombia, Ecuador y Perú. Y entonces todos estos colegios están coordinados por las directrices de la provincia y por el padre provincial, hay equipos de trabajo que se encargan de lo directivo, lo académico, con lo convivencia y lo pastoral. La gestión del talento humano tiene que ver 1. Nosotros tenemos un manual de protección de la infancia y la adolescencia que es de obligatorio cumplimiento y tenemos un manual se llama manual del trabajador calasancio adaptado a cada una de las circunstancias, que dice cuáles son las responsabilidades de los profesionales con el perfil calasancio, adicional a esto hay un protocolo de selección y contratación de profesionales.

Primero al docente se le realizan una serie de pruebas académicas y psicológicas, revisión de clases, entrevistas con los diferentes coordinadores y con el rector para definir si cumple el perfil requerido, allí entra en periodo de prueba por un mes.

Hay un acompañamiento constante a los profesores, por parte de los coordinadores de área, a partir de toda esta información se le realiza la evaluación a el docente, al profesor lo evalúa, el estudiante, el coordinador de área, el coordinador de sección y el rector. Entonces esto muestra como hay un acompañamiento constante a los profesores para asegurar la calidad del servicio de salud prestado por ellos.

D.O: ¿Cuál es el mayor aporte de la institución a la gestión escolar en general?

E.P: yo creo que es evidenciar que la propuesta calasancia de educar a niños en piedad y letras sigue siendo vigente en comunidades vulnerables como esta, creo que es lo más valioso que le hemos aportado a la sociedad como tal. Puedes hablar

con cualquier persona del sector y van a decir lo mismo que yo, Calasanz se volvió un apoyo para sus proyectos de vida

Anexo 9. Entrevista realizada a Víctor Ortiz coordinador académico del colegio Calasanz Buenavista

Daniel Ospina: ¿Qué es la gestión académica? ¿Cómo funciona en la institución?

Víctor Ortiz: la gestión académica no es una gestión única y exclusiva de esta institución, es una gestión académica a nivel provincial, debido a que todos los colegios que pertenecen a la provincia manejan el mismo currículo académico. En total son 6 a nivel nacional. Los 6 colegios trabajan bajo los estándares y lineamientos del Ministerio Nacional de Educación y de sus respectivas secretarías. Sin embargo, nosotros tenemos un plus ya que nos hemos puesto en la tarea de establecer unas mesas de reflexión por departamentos académicos. Por ejemplo, yo como coordinador académico me reúno con los 5 coordinadores de los otros colegios de la provincia y discutimos sobre las políticas para trabajar año tras año. Entonces, cada mesa por departamento se reúne a discutir las políticas propuestas por el Ministerio más los lineamientos calasancios y si nosotros comparamos nuestro currículo con el de otras instituciones encontramos que nuestros estudiantes se gradúan de 11 con conocimientos propios de primeros semestres universitarios. Nosotros avanzamos en nuestro currículo gracias a que contamos con una jornada única extensa que nos permite profundizar en unas materias de núcleo fundamental. Adicional a eso buscamos que los estudiantes lleguen realmente preparados a la universidad.

Cada departamento tiene sus lineamientos establecidos en cada una de las mesas de discusión, esto garantiza que el modelo pedagógico calasancio sea impartido para cualquier tipo de estudiantes sin importar su nivel socioeconómico. Es por ello que nosotros nos basamos en este modelo, pero esto no es una novedad o algo tomado a la ligera, este es un proceso de muchos años que va llevando consigo un

esquema de buenas prácticas que se pueden evidenciar en los buenos resultados académicos de nuestra institución.

Hay unas directrices en cada departamento ya preestablecidas, como la construcción de documentos, los porcentajes de las evaluaciones, por ejemplo, nosotros tenemos unas pruebas tipo Saber 11 al finalizar cada bimestre que representan el 40% de la nota definitiva y el 60% restante es el trabajo realizado a lo largo del mismo. Al tener una prueba final con un porcentaje significativo hemos diseñado un proceso de seguimiento académico que nos permita asegurar buenos resultados académicos al que llamamos el “semáforo”. A mitad de cada bimestre entregamos por curso un informe de cómo se encuentra cada niño en su situación académica, ROJO: si va perdiendo más de 3 asignaturas, AMARILLO: si va perdiendo 3 o menos y VERDE: si va pasando todas las materias. Esta estrategia es propia del colegio, no hace parte de ningún otro colegio de la provincia. Pero es una estrategia para poder citar a los papas y realizar un acompañamiento efectivo ya que nos encontramos en mitad de cada proceso educativo y nos encontramos a tiempo para realizar los correctivos necesarios. Adicional a esto los profesores atienden toda la semana a los padres, si alguno necesita hablar con un padre o viceversa se puede realizar la cita sin tener que esperar al informe del “semáforo”. La ventaja de las citaciones colectivas por el “semáforo” es que el mismo día si el padre lo desea puede hablar con todos los profesores en donde su hijo tenga dificultades, ya que la idea no es solo entregar un informe sino realizar un trabajo conjunto entre el colegio y los hogares para controlar el desempeño de cada niño de forma acertada. Esto nos garantiza que todos tengamos un buen rendimiento académico a lo largo del año y reducir el número de materias a un mínimo.

Cada departamento académico se reúne dos veces por semana, en donde se da un seguimiento que lo que se pactó en las mesas a nivel nacional a principio de año se esté llevando a cabo de buena manera. Esta directriz establecida en cada mesa no es una camisa de fuerza, pero cada cambio implementado o cada actividad que no se lleve a cabo debe ser informada en la mesa de cada departamento. La cuestión

es que hay un mínimo de trabajo que no están a discusión se deben realizar sin importar las capacidades de cada institución. Cabe aclarar que son similares a los propuestos por la SED, pero en nuestro caso son más específicos en algunos elementos.

Nosotros tenemos cuatro pilares que fundamentan nuestra gestión académica, aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir. Entonces vemos que las primeras dos están remitidas a lo que respecta con lo académico sin dejar de lado los otros dos que hacen parte de la mirada convivencial de la educación, todo unido siendo la humanidad de todo el conocimiento y como debe ser impartido.

D.O: ¿Cómo se asegura que lo propuesto en las mesas se lleve a cabo?

V.O: se hace una planeación semanal por cada periodo, entonces el profesor toma las 8 semanas programa todo lo que va a hacer clase por clase, lo sube a la plataforma en internet y es papel de cada coordinador revisar que esto se esté llevando a cabo, para esto son las reuniones por departamento, para monitorear el desempeño de los profesores en sus clases y comprobar que se lleve a cabo lo propuesto en las mesas realizadas con la provincia.

El proceso evaluativo a cada estudiante se hace por las dos vías, tanto cuantitativo, como cualitativo, en lo cuantitativo se asigna una nota de 1 a 5 y en lo cualitativo al igual que el semáforo tiene tres niveles donde se explica los logros conseguidos por el estudiante y sus dificultades en cada materia. Esto con el fin de dar una evaluación completa del estudiante y que les permita a los padres entender de mejor manera el proceso académico de su hijo.

D.O: ¿Qué nivel de autonomía tiene la institución para llevar a cabo su gestión académica?

V.O: nosotros somos autónomos porque tenemos nuestro propio modelo, particularmente el modelo que tenemos institucionalizado es un modelo que nos ha dado la garantía de obtener buenos resultados, hacerles seguimiento a los niños,

proceso claros y eficientes, todo esto nos lleva a ser muy autónomos. Pero en alguna medida hay una dependencia a los términos por los cuales se contrató al colegio, es decir los objetivos a llevarse a cabo en la institución propuestos por la SED.

Para cumplir estos objetivos se plantean en las mesas planes de mejoramiento anuales que nos permitan cumplir los objetivos propuestos por el contrato. Esta es la única dependencia que tenemos. Igualmente nosotros somos autónomos de proponer los cambios necesarios siempre y cuando cumplamos con las metas, esto nos permite encontrar diversas soluciones o los problemas que se hayan dado.

Cabe aclarar que en las mesas se establece lo mínimo a cumplir con el fin de aprobar los objetivos propuesto en cada una, pero cada institución puede realizar los cambios necesarios que se ajusten a su perfil. Pero la idea es comentario en las mesas para compartir buenas experiencias y utilizarlas en las otras instituciones. Nosotros no vemos lo establecido en la mesa como una camisa de fuerza, ya que es una construcción que realizamos entre todos, es un producto que no resulta excluyente por el contrario si no estamos de acuerdo con algo o se modifica o no se lleva a cabo ya que todos debemos estar de acuerdo para la consecución de este.

Nosotros pretendemos que los estudiantes sean bombardeados con información académica útil para contextualizar, para ello está el proyecto de “neurofilos” donde se discuten por medio de ponencias problemáticas sociales que afectan a diario a la comunidad para fomentar el pensamiento crítico en los estudiantes, en donde se invitan a los otros colegios Calasanz de la ciudad y es interesante como desde cada realidad presentan sus puntos de vista debidamente sustentados, igualmente invitamos jurados de universidades para premiar la mejor ponencia y generar un sentido de imparcialidad y justicia, que fomente a los estudiantes a hacer parte de este programa. Todo esto con el fin de transformar los conocimientos adquiridos en el aula y llevarlos a una realidad que le permita al estudiante volver útiles todos sus conocimientos.

D.O: ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la gestión académica de la institución?

V.O: las fortalezas serian todo lo que tiene que ver con el esquema organizacional ya que el mismo es muy fuerte porque se ha discutido a lo largo de muchos años que nos ha llevado al modelo educativo que tenemos ahora. También está el tener un modelo pedagógico propio nos hacen muy fuertes, es importante ya que esto no está pensado para que funcione en una sola institución, sino que se puede llevar a cabo en muchas otras y lo más posible es que tenga resultados satisfactorios como aquí ocurre con todos los colegios de la provincia. También tener autonomía en el escogimiento del personal se puede ser muy estricto y asegurar que los mejores profesionales lleven a cabo el proyecto calasancio.

Las dificultades encontradas son, los cambios desde la SED y el Ministerio de Educación dificultan llevar un proceso de mejoramiento constante, ya que las evaluaciones externas propuestas por estos entes cambian mucho y definir cuáles son los pasos a seguir para solucionar alguna problemática tiene que estar sopesada de los posibles cambios a los que nos veamos expuestos por estas entidades. Ya que ellos ven a los estudiantes simplemente como datos cuantificables y no en su universalidad, nosotros no formamos un niño de 5 o de 10 puntos, nosotros formamos un niño para que trascienda en su vida.

D.O: ¿Cuál es el mayor aporte que ha brindado la gestión académica a la institución?

V.O: es precisamente el poder discernir sobre las practicas pedagógicas de los maestros y como eso influencia dentro de los estudiantes.

D.O: ¿Qué cambio le gustaría implementar en la institución desde la gestión académica?

V.O: realmente no haría ningún cambio, mejor haría fortalecimiento de algunas áreas, por ejemplo, las dinámicas y las didácticas hacen parte de la formación de los maestros, el dinamizar una clase hace que el niño capte mejor las cosas

entonces en ocasiones las clases se hacen muy pesadas y monótonas. Es por eso que me gustaría fortalecer esa área. Y también inculcar el uso de herramientas tecnológicas para fortalecer los métodos pedagógicos que se utilizan actualmente.

Anexo 10. Entrevista realizada a Tatiana Villamil coordinadora del departamento de desarrollo humano del colegio Calasanz Buenavista

Daniel Ospina: ¿Qué es la gestión de comunidad? ¿Cómo funciona en la institución?

Tatiana Villamil: la gestión de comunidad es toda la parte de organización e integración de la comunidad educativa. Es decir, padres de familia, estudiantes, profesores, personal administrativo y en general toda comunidad. Y a partir de ello como se gestiona la relación de todos estos actores.

Las funciones del coordinador de desarrollo humano comprenden, estar pendiente de las actividades que se desarrollan de los proyectos que manejan los departamentos, coordinar lo relacionado con las entregas de productos a los departamentos que lo soliciten, también presencia en las reuniones de los departamentos y de coordinación académica. Como puedes ver es una tarea transversal en la cual estamos brindando apoyo a todos los departamentos y a coordinación.

D.O: ¿Qué grado de autonomía tiene la coordinación en su gestión?

T.V: nosotros en este departamento somos muy autónomos, porque pues a pesar de que obviamente pues tenemos que regirnos por algunos parámetros que establece la SED o por parte de la provincia, nosotros tenemos la autonomía para hacer diferentes propuestas sobre proyectos o iniciativas propias para que se desarrolle. Normalmente nunca nos han dicho que no a nuestras propuestas, siento que en el colegio siempre nos han dado la potestad de proponer y que las propuestas no se queden ahí en el aire, sino que evolucionen en su proceso, a

comparación de otro colegio como los distritales que los recursos de todo tipo son muy restringidos.

D.O: ¿Qué actividades se han propuesto desde la coordinación?

T.V: nosotros trabajamos escuelas de padres dentro de un proyecto que llamamos “habilidades para la vida”, ese proyecto es general en donde trabajamos las escuelas de padres y talleres para los niños. Entonces todo esto está encaminado para que el estudiante a su salida del colegio tenga un grado de independencia importante y tenga más o menos claro que hacer con su vida y como lograr sus objetivos propuestos. Las escuelas de padres funcionan dependiendo de la necesidad del curso se elige la temática, se solicita a los directores de curso y a los coordinadores de área que nos envíen o nos informen en las reuniones que tenemos semanalmente cuales son los temas que ellos consideran más importantes a tratar. Por ejemplo, para el caso de transición vamos a trabajar las pautas de crianza ya que las profesoras han identificado que es un problema que afecta a varias familias de los niños de sus cursos. La dinámica de las escuelas de padres usualmente es, informamos a los padres acerca del tema a tratar, ponemos una actividad relacionada para no hacer solo una charla sino una actividad en la que todos estemos haciendo parte y no sea aburrido y finalmente una retroalimentación.

Y el servicio social, legalmente los estudiantes de último grado deben cumplir con unas horas de servicio social, lo que nosotros estamos empezando a implementar es que sea un verdadero servicio social. Los estamos llevando a lugares donde el servicio que ellos prestan ayuda a comunidades vulnerables o desprotegidas. En este momento hay un grupo piloto que se está desarrollando en el barrio cercano al seminario de los sacerdotes (barrio el paraíso) con la fundación “proyecto de vida” son niños muy vulnerables que esos sábados desarrollan actividades artísticas y deportivas.

La idea es que los niños del colegio presten su ayuda a otros niños de la comunidad desde su formación calasancia y traten de ayudarles un poco o marcar su vida de

forma positiva. Y de igual forma la fundación nos ayuda también con niños de nuestro colegio, por ejemplo, ahorita están en jornada visual, entonces les enviamos a los niños que tengan dificultades visuales y ellos les hacen la valoración y por 5mil pesos dan los lentes y las gafas.

D.O: ¿Cuáles es la respuesta de los padres hacia las escuelas de padres?

T.V: la respuesta de los papás es positiva, casi siempre vienen todos, pero como todos los papás vienen por obligación porque detrás de la escuela de padres está el semáforo y la entrega de informes o de notas. Esa digamos que es la estrategia que hemos utilizado para captar la atención de la mayoría de los padres y que la actividad tenga sentido. Las escuelas de padres se hacen mínimo una por periodo con grados en específico y dos generales al año con todos los grados.

D.O: ¿Cómo se retroalimenta el proceso de la actividad?

T.V: al final de la escuela de padres entregamos como una encuesta de satisfacción, el padre de familia da su opinión de la temática utilizada en la actividad, también califica la actividad, la disposición de nosotros para hacer la actividad, el tema, la importancia del tema y hay un espacio en el que el padre puede poner observaciones o proponer que otra temática le hubiese gustado abordar y que se debería tener en cuenta para la próxima escuela. De igual forma estas actividades son evaluadas por todo el departamento en las reuniones que realizamos semanalmente, todo esto como el fin de tener un proceso de mejora continua. Las temáticas más solicitadas por los padres son, sexualidad y el acompañamiento para mayor trabajo con los niños desde el colegio.

D.O: ¿Cuál es el mayor aporte que ha brindado la gestión de comunidad a la institución?

T.V: yo siento que es el acompañamiento a los niños, pero ese acompañamiento lo damos desde los talleres y desde el acompañamiento individual con ellos, en donde se les hace un seguimiento, donde se realizan unas sesiones dependiendo de los casos y como todas las problemáticas a tratar intentamos incluirlas en diferentes

proyectos para que tengan una organización un una focalización que nos permita impactar de mejor manera en los niños, y hemos visto que este cambio ha sido muy positivo y sin duda es un gran aporte.

D.O: ¿Qué cambio le gustaría implementar en la institución desde la gestión académica?

T.V: yo siento que nuestro trabajo es bueno, obviamente uno tiene que mejorar en muchas cosas, pero yo siento que nosotros no damos abasto, somos muy pocas personas para responder de la forma adecuada a todas las necesidades de la comunidad educativa.

Mi propuesta sería, la llegada de una persona adicional que llegue a apoyar nuestras actividades, eso mejoraría mucho la capacidad de respuesta a las demandas requeridas. Para reforzar el proceso, así como hay tres coordinadores por departamento también sería necesario que hubiese tres psicólogas por departamento.

Anexo 11. Entrevista realizada a Cesar Alberto López Rector del colegio San francisco

Daniel Ospina: ¿Cuáles son las características de la institución educativa?

Alberto López: mi nombre es Cesar Alberto López soy rector en encargo de la institución educativa San Francisco ubicada en la localidad 19 de ciudad bolívar desde el año 2012 y soy licenciado en matemáticas, llevo trabajando con el distrito desde el año 1988.

Este es un colegio cuyo potencial es la inclusión de estudiantes con discapacidad auditiva. Tiene aproximadamente 27 años, nosotros tenemos doble jornada, hacen parte de la institución 3 sedes, la sede pequeña en la cual están los estudiantes de preescolar y primero, la sede 2 que tiene los estudiantes de segundo a cuarto y principal que tiene a los niños de 5 a 11. con un total de 3.670 estudiantes con los ciclos del 1 al 5 con estudiantes desde preescolar hasta grado 11 y articulados con

la universidad Sergio arboleda en pensamiento lógico matemático. tenemos un programa de estudiantes sordos, un programa de talentos de estudiantes con habilidades excepcionales y adicionalmente el programa de volver a la escuela.

D.O: ¿esos programas son de iniciativa propia o parten desde la SED?

A.L: la secretaria de educación tiene su dirección de inclusión que corresponde a dar la posibilidad de que todo estudiante sin importar su condición pueda acceder a la educación, es decir que no haya barreras para estudiar. Como entidad la SED ofrece esos programas a todas las instituciones pertenecientes a la secretaria en Bogotá, pero es decisión del colegio adoptar los programas o no dependiendo de su capacidad institucional y según las necesidades que tiene su comunidad educativa. Nuestro colegio es uno de los 13 colegios a nivel distrital que atendemos a estudiantes con discapacidad auditiva. El programa de talentos también se proyectó y se empezó a implementar a partir de la necesidad de unos estudiantes que tenían algunas capacidades excepcionales. Es decir, presentaban unas inteligencias específicas diferentes a otros estudiantes. Este programa inicio desde 2012 y también está el programa volver a la escuela, para vincular sobre todo estudiantes de extra-edad a los cuales se les ofrece una educación flexible para que regresen al colegio y culminen sus estudios académicos, actualmente atendemos a 150 estudiantes.

Otro programa es el de media fortalecida en donde se fortalecen materias como, la línea de humanidades relacionado con lenguaje y comunicación, la línea de ingenierías y la línea de arte y diseño. Estos son programas propuestos por la SED y acogidos por la institución. Todo depende de la gestión directiva y administrativa de las instituciones, y su capacidad para adoptar y llevar a cabo estos programas.

D.O: ¿Qué es la gestión escolar? ¿Cómo funciona en la institución?

A.L: la gestión escolar es toda acción que realiza uno como directivo que debe realizar para mantener la institución con un funcionamiento al 100% que influye en la gestión administrativa, gestión académica y la gestión de comunidad; las

relaciones con el entorno las relaciones con el nivel central, entendido como la SED y el Ministerio de Educación. Esas son herramientas que permiten llevar a cabo todo el proceso académico.

El responsable de toda la gestión escolar soy sin duda yo, pero al tener la responsabilidad de responder por más de 3 mil estudiantes y tres sedes me tengo que soportar en un equipo de trabajo que me permita llevar a cabo esta tarea de la mejor manera, el equipo de trabajo está conformado por, coordinadores, orientadores, docentes, el área administrativa y en general la comunidad escolar.

En lo que respecta con la gestión académica el encargado es el coordinador académico, que se encarga en parte de la gestión administrativa y de todo lo que tiene que ver con la gestión académica. Cabe aclarar que la estructuración por ciclos y la organización interna es a disposición de la institución, nosotros tratamos de estructurar de la mejor manera los cargos dentro del colegio para dar respuesta a la demanda educativa.

D.O: ¿Qué resultados ha arrojado la estructuración por ciclos?

A.L: es importante ahora tenemos coordinadores por ciclos, antes teníamos coordinadores encargados o de la parte académica o de la de convivencia, o también de sede, teniendo en cuenta que no quedan colindantes las 3. Ahora los coordinadores por ciclos se encargan de ambas partes sin discriminar, así pueden dar respuestas efectivas ya que tienen más conocimientos acerca del entorno de los estudiantes. Ahora los coordinadores por ciclos tienen una visión más general ya que manejan la parte académica y convivencial por ellos mismos y no desligan las dos categorías, sino que las universalizan y responden mejor a los problemas presentados.

una de las problemáticas recurrentes que hemos encontrado, se trata del poco acompañamiento que encontramos por parte de las familias de los muchachos, no en todas las casas está bien visto que los estudiantes estudien en lugar de trabajar o algunas familias son disfuncionales y no tienen tiempo para apoyar a los niños en

sus tareas en casa, esto hace que el proceso educativo no sea completo y que no se evidencie una mejoría importante en los diferentes exámenes que presentan los estudiantes.

D.O: ¿Qué grado de autonomía tiene la institución en cuanto a su gestión directiva y administrativa?

A.L: si ponemos un numero de 1 a 100 somos autónomos un 30% y es en lo que tiene que ver con la estructura interna y las iniciativas propias que no requieren muchos recursos para llevarse a cabo. Pero hay muchas cosas en las no tenemos siquiera injerencia, como el nombramiento de docentes, en las actividades que se llevan a cabo, en procesos de sanción a estudiantes y a padres de familia. Nosotros nos debemos a muchas normas que nos tienen maniatados.

D.O: ¿Qué actividades se han propuesto desde rectoría?

A.L: trabajamos en la estructuración del currículo y el proceso de convivencia, y por supuesto la solicitud y el acompañamiento a los programas que se llevan a cabo en el colegio actualmente. Pero realmente por las normativas propuestas desde la SED no es mucho más lo que se puede hacer.

Un aspecto que yo he tratado de incorporar en el colegio es el aprendizaje virtual, el colegio cuenta con su plataforma virtual, hay docentes que ya se han vinculado, pero al ser una iniciativa propia no se le puede obligar a la totalidad de docentes a vincularse y a trabajar por la misma. Pero ha sido un proceso complicado, construir esa cultura en los nuevos docentes o en los docentes de una trayectoria muy larga es difícil vincularlos a cambiar un poco sus métodos, yo soy un convencido de que los estudiantes hoy en día aprenden diferente a como era en nuestra época, es por ello que este ha sido un proceso de innovación que no ha sido fácil, a parte por ser iniciativa propia no contamos con recursos para llevarlo a cabo y solo se vinculan los profesores a los cuales les llama la atención, no su totalidad.

D.O: ¿Qué cambio le gustaría implementar en la institución desde la gestión directiva y administrativa?

A.L: más que cambiar creo que sería la solicitud de más recursos, para poder llevar acabo los proyectos propios que tenemos y que pueden funcionar específicamente para la institución, fortalecer mucho más las clases con más material didáctico, mayores recursos informáticos, porque la SED nos asignan unos que son al fin y al cabo escasos y cuando alguno no funciona correctamente o deja de funcionar, el cambio del mismo se hace un tarea muy complicada y demorada.

Sería bueno que la SED dispusiera una dirección de proyectos o algo por el estilo que nos permita a nosotros proponer proyectos que sean aprobados los recursos necesarios y llevarlo a cabo y por supuesto mostrar los resultados.

D.O: ¿Cuál es el mayor aporte a la institución de la gestión directiva y administrativa?

A.L: yo creo que poner el colegio como referente del barrio, apreciado por la comunidad, en una disminución del consumo de drogas y embarazos adolescentes, y por supuesto nuestros programas diferenciales como el de la inclusión de estudiantes con discapacidad auditiva.

D.O: ¿Qué conoce del programa de colegios por concesión?

A.L: los colegios por concesión son una figura legal que ha establecido las alcaldías y las secretarías de educación, para entregar las plantas físicas de colegios y las matrículas de los estudiantes de estos colegios para que sean administrados por un privado.

D.O: ¿en qué se diferencia una institución educativa oficial de una concesionada?

Principalmente se diferencia desde la parte administrativa, la administración de un colegio en concesión recae 100% sobre la empresa que lo administra y se gestiona desde la visión del sector privado. La contratación de maestros, la contratación del personal administrativo por tanto lo que se hace es convertirse en una figura que privatiza la educación pública, la figura esta maquillada con la excusa de que el

servicio educativo a los estudiantes se presta de manera pública, pero sin embargo la administración si recae sobre una institución privada.

A diferencia de los colegios públicos donde la administración la hacemos las personas que hemos hecho todo el proceso por concurso de méritos para el escalafón docente. Con maestros vinculados única y exclusivamente al sector público que saben manejar dineros públicos y la responsabilidad que esto implica.

D.O: ¿Cómo se da la administración de recursos en la institución?

A.L: la administración de los recursos va de acuerdo a los fondos de los servicios educativos, depende de la SED y del Ministerio de educación nacional, y esos recursos son girados a cada una de las cuentas de los colegios oficiales en la ciudad y pues ya nos compete a los administradores del gasto, hacer todo lo concerniente a mantenimiento, gastos de inversión, compras de materiales y suministros. Refrigerios, transporte y jornada extendida le compete directamente a la SED. Los rubros efectivamente son por la cantidad de estudiantes que tenemos matriculados pero esos rubros se componen en relación a la asignación presupuestal enviada cada año por cada institución como proyecto de presupuesto.

D.O: ¿Qué papel desempeña esta institución frente al programa de colegios en concesión?

A.L: nosotros somos de hecho vecino de un colegio concesionado el Calasanz, el rol que nosotros a veces jugamos con los concesionados lo diría a título personal, es la competencia que generan los colegios concesionados, entonces esta la competencia que hay para la población estudiantil debido a que tienen que escoger si piden el cupo en el colegio concesionado o el oficial, muchos padres de familia tienden a decir, no pues mucho mejor el concesionado.

Las garantías para el trabajador del colegio concesionado es que es un contrato a término de un año a diferencia de los maestros con los que nosotros contamos, debido a que aquí nos regimos por todo el proceso de contratación pública, la oferta del servicio público siempre se va a ofrecer como gratuita debido a que esa figura

no va a cambiar es una figura constitucional, sin embargo, el trasfondo es en la forma de privatizar la educación en términos administrativos. La educación como bien público debe estar en manos del Estado y debe ser una obligación del Estado.

D.O: ¿Cuál es su percepción frente al programa de colegios por concesión?

A.L: Los colegios por concesión son una tercerización de la educación, una medida absolutamente innecesaria. El estado jamás debe delegar en terceros sus deberes constitucionales, es un derecho fundamental el deber del estado es optimizar su recurso, por el contrario, el Estado en lugar de tercerizar debería unir esfuerzos para optimizar el servicio educativo de la mejor manera.

El programa de los colegios por concesión amplía la desigualdad, ya que se entrega una infraestructura nueva con las mejores condiciones posibles, con jornada única y con un cupo menor de estudiantes, frente a instituciones educativas oficiales distritales que ya llevan muchos años funcionando con un presupuesto económico muy reducido y con unas instalaciones antiguas que no reciben el mantenimiento adecuado dada la circunstancia económica, de la misma forma la mayoría de las ocasiones con doble jornada y con más estudiantes matriculados que un colegio concesionado, esto lleva a que los padres de familia del sector valoren más a los colegios concesionados y amplíe una brecha entre ellos y los colegios oficiales que con lo poco que les proporciona la Secretaria de Educación Distrital se la arreglan para cumplir con los objetivos solicitados.

D.O: ¿Qué entiende usted por gestión escolar y como aplica esta en la institución?

A.L: la gestión de un colegio público está destinada a la gestión de la comunidad, la gestión administrativa, la gestión directiva y la gestión administrativa; esos son los 4 campos de la gestión que tiene un colegio oficial, el ordenador del caso en este caso que soy yo debe tener la cabeza en los 4 campos, la gestión directiva porque soy rector, en la gestión administrativa porque soy el ordenador del gasto, en la gestión a la comunidad porque soy la cabeza visible ante toda la comunidad y

obviamente de la gestión académica porque somos un colegio estamos encargados de la formación de niñas, niños y adolescentes.

Que sucede dentro del campo de un colegio concesionado, el rector está más encargado de todo lo concerniente a la gestión administrativa porque a fin de cuentas es un gerente, simplemente se encarga de la gestión efectiva de los recursos, ya para el resto de los campos delegan a los coordinadores respectivos de cada área. Aquí mientras tanto el ordenador del gasto es el responsable de los 4 componentes de la gestión. Muchos de los rectores de los colegios privados ni siquiera son maestros en su gran mayoría son administradores públicos. Yo por ejemplo soy maestro, yo soy filosofo soy maestro de formación básica, si vas a un colegio concesionado vas a encontrarte con gerentes, en cambio acá en un oficial te encuentras con docentes que saben lo que hacen porque al fin de cuentas es un colegio no una empresa. Esa es quizás la mayor falla del sistema colombiano ya que no se le da la importancia que merece al maestro.

D.O: ¿Qué grado de autonomía tiene la institución en su gestión educativa?

A.L: nosotros nos basamos en un principio de autonomía institucional proporcionado por la ley general de educación la ley 115, sin embargo, nosotros nos debemos a unas directrices dadas por el ministerio de educación y por la SED, es por ello que siempre vamos a depender del nivel central.

D.O: ¿Cómo los evalúa la SED?

A.L: nosotros debemos cumplir todo lo que está establecido por ley, todo esto establecido en el POA el plan operativo anual, este es concertado a principio de año con la SED teniendo en cuenta el contexto y la realidad del colegio; allí se proponen unas metas que se deben cumplir a fin de año, en donde intervienen, el concejo de maestros, el concejo estudiantil, desde los diferentes estamentos del gobierno escolar, el concejo de padres, el concejo directivo y yo obviamente como ordenador del gasto debo estar siempre verificando que todas esas metas se estén cumpliendo.

D.O: ¿Cómo se realiza la evaluación docente?

A.L: hay que recordar que solo se hace evaluación docente para los maestros regidos bajo el decreto 1278 de 2001 la evaluación se da mediante un proceso de concertación en el cual se establecen los acuerdos a los cuales los maestros se comprometen a cumplir, y al final de año la SED abre un aplicativo para poder realizar la misma y hacer la retroalimentación respectiva.

Es una evaluación, a pesar de que se obtiene un resultado numérico la evaluación viene desde un campo cualitativo y eso está bien planteado desde su origen, creo que evalúa las competencias de los maestros y permite a los directivos docentes analizar las dificultades de los maestros y establecer los planes de mejoramiento respectivos. Sin embargo, no estoy de acuerdo en que la evaluación solo tenga en cuenta el resultado cuantitativo, debido a que no se interesan por la parte cualitativa así este planteada, lo que mide si cumplió o no cumplió los objetivos es el resultado cuantitativo.

En la institución me sorprende la capacidad de los maestros, son muy cualificados, tengo casi el 100% de los maestros con mínimo maestría, eso ha sido un plus de las últimas administraciones en Bogotá, han ayudado para la cualificación posgradual de los maestros y eso será un beneficio a la educación que no se verá reflejado ahora, pero si en algunos años. Pero a uno si le gustaría al menos escoger al profesor que vaya a llegar, no dudando en sus capacidades sino buscando alguien que se acomode mejor a toda la estructura interna propuesta por nosotros.

D.O: ¿Cuál es el mayor aporte de la institución a la gestión escolar en general?

A.L: Esta es una institución educativa que tiene un sentido de pertenencia que de los colegios por los que yo he pasado resulta admirable, la gente está enamorada de su colegio, es un colegio donde la oferta de matrículas es tan poca porque la gente no quiere cambiar, le gusta su colegio, y creo que ese es el primer ejercicio que uno debería despertar en todos los estudiantes ese sentido de pertenencia. Siempre he tenido esa misma directriz uno siempre va a recordar el grado del

colegio, yo no me acuerdo con quien me gradué en la carrera profesional, no me acuerdo con que me gradué en la maestría, porque uno recuerda su colegio, recuerda los amigos de su colegio con los que compartió porque uno desarrollo ese sentido de pertenencia eso es lo que uno debe empezar a trabajar con ellos. Gracias a ello hemos obtenido muy buenas pruebas saber 11, en pruebas externas nos ha ido también muy bien, en las pasadas pruebas saber 11 nos encontramos clasificados en desempeño alto y para Ciudad Bolívar eso es un logro bastante importante

Anexo 12. Entrevista realizada a Isabel Muñoz coordinadora general del colegio San francisco

Daniel Ospina: ¿Qué es la gestión académica? ¿Cómo se da en la institución?

Isabel Muñoz: desde esta coordinación se hace de todo, desde revisar la entrada y salida de los niños, a la atención a padres de familia, la atención por la parte de convivencia a los niños que se enfermaron o se accidentaron, hasta las problemáticas de carácter académicas que presentan los niños.

buscamos nuestra gestión académica que sea integral, es por eso que trabajamos desde diferentes planos, tenemos un programa para atender a niños sordos, el programa de volver a la escuela que busca que los niños de extra edad terminen sus estudios y el de los talentos donde identificamos los gustos de los niños que se pueden volver en talentos, primero determinamos el gusto de los niños entonces tenemos una profe que se dedica a buscar los talentos en artes y ella da el visto bueno a los niños que demuestran gusto y habilidades especiales, lo mismo pasa para la parte académica los profesores son quienes identifican a estudiantes sobresalientes en sus clases y los recomiendan como talentos y por ultimo cuando los papás están interesados y buscan acompañar a sus hijos en el proceso. Entonces a partir de esa identificación se aplican unas pruebas y se direccionan a los niños escogidos a unos talleres para sacar provecho de esas habilidades y

ponerlas en práctica. Como los talleres de ajedrez, de robótica, de artes plásticas, danzas y teatro y la emisora escolar.

Este programa busca impactar no solo de forma académica sino también convivencial, ya que estos talleres se hacen en el tiempo libre de los muchachos, si son de jornada de la mañana se hace en la tarde o viceversa y así se garantiza que los niños utilicen mejor su tiempo y no lo utilicen para el consumo de drogas o la vinculación con bandas de delincuencia común del sector. La SED nos brinda todo el material necesario desde personal hasta material didáctico, el problema es que hay un límite de cupos y no se le puede brindar a muchos más niños como nos gustaría, pero es un buen comienzo.

Hay niños a los que se les identifica el talento, pero por x o y razón no están interesados en explotarlo, por ejemplo, tenemos un niño con habilidades excepcionales en matemáticas y fue difícil vincularlo al programa porque pertenecía a una pandilla del barrio, entonces su tiempo libre lo utilizaba para ello, con acompañamiento desde la institución lo convencimos y hoy es el capitán del equipo de ajedrez y ya no está en la pandilla. Otro método que utilizamos para atraer a los niños al programa es lo que llamamos el bono pedagógico, el cual consiste en brindarle a los niños pertenecientes al programa un bono de una nota alta que puedan cambiar en cualquier materia en la cual tengan una nota mala. Cabe aclarar que a nivel distrital solo 10 colegios cuentan con este programa y que para acceder al mismo hay que presentarse y demostrar que tenemos la capacidad de llevarlo a cabo y que se obtienen resultados del mismo.

El proceso que debe tener una institución para acceder a estos programas es sin lugar a dudas proactivo, cuando uno empieza a identificar las problemáticas que presenta el colegio en ciertas áreas tiene que ingeniarse los métodos para buscar una mejoría en las mismas y brindarle un apoyo al proyecto de vida de los niños, entonces se postula uno a acceder al programa que brinda la SED y ellos deciden si uno está en la capacidad de llevarlo a cabo o no.

D.O: ¿Qué alternativas pedagógicas han encontrado ustedes para obtener mejores resultados?

I.M: nosotros desde el comité de convivencia, tenemos 5 pilares que buscamos trabajar a nivel transversal, donde se trabaja inteligencia emocional, procesos de permanencia, resolución de conflictos, atención de protocolos efectivos y san francisco es. Que todos buscan es mejorar la convivencia el gusto por los niños de permanecer en el colegio y unir cada vez más a nuestra comunidad educativa y esto impacta directamente en el plano académico sin lugar a dudas un niño que se siente bien, que está feliz en su colegio, que sabe encontrar una oportunidad de cada conflicto, se va a desarrollar mucho mejor en su parte académica.

Y ya en lo que tiene que ver directamente con el ámbito académico, es la plataforma virtual con la que contamos en donde incluimos lecturas, películas para el apoyo de clases, capacitaciones para los profesores, es una herramienta pedagógica que nos ha ayudado mucho, por ejemplo el año pasado con el paro de maestros que hubo, nosotros tratamos de continuar el proceso académico por este medio para que los niños no perdieran la constancia, allí enviábamos lecturas, talleres o películas para apoyar el proceso académico mientras terminaba el paro.

D.O. ¿Cómo se gestiona la llegada de nos nuevos profesores para vincularlos en estos procesos innovadores?

I.M: mira que en ese plano a veces fallamos, porque nos limitamos a exponer de todo lo que se trata el currículo, los programas, las metas a cumplir y en general el funcionamiento académico del colegio, pero no hacemos un seguimiento del proceso, pero lamentablemente es por tiempo y por personal, simplemente los coordinadores no tenemos tiempo de apoyar cada proceso particular de los profesores y de forma muy general se trata el problema en las reuniones de ciclo pero si tuviéramos más tiempo y personal se podrá hacer un proceso mucho mejor.

D.O: ¿Qué cambio le gustaría implementar en la institución desde la gestión pedagógica?

I.M: pues nosotros cada año, los 7 coordinadores y el señor rector hemos intentado hacer una planeación estratégica para llevar a cabo a lo largo del año escolar, y año a año nos evaluamos y encontramos las problemáticas recurrentes, pero a su vez encontramos que son muchas cosas y muchos planes a llevar a cabo, y a lo largo del año el tiempo y los nuevos problemas no permiten llevar a cabo todas esas acciones correctivas planeadas con anterioridad. Es decir que no le damos prioridad a las cosas que hay que hacer y atendemos lo urgente y no lo importante, que creo que es la dinámica a la que nos vemos obligados. Esa sin duda es una oportunidad de mejora.

Otra problemática que nos gustaría solucionar es la de las incapacidades de los profesores, ya que la SED envía al sustituto uno o dos días antes de que vuelva, pero el resto de los días nosotros nos la tenemos que ingeniar para poder dar respuesta a la demanda educativa de los niños, a veces parece que se olvidara que la razón de ser de esto son los niños. Si tuviésemos la posibilidad de mejorar esos procesos sería muy importante el cambio.

D.O: ¿Cuál es el mayor aporte de la gestión pedagógica a la institución?

I.M: creo que sin lugar a dudas el proyecto de inclusión con los niños sordos, aunque creemos que nos falta mucho, creo que sin duda es un proyecto bandera del colegio, en el que hemos logrado brindarle educación inclusiva a niños que por recursos escasos quizás en otros barrios no tienen esta posibilidad y nosotros con nuestros recursos escasos hemos trabajado de buena manera para consolidar este proyecto, porque aquí cabe aclarar que a los niños no solo se les enseña las materias del ciclo básico, es desde el lenguaje de señas y como a partir de allí se imparten el resto de las materias y es un proceso muy gratificante, en el cual encontramos que hay profesores que se interesan por aprender el lenguaje y niños que también con el ánimo de comunicarse con sus compañeros sordos lo aprenden. Es realmente un proceso muy gratificante. Es toda una preparación para incluir a los niños en un aula regular y que de la misma forma se vayan preparando para la vida y crear puentes de inclusión en la misma para ellos. Es por ello que nosotros tenemos un taller de

lenguaje de señas para toda la comunidad del barrio o de quien quiera venir, es abierto al público solo tienen que venir y estar dispuestos a aprender, creo que ese mensaje de inclusión y normalización de una población en condición de discapacidad es nuestro mayor aporte.

Anexo 13. Entrevista realizada a Ingrid Sepúlveda docente orientadora del colegio San Francisco

Daniel Ospina: ¿Qué es la gestión de comunidad? ¿Cómo funciona en la institución?

Ingrid Sepúlveda: yo entiendo a la gestión de comunidad como todas las alianzas que hacen las instituciones con otras instituciones en pro del beneficio de un grupo de personas de acuerdo con las necesidades de las mismas. Para este caso en la institución, de acuerdo con el riesgo psicosocial o la problemática que se encuentre se le brinde una orientación tanto a la familia como al estudiante. Se direcciona según sea el caso a las instituciones para un apoyo y de allí se hace seguimiento al proceso.

D.O: ¿Qué instituciones les brindan apoyo en su gestión de comunidad?

I.S: en estos momentos nos hemos apoyado en entidades públicas como, bienestar familiar, comisarías de familia, integración social, casa de la cultura, casa de la justicia, fiscalía, el hospital del sector, entre otras dependiendo de la necesidad de la institución. Es decir, que este trabajo que se lleva acá es de carácter interinstitucional, pero no es un proceso que buscamos que se lleve a cabo con las instituciones únicamente, somos solo acompañantes del proceso donde el foco es el niño y su familia, el papel de ambos actores es preponderante.

D.O: ¿Qué herramientas dispone la dirección para llevar a cabo sus proyectos?

I.S: básicamente recursos humanos, partiendo de la corresponsabilidad de la familia, de la motivación de cada uno de los niños, el equipo de trabajo institucional, coordinación, docentes. Sin embargo, encontramos una gran dificultad en la

vinculación de los padres a estos procesos, crear un proceso de corresponsabilidad con ellos es muy complicado, muchas familias a pesar de que se hace el proceso de orientación ellas no presentan una colaboración constante frente al tema, porque muchas ocasiones las familias son disfuncionales y el tiempo para el brindarles apoyo a los niños en sus procesos de aprendizaje es muy limitado. Otras problemáticas que hemos encontrado son los procesos que se llevan en las instituciones públicas con las que tratamos de trabajar. Como, por ejemplo, lo que es conseguir que una EPS apruebe un tratamiento de salud mental o psicológico para los niños o para las familias es una tarea muy complicada. Muchos niños necesitan terapias de psicología, fonoaudiología, ocupacionales y muchas veces no tiene acceso a ellas por el funcionamiento del sistema de salud colombiano que no encuentra a la salud mental de los niños como una prioridad.

D.O: ¿Qué alternativas han encontrado ustedes para obtener mejores resultados en la orientación?

I.S: nosotros por ser funcionarios públicos tenemos unas rutas de atención ya preestablecidas, las rutas de atención integral en convivencia, a las diferentes leyes de infancia y adolescencia. Sin embargo, no nos limitamos a cumplir solo con lo propuesto, también realizamos unos talleres de familias, intervenciones con bienestar familiar, intervención directa a familias. Por ejemplo, desde el año pasado desde la orientación se creó una estrategia llamada “congreso de familia” en donde nosotros (8 orientadores) ideamos a partir de la inasistencia de los padres a los talleres de padres, de 100 padres que se citaban venían 20 y por lo general era de los niños que no presentaban ninguna dificultad en su proceso educativo. Entonces esta estrategia lo que busca es que las instituciones con las que nosotros trabajamos vinieran acá y les brindaran a los padres de familia algunos de sus servicios disponibles y de esta forma incentivar a que los padres asistan de manera masiva a las actividades propuestas por el colegio.

Esta estrategia permite que los padres de familia pudiesen solucionar problemas jurídicos consiliarios de manera simple, familiares, acompañamiento del bienestar

familiar a los padres en procesos de crianza y demás. También ha permitido que los padres asistan mucho más a las actividades propuestas por la institución. Encontramos que los padres son más receptivos que antes ante las propuestas de la institución. Esta actividad se realiza una vez al año, por lo que traer a tantas instituciones un mismo día y toda la logística que se requiere para esto no permite que se haga más regularmente.

Actualmente realizamos dos talleres de padres y un congreso de familia, a final del primer periodo hacemos el primer taller de padres donde identificamos las problemáticas más recurrentes de los niños y de los padres de familia y planteamos los lineamientos y las instituciones que deberían estar con nosotros en el congreso de familia y al final del tercer periodo hacemos el segundo taller de padres donde hacemos la retroalimentación del congreso de familia y revisamos que se está llevando el proceso y al acompañamiento de los niños y sus familias.

D.O: ¿Cuál es el problema más recurrente encontrado en la comunidad escolar de la institución?

I.S: cabe aclarar que cada caso y cada niño es distinto, las líneas de acción para cada uno son diferentes dependiendo del caso. Pero, por ejemplo, este año se está viendo muchos problemas de aprendizaje, dificultades a nivel de dispositivos básicos de aprendizaje, problemáticas familiares delicadas, violencia intrafamiliar, entre otros.

Trabajamos de forma individual y familiar, depende mucho de la valoración inicial que se haga, se remite a nivel institucional, y se hace un seguimiento por medio de la familia y su asistencia a las terapias sugeridas ya sea terapia ocupacional, fonoaudiología, a psicología o psiquiatría

D.O: ¿Cuál es el mayor aporte a la institución desde la gestión de comunidad?

I.S: yo creo que es, un gran apoyo a las problemáticas sociales y la mitigación de riesgos. por ejemplo, en este colegio bajó bastante el embarazo adolescente, antes teníamos 15 niñas embarazadas ahora solo son 2 niñas en esa situación.

Otro aporte que venimos realizando orientación a los profesores en diferentes manejos de problemáticas, nosotros trabajamos con ellos por medio de asesorías en comisiones, donde se orientan estrategias a los maestros a nivel general o particular.

D.O: ¿Qué cambio le gustaría implementar en la institución desde la gestión de comunidad?

I.S: más que un cambio, son necesidades que se tienen que cumplir, necesito urgentemente una fonoaudióloga, necesito educadoras especiales, apoyo a nivel pedagógico, los resultados serían mucho mejores si hubiese más personal especializado en estas áreas. La necesidad de mayores recursos humanos se hace fundamental.

Cabe aclarar que los proyectos desde el hospital nos han ayudado, a brindar información a los niños, para trabajar en estrategias de prevención y promoción. Pero igual la salud mental en este país no resulta relevante para las instituciones responsables

Anexo 14. Cuadro comparativo entre colegios en concesión y oficiales (Eucardo Pérez)

	Colegio por concesión	Colegio oficial
Tipo de vinculación con el sector educativo	Contrato de concesión (ahora administración educativa)	Responde a las directrices de la política educativa distrital (SED)
Nivel de autonomía	Autonomía en todos los niveles de la gestión escolar	Menor autonomía se rige a los principios de la política educativa
Contratación	Profesores privados derecho privado	Empleados públicos
Nivel de impacto	Impactar las tres realidades (académico, familiar y social)	Impactar en lo académico

Religión (algunos casos)	Católicos	Libertad de culto
---------------------------------	-----------	-------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista realizada a Eucardo Pérez.

Anexo 15. Cuadro comparativo entre colegios en concesión y oficiales (Cesar Alberto Lopez)

	Oficial	concesión
Tipo de administración	Administración: a partir del sector público (empleados públicos)	Administración: a partir del sector privado (contratación de maestros y servicios) forma de privatización
Tipo de administración de recursos	Administración de recursos: a partir de fondos de servicios educativos (mantenimiento, gastos de funcionamiento, compras de materiales y suministros) <ul style="list-style-type: none"> - El pago a maestros y la contratación de refrigerios y rutas son remitidos directamente por la SED. 	Administración de recursos: a partir del costo propuesto por la SED de cada niño. El concesionario tiene la autonomía de la contratación de maestros y servicios (mantenimiento, gastos de funcionamiento, materiales y suministros, salarios, alimentación, rutas, etc.) *cambia con los colegios en administración
Tipo de contratación	Contratación pública	Contratación privada
Tipo de gestión	Gestión de la comunidad o convivencia, administrativa y académica.	Gestión de la comunidad o convivencia, administrativa y académica.

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista realizada a Alberto López.

Anexo 16. Marco legal sobre la responsabilidad del Estado colombiano y de los colegios en torno a la educación.

Fuente	Contenido normativo
Constitución política de Colombia	<p>Artículo 44: por medio del cual se reconoce el derecho a la educación, a la cultura, la recreación, el deporte y la libre expresión de su opinión. Y se reconoce la obligación estatal para con estos.</p> <p>Artículo 45: El adolescente tiene derecho a la protección y a la formación integral. El Estado y la sociedad garantizan la participación activa de los jóvenes en los organismos públicos y privados que tengan a cargo la protección, educación y progreso de la juventud.</p> <p>Artículo 64: Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a los servicios de educación.</p> <p>Artículo 67: La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos. Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo.</p> <p>Artículo 68: Los particulares podrán fundar establecimientos educativos. La ley establecerá las condiciones para su creación y gestión. La comunidad educativa participará en la dirección de las instituciones de</p>

	educación. La enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica. La ley garantiza la profesionalización y dignificación de la actividad docente.
Ley 60 de 1993	Por medio de la cual se define la distribución y competencias y recursos entre los diferentes ámbitos territoriales del país, se ha producido la reglamentación y normatividad pertinente según los diferentes tópicos, para los niveles educativos y las poblaciones demandantes del servicio educativo.
Ley 80 de 1993	<p>Artículo 1: La presente ley tiene por objeto disponer las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales.</p> <p>Artículo 32. DE LOS CONTRATOS ESTATALES. Son contratos estatales todos los actos jurídicos generadores de obligaciones que celebren las entidades a que se refiere el presente estatuto, previstos en el derecho privado o en disposiciones especiales, o derivados del ejercicio de la autonomía de la voluntad, así como los que, a título enunciativo.</p> <p>Numeral 4. Contrato de concesión</p> <p>Son contratos de concesión los que celebran las entidades estatales con el objeto de otorgar a una persona llamada concesionario la prestación, operación, explotación, organización o gestión, total o parcial, de un servicio público, o la construcción, explotación o conservación total o parcial, de una obra o bien destinados al servicio o uso público, así como todas aquellas actividades necesarias para la adecuada prestación o funcionamiento de la obra o servicio por cuenta y riesgo del concesionario y bajo la vigilancia y control de la entidad concedente, a cambio de una remuneración que puede consistir en derechos, tarifas, tasas, valorización, o en la participación que se le otorgue en la explotación del bien, o en una suma periódica, única o porcentual y, en general, en cualquier otra modalidad de contraprestación que las partes acuerden.</p>
Ley 115 de 1994	Artículo 1: la educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta

en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y deberes.

Artículo 3: PRESTACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO. El servicio educativo será prestado en las instituciones educativas del Estado. Igualmente, los particulares podrán fundar establecimientos educativos en las condiciones que para su creación y gestión establezcan las normas pertinentes y la reglamentación del Gobierno Nacional. De la misma manera el servicio educativo podrá prestarse en instituciones educativas de carácter comunitario, solidario, cooperativo o sin ánimo de lucro.

Artículo 6: COMUNIDAD EDUCATIVA. De acuerdo con el artículo 68 de la Constitución Política, la comunidad educativa participará en la dirección de los establecimientos educativos, en los términos de la presente Ley. La comunidad educativa está conformada por estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos docentes y administradores escolares. Todos ellos, según su competencia, participarán en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo.

Artículo 11: NIVELES DE LA EDUCACIÓN FORMAL. La educación formal a que se refiere la presente Ley, se organizará en tres niveles:

a) El preescolar que comprenderá mínimo un grado obligatorio; b) La educación básica con una duración de nueve grados que se desarrollará en dos ciclos: La educación básica primaria de cinco (5) grados y la educación básica secundaria de cuatro (4) grados, y c) La educación media con una duración de dos (2) grados.

Artículo 77: AUTONOMÍA ESCOLAR. Dentro de los límites fijados por la presente ley y el proyecto educativo institucional, las instituciones de educación formal gozan de autonomía para organizar las áreas fundamentales de conocimientos definidas para cada nivel, introducir asignaturas optativas dentro de las áreas establecidas en la ley, adaptar algunas áreas a las necesidades y características regionales, adoptar métodos de enseñanza

	y organizar actividades formativas, culturales y deportivas, dentro de los lineamientos que establezca el Ministerio de Educación Nacional.
Ley 142 de 1994	dispone que el régimen de los actos administrativos y contratos de las empresas prestadoras de los servicios públicos fuera de derecho privado, de puede regir sobre el derecho público por la excepción, teniendo en cuenta que los mismo no solo pueden ser prestados por el Estado, sino por sociedades conformadas por acciones, personas naturales o jurídicas privadas, organizaciones, etc. Estableciendo de esta forma una dualidad, al permitir que algunos contratos se rijan por el derecho privado y otros por el derecho público.
Ley 152 de 1994	Por la cual se establece la ley orgánica del plan de desarrollo donde se establecen las políticas públicas, planes, programas y proyectos; se organiza el presupuesto para la ejecución de los mismo, su articulación de lo nacional hacia lo local.
Decreto distrital 441 de 1993	Por medio de la cual, la Alcaldía Distrital delega la función de la celebración de contratos en esta materia al secretario distrital. Es decir, la suscripción de contratos relacionados con el uso, usufructo o arrendamiento de las áreas de propiedad del Distrito Capital de Santa fe de Bogotá a cargo de la secretaria de educación.
Ley 715 de 2001	Conformación del sistema general de participaciones. El sistema de participaciones estará conformado así: 3.1 una participación con destinación específica para el sector educativo, que se denominara participación para educación.
Decreto 1851 de 2015	Mediante el cual se establece los requisitos para la contratación del servicio público educativo por parte de las entidades territoriales certificadas en educación, que demuestren insuficiencia o limitaciones en los establecimientos educativos oficiales de su jurisdicción para la prestación de dicho servicio. Artículo 2.3.1.3.1.6. Tipos de contrato para la prestación del servicio público educativo.

	<p>1. Contratos de prestación del servicio educativo. Contratos mediante los cuales una entidad territorial certificada contrata la prestación del servicio público educativo con el propietario de un establecimiento educativo no oficial de reconocida trayectoria e idoneidad, durante un (1) año lectivo, en las condiciones de calidad establecidas por el contratante, atendiendo los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional. El contratista deberá contar con el PEI o el PEC aprobado, así como con la licencia de funcionamiento expedida por la secretaria educación de la entidad territorial certificada en donde prestará el servicio educativo.</p> <p>2. Contratos para la administración del servicio educativo. Contrato mediante cual el contratista seleccionado a través de un proceso de licitación se compromete a administrar uno o varios establecimientos educativos de carácter oficial, ofreciendo una canasta educativa que cumpla con altos estándares de calidad.</p>
--	---

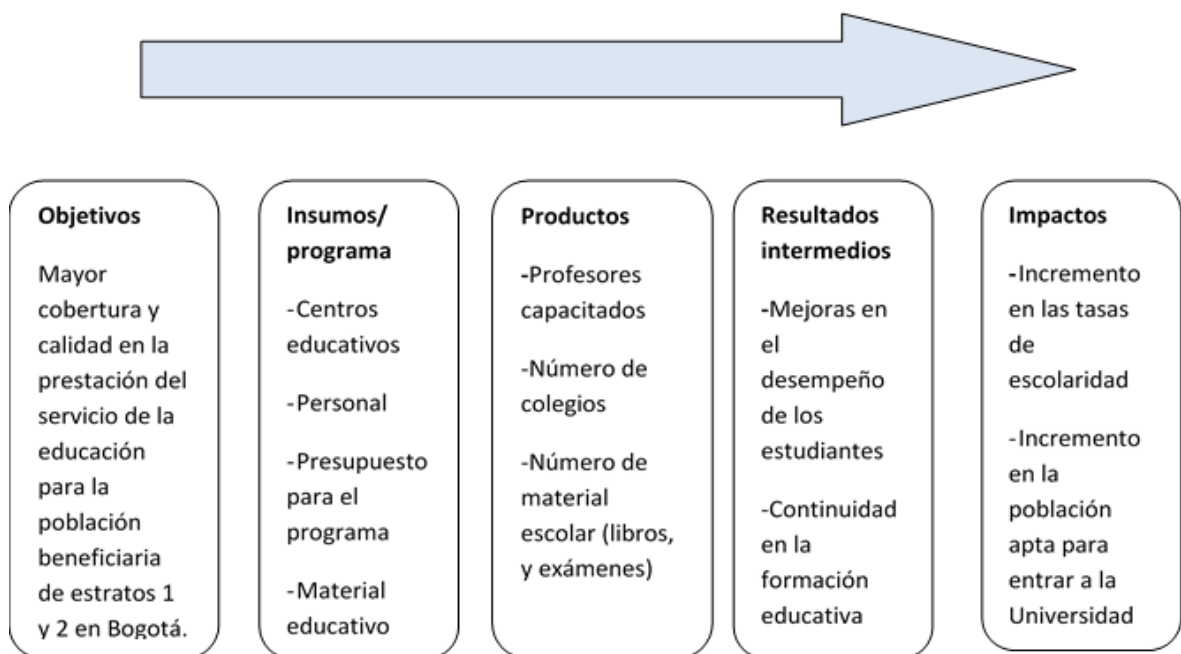
Anexo 17. Evaluaciones realizadas a colegios en concesión

NOMBRE	CONTENIDO
los colegios en concesión de Bogotá, Colombia: una experiencia innovadora de gestión escolar (Leonardo villa y Jesús duarte) 2002	Se evaluó la primera etapa de ejecución incluyendo prueba piloto. Se reconocen las fortalezas de las alianzas público-privadas.
Evaluación de los colegios en concesión en Bogotá 2000-2003. (Alfredo sarmiento, Carlos Alonso, Gustavo Duncan, Carlos Garzón) 2005	Incluye la Naturaleza y características de los colegios oficiales y los colegios en concesión. Diferencias de gestión entre los colegios de concesión y los colegios oficiales. Factores asociados al Logro académico. Explicación de los procesos realizados por los colegios concesionados según la teoría de sistemas aplicado: que incluye los procesos.
The Impact of Private Provision of Public Education: Empirical Evidence from Bogotá's Concession Schools (Felipe Barrera) 2006	Incluye las características generales de los colegios en concesión. Y busca dar evidencias que sugieren un impacto positivo de la figura de concesión.

<p>Evaluación integral proyecto de concesión educativa (corpoeducacion) 2004</p>	<p>"Corpoeducación" y la Secretaría de Educación Distrital suscribieron el contrato No 078, el 8 de agosto de 2003, cuyo objeto es realizar una evaluación integral del programa de concesión educativa, a partir del marco y concepción del programa y generar una metodología con las herramientas e instructivos para el seguimiento de dicho programa.</p>
<p>INFORME ESPECIAL DE CONSESIONES (contraloría) 2004</p>	<p>La auditoría se centró en establecer el cumplimiento de las obligaciones establecidas tanto en los contratos de concesión como en los convenios, por parte de la Secretaría de Educación, los concesionarios y los colegios privados en convenio; para la prestación del servicio educativo durante la vigencia 2004. En la auditoría se evaluó la correspondencia entre el número de alumnos beneficiarios de los modelos de concesión y de subsidios, y los recursos comprometidos y girados; el cumplimiento de las metas; el cumplimiento del objeto, de las condiciones en que se pactaron los convenios y si se ajustan a los preceptos legales; determinar si se cumplieron los requisitos por parte de los aspirantes, para acceder a estos programas y que la Entidad haya cumplido con los procedimientos establecidos para la selección tanto de los colegios como de los alumnos resultados colegios por concesión.</p>
<p>El impacto de los colegios en concesión en el rendimiento académico (Juan Diego Bonilla) 2013</p>	<p>Es una evaluación de impacto realizada a cuatro colegios por concesión en Bogotá con resultados de corto y largo plazo. Se realiza un análisis preliminar y general de la contratación de servicios públicos y las alianzas público privadas. La pregunta de la evaluación de impacto fue guiada por, el efecto causal de asistir a un colegio en concesión en</p>

	rendimiento académico relativo a públicos comparables; en el corto plazo: pruebas saber11 y en el largo plazo: educación superior o la asistencia a una institución seleccionada.
--	---

Anexo 18. Teoría del cambio



Anexo 19. Cadena de Resultados

Resultados		
Eficiencia interna	Eficiencia en los recursos económicos	Calidad del servicio:
<ul style="list-style-type: none"> 1. Aprobación de grado 2. Deserción de grado 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura física 2. Materiales o dotación 3. Gastos de personal 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Producción educativa y logros académicos 2. Procesos pedagógicos

Anexo 20. Matriz de sistematización de información de entrevistas

Programa de Colegios en Concesión	necesidad del programa	el programa es el camino, debería ser el único y ampliarse aún más” hay críticas desde diferentes sectores ya que se entiende como una privatización de la educación. Para ello, el Rector invita a los diversos sectores que se encuentran en contra del programa y de los prestadores del servicio educativo a que “conozcan más a fondo la propuesta y adopten algunas de sus directrices para beneficiar a los niños y jóvenes que son la razón por la cual hay que trabajar por un mejor futuro. (Eucardo Pérez, comunicación personal, 18 de octubre de 2017)
	educación pública	la educación es una obligación del Estado, es por ello que esta debe ampliarse y optimizarse desde el ámbito público y no se debe tercerizar” los colegios por concesión no eran, son, ni serán una necesidad, debido a que el mismo servicio que ellos prestan, lo hacen los colegios oficiales con menos recursos y con más estudiantes que los concesionados, este modelo solo representa la realidad de la tercerización de la educación en Colombia. La educación deber ser pública en todos sus niveles, así como es estipulado en la Constitución Política de Colombia, consignado en el artículo 67 de la misma. Cualquier forma de privatización de la educación va en contravía la Constitución y para López es deber de los servidores públicos y de toda la ciudadanía en general velar por el cumplimiento de la misma y luchar por que la educación sea de carácter público. Hay que aclarar que la privatización de la educación en este caso se da desde un plano administrativo en lo que respecta con la contratación de servidores públicos pivel educativo para ser más valorables por los padres de familia del sector. (Daniel Raisbeck, comunicación personal, 24 de noviembre de 2017)faltadas y con todos los servicios públicos. Hay que recorda
	diferencias entre las instituciones oficiales y concesionadas	los colegios concesionados amplían la desigualdad, debido a que se entrega una infraestructura nueva con las mejores condiciones posibles, con jornada única y con un cupo menor de estudiantes, frente a instituciones educativas oficiales distritales que ya llevan muchos años funcionando con un presupuesto económico muy reducido y con unas instalaciones antiguas que no reciben el mantenimiento adecuado dada la circunstancia económica, de la misma forma la mayoría de las ocasiones con doble jornada y con más estudiantes matriculados que un colegio concesionado, esto lleva a que los padres de familia del sector valoren más a los colegios concesionados y se amplíe una brecha entre ellos y los colegios oficiales que con lo poco que les proporciona la Secretaría de Educación Distrital se la arreglan para cumplir con los objetivos solicitados. . (Luis Hernández, comunicación personal, 24 de noviembre de 2017)

<p>los colegios en Concesión son administrados por buenos proveedores con experiencia en la pedagogía tal como la Alianza Educativa (convenio entre la Universidad de los Andes y los colegios San Carlos, Los Nogales y el Nueva Granada), los cuales están motivados a hacer un buen trabajo por cuestiones de reputación, debido a que estas instituciones no se pueden dar el lujo de presentar malos resultados, motivación que no aplica al mismo grado a los colegios distritales. (Daniel Raisbeck, comunicación personal, 24 de noviembre de 2017)</p>	<p>este es un colegio referente, dentro de los colegios en concesión es de los mejores, en su desempeño a nivel distrital siempre ha sido de los primeros 10 y entre los colegios concesionados siempre ha estado entre los mejores 5, al punto que las familias quieren tener a sus hijos acá, nosotros tenemos una rotación muy baja de matrículas, y es por salida de estudiantes de grado 11 o por traslados territoriales de las familias. (Eucardo Pérez, comunicación personal, 18 de octubre de 2017)</p>	<p>Los colegios por concesión son una tercerización de la educación, una medida absolutamente innecesaria. El estado jamás debe delegar en terceros sus deberes constitucionales, es un derecho fundamental el deber del estado es optimizar su recurso, por el contrario, el Estado en lugar de tercerizar debería unir esfuerzos para optimizar el servicio educativo de la mejor manera. (Andrés López, comunicación personal, 24 de octubre de 2017)</p>
<p>que el programa de colegios por concesión es "la forma de privatización de la educación pública" realizada por el Alcalde Mayor de Bogotá, Enrique Peñalosa en su primera alcaldía. Es el Estado colombiano el que debe asumir la prestación del servicio público educativo, por mandato constitucional, por ende un Estado que no asume el sistema educativo público, gratuito y de calidad, en palabras de Moreno "es un Estado que falló", privatizar la educación como método de beneficiar económicamente a establecimientos de carácter privado y afectando de manera notable la estabilidad laboral de empleados públicos, los cuales se han esforzado de manera notable en mantener una relación de méritos dada por su nivel educativo lleva a un fracaso del modelo. (Gilberto Moreno, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017)</p>	<p>En términos de eficiencia y eficacia, el momento amerita una flexibilización del modelo educativo actual, las rencillas con las grandes agremiaciones sindicales de maestros han atrasado el progreso y la innovación de la educación en Colombia, el papel del Estado es fundamental debido a que la educación es un derecho fundamental, pero trabajar con alianzas público privadas no es una privatización de la educación simplemente es un mecanismo mediante el cual es Estado se apoya en organizaciones privadas que conocen de mejor manera como prestar el servicio de manera eficaz y eficiente, pero a final de cuentas quien tiene la última palabra y es el vigilante de toda esta situación es el Estado. (Daniel Raisbeck, comunicación personal, 24 de noviembre de 2017)</p>	
<p>nosotros tenemos una relación contractual con la SED mientras que los oficiales tienen una relación directa con una política pública educativa, nuestro proyecto nos da autonomía pedagógica, pero un colegio oficial, tiene una relación de política educativa. Ellos tienen unas prácticas diferentes en lo que respecta con contratación docente, incluso de movilidad del docente. Creo que una fortaleza es que estos colegios concesionados el niño es importante en su realidad, y tratamos de impactar esas tres realidades y esto la mayoría de las veces da muy buenos resultados. (Eucardo Pérez, comunicación personal, 18 de octubre de 2017)</p>	<p>Principalmente se diferencia desde la parte administrativa, la administración de un colegio en concesión recae 100% sobre la empresa que lo administra y se gestiona desde la visión del sector privado. La contratación de maestros, la contratación del personal administrativo por tanto lo que se hace es convertirse en una figura que privatiza la educación pública, la figura esta maquillada con la excusa de que el servicio educativo a los estudiantes se presta de manera pública, pero sin embargo la administración si recae sobre una institución privada. A diferencia de los colegios públicos donde la administración la hacemos las personas que hemos hecho todo el proceso por concurso de méritos para el escalafón docente. Con maestros vinculados única y exclusivamente al sector público que saben manejar dineros públicos y la responsabilidad que esto implica.(Andrés López, comunicación personal, 24 de octubre de 2017)</p>	<p>pues hay unas diferencias entre un colegio público no concesionado y uno concesionado y es digamos en tema de la jornada única entonces es como la gran diferencia que existe de colegio de concesión y colegio público. Y es el tiempo y la calidad de tiempo que están los estudiantes en el colegio. (Gilberto Moreno, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017)</p>

Gestión Escolar	Cumplimiento de Obligaciones Legales	<p>el colegio Calasanz (Buenavista) (IED), este tiene en una relación contractual por la cual debe responder satisfactoriamente para mantener la misma. De esta forma al disponer y administrar dineros públicos la responsabilidad es mucho mayor, lo cual requiere acciones que respondan a esas demandas de manera eficaz y eficiente. Los contratos por concesión permiten el más alto nivel de autonomía para la institución concesionaria, tienen la libertad de contratar los funcionarios que deseen en todos los niveles requeridos, siempre y cuando respondan de manera satisfactoria a lo estipulado en el contrato. Igualmente, el colegio tiene un control en la admisión de los estudiantes que ingresan a este, siempre y cuando cumplan con las características para acceder a un colegio público al igual que el resto, por otro lado, también pueden expulsar o no permitir la aprobación de los años escolares cursados por los estudiantes con problemas académicos o disciplinares. (Eucardo Pérez, comunicación personal, 18 de octubre de 2017)</p>	<p>nosotros tenemos una gestión muy particular, tenemos una relación contractual, autonomía para gestionar los recursos pero con unos objetivos específicos dados, manejamos dineros públicos y por ende tenemos una altísima responsabilidad en el manejo de los mismos, de hecho es una de las cosas que en este colegio más se valoran, el mantenimiento que se le hace al colegio no es mucho debido a que los niños lo cuidan y lo preservan porque valoran al colegio, y nosotros también nos esforzamos para mantener al colegio como la segunda casa de los niños. Este colegio no es de nosotros es público y por ende tenemos que cuidarlo aún más. (Eucardo Pérez, comunicación personal, 18 de octubre de 2017)</p>
	autonomía	<p>el alto nivel de autonomía que tienen los colegios concesionados es el que les ha permitido obtener los buenos resultados y la consecución de los objetivos propuestos en cada contrato. El "experimento" de los Colegios en Concesión ha sido un "laboratorio de buenas prácticas", las cuales son resultado de la autonomía que tienen los directivos para administrar su planta de profesores y su presupuesto, para determinar de manera independiente qué funciona y qué no y, basado en esta información, hacer inversiones y los cambios necesarios. (Daniel Raisbeck, comunicación personal, 24 de noviembre de 2017)</p>	<p>la autonomía de las instituciones oficiales es limitada, debido a que se debe a las directrices propuestas desde el nivel central, Ministerio de Educación Nacional – Secretaría de Educación Distrital – Institución Educativa Distrital, es por ello que el Rector como cabeza de la institución se debe limitar a lo que le corresponde por ley y cualquier propuesta de carácter educativa o administrativa debe pasar por estos dos niveles superiores vistos a grandes rasgos. La maniobrabilidad de las instituciones frente a su gestión escolar es muy limitada y pasa más a ser un ente educativo que cumple a cabalidad la ley y no a ser un ente educativo autónomo que busque innovar y transformar las realidades educativas del sector y del país. (Andrés López, comunicación personal, 24 de octubre de 2017)</p>
	Gestión de Comunidad	<p>nosotros tenemos hijos de exalumnos, que están acá, tengo casos de familias que no se han ido de acá para no sacar a los hijos, hay un consejo de padres que se ve fortalecido cada día más, ellos se encargan de actividades como el día de la familia y demás relacionadas. El colegio siempre ha considerado importante a la comunidad, para que nuestro proyecto educativo funcione necesitamos a la comunidad, al estudiante y a la familia; si alguna de esas partes falla, el proyecto no va a tener los resultados esperados. Por eso diseñamos actividades para ellos como, escuelas de padres, escuelas de formación, nosotros tenemos un proyecto que se llama Calasanz para todos que es tratar de ofrecer a la comunidad, como campañas de salud y gracias a esto está creciendo la comunidad, hace 16 años la mayoría de las personas que vivían acá era familias de recicladores y trabajadores informales, hoy la realidad es otra, hay más técnicos y tecnólogos algunos profesionales lo que les permite conseguir trabajos mejor remunerados, nivel educativo para ser más valorables por los padres de familia del sector. (Daniel Raisbeck, comunicación personal, 24 de noviembre de 2017) Andrés López, comunicación personal, 24 de octubre de 2017) r que este era un barrio de invasión y la realidad de hace 16 años contrasta con la de ahora. (Eucardo Pérez, comunicación personal, 18 de octubre de 2017)</p>	<p>la gestión de un colegio público está destinada a la gestión de la comunidad, la gestión administrativa, la gestión directiva y la gestión administrativa; esos son los 4 campos de la gestión que tiene un colegio oficial, el ordenador del caso en este caso que soy yo debe tener la cabeza en los 4 campos, la gestión directiva porque soy rector, en la gestión administrativa porque soy el ordenador del gasto, en la gestión a la comunidad porque soy la cabeza visible ante toda la comunidad y obviamente de la gestión académica porque somos un colegio estamos encargados de la formación de niñas, niños y adolescentes. (Andrés López, comunicación personal, 24 de octubre de 2017)</p>

<p>nosotros debemos cumplir todo lo que está establecido por ley, todo esto establecido en el POA el plan operativo anual, este es concertado a principio de año con la SED teniendo en cuenta el contexto y la realidad del colegio; allí se proponen unas metas que se deben cumplir a fin de año, en donde intervienen, el concejo de maestros, el concejo estudiantil, desde los diferentes estamentos del gobierno escolar, el concejo de padres, el concejo directivo y yo obviamente como ordenador del gasto debo estar siempre verificando que todas esas metas se estén cumpliendo.(Andrés López, comunicación personal, 24 de octubre de 2017)</p>		
<p>es casi un eufemismo hablar de autonomía en un colegio oficial distrital, es decir que el papel que desempeña la institución educativa distrital pasa por algo más simbólico y no resulta preponderante su papel en la realidad, debido a que se ven limitados a cumplir con la administración efectiva de los recursos que les llegan por concepto de mantenimiento, compra de materiales y suministros; pero en cuanto a gestión autónoma de la pedagogía o la escolaridad no tienen ningún papel. (Gilberto Moreno, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017)</p>	<p>somos autónomos, nosotros contratamos a todo el personal, son trabajadores privados, de hecho es una exigencia un profesor oficial no puede entrar a trabajar a esta institución. Tenemos autonomía pedagógica, porque al fin y al cabo es por el proyecto educativo por el que nos contrataron. Es decir, el distrito nos da el edificio y nos da los recursos proporcionales al número de estudiantes y nosotros los administramos, brindado un servicio educativo de calidad y gratuito. Cualquier actividad que implique un costo adicional, es propuesta a los padres de familia y la relación es de voluntariedad, si ellos están de acuerdo de hace sino no. (Eucardo Pérez, comunicación personal, 18 de octubre de 2017)</p>	<p>hay que aclarar que la infraestructura del colegio es pequeña, no hay muchas zonas verdes ni salones de arte, danzas y laboratorios grandes, lo cual nos gustaría que fuera diferente. Tampoco hay biblioteca ni enfermería dentro de las instalaciones. Los salones tienen buena iluminación, sin embargo, son muy pequeños para la cantidad de alumnos que nos asignan. considero que no hay materiales suficientes dentro del colegio para atender a todos los alumnos en general, ellos son buenos muchachos y nos gustaría poderles brindar muchas más cosas de las que ahora disponemos. Esto debido a que los recursos brindados por parte de la Secretaria de Educación Distrital son muy limitados y ya que el colegio tiene muchos años de uso en la doble jornada. Hay niños grandes que nos toca acomodarlos en pupitres de niños pequeños debido a que se utilizan los de la jornada mañana para la jornada tarde. (Luis Hernández, comunicación personal, 24 de noviembre de 2017)</p>
<p>El apoyo es del 100%, el apoyo es total, es estar siempre pendiente de su institución educativa, de colaborar en lo que se necesite y de estar siempre acá presentes. (Andrés López, comunicación personal, 24 de octubre de 2017)</p>		

Calidad	Evaluación Docente	<p>la estabilidad laboral en los colegios concesionados es un tema complejo, debido a que, al llegar un maestro se encuentra en un período de prueba de dos meses aproximadamente, en el que se evalúa constantemente al docente. Si este no cumple con las expectativas no puede continuar en la institución, para este caso, al ser docentes es un agravante, ya que al iniciar el periodo escolar es muy difícil conseguir un trabajo después de haber iniciado el mismo. Esto también implica un problema para las instituciones concesionadas debido a que hay una constante rotación de profesores en las mismas, lo cual retrasa la formación educativa de los estudiantes y no permite darle una estabilidad al ciclo educativo. Los colegios por concesión buscan conseguir resultados a toda costa, sin importar las condiciones laborales de los maestros, cuando un grupo significativo de estudiantes no está presentando resultados satisfactorios, se realizan jornadas de refuerzo de una hora en las tardes después de clases, las cuales las debevel educativo para ser más valorables por los padres de familia del sector. (Daniel Raisbeck, comunicación personal, 24 de noviembre de 2017) Andrés López, comunicación personal, 24 de octubre de 2017) r</p>	<p>hay que recordar que solo se hace evaluación docente para los maestros regidos bajo el decreto 1278 de 2001 la evaluación se da mediante un proceso de concertación en el cual se establecen los acuerdos a los cuales los maestros se comprometen a cumplir, y al final de año la SED abre un aplicativo para poder realizar la misma y hacer la retroalimentación respectiva. Es una evaluación, a pesar de que se obtiene un resultado numérico la evaluación viene desde un campo cualitativo y eso está bien planteado desde su origen, creo que evalúa las competencias de los maestros y permite a los directivos docentes analizar las dificultades de los maestros y establecer los planes de mejoramiento respectivos. Sin embargo, no estoy de acuerdo en que la evaluación solo tenga en cuenta el resultado cuantitativo, debido a que no se interesan por la parte cualitativa así este planteada, lo que mide si cumplió o no cumplió los objetivos es el resultado cuantitativo. (Andrés López, comunicación personal, 24 de octubre de 2017)</p>
	Modelo Educativo	<p>Es allí donde el proyecto calasancio toma relevancia por su trayectoria educativa a nivel nacional e internacional. El perfil calasancio se basa en una educación religiosa y laica, siendo ellos parte de la iglesia y sintiéndose a su vez como los enviados de Cristo para evangelizar educando desde la primera infancia a los niños y jóvenes, especialmente pobres, mediante la integración de Fe y Cultura (Piedad y Letras) para renovar la Iglesia y transformar la sociedad según los valores del Evangelio, creando fraternidad (letras) entendido como la sabiduría humana desde lo académico y (piedad) como el conocimiento que surge a partir de la relación del ser humano con Dios y el equilibrio de ambas dimensiones conduce a una educación integral por medio de la cual se forman excelentes seres humanos y excelentes estudiantes.(Eucardo Pérez, comunicación personal, 18 de octubre de 2017)</p>	<p>Esta es una institución educativa que tiene un sentido de pertenencia que de los colegios por los que yo he pasado resulta admirable, la gente está enamorada de su colegio, es un colegio donde la oferta de matrículas es tan poca porque la gente no quiere cambiar, le gusta su colegio, y creo que ese es el primer ejercicio que uno debería despertar en todos los estudiantes ese sentido de pertenencia. Siempre he tenido esa misma directriz uno siempre va a recordar el grado del colegio, yo no me acuerdo con quien me gradué en la carrera profesional, no me acuerdo con que me gradué en la maestría, porque uno recuerda su colegio, recuerda los amigos de su colegio con los que compartió porque uno desarrollo ese sentido de pertenencia eso es lo que uno debe empezar a trabajar con ellos. Gracias a ello hemos obtenido muy buenas pruebas saber 11, en pruebas externas nos ha ido también muy bien, en las pasadas pruebas saber 11 nos encontramos clasificados en desempeño alto y para Ciudad Bolívar eso es un logro bastante ivel educativo para ser más valorables por los padres de familia del sec</p>

<p>yo como rector hago evaluación del desempeño y hay otra evaluación que hace el ministerio y la secretaria de educación que es la evaluación para ascenso en el escalafón. digamos que el peso de esta evaluación es mínimo, es casi digamos una reflexión con los maestros más que una evaluación. (Gilberto Moreno, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017)</p>	<p>tengo la certeza de contar con profesionales calificados y cualificados para brindar un servicio público educativo con los mejores estándares de calidad, para ello se realiza la evaluación del desempeño a cada uno de los docentes de la institución, donde los mismos son evaluados por el rector de la institución y si presentan algún tipo de deficiencia se plantea un plan de mejoramiento que busque que el docente logre aprobar todos los ítems de la evaluación. Así mismo Hernández señala que tiene docentes muy capacitados para dar las clases. Sin embargo, su labor se ve mermada por la cantidad de niños que tienen que tienen a cargo, las condiciones socioeconómicas del sector y las malas condiciones salariales a las que se ven expuestos. (Luis Hernández, comunicación personal, 24 de noviembre de 2017)</p>	<p>Primero al docente se le realizan una serie de pruebas académicas y psicológicas, revisión de clases, entrevistas con los diferentes coordinadores y con el rector para definir si cumple el perfil requerido, allí entra en periodo de prueba por un mes. Hay un acompañamiento constante a los profesores, por parte de los coordinadores de área, a partir de toda esta información se le realiza la evaluación a el docente, al profesor lo evalúa, el estudiante, el coordinador de área, el coordinador de sección y el rector. Entonces esto muestra como hay un acompañamiento constante a los profesores para asegurar la calidad del servicio de salud prestado por ellos.(Eucardo Pérez, comunicación personal, 18 de octubre de 2017)</p>	<p>el sistema de mérito por el cual se rige en la actualidad a los docentes oficiales, es deficiente debido a que se han dedicado a preocuparse por su educación superior, en la consecución de más títulos profesionales con el fin de ascender en el escalafón docente y devengar más dinero, pero se han olvidado de innovar, de fortalecer sus capacidades pedagógicas y han perdido el entusiasmo con el cual se debería afrontar esta profesión. Por su parte los colegios por concesión brindan la oportunidad a los docentes recién egresados o con poca experiencia de que trabajen en estos colegios, de esta forma pueden aprovechar su juventud y su capacidad innovadora para transformar la gestión educativa en los colegios, el tener muchos títulos o pocos títulos no es por lo que se debería preocupar la secretaria de educación o el ministerio nacional, es por la calidad de educadores y los resultados que demuestran sus alumnos.(Daniel Raisbeck, comunicación personal, 24 de noviembre de 2017)</p>
<p>Un modelo verdaderamente amplio de Colegios en Concesión formará presión sobre los colegios públicos administrados por el Estado para mejorar sus resultados académicos, tal como ocurre en Suecia y como también ha ocurrido en Bogotá. De hecho, la mera existencia y el éxito de los Colegios en Concesión han obligado a los funcionarios del Distrito a reflexionar profundamente acerca de la calidad de los colegios que administran y a enfrentar problemas fundamentales del sistema público de educación tal como su rigidez, sin duda excesiva, y su alto nivel de deserción escolar. Sin los Colegios en Concesión, la situación del Distrito sería más placentera y tendría menos presión para producir resultados. La relación de competencia sin lugar a dudas brinda una serie de mejoras a la educación tanto pública como privada, el hecho no es quien la preste sino la calidad de la misma, este modelo de colegios por concesión ha demostrado que a los lugares que han llegado han obligado a los demás colegios públicos a mejorar su nivel educativo para ser más valorables por los padres de familia del sector. (Daniel Raisbeck, comunicación personal, 24 de noviembre de 2017)</p>			