

**LA DESCENTRALIZACIÓN FINANCIERA Y EL MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA
EN LOS NIVELES DE EDUCACIÓN PREESCOLAR, BÁSICA Y MEDIA**

Análisis de los colegios oficiales Bogotá como unidades administrativa en el periodo
comprendido entre 2012 y 2015.



INVESTIGADOR:
ALEXY SÁNCHEZ GÓMEZ

DIRECTOR DE LA INVESTIGACIÓN:
CESAR GIRALDO GIRALDO

PhD. En Economía, economista y docente investigador de la política del gasto social.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES
MAESTRÍA EN POLÍTICA SOCIAL
BOGOTÁ D.C.
ENERO 2019

**LA DESCENTRALIZACIÓN FINANCIERA Y EL MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA
EN LOS NIVELES DE EDUCACIÓN PREESCOLAR, BÁSICA Y MEDIA**

Análisis de los colegios oficiales Bogotá como unidades administrativa en el periodo
comprendido entre 2012 y 2015.



INVESTIGADOR:
ALEXY SÁNCHEZ GÓMEZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES
MAESTRÍA EN POLÍTICA SOCIAL
BOGOTÁ D.C.
ENERO 2019

Tabla de contenido

1. Contexto del territorio y la educación como derecho	10
2. Descentralización: Enfoque teórico y contexto	12
2.1 Descentralización en Colombia.....	14
2.2 Inversión de educación en Bogotá.....	17
2.3 Recursos destinados a los colegios.....	20
2.4 La canasta educativa y la autonomía del gasto en los colegios oficiales.....	22
2.5 Autonomía financiera en los colegios oficiales.....	24
3. Enfoque teórico de la Nueva Gestión Pública	24
3.1 De las organizaciones más grandes de Colombia	29
3.2 La empresa privada al servicio de la educación oficial	31
3.3 Estudiantes oficiales en colegios privados.....	36
3.4 La endoprivatización en la prestación del servicio educativo público	38
3.5 El rector gerente - Estructura y funciones	39
3.6 Una actividad de subordinación	44
3.7 Herramientas de la empresa privada al servicio de la educación pública	46

Lista de Tablas

Tabla 1. Tipos de decisiones que pueden estar descentralizadas.....	16
Tabla 2. Canasta Real de Bogotá periodos 2012 – 2015 valor por componente	23
Tabla 3. Principales hallazgos de las pruebas Ser	37
Tabla 4. Procesos y responsable.....	40
Tabla 5. Desafíos de los rectores	41
Tabla 6. Reportes recurrentes y extraordinarios	45
Tabla 7. Asociación de enfoques de la Nueva Gestión Pública en el colegio	46
Tabla 8. Limitantes de los colegios en la descentralización y aplicación de la NGP..	49
Tabla 9 recomendaciones para la aplicación de la NGP en los colegios oficiales	50

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Presupuesto del Distrito para Educación.....	18
Gráfica 2. Ingresos de los colegios vigencias 2012 - 2015.....	21
Grafica 3. Gráfica de dispersión, ingresos anuales 2015 en los FSE	44

Lista de anexos

Anexo 1. Relación de la pobreza y colegios oficiales	55
Anexo 2. Ejemplo de las obligaciones inmediatas del Estado	57
Anexo 3. Proyectos de inversión, ejecución y cumplimiento de metas	60
Anexo 4. Cuadro comparativo del cambio organizacional en la Administración Pública	83
Anexo 5. Estructura de la SED	84
Anexo 6. Estructura de la administración de los colegios oficiales	87
Anexo 7. Participantes en la Educación en Colombia.....	89
Anexo 8. Identificación de procesos y procedimiento de los FSE	92

Introducción

La Constitución Política de 1991 de Colombia, estableció cambios rotundos en la organización y administración del Estado, como es mencionado en su artículo primero de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa, entre otros aspectos; que involucró mutaciones en la política social; para el sector educativo, replanteo la manera de brindar el servicio oficial con un nuevo enfoque administrativo y estructura para su financiación.

Con la Ley 115 de 1994, o Ley General de Educación, se definió y desarrolló la organización y la prestación de la educación formal para los niveles de educación inicial, preescolar, básica y media¹. Trasladando responsabilidades, recursos y decisiones a los colegios oficiales como a los entes territoriales para la consecución de los objetivos. Mediante la Ley 715 de 2001 o Ley del Sistema General de Participaciones (SGP)², se asignan competencias y se regula la transferencia de recursos por parte de la nación a los colegios oficiales, cuyo propósito es expuesto en los motivos de la norma, como el mecanismo de búsqueda de la eficiencia en la prestación del servicio.

La materialización y practica normativa ha contado con dos momentos claves para su análisis y evaluación, lo cuales han sido los Planes Decenales de Educación³ (de los años 1996 al 2005 y el segundo del 2006 al 2015), que tiene como finalidad servir como instrumento de planeación del desarrollo educativo y como herramienta de movilización de la opinión pública alrededor de la educación (Rodríguez , 2002); para la formulación del primer Plan Decenal se contó con la participación activa de los actores del sector, con mesas de trabajo desarrolladas por todo el país que arrojó como conclusión y resultados del diagnóstico, en otros, que se contaba con un sector desfinanciado, con problemas en su organización y desarticulación con el nivel central. Situación que estuvo acompañadas de grandes movilizaciones sociales que buscaban mejores condiciones

¹ La primaria de cinco grados, la secundaria compuesta por cuatro grados y la media de los dos últimos grados con la cual se obtiene el título de bachiller.

² Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias, que la Nación transfiere a las entidades territoriales para el sector educativo, sector salud, agua potable y saneamiento básico, que se denominará participación para propósito general.

³ Ley 115 de 1994, que establece que El Ministerio de Educación Nacional, en coordinación con las entidades territoriales, preparará por lo menos cada diez años el Plan de Desarrollo Educativo, que incluirá las acciones correspondientes para dar cumplimiento a los mandatos constitucionales y legales sobre prestación del servicio educativo. Este plan tendrá carácter indicativo, será evaluado, revisado permanentemente y considerado en los planes nacionales y territoriales de desarrollo

laborales para los docentes (Cajiao, 2004). El segundo plan tuvo un proceso contrario, debido a la baja participación producto del mecanismo empleado para el proceso, que fueron los medios virtuales, que no permitieron la concomitancia de los diferentes actores alrededor de la educación, lo que conllevó a centralizar las decisiones en el Ministerio Nacional de Educación (MEN) como entidad rectora del sector, y en los gobiernos locales mediante los planes de desarrollo y programas sectoriales; como resultado de los hallazgos de las consultas en línea de la parte administrativa sobresalen las problemáticas de acceso, permanencia, calidad, infraestructura y dotación (Carvajal, y otros, 2007), situación que continúa presentándose como indica el Plan Decenal 2016 – 2025, donde se hace un diagnóstico de la situación actual de la educación, reconociendo los avances en el aumento de la cobertura y en la disminución de la deserción.

Por ende, surgen las inquietudes de las debilidades presentadas en la organización y administración del sector educativo para los tres (3) primeros niveles de formación, que han conllevado a que persistan los problemas y sea planteado como objetivos del sector cada 10 años. Razón por la cual, nos lleva a indagar a mayor profundidad la administración de la educación tomando al colegio como unidad administrativa, donde coinciden y se entrelazan dos categorías que son la descentralización financiera y el modelo de administrar.

Centrando la presente investigación en exponer como tres (3) aspectos fundamentales del modelo limitan a los colegios oficiales en su funcionamiento para la prestación del servicio, generando el problema administrativo en la educación oficial que son: 1. La falta de autonomía administrativa y financiera de los colegios oficiales, debido a la aplicación parcial del modelo teórico de la descentralización, que en la normatividad y la operatividad de las secretarías de educación de los entes territoriales que administran los recursos del sector, no permitir que los colegios suplan sus necesidades o financien los proyectos que surjan desde su interior; 2. La estructura organizacional en la educación oficial está diseñada de una manera que el colegio está ubicado como último eslabón de la cadena productiva, y de acuerdo al modelo de la Nueva Gestión pública en un enfoque de procesos y procedimientos, debe estar como principal insumo

para la prestación del servicio; 3. La visión tanto del alumno como del padre de familia como clientes, obedeciendo al modelo de la Nueva Gestión Pública, ha generado una privatización de la educación pública, cuyas dinámicas hacen que el rector como autoridad pedagógica se encuentre en función de actividades administrativas y financieras.

Para lo cual, el análisis de la presente investigación se hace desde las dos categorías: la primera que guarda relación directa con la financiación y destinación final de los recursos, tanto del orden nacional como territorial a los colegios, y la segunda categoría desde la perspectiva de la Nueva Gestión Pública, que obedecen al modelo empleados actualmente por la administración pública para el sector social.

Lo anterior lleva a formular y delimitar el problema de investigación centrado en la siguiente pregunta ¿Cómo la descentralización financiera, en la política pública de Educación de Bogotá, afecta la gestión pública educativa de los colegios oficiales? La pregunta se realiza con base en la autonomía administrativa y financiera que les brinda la norma a los colegios oficiales para prestar el servicio, estando a cargo de la nación y de los entes territoriales la formulación de políticas, orientaciones, acompañamiento y la vigilancia y control. Un aspecto que se demarca en la pregunta, es lo referente a Bogotá como ente territorial como objeto de estudio por la diversidad que presenta, la cercanía para adelantar ejercicios exploratorios y por el acceso a la información a la presente investigación. Por lo tanto, el objetivo general es analizar la relación existente entre la descentralización financiera en la política pública de Educación y el modelo de gestión pública en el sector educativo de Bogotá, tomando los periodos entre el 2012 y el 2015.

El tema será abordado mediante la observación de la aplicabilidad del modelo de gestión pública en la administración de los colegios oficiales de Bogotá, igualmente con los análisis, libros, artículos científicos, tesis de maestría y estados del arte sobre la descentralización en Colombia en el sector educativo y mediante un ejercicio exploratorio de los contextos administrativos presentados en los colegios oficiales, como el análisis documental generado sobre la administración de los colegios.

Las técnicas empleadas para la producción de información fueron tanto fuentes primarias como es la observación directa y fuentes secundarias a través de material

bibliográfico, revisión y análisis documental de la Secretaría de Educación del Distrito (SED), MEN, bibliotecas y bases de datos.

La organización de la presente investigación se encuentra estructurada en 4 capítulos: 1) El contexto del territorio y el derecho a la educación, donde se expone la relación de la pobreza y vulnerabilidad con los colegios oficiales; 2) la descentralización financiera en colegios públicos de Bogotá, en la cual se hace el desarrollo teórico, normativo y financiación del sector, la medición de la canasta educativa y los recursos que finalmente percibe el colegio para su administración; 3) La Nueva Gestión Pública, haciendo una revisión de los enfoques y la aplicabilidad en la educación oficial, estableciendo la secretaría de educación como entidad, diseñas, estructurada y con procesos establecidos para su funcionamiento, y la situación de los colegios con estructuras rígidas, limitadas y administrativamente poco funcionales; y una última parte de análisis general y conclusiones.

1. Contexto del territorio y la educación como derecho

Bogotá es la ciudad de Colombia que presenta mejores condiciones financieras y técnicas para reducir la desigualdad y la pobreza. Presentando una población escolar

entendida como niños, niñas y adolescentes entre 5 a 17 años de edad, de 1.611.374, correspondiente al 26,2% de la población total de la ciudad (SED, 2015).

Entre sus características está que la compone 20 localidades (19 de carácter principalmente urbano, toda vez que las periféricas cuentan con zonas rurales y una totalmente rural, Sumapaz). La herramienta de medición y diferenciación es la estratificación, entendida como el mecanismo de cobrar a sus residentes, de manera diferencial, los consumos de los servicios públicos, y en términos de política pública como un instrumento compensatorio o de criterios de solidaridad para la redistribución (Alzate, 2006); lo anterior, debido a que los colegios oficiales de Bogotá tienen presencia en todas las localidades, pero se encuentran ubicados en los estratos uno, dos y tres, que corresponde a zonas medias y bajas social y económicamente.

De acuerdo con los resultados del estudio de la población de la ciudad presentado por la Revista Ciudad, Estados y Política (2016) se observa que la población de Bogotá se encuentra concentrada principalmente en el estrato dos con un 36%, seguida del estrato tres con un 28% y estrato uno 14%, correspondiendo a zonas en condiciones de pobreza y alta vulnerabilidad, lo que representa el 78% de la población total de la ciudad; otro resultado del estudio, hace referencia a la medición de la pobreza mediante Índice de Pobreza Multidimensional⁴, el cual arroja en uno de sus resultados que “se encontró que la variable que más pesa en Bogotá es la de hacinamiento crítico (58,7%), seguida de alta dependencia económica (29,4%) y vivienda inadecuada (15%)” (p 24).

Otra particularidad del territorio, hace referencia a la desigualdad medida mediante el índice al ingreso per cápita, el cual consiste en el cálculo para determinar el ingreso que recibe en promedio cada uno de los habitantes de Bogotá diferenciado por localidad urbana, de acuerdo a la Encuesta Multipropósito en Bogotá 2011 del DANE, presenta como uno de sus resultados que “El promedio del ingreso para Bogotá es de \$855.225, lo cual refleja la brecha existente en la ciudad de Bogotá. El ingreso por habitante en la localidad de Chapinero (la de mayor ingreso) es 9,22 veces el ingreso per cápita de Ciudad Bolívar (la de menor ingreso), aun cuando la inequidad, medida con el coeficiente

⁴ Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) creado por Oxford Poverty y Human Development Initiative durante el 2010; el índice busca establecer las necesidades de las condiciones básicas requeridas por un hogar de una sociedad para alcanzar el bienestar, por lo tanto, establece como criterios los logros educativos, alfabetismo, asistencia escolar, rezago escolar, acceso a servicios para el cuidado de la primera infancia, trabajo infantil, desempleo de larga duración, empleo formal, aseguramiento en salud, acceso a servicios de salud dada una necesidad, acceso a fuentes de agua y eliminación de excretas. (Encuesta Ciudad para Bogotá, 2011, p 21)

de Gini para la ciudad, se redujo de 0,522 en 2011 a 0,497 en 2012” (DANE, 2011), situación que es evidencia, en las localidades con mayor número de colegios oficiales corresponde a las localidades con menores ingresos (ver anexo 1).

Paradójicamente a la pobreza y a la desigualdad presentada en la ciudad, se resaltar la privatización de los servicios sociales, para el caso de la presente investigación se hace relación a la educación; uno de sus aspectos es que para el año 2016 se encontraba en funcionamiento 2.581 colegios en Bogotá, y tanto solo el 29% pertenece al sector oficial (SED, 2016), lo cual indica como el sector privado, pagado con recursos de los padres de familia, cubren en gran medida la demanda de la educación.

El anterior panorama se da en contradicción al deber del Estado de garantizar la cobertura total de la matrícula, la misma con un carácter totalmente gratuito asegurando su acceso, igualmente impartida tanto en colegios públicos como privados que genere aprendizajes de calidad, y logrando una permanencia del estudiante mediante medidas que eviten la deserción escolar del estudiante. Como principios fue adoptado el enfoque del sistema de las 4A (asequibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y adaptabilidad) presentado por Katarina Tomasevski (2004) acogido por el Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales en su observación General No. 13 (1999) (ver anexo 2).

El enfoque del sistema de las 4A guarda relación con el enfoque desarrollo humano en que tiene como característica fundamental el derecho a la educación, este último lo caracteriza con fines tanto individuales como sociales, que aportan a la reducción de la pobreza, la equidad y la construcción social (Agenda del Siglo XXI del PNUD, p 37).

2. Descentralización: Enfoque teórico y contexto

Como su nombre lo indica descentralizar significa transferir algo que estaba centralizado, pero ¿qué se transfiere? al respecto se señala “El traspaso de la autoridad tiene mayor probabilidad de éxito a largo plazo que la delegación de la autoridad, debido a que da continuidad al proceso de cambio” (Hanson, 1997); lo anterior, haciendo alusión

y a la diferenciación en las principales formas de descentralización como son: La desconcentración que generalmente transfiere las tareas y el trabajo, pero no la autoridad, a otras unidades al interior de una organización; la delegación que transfiere la autoridad para la toma de las decisiones desde las unidades jerárquicas superiores a las inferiores, la particularidad hace referencia que esta autoridad puede ser retirada a discreción de la unidad que delega; el traspaso refiriéndose a la cesión de autoridad a una unidad que puede actuar en forma independiente o a una unidad que puede actuar sin pedir permiso previo; y de igual manera, se cuenta con una forma de traspaso en la cual la responsabilidad y los recursos se transfieren desde instituciones del sector público a instituciones del sector privado denominada privatización (Hanson, 1997).

A partir de los cambios presentados en los años setentas y ochentas con la globalización, el debilitamiento del Estado Benefactor, las crisis de la deuda externa y surgimiento de los Estados Neoliberales, se presentan una serie de cambios, entre ellos la delegación, desconcentración y descentralización del poder de los Estados centralistas (Melin, 2005).

Entidades internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial, consideraron la descentralización como un principio fundamental para la orientación de políticas públicas en los países de América Latina, como fue el caso de la educación, donde se dio la transferencia del servicio social a los entes territoriales y autonomía al centro educativo con participación de la comunidad educativa para aumentar la eficiencia y eficacia en la prestación del servicio (BID, 2010).

Las orientaciones para América Latina se introducen con cambios del nivel central hacia los territorios, tomando las recomendaciones sobre descentralización denominadas el Consenso de Washington en 1989, Consenso II, (Giraldo, 2009).

El discurso orientador de la descentralización estaba fundamentado en la modernización de la administración pública, el mejoramiento de la eficiencia del Estado, como en la disminución del tamaño público, donde los efectos en la aplicación de esa metodología conllevarían cambios económicos como es la participación de los entes territoriales en las finanzas nacionales y estrategias para la generación de nuevos recursos desde lo local (Montecinos, 2005).

Otros aspectos fundamentales, que hace referencia Montenicós (2005) son los denominados: factor sociológico, que es involucrar a los actores sociales en las decisiones locales que los afecta; un factor politológico, que busque incentivos a los políticos de diferentes niveles de gobierno y las relaciones locales de poder; al respecto el autor resalta como grandes retos los de mejorar la gestión de los recursos humanos, la rendición de cuentas en el nivel central del gobierno y promover una relación más estrecha con la ciudadanía (p 77).

2.1 Descentralización en Colombia

Los antecedentes de la descentralización en Colombia están caracterizados en los años del setentas al noventas, por la crisis de legitimidad de las elites políticas, por causas como las desigualdades de la distribución de los recursos, la insuficiencia de los servicios públicos, la urbanización incontrolada, la ausencia de canales de participación, la existencia de un sistema clientelista, entre otros, que causaron múltiples movilizaciones sociales (Silva-Colmenares, 1993)

Mediante el Código de Régimen Municipal N° 1333", de 1986 se establece la elección directa de los alcaldes, el referendo local, la consolidación presupuestaria en los municipios, la descentralización administrativa y la participación ciudadana en los asuntos municipales. Los efectos de los anterior factores, fueron las asignación de competencias a los municipios en el suministro de agua y el saneamiento básico, la administración de la salud, la construcción y el mantenimiento de escuelas, clínicas y carreteras, la vivienda social, la expansión agrícola, el transporte urbano y el catastro (Silva-Colmenares, 1993).

Posterior se da un nuevo acuerdo organizativo con la Constitución Política de Colombia de 1991, y sus leyes reglamentarias como Ley 136 de 1994 por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios y Ley General de Educación que señala en su Artículo 1°. Esta Ley regula la educación que imparte el Estado -Federación, entidades federativas y municipios-, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios.

Las reglamentaciones posteriores, hacen relación a las formas de organización y de seguimiento y control sobre la prestación del servicio como fueron la ley 617 de 2000 de austeridad del gasto público, estableciendo topes y controles para los gastos de funcionamiento de las entidades territoriales; el acto legislativo 01 de 2001 que modifica el régimen de las transferencias y los ingresos corrientes de la nación, por una suma fija que incrementaba cada año; la ley 715 de 2001 que estableció la estabilidad para los giros de los recursos que financian la inversión social, haciendo relación de las competencias entre departamentos y municipios (Melo, 2005).

Para el sector educativo y las competencias asignadas a los niveles municipal o distrital, departamental y nacional, el acto legislativo 01 de 2001 estableció criterios de descentralización con la asignación de responsabilidades entre los niveles de gobierno y reglamentación de la distribuir de los recursos según las necesidades del servicio. Lo anterior con efectos en la autonomía administrativa y la asignación de responsables para la prestación del servicio.

La Ley 60 de 1993, fue el pilar para el proceso de descentralización financiera, donde fueron reglamentadas las competencias, determinando que los municipios, distritos y departamentos recibieran una nueva transferencia del gobierno central, denominado el “situado fiscal”, para sufragar los gastos en los campos de la salud y la educación, como fueron los pagos de los salarios de los empleados públicos de esos sectores. Igualmente reglamentó las trasferencias para que los recursos fueran incrementados paulatinamente aumentando del 14% en 1993 al 22% en 2001.

Otro de los factores fundamentales relacionados en la descentralización se encuentra en la administración del recurso humano y las estructuras de apoyo, el cual fue reglamentado por la Ley 909 de 2004, que establece los criterios de mérito y capacitación continua de los empleados públicos como responsabilidades, ligadas a la Ley 734 de 2002 o Código Disciplinario Único. Como característica del proceso descentralizador, consistió en gran medida en la transferencia de responsabilidades y tareas a departamentos, distritos y municipios, pero no son transferidos los recursos técnicos y humanos. Como característica del proceso para la modernización del servicio civil en Colombia, que tiene como influencia la gestión pública, fue que mientras se buscaba la

profesionalización de la fuerza laboral y mayor presencia estatal al tiempo se buscó una eficiencia fiscal (Sanabria, 2016).

De los estudios realizados sobre descentralización, y puntualmente para el sector educación, Ligia Melo (2005) concluye que “El giro realizado por la nación presenta altos niveles de ineficiencia en costos y en producción en los diferentes departamentos, sin embargo, en la aplicación de la Ley 60 de 1993, se observó un impacto positivo en la ampliación de las tasas de cobertura, adelantos cuantitativos de cobertura social en materia de tasa de escolarización, alfabetización y nivel de escolaridad, pero con un impacto negativo en el logro académico de los estudiantes.

De igual manera, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), durante la vigencia 2016 presentó el informe de prácticas y políticas educativas en Colombia, como punto de referencia son los países miembros de la Organización; los cuales señalan en su parte introductoria la pregunta ¿De qué manera puede Colombia mejorar la calidad y la igualdad de su sistema de educación, al tiempo que aborda sus problemas de eficiencia? Indicando que Colombia presenta dos grandes problemas centrales: uno referente a los altos niveles de desigualdad desde los primeros años de educación y un segundo sobre el bajo nivel de la calidad en el sistema educativo (OCDE, 2016). Al respecto, menciona el tipo de decisiones que pueden ser descentralizadas en el sector educativo.

Tabla 1. Tipos de decisiones que pueden estar descentralizadas

Categoría	Tipo de decisión
Organización de la instrucción	Escuela a la cual asistirá el estudiante Tiempo de instrucción Selección de libros y textos Contenido de currículo Métodos pedagógicos

Administración del Personal	Contratar y despedir al director de la escuela Reclutar y contratar docentes Fijar y aumentar la escala de sueldo de los docentes Asignar responsabilidad docente Determinar la prestación de servicio de perfeccionamiento en servicio
Planificación y estructuras	Crear o cerrar una escuela Seleccionar programas ofrecidos por una escuela Definir el contenido de los cursos Establecer exámenes para supervisar el desempeño de la escuela
Recursos	Desarrollar un plan de mejoramiento escolar Asignar presupuesto de personal Asignar recursos para el perfeccionamiento docente en servicios

Fuente: OCDE (2016)

Situación contraria a lo encontrado en el ejercicio exploratorio en los colegios oficiales de la presente investigación; no obstante, Colombia creó un plan con base en las recomendaciones de la OCDE, con el fin de ingresar a la organización.

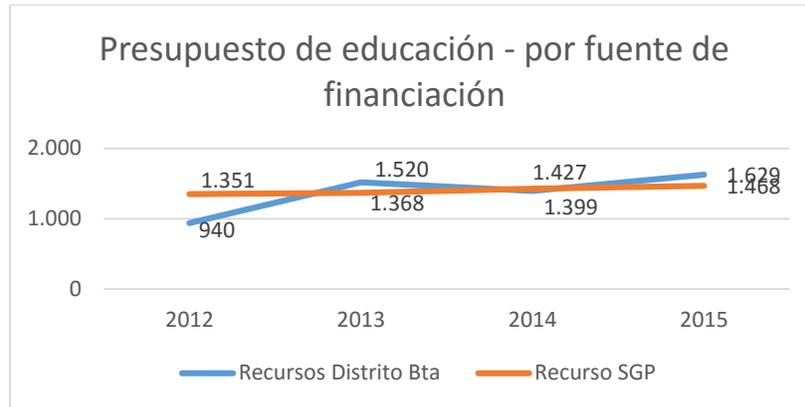
2.2 Inversión de educación en Bogotá

Los recursos girados por la nación destinados para educación, reglamentados mediante el SGP, son calculados por parte del MEN y con aprobación vía CONPES⁵, los cuales llegan al servicio educativo mediante dos vías, una parte girada a la SED para complementar los gastos de personal docente, igualmente, financiación de transporte escolar, alimentación en los colegios, tecnologías, entre otros proyectos de inversión en la educación. Y por otra parte son girados directamente a los colegios del distrito a las cuentas para su debida administración, con la finalidad cubrir los gastos de gratuidad de la educación y proyectos pedagógicos.

Con relación a los ingresos del distrito por concepto de recursos propios y recursos de la nación vía SGP se ha tenido un incremento constante de 3% anual, y contó con un promedio de 2,7 billones de pesos entre las vigencias 2012 – 2015; presentándose el siguiente comportamiento:

⁵ El Consejo Nacional de Política Económica y Social — CONPES — fue creado por la Ley 19 de 1958. Considera como la máxima autoridad nacional de planeación y se desempeña como organismo asesor del Gobierno en todos los aspectos relacionados con el desarrollo económico y social del país. Para lograrlo, coordina y orienta a los organismos encargados de la dirección económica y social en el Gobierno, a través del estudio y aprobación de documentos sobre el desarrollo de políticas generales que son presentados en sesión.

Gráfica 1. Presupuesto del Distrito para Educación



Elaboración del autor. Cifras en miles de millones / Fuente sistema Predis

Cabe señalar que los datos anteriormente mencionados, se incluyen los ingresos por concepto de funcionamiento de la SED, es decir, los costos por concepto de servicios personales asociados a la nómina, honorarios entidad y remuneración por servicios técnicos, aportes patronales al sector privado y público, y gastos generales como arrendamiento, mantenimiento entidad, servicios públicos incluido colegios, entre otros, que tan solo representan el 3% del presupuesto asignado.

Para los gastos de inversión y cumplimiento del plan de desarrollo “Bogotá Humana” se formularon 17 proyectos con un presupuesto asignado para las vigencias analizadas de \$10 billones de pesos y que tuvo una ejecución total de 92.9%, y un adecuado cumplimiento en las metas propuestas en el Plan de Desarrollo, para lo cual se realizó como ejercicio exploratorio para cada proyecto el análisis de ejecución presupuestal y verificación de metas (ver anexo 3), observando en términos generales que el 51% del presupuesto es destinado para el pago de la nómina docente y administrativa, cabe señalar que, aunque corresponde a un gasto de funcionamiento es realizado por el proyecto 898 – Administración del talento humano, con el cual se hace el pago de 35.751 funcionarios, correspondiente a 33.815 docentes y 1.936 administrativos de los niveles central, directivos docentes y personal administrativo de los colegios.

El segundo más representativo corresponde al proyecto 897 – Niños y niñas estudiando, que representó el 14,9% del presupuesto de la SED, cuyo propósito primordial estuvo en garantizar los refrigerios diarios o alimentación escolar, movilidad

escolar, transporte escolar, seguro escolar, y seguimiento al subsidio educativo, y en un pequeño porcentaje (2%) a los giros a los colegios oficiales para cubrir los costos de Gratuidad Educativa.

El tercero proyecto más representativo, con un peso del 14,4% del presupuesto, corresponde a la inversión en obras físicas y adecuación de colegios, es decir, construcción y compra de colegios nuevos, terminación de colegio inconclusos, ampliación y adecuación, mantenimiento y contingencias, plan maestro de equipamiento y dotación colegios.

De acuerdo al ejercicio, se observó que en promedio el 80% del presupuesto anual fue destinado principalmente a pago de nómina, obras de infraestructura, refrigerios escolares y transporte escolar.

Con relación al cumplimiento de las metas del plan de desarrollo la principal fue de atender a 935.957 estudiantes matriculados con gratuidad total en el Sistema Educativo Oficial desde pre jardín hasta grado 12; no obstante, se observó un cumplimiento de la meta en la atención de 827.615 estudiantes, toda vez que no se logró la meta de implementación del grado 12 y los jardines infantiles fueron parte del programa de primera infancia actividad conjunta con la Secretaría de Integración Social y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).

Atención de 40.941 estudiantes atendidos por privados mediante contratos de prestación de servicios educativos, y 25 colegios en concesión que atendieron a 34.068 estudiantes; igualmente lograr la atención en 115 colegios oficiales en jornada completa con 40 horas semanales de clase. Esta última meta, estuvo acompañada de infraestructura, mejoramiento de la calidad educativa mediante estudios de posgrados de docentes, refrigerios escolares y comida caliente para estudiantes, componentes curriculares, procesos pedagógicos, planes de ciudadanía y convivencia escolar, manejo de un segundo idioma y tecnologías de la información.

2.3 Recursos destinados a los colegios

Con la ley 115 de 1994 o Ley de Educación, se les brinda a los colegios oficiales una autonomía administrativa, con ordenación del gasto y personería jurídica. Creando la figura de Fondos de Servicios Educativos (FSE), definido por el MEN como:

Los Fondos de Servicios Educativos son cuentas contables de los establecimientos educativos, creadas como un mecanismo de gestión presupuestal y ejecución de recursos para la adecuada administración de sus ingresos y para atender sus gastos de funcionamiento e inversión distintos a los de personal.

No obstante, no solo cumplieron la función de cuenta contable, también fue la manera de organizar administrativa y operativamente los colegios oficiales, las anteriormente llamadas escuelas o colegios, fueron agrupadas por sedes pertenecientes a un FSE, de 770 sedes existentes en el distrito se constituyen 360 colegios distritales o FSE para el año 2015, cuya administración está a cargo de un solo rector como ordenador del gastos y con participación y vigilancia de los consejos directivos, compuesto por representantes de la comunidad educativa (un estudiante, dos docentes, dos padres de familia, un exalumno, y una persona del sector comercial) siendo las tres primeras personas elegidas mediante votación interna.

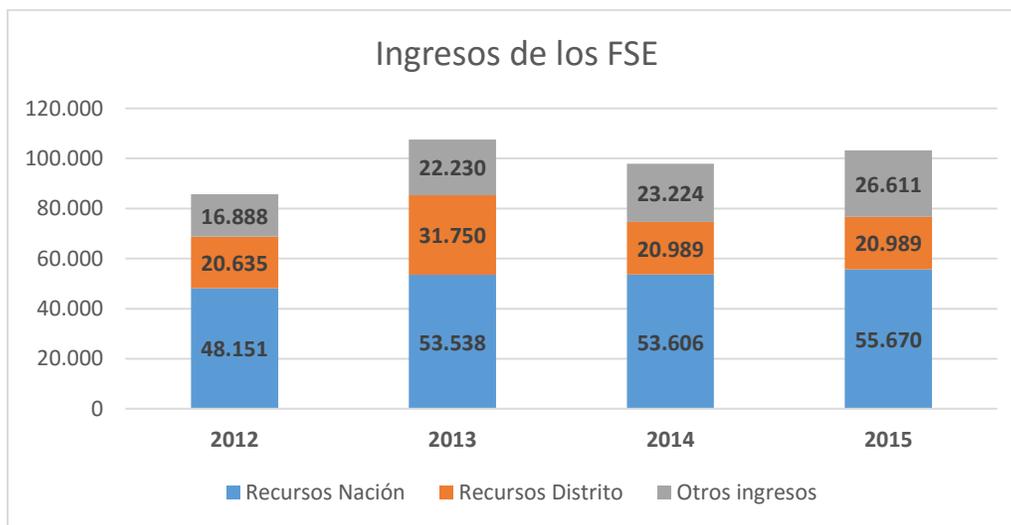
Otros factores que hacen que el FSE tenga unas características diferentes a los registro de las operaciones diarias del colegio como activos, pasivos o el capital de la institución, como es definida una cuenta contable (Cevallos, 2015); hace referencia a la rendición de cuentas a la comunidad, a los entes de control, a la planeación presupuestal y los gastos de funcionamiento, toda vez que de acuerdo al número de alumnos que atiende el establecimiento educativo se giran los recursos, independiente del número de sedes, distancia o número de estudiantes o docentes, y que los mismos obedecen a unos procesos y procedimientos. (SED, 2013)

Con la ley 715 de 2001, se reglamenta las funciones administrativas, la participación de las decisiones de la comunidad educativa y el acompañamiento que debe realizarse por parte de las secretarías de educación, como también la vigilancia y control sobre los recursos.

A partir de la vigencia 2011 mediante el Decreto 4807, se presentan dos novedades en el sistema educativo oficial, el primero hace referencia a los giros directos por parte del MEN a los colegios oficiales, toda vez que antes se realizaban de la Nación a las Secretarías de Educación, siendo estas últimas las que consolidaban el presupuesto y realizaban durante el transcurso del año los giros a los colegios; y la segunda hace referencia a la gratuidad total educativa, que incluye los costos por concepto de derechos académicos y servicios complementarios, gastos que eran cubiertos por los acudientes o los padres de familia, con destinación a gastos por conceptos de matrícula y pensión, salidas pedagógicas, expedición de certificaciones entre otros gastos, de los cuales con la norma son exonerados.

Otro de los ingresos de los colegios hace referencia a los giros realizados por la SED, que tienen destinación específica para carnet, agenda escolar, proyectos de inversión, mantenimiento preventivo y predictivo de la planta física.

Gráfica 2. Ingresos de los colegios vigencias 2012 - 2015



Elaboración del autor. Cifras en millones / Fuente: Dirección Financiera – SED

Y finalmente, los colegios oficiales cuentan con otros ingresos, de generación propia que aportan a la financiación de los proyectos y de libre destinación, los mismos son producto de arriendo de espacios deportivos y artísticos, auditorios, espacios para papelería y zona de tienda escolar; igualmente, cuentan con ingresos generados de rendimientos financieros de recursos no ejecutados en vigencias anteriores, al tener una

tesorería, y al no tener que reportar ejecución no son castigados los recursos. Por lo tanto, en promedio de los cuatro años analizados, el 50,16% de los ingresos corresponde a los giros realizados por la Nación, un 29,46% de recursos girados desde la SED y un 20,38% de recursos propios, por estrategias generadas desde el colegio.

Los recursos girados desde la nación y desde la SED, en la mayoría de casos cuentan con destinación específica, de acuerdo a lo observado en los documentos de informes de gestión de colegios, dependiendo en gran medida al tamaño del establecimiento y el número de sedes atendidas, se observó que los principales gastos recurrentes corresponden a mantenimientos preventivos y correctivos a la infraestructura, compra de papelería, compra de tecnología y adecuación de mobiliario y ventanas. Lo que deja sin recursos al colegio para la financiación de proyectos formulados en los colegios o estrategias de la comunidad educativa.

2.4 La canasta educativa y la autonomía del gasto en los colegios oficiales

Con el fin de medir los insumos, bienes y servicios requeridos para brindar el servicio educativo, y como herramienta para medir el comportamiento de los recursos destinados al sector, definido desde la ley 715 de 2001 como un mecanismo de asignación de recursos en términos de equidad; se cuenta con la canasta educativa y la canasta real en educación (Universidad Nacional de Colombia, 2007); la primera definida como la cantidad requerida para brindar una educación de calidad y la segunda con el fin de cuantificar los insumos, bienes y servicios con que cuenta en la actualidad los establecimientos educativos para prestar el servicio.

Para la medición se toman los criterios de recurso humano requerido, recurso físico, componente alumno, administración y gestión del servicio y Alimentación y Transporte.⁶

⁶ La canasta educativa está estructurada por componentes que agrupan los costos de acuerdo a las características y la asignación de ejecución de cada uno así:

I. Recurso Humano: Personal básico que requiere una institución para ofrecer el servicio educativo con calidad. Incluye personal docente y de servicios.

II. Planta y Recursos Físicos: Infraestructura, dotación básica de la planta física y costos de funcionamiento del colegio para la prestación del servicio educativo.

III. Alumno: Este componente hace referencia a los costos que se relacionan directamente con el proceso educativo de los alumnos. Promueven el acceso y la permanencia en el colegio a través de elementos como: material didáctico, seguros escolares, proyectos pedagógicos, entre otros.

IV. Administración y Gestión del Servicio: Gastos de funcionamiento (administrativos y operativos) en que incurre la SED para garantizar el funcionamiento eficiente del servicio educativo. Incluye gastos de personal, gastos generales y aportes patronales

Tabla 2. Canasta Real de Bogotá periodos 2012 – 2015 valor por componente

COSTO POR COMPONENTE	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Recurso Humano	1.574.852	1.622.097	1.670.760	1.731.910
Planta y Recursos Físicos	205.595	211.763	218.116	226.099
Alumno	96.487	99.382	102.363	106.110
Administración y Gestión del Servicio	49.173	50.648	52.168	54.077
Alimentación y Transporte:	-	476289	490.577	508.532
TOTAL CANASTA	1.926.107	2.460.179	2.533.984	2.626.728

Elaboración del autor. Cifras en pesos. Fuente: Oficina Asesora de Planeación – SED

Del cuadro anterior, se puede observar la inversión incremental que ha tenido la educación durante los años del 2012 al 2015 que, de acuerdo al presupuesto de la SED, tiene su mayor peso porcentual en el recurso humano, pago de docentes, y en los servicios de alimentación y transporte escolar, que abarcan el 85% del presupuesto.

Uno de los criterios observados para el incremento de la canasta educativa a partir del año 2013, obedece a la prestación del servicio en la primera infancia o jardines escolares, lo cual requirió de mayor inversión en infraestructura, docentes y gastos complementarios para atender a la población, que para el año 2014 fue de un costo anual por estudiantes de \$2.643.132 de pesos y para el 2015 de \$2.739.871 pesos.

Igualmente, se observa que en el cumplimiento de las metas propuestas en el plan de desarrollo “Bogotá Humana”, se logró el avance de la incursión de 115 colegios oficiales en jornada únicas o de 40 horas semanales, para estos colegios el costo de los alumnos tuvo un incremento sustancial con respecto a los colegios que brindan el servicio en jornadas mañana, tarde y algunos en jornada nocturna; teniendo un costo total en primera infancia de \$4.100.487 y \$4.250.564, y para educación básica que inició el proceso de \$3.807.900 y \$3.947.269 para las vigencias 2014 y 2015 respectivamente (SED, 2016).

V. Alimentación y Transporte. Se beneficia a toda la matrícula con al menos un refrigerio, proveyéndose de refrigerios reforzados, comida caliente entre otros, según algunas características puntuales establecidas por la SED, además de brindarse subsidio de transporte y ruta escolar, bajo el cumplimiento de requisitos puntuales de asistencia escolar, lugar de residencia y tipo de discapacidad según sea el caso, entre otros parámetros establecidos de igual manera por la SED.

2.5 Autonomía financiera en los colegios oficiales

De acuerdo al presupuesto asignado por parte del distrito, y de los giros destinados a la Educación por parte de la Nación, así mismos, teniendo en cuenta lo recibido por cada colegio, incluyendo los ingresos propios, se puede analizar la autonomía que tiene cada colegio para la administración de los recursos asignado a cada alumno.

Teniendo en cuenta la canasta educativa, en promedio cada colegio oficial del distrito percibe y administra el 3,6%⁷ de los recursos por alumno, un porcentaje mínimo que deja sin autonomía en el gasto a los colegios para priorizar sus necesidades, y sin libertad realizar inversiones para los proyectos propios.

Por lo tanto, la descentralización financiera no llega a la administrativas de los colegios, quedan los recursos en su gran mayoría, casi la totalidad, en la administración de las secretarías de educación o en los entes territoriales, donde se presenta un plan sectorial de educación asociado al plan de desarrollo del gobierno distrital de turno, y por ende dependerá de dinámicas políticas.

El modelo de descentralización ha generado que los colegios generen mecanismos para captar recursos, toda vez que están sujetos a las disposiciones y gastos que las secretarías de educación dispongan para ellos. De los ejercicios exploratorios realizados se observó que, estrategias en cabeza de la rectoría y con acompañamiento y vigilancia de los consejos directivos, la principal fuente de aumento de los ingresos es ampliando el número de niños atendidos. Por lo tanto, se vincula y guarda relación con la gestión, la administración de los recursos escasos y de las dinámicas operativas en cada establecimiento.

3. Enfoque teórico de la Nueva Gestión Pública

A partir de las reformas de los años ochenta relacionadas con los procesos de la descentralización, se presentan cambios en la administración pública hacia un modelo gerencial con analogías al esquema empleado por la empresa privada, llamado la Nueva Gestión Pública (NGP), el mismo como respuesta a situaciones como: la ineficiencia económica, clientelismo, la demanda de los programas sociales y excesivo gasto público

⁷ Valor de 3,6% resultante del presupuesto anual de la SED, sobre la canasta real de la vigencia y del valor girado a los FSE

que abarcaba los Estados Benefactores, situación presentada por el tamaño de la administración pública y por el modo de organización de la administración (Aguilar, 2006).

El autor Aucoin (1996) la define como: “La NGP englobaba la idea de la necesidad de un cambio en las políticas de la administración orientada hacia la reducción de costos mediante la medición cuantitativa del desempeño y la eficiencia en la prestación y entrega de los servicios públicos”. Presentan a la NGP como una manera de reinversión del gobierno y como crítica al paradigma weberiano o burocrático de grandes estructuras organizacionales, señalado por Osborne y Gaebler (1994) en mencionar que es “Hacer más eficiente la Gestión del Estado”.

A partir de la implementación de la NGP, se introducen prácticas de la empresa privada en el sector público, situación que ha atravesado por varias etapas con diferentes características y empleando varias herramientas administrativas en las entidades estatales (Chica, 2011); al respecto se dan cambios en lógicas, principios, en el direccionamiento político, control y personal (ver anexo 4).

El primer enfoque de la NGP es la Reinversión del Gobierno que tiene como postulado a los ciudadanos entendidos como clientes, donde cada organización deben identificar respecto a los productos y servicios que presta, eliminando los procedimientos burocráticos. Este postulado igualmente, plantea la necesidad de desarrollar cambios en diseño, creando sentido de la misión de la entidad, brindando delegación de la autoridad y responsabilidad, aportando herramientas para que las comunidades resuelvan sus problemas, elaboración de presupuestos basados en resultados, incentivando la competitividad en todo lo que se realice y midiendo el éxito mediante la satisfacción del ciudadano entendido como un cliente (Osborne & Gaebler, 1994).

Los autores concluyen su enfoque como: la eficacia del sector público puede ser aumentada mediante la aplicación de técnicas y valores del sector privado empresarial. Especialmente en la reducción de la inflexibilidad de las formalidades (reglas y procedimientos) para permitir una mayor iniciativa gerencial, así como el aumento de la influencia de los ciudadanos, vistos en términos de clientes (Osborne & Gaebler, 1994).

Un segundo enfoque es nombrado Paradigma Posburocrático, que tiene como autor a Barzelay (1999), y tiene como principio la búsqueda de la calidad y la generación de valor, entendida la administración pública en términos de producción, lo cual implica dar una mayor participación en la toma de decisiones a los empleados de los niveles operativos, quienes son orientados desde un autocontrol en las actividades que realizan; también plantea la rendición de cuentas, búsqueda de mejora continua de los procesos; el separar el servicio del control, la ampliación de las opciones de los clientes, motivar la acción colectiva, ofrecimiento de incentivos tanto para los clientes internos como externos; la evaluación y análisis de los resultados, con una retroalimentación (Barzelay, 1999).

Otro enfoque de la NGP es llamado la Creación de Valor Público, planteamiento realizado por Mark Moore (1995), en el cual se centra en la pregunta ¿Qué deben pensar y hacer los gestores públicos para aprovechar las circunstancias particulares en que se encuentran para crear valor público? entendido el valor público y la gerencia 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”. (Moore, 1995)

Este postulado se centra en la transformación cultural y la inserción de nuevos principios que crean valor público medido mediante la satisfacción de los clientes por la organización, justificado mediante la reducción de quejas y reclamos del ciudadano. El autor plantea como principales retos de los gerentes públicos: el cambio en la cultura de sus organizaciones; mayor autonomía en la fijación de objetivos y en la determinación de los medios para obtenerlos; la humanización de los procesos administrativos; entablar diálogos con la ciudadanía y acciones sociales que propendan por el reconocimiento de la utilidad de la administración, para resolver problemas socialmente relevantes (Moore, 1995).

Un cuarto enfoque que ha tenido un desarrollo teórico y práctico en la administración pública es la Gestión por Procesos presentado por los autores Manganeli y Klein (2004), donde es definida la reingeniería de la organización como “las actividades son las

unidades en que se divide el proceso, dicho metafóricamente, los eslabones de la cadena de causalidad y el valor que es el proceso. Cada actividad es una unidad de trabajo, que puede realizar un trabajo material o uno mental, y que puede ser una actividad simple o una actividad compleja que agrupa múltiples acciones más simples, llamadas tareas u operaciones” (Aguilar, 2006).

La propuesta del enfoque se centra en la medición, a través de indicadores operacionales, de gestión y de resultados, que se orientan desde los fines organizacionales y se basan en determinaciones cuantitativas y cualitativas de impactos sobre ambientes y/o poblaciones estructuradas, así como en la satisfacción ciudadana. También hace énfasis en el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), para agilizar y permitir la realización descentralizada e incluso deslocalizada de las actividades en el marco de procesos estandarizados (Manganelli & Klein, 2004).

Y el último enfoque obedece a un modelo actualmente empleado por la función pública denominado Gestión para Resultados, el cual propone en su definición que “La Gestión para Resultados es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones” (Chica, 2011). Surge en debates de la Organización de Naciones Unidas (ONU) y de organismos multilaterales como el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y el Fondo Monetario Internacional (FMI). Se enmarca en los modelos propuestos a partir de los lineamientos de las llamadas reformas de segunda generación. El Banco Mundial, en su informe de 1997, plantea que el Estado debe ser eficiente y ante todo eficaz o estar orientado hacia resultados, lo cual se logra mediante: El rediseño de sus instituciones; Una mayor y mejor participación ciudadana en cada uno de los niveles del desarrollo de las políticas públicas; Una mayor transparencia en la actuación de la Administración; Una mayor responsabilidad y medición de resultados por parte de la administración; y procesos de rendición de

cuentas de la administración sobre sus actividades denominada *Accountability*, (Chica, 2011).

El enfoque hace énfasis en la superación de problemas socialmente relevantes como: la superación de la pobreza; el crecimiento económico sostenible; el mejoramiento en la calidad de vida; el incremento de la esperanza de vida; el aumento de los promedios de escolaridad; la disminución del costo de operación gubernamental y el mejoramiento de la definición y medición de los resultados de desarrollo por parte de las instancias estatales y supraestatales. El ejemplo presentado por los entes internacionales sobre la gestión educativa, refiere a no hacer mediciones en cuanto a resultados por el número de colegios construidos, del número de maestros por estudiantes, los cuales se definirían como indicadores operacionales o tipo insumos, sino medido por los niveles de aprendizaje que acrediten los estudiantes, mediante pruebas estandarizadas internacionalmente por la calidad de empleos y/o universidades que logran conseguir gracias a su educación preescolar, básica, media y preparatoria. (Chica, 2011).

Cabría agregar dos enfoque planteado y que no han tenido mayor desarrollo en la administración pública; desde los autores Denhart y Denhart (2011), se presenta la visión del Nuevo Servicio Público (NSP), planteamiento que presenta 7 lineamientos o principios para su desarrollo que son: 1.Servir más no dirigir; 2.Interés público como el fin de cada entidad; 3.Pensar estratégicamente y actuar democráticamente; 4.Servir a ciudadanos (no visión de clientes); 5.Rendición de cuentas a la ciudadanía; 6.Valorar a las personas y no tener un solo criterio de medición por su productividad; 7.Generación de valores de la ciudadanía y del Servicio Público por encima de los valores del mercado.

Igualmente, se encuentra el enfoque donde influye la política y presenta como uno de sus pilares pugnar contra la corrupción, es planteado por Oscar Bautista (2009) sobre el código de ética que deben tener los funcionarios públicos y personas que trabajen para el Estado de forma leal a los intereses públicos, desempeñados sus obligaciones y funciones de manera eficiente, diligente, honrada, responsable, eficaz y con integridad, agregando que serán de manera diligentes, justos e imparciales (Bautista, 2009).

Cabe resaltar que los dos últimos enfoques no ha tenido un mayor desarrollo en la administración pública Colombiana o en las políticas dadas del DAFP, como órgano

encargado de la función pública. Si bien se cuenta con guías, incentivos a las entidades oficiales que muestren mejores resultados en atención al público, medido con número de atenciones en relación al número de quejas o malas calificaciones presentadas, con la dificultad que no todos los ciudadanos tienen la cultura de calificar el servicio recibido; igualmente, códigos de ética en cada entidad, no presentan un mayor desarrollo normativo.

3.1 De las organizaciones más grandes de Colombia

A partir de los años 90's con la descentralización administrativa y financiera, se reorganiza la SED, con el Decreto 330 de 2008 se dio lugar a la estructura orgánica, planteando la misión, visión, objetivos y funciones de la entidad, (ver anexo 5) donde se observa una desvinculación y disfuncionalidad de los colegios distritales con esa estructura, igualmente ubicados como área al final que podría obedecer por ser la parte final de la cadena productiva.

Con una nómina que supera las 35 mil personas, un presupuesto de 3 billones de pesos y con una vinculación por contrato de prestación de servicio de 3.341 personas para la vigencia 2015 (fuente PREDIS, SHD). La SED se convierte en una de las entidades más grandes de Colombia, donde sería complejo hacer comparaciones con otras entidades distritales o entes territoriales. Lo que deja a la ciudad de Bogotá con recursos humanos y financieros para la inversión en educación, situación que no se ve totalmente reflejada en los colegios distritales en su operatividad, uno de los factores que evidencia la desorganización es referente al número de hallazgos administrativos presentados por la Oficina de Control Interno de la SED, que producto de sus evaluaciones de auditoría a 150 colegios oficiales señala en los informes de gestión, haber encontrado 1.820 hallazgos administrativos algunos con incidencias disciplinarias, fiscales y penales, en el periodo comprendido entre 2012 y 2015 que contaron con formulación de planes de mejoramiento y apertura de indagaciones por parte de los entes de control como Personería y Contraloría de Bogotá. Otro factor son los resultados en la calidad educativa, donde todavía se encuentra una amplia brecha con los colegios privados de acuerdo a con la pruebas Saber efectuadas por el ICFES.

La principal función del DAFP es señalada en la Ley 489 de 1998 como “Formular, implementar, hacer seguimiento y evaluar las políticas de desarrollo administrativo de la función pública, el empleo público, la gestión del talento humano, la gerencia pública, el desempeño de las funciones públicas por los particulares, la organización administrativa del Estado, la planeación y la gestión, el control interno, la participación ciudadana, la transparencia en la gestión pública y el servicio al ciudadano, propiciando la materialización de los principios orientadores de la función administrativa”. Por lo tanto, ha sido la entidad encargada de las políticas orientadoras para la Reinversión del Gobierno, donde se ha impartido una visión de ciudadanos como clientes. Para la SED se indican como ciudadanos clientes internos y clientes externos, puesto que varias áreas tienen como función la atención a docentes, estudiantes, directivos docentes y padres de familia, presentándose una dicotomía de la pertenencia de los colegios a la SED o de entidad separada que debe ser atendida por ser el cliente.

Como herramientas de gestión se implementó el modelo de Modelo Estándar de Control Interno (MECI) que tuvo como esquema el Autocontrol, Autoregulación y Autogestión (DAFP, 2014), que es muy asociado al postulado planteado desde Paradigma Posburocrático, donde se crearon Oficinas de Control Interno (Ley 87 de 1993) como evaluación interna encargada de generar alertas por desviaciones o atrasos en el cumplimiento de los objetivos, códigos de ética, unidades de mando más flexibles, esquema de trabajo por proyectos, estructurado en los componentes de: problema, justificación, objetivos, etapas, metas, cronograma, recursos y presupuesto (Tobón, 2006).

Igualmente, se observó en el estudio documental y análisis de campo, que cuenta con la reglamentación y documentados 19 procesos y 280 procedimientos, en un repositorio y sistema de información denominado ISOLUCION, correspondiendo a un enfoque o esquema de Gestión por Procesos. Al mismo se le aplicaron indicadores de medición de las actividades, análisis del contexto estratégico tanto interno como externo, entendido como el DOFA de la entidad, identificación de riesgos y actividades para el control o mitigación del riesgo. Asimismo, a nivel distrital se inicia el proceso de actualización tecnológica como es el caso del sistemas de información financiera denominado

SICAPITAL de la Secretaría de Hacienda Distrital, que consolida la información presupuestal, inventario y contable, que genera reportes, mide la ejecución y conecta a todas las entidades oficiales que compone el distrito, otros sistemas de información del distrito hacen relación al monitoreo radicaciones, quejas, peticiones y reclamos, llamados *SIGA* y *ORFEO*; sistemas para el manejo documental y de archivística de nombre *PS Documents*, sistemas de procesos judiciales *SIPROJWEB*, administración y liquidación de cuentas del talento humano *KOMBO*. Observando que los sistemas de información antes mencionados no fueron desarrollados ni tampoco incluidos en los colegios aun cuando llevan eso procesos asociados.

Y por último avance en la gestión pública, a partir del año 2010 se implementa el enfoque Para Resultados, en la entidad se implementan sistemas para la medición de metas y objetivos anuales, como cuatrianuales, medidos para cada una de las áreas, actividades, tareas, proyectos y objetivos como metas del plan sectorial de educación. La herramienta empleada es denominada Plan Operativo de Anual (POA) que cuenta con la evaluación interna anual por parte de las oficinas de control y de planeación, genera reporte a la comunidad y hace parte de la rendición de cuentas, este último factor es asociado a la publicación en los medios de comunicación dispuestos por la entidad donde la comunidad puede acceder a la información, factor que es tenido en cuenta para la evaluación del desempeño anual de los empleados. Y para las metas del plan de desarrollo es medido mediante indicadores de gestión, con seguimiento trimestrales de la Alcaldía Mayor, Decreto Distrital 370 de 2014.

Lo anterior denota como el modelo de la Nueva Gestión Pública ha tenido su desarrollo en la SED, cuya entidad ha estado reglamentada, ha dispuesto de la implementación de las herramientas administrativas y ha contado con un desarrollo organizacional; sin embargo, aun cuando es señalado los colegios dentro de su estructura, no son tenidos en cuenta para el mismo desarrollo de herramientas de gestión.

3.2 La empresa privada al servicio de la educación oficial

Para el sector educativo se emplean cuatro modalidades para cubrir la demanda en educación: mediante contratos de prestación de servicios suscrito entre la SED con

entidades privadas que representa el 2.4% de la matrícula, mediante la figura de concesión o alianzas con los privados correspondiente a 3.4% y mediante la administración directa del servicio educativo correspondiente al 55%, siendo esta el objeto de análisis en el presente trabajo; el 39.3% restante corresponde a educación pagada por los padres o matrícula no oficial (fuente SED).

Con la puesta en marcha del proyecto nacional para la implementación de la jornada completa con recursos para la construcción de nuevas aulas y colegios, también se presenta el contexto de las Alianzas Público Privadas (PP) para la administración de los colegios con la figura de concesión, lo cual presenta una visión de educación como servicio dentro de una economía de mercado, con bajos costos y generando tensiones políticas principalmente con el sector de los docentes.

Desde el primer Plan Decenal de Educación (1996 – 2005) en Colombia se planteó la estrategia de ampliación de la jornada educativa para elevar la calidad de la educación, para lo cual se indicó “las autoridades diseñaran un plan para la ampliación gradual de la jornada educativa y la generación de nuevas oportunidades y espacios para los procesos educativos. El programa incluye el aumento del número de días del calendario escolar y del tiempo de duración de la jornada diaria, según los niveles de enseñanza”, veinte años después se presenta una propuesta concreta por parte de la nación, donde se planteó los tres pilares del Programa de Gobierno Nacional 2014-2018 haciendo referencia a la Paz, la Equidad y la Educación, situación que se vio reflejada en el año 2015 con la destinación de 4.5 billones de pesos para la inversión en infraestructura educativa, lo cual representa una meta de adecuación de 30 mil aulas de clase, representado en 1.500 colegios, y con una meta de 4 años para su realización a nivel nacional.

Para lo cual, ya se cuenta con una experiencia que incluye una metodología y un modelo de formación como es el caso de Bogotá, con el plan de desarrollo Bogotá Humana y el proyecto “40 x 40 - Jornada educativa 40 horas para la excelencia académica, la formación integral y jornadas únicas”, para la puesta en operatividad del modelo de jornada única de la jornada.

Los colegios oficiales venían asistiendo entre 5 y 6 horas diarias al colegio, y esto durante 38 semanas que componían el calendario académico, toda vez que, entre días festivos, convocatoria de sindicatos y celebración de días especiales como día de la tierra, de la raza, día del docente, entre otros, se pierden en promedio 10 días dentro del calendario escolar (Pérez Martínez, 2014), es donde se propone el proyecto 40 x 40 "Jornada educativa 40 horas para la excelencia académica, la formación integral y jornadas únicas", referente a 8 horas diarias los 5 días a la semana en el plantel educativo y con 40 semanas completas cumplidas de formación en los grados de primaria, secundaria y media. .

El distrito a 2015 en la implementación del proyecto, llegó a un logro de 115 colegios con la implementación de la jornada completa, para un total de 263 mil beneficiados del proyecto, lo cual requirió la inversión en los siguientes componentes: la dotación de los elementos necesarios a los planteles, la inversión e intervención de 100 colegios con la infraestructura física necesaria, construcción de cocinas y comedores escolares para brindar una comida caliente diaria y otra medida alternativa para el desarrollo de las actividades programadas como gimnasios, laboratorios, salas de artes, salas de bibliotecas y teatros; mediante el suministro de comida caliente y refrigerios reforzados diariamente; el transporte de estudiantes a través de la contratación de rutas para trasladarlos hasta el colegio, como también a los escenarios de aprendizaje externos como el apoyo a actividades académicas, deportivas, artísticas, entre otros escenarios que contribuyan a la interacción de los estudiantes con un entorno de aprendizaje; otro de los factores fue el talento humano, que fue disponer de personal docente, ampliando el número de docentes para cubrir las horas y otros agentes como orientadores, monitores de grupo, profesionales en diferentes disciplinas diferentes a las académicas; y lo que correspondió a desarrollo de programas curriculares para la formación integral de los estudiantes.

Con relación a este último componente, es importante resaltar que los programas planteados guardaron no solo relación con la visión Saber, es decir, las áreas que son evaluadas como factores de calidad de la educación como son la matemática, las ciencias naturales, las ciencias sociales, una segunda lengua y humanidades que

componen las pruebas estandarizadas realizadas anualmente por el ICFES; también se hizo énfasis en el “Ser” desarrollando áreas como la educación física, la recreación y el deporte, la educación artística y la convivencia y ciudadanía, el cual contó con varios centros de interés y el apoyo de otras entidades públicas, como la filarmónica, centros deportivos del IDRD, Jardín Botánico, museos, universidades, entre otras entidades que brindaron un espacio de aprendizaje a los estudiantes y diferentes centros de interés fuera de los académicos. (Informe de gestión SED vigencia 2015)

Por lo tanto, el ejercicio realizado en Bogotá, refleja el reto de implementar una jornada completa en el sector oficial, por sus componentes y por el giro de la visión de educación para impartir a los estudiantes, que no se limita a brindar un servicio educativo de formación en las áreas tradicionales, sino de un derecho educativo, donde el sector público aparte de brindar las oportunidades de una formación tradicional, evaluada y que reduzca la brecha en resultados con la educación ofrecida por los colegios privados, también brinde formación del “Ser” donde se enfoca en brindar oportunidades de formación de capital humano en una visión de ciudadanos, para lo cual se señala en el informe de gestión del proyecto 40 x 40 lo siguiente “En términos de beneficios para la política educativa, invertir en una educación de calidad en Bogotá es aportar a la formación de ciudadanas y ciudadanos con capacidades individuales y colectivas que permiten la transformación de sus entornos y contextos, derivado de mayores tiempos de aprendizaje, donde se desarrollan áreas que aportan a la formación del Ser y del Saber. Ampliar las capacidades de los estudiantes para la apropiación de los múltiples saberes mejora sin duda la calidad de vida y el progreso de la ciudad” (SED, 2018).

Sin embargo, hay que ver la relación de los costos de la inversión y, asimismo, la figura jurídica que se está implementando en Colombia para brindar educación en primaria, básica y media como es la concesión, para lo cual señala el MEN al respecto “el modelo de colegios por concesión busca que instituciones educativas privadas con los mejores resultados en pruebas ICFES y SABER, individualmente o en unión con otras entidades, y que tengan una experiencia reconocida en la prestación de servicios educativos, puedan participar en licitaciones públicas para obtener la dirección,

administración, organización, y operación de nuevos establecimientos educativos de carácter público” (MEN, 1999).

En este sentido, con el fin de ofrecer una infraestructura y una educación de alta calidad que satisfaga la demanda existente, el MEN está desarrollando un proyecto de construcción de infraestructura nueva para concesionar, estudio que se adelantó con el DNP para zonas urbanas marginales y rurales en entidades territoriales receptoras de población (DNP, 2015); lo anterior, guarda una visión de la esfera pública - privada, que se fundamenta en el capital y de un enfoque por resultados por tener como referente las pruebas estandarizadas y experiencia de los privados, lo anterior sin tener en cuenta los contextos sociales y emocionales de los estudiantes del sector oficial, caracterizada por buscar un interés de capital financiero y una política del gasto social focalizada, como es señalado “la provisión de los bienes sociales, pero la misma pasa a ser administrada por intermediarios financieros privados, y porque la política pública de gasto social pasa a ser determinada por la dinámica de los ajustes macrofinancieros, los cuales al exigir un ajuste fiscal exigen una reducción de dicho gasto” (Giraldo, 2009)

Otro de los factores y argumentos para implementar esta figura en la educación oficial son los costos, según la SED, para el año 2014 el valor que tiene un estudiante en un colegio en concesión que estudia en un horario continuo (40 horas semanales) tiene un costo de \$2.050.718 pesos, mientras que este mismo estudiante en un colegio del distrito tuvo costo anual de \$3.696.911, incluyendo la inversión y gastos de funcionamiento, donde el factor que mayor representatividad tiene es el talento humano, en los colegios en concesión el costo del componente humano (directivos, docentes y personal de apoyo) es de \$1.121.742, mientras que en los colegios distritales donde funciona 40x40 este costo es de \$2.027.264 que está relacionado a los derechos adquiridos y ganados mediante luchas sindicales (Pérez Martínez, 2014).

El factor de la eficiencia y la eficacia en la gestión administrativa de los colegios en concesión, por ser administrados con bajo costo y con resultados de calidad en las pruebas estandarizadas centra la problemática de la administración de los colegios oficiales; donde el mercado es el que brinda el servicio educativo, y el cumpliendo del Estado como un rol regulador y vigilante de la prestación del servicio, normativamente

se encuentra en la Ley 1508 de 2012 y la Ley 80 de 1993, ley de contratación estatal que define la posibilidad de la figura de concesión para brindar servicio como la educación, en Bogotá desde 1999 se cuenta con colegios con esta figura, y en el plan de desarrollo actual “Bogotá Mejor para todos” presenta como meta que de 22 colegio se amplíe a 37 colegios oficiales para que sean administrados por el privado mediante la figura de concesión.

3.3 Estudiantes oficiales en colegios privados

La otra modalidad abarca el 2.4% de la matrícula oficial, consiste en el pago de los costos educativos por parte de la SED a colegios privados para recibir a estudiantes de la matrícula oficial, que por encontrarse en zonas o localidades de alta demanda, son inscritos en colegios privados para lo cual es suscrito una contrato de prestación de servicio educativo.

Al respecto se cuenta con la verificación del cumplimiento contractual, donde el ente territorial tiene funciones de supervisor y contrata con un tercero la metodología de asignación, durante las vigencias objeto de investigación fue desarrolladas por la Universidad Nacional de Colombia mediante convenio interadministrativo 2953 de 2015, cuyo objeto fue: Aunar esfuerzos para estimar el impacto de la concesión educativa en 22 instituciones educativas en las cuales se desarrolló y en sus estudiantes, y realizar un análisis de costo-beneficio. Igualmente, se suscribió el contrato 1634 de 2017, cuyo objeto consistió en apoyar a la SED en la validación, verificación, seguimiento y actualización de información de banco de oferentes, contratación de prestación del servicio educativo y de su administración.

De los dos modelos antes descritos para brindar la educación oficial, se presentan dos características administrativas: la primera hace relación a la inversión en infraestructura, dotación, alimentación, entre otros gastos que incurre el distrito para poner a disposición de un operador privado la administración y prestación del servicio, quienes ofrecen el servicio acreditando niveles aceptables o sobresalientes en las pruebas saber, los operadores administran los recursos y vinculan a los docentes y directivos docentes en dedicación exclusiva a temas de carácter pedagógico. La otra característica son establecimientos privados, cuya estructura obedece a las necesidades

propias de la organización, ejemplo del mismo es que de acuerdo al tamaño y estructura cuentan con áreas jurídicas, departamento administrativo y revisoría fiscal.

Lo anterior muestra, como los establecimientos educativos privados en cumplimiento de sus objetivos de brindar educación, realizan un análisis organizacional con el fin de realizar de manera eficiente sus labores, estando la administración al servicio de la pedagogía. No obstante, cabe señalar los fines lucrativos de los privados y que su estructura es con el fin de dar resultados en las pruebas estandarizadas del Saber. La experiencia en Bogotá con el proyecto “40 x 40”, con énfasis en la formación del “Ser”, refleja que las condiciones sociales y psicoemocionales de los estudiantes de los colegios oficiales de Bogotá, por las características de pobreza y vulnerabilidad, requieren mayor atención en el desarrollo personal, emocional y social, como arrojaron los resultados de las pruebas “Ser”.

Tabla 3. Principales hallazgos de las pruebas Ser

Tipo de prueba	Principales resultados
Las pruebas en Arte (música y artes plásticas) y capacidades ciudadanas, fueron aplicadas por la Universidad Javeriana a colegios oficiales y una muestra probabilística de colegios privados. Participaron alrededor de 41.000 estudiantes de grado 9° con formación en alguna de esas dos disciplinas	<p>Los resultados muestran que la música y las artes plásticas se constituyen para los estudiantes en elementos de libertad de expresión y la posibilidad de no sentirse evaluados como si lo hacen con las otras áreas. Según Sandra Posada, directora del proyecto en la Universidad Javeriana, fue interesante ver cómo a través de las obras que realizaban los estudiantes liberaban sus emociones y sentimientos que reflejaban su propia realidad.</p> <p>Se aprecia una mejor disposición y un mayor desempeño por parte de las mujeres, tanto para música como para plásticas. No obstante, para los hombres el tema de la música genera una posibilidad mayor.</p> <p>En general, se percibe una inclinación marcada de los estudiantes hacia las artes. Muchos de ellos piensan que se pueden dedicar a ser músicos, artistas plásticos, a trabajar en la parte de danzas o en arte dramático, que consideran una profesión y una posibilidad de opción de vida.</p>
Las pruebas de bienestar físico y capacidades ciudadanas fueron aplicadas por la Universidad del Rosario, a un total de 56.000 estudiantes. Participaron 280 colegios públicos y 110 privados.	<p>En el componente morfológico (obesidad abdominal y sobrepeso por índice de masa corporal), por cada cinco estudiantes, uno, no importa si es hombre o mujer, tiene obesidad abdominal; y por cada cinco, dos tienen sobrepeso por índice de masa corporal.</p> <p>En el componente físico, en el desempeño muscular, tanto para la fuerza de piernas como de los brazos, independientemente del sexo, de cada 10 niños, seis tienen un bajo desempeño muscular; y por capacidad física aeróbica, de cada 10 niños, cinco tienen un bajo desempeño cardiorrespiratorio.</p>

Tipo de prueba	Principales resultados
<p>Las pruebas de capacidades para la ciudadanía y la convivencia fueron diseñadas, aplicadas y analizadas por la Universidad Nacional. En total se valoraron 66.200 estudiantes de los colegios públicos y de una muestra representativa de los privados.</p>	<p>Edna Cristina Bonilla Zea, del Instituto de Estudios Urbanos de la Universidad Nacional, considera que la gran conclusión es que el indicador que se construyó muestra que hemos mejorado en ciudadanía y convivencia. El año pasado tuvimos 0.53 en promedio y este año 0.56, donde se nota que los estudiantes de Bogotá están teniendo un mayor nivel de conocimiento en todos los temas de ciudadanía y convivencia, en deberes, derechos, identidades, respeto y sentido de la vida. Así mismo, hay una mayor comprensión de estos temas.</p> <p>Se trata de una prueba escrita, que consta de 93 preguntas, en la cual se analiza el tema individual, y cómo cada niño o niña se relaciona con sus compañeros y con la comunidad educativa en general.</p> <p>Las mediciones de 2014 y 2015 indican que las mujeres tienen mejores resultados en los dos componentes, lo cual también se presenta en la jornada completa. Otra conclusión importante es que, aunque el colegio aporta en ciudadanía y convivencia, definitivamente quien más lo hace en estos temas es la familia y el entorno, lo cual deriva en la importancia de tener unos programas integrales en red.</p>

Fuente: (SED, 2016)

3.4 La endoprivatización en la prestación del servicio educativo público

El autor Omar Guerrero (1998) expresó como en los países latinoamericanos se introducen estrategias neoliberales para la administración del sector social, en la cual señala “La sustitución la gestión de los asuntos públicos por la idea, la metodología y la técnica del manejo privado. En contraste con la exoprivatización, en la cual el manejo público fungió como el sujeto de la transacción de cosas hacia el mercado, en la endoprivatización ese manejo se convierte el objeto de una transacción mercantil”. En los casos anteriores se mostró como se deja la función del Estado en manos de los privados, como exoprivatización; la otra postura sucede con los colegios oficiales, donde se han introducido prácticas de la empresa privada para la administración del servicio público.

En la revisión del estado del arte sobre el sector educativo, se han analizado la incorporación de la privatización en las evaluaciones estandarizadas, la libertad de elección, los ránkines, los sistemas de incentivos y la autonomía escolar gerencial (Saura & Muñoz, 2016), en las cuales concluyen como las practicas mercantiles de competencia constante y el aumento del gasto para incrementar los ingresos, han causado que se estén en dinámicas privadas para aumentar la utilidad.

Con la descentralización financiera se dan dos escenarios, uno que las secretarías de educación o entidades territoriales certificadas, administren los recursos y mediante estrategias de reducción de costos debido a compras de bienes y servicios por volumen; vinculación, liquidación y administración del personal docente; y ejerciendo un constante tarea de vigilancia y control sobre los establecimientos educativos para que generen con mayor eficiencia y eficacia el gasto, y de la misma manera descargar de procesos administrativos a los colegios.

Otra visión comprender que los colegios son unidades autónomas, con personería jurídica, ordenación del gasto, asignación de presupuesto público y con la optimización del gastos público realizar sus actividades y fomentar los proyectos que surjan desde la comunidad educativa y la identificación de sus necesidades. Actualmente se cuenta incentivos como recibir mayores recursos por los resultados en las pruebas estandarizadas, aumento de la cobertura de alumnos, dinámicas de generación de ingresos propios, entre otros, que permitan percibir mayores recursos.

3.5 El rector gerente - Estructura y funciones

Los rectores son nombrados mediante convocatoria donde se provee el cargo mediante concursos abiertos, el perfil para aspirar al cargo de rector de institución educativa con educación preescolar y básica completa y/o educación media es de título de licenciado en educación o título profesional, y seis años de experiencia profesional (Artículo 10° Decreto 1278 de 2002). Igualmente, en el Decreto 1278 de 2002, se señala como funciones del rector en el Artículo 6° que “desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas” agregando que “son responsables del funcionamiento de la organización escolar”, indicando que ellos “tienen la responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo. Es una función de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia específica, se ocupa de lo atinente a la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y que conlleva responsabilidad directa sobre el

personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos”. (MEN, 2013).

Las funciones son articuladas según las cuatro áreas de gestión definidas en la Guía 34 del MEN (Ministerio de Educación Nacional, 2008), definidas de la siguiente manera:

Tabla 4. Procesos y responsable

GESTIÓN	PROCESOS
Directiva	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico y horizonte institucional • Gestión estratégica • Gobierno escolar • Cultura institucional • Clima escolar • Relaciones con el entorno
Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño pedagógico (curricular) • Prácticas pedagógicas • Gestión del aula • Seguimiento académico
Administrativa y financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la gestión académica • Administración de la planta física y de los recursos • Administración de servicios complementarios • Talento humano • Apoyo financiero y contable
De la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión • Proyección a la comunidad • Participación y convivencia • Prevención de riesgos

Fuente: Ministerio de Educación Nacional, Guía No. 34

De acuerdo a lo señalado por el MEN haciendo relación del modelo de gestión con el fin de buscar características en eficiencia, transparencia y efectividad cita lo siguiente: “a pesar de que no debe subestimarse la calidad del proceso técnicos y de los procedimientos administrativos es necesario insistir en que la razón de ser de la estructura organizativa y de los procesos administrativos de las escuelas y universidades es su misión política y cultural y su objetivo pedagógico. Sin embargo, muchas veces el proceso administrativo para alcanzarlos es un factor crítico. Si el proceso administrativo

falla en términos de eficiencia, transparencia y efectividad, también fallan los elementos mencionados, así como los servicios y los resultados. Por lo tanto los procesos administrativos, los procesos técnicos y la misión de las instituciones educativas deben ser concebidos como componentes estrechamente articulados de un paradigma comprensivo de gestión para mejorar la calidad de la educación para todos” (Sander, 1996).

De acuerdo a estudio realizado por José Restrepo y Martha Restrepo sobre la figura de liderazgo de los rectores en los colegios, teóricamente se plantea los aspectos profesionales, personales y comportamentales que debe tener el recto asignado a este cargo, consolidado de la siguiente manera:

Tabla 5. Desafíos de los rectores

Desafíos	Aspecto de búsqueda del director del colegio
Desafío 1. Política de formación y práctica de estándares éticos y morales	<ul style="list-style-type: none"> - El rector como ejemplo de vida - El rector que representa identidad con los valores y principios institucionales
Desafío 2. Calidad de la educación: instituciones de clase mundial	<p>Busca el logro de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el acceso indiscriminado de toda la población a educación de calidad de forma gratuita. - Incorporar la investigación y la innovación como parte del currículo - Integrar las tecnologías de información y comunicación (TIC) en la estrategia pedagógica - Elevar el nivel de formación de sus profesores - Vincular a sus instituciones profesores con los más altos estándares, combinados entre conocimientos específicos y métodos educativos - Disparar la tasa de bilingüismo, tanto en manejo de la segunda lengua como la formación disciplinar en inglés fundamentalmente - Favorecer la meritocracia tanto en estudiantes como en profesores - Favorecer la internacionalización de profesores visitantes y estudiantes de y hacia otros países - Constituir y ejecutar convenios interinstitucionales e interculturales - Consolidar redes académicas de carácter local y global involucrando la comunidad académica en todos sus niveles.
Desafío 3. Entender y orientar el cambio de época	<ul style="list-style-type: none"> - Involucrar a los profesores en el personal de dirección y en el proceso de toma de decisiones - Orientar la actualización y adaptación del modelo pedagógico y curricular, incluyendo al equipo de dirección del colegio en esta tarea - Desarrollar nuevos canales de comunicación entre la comunidad educativa en donde se construya la confianza como factor aglutinador. - Integrar la tecnología como un factor determinante de la estrategia pedagógica, no solo como elemento de apoyo a los procesos educativos, sino como realidad inherente al mundo del trabajo y la continuidad de los estudios.

Desafíos	Aspecto de búsqueda del director del colegio
	<ul style="list-style-type: none"> - Conservar el talento humano y focalizarlo en los aspectos educativos donde la transformación se presenta de manera errática y rápida
Desafío 4. Consolidación de una sólida cultura institucional	<p>Las principales características son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La presencia de la confianza. - Un ambiente de estudio y reflexión sobre el quehacer educativo. - La conformación de una comunidad interconectada. - Una gestión educativa de altos estándares de calidad. - Un ambiente de trabajo positivo e inspirador. - Comunidad de profesores responsables. - Profesional y científico con proceso pedagógico.
Desafío 5. Sostenibilidad institucional: generación y administración de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - La gestión de la calidad no implica más ingresos, simplemente es un compromiso institucional con la sociedad. - La actualización tecnológica demanda la reformulación de la estrategia pedagógica y el entrenamiento profesoral, que tampoco generarán más ingresos. - El talento humano en docencia es costoso y competido entre los colegios, trayendo como consecuencia la rotación e inestabilidad de los equipos de trabajo académicos. - Los expertos en administración y operación de un colegio son escasos, situación que obliga a periodos de alta improductividad dada por el reentrenamiento profesional y la formación de los equipos de apoyo. - La gobernabilidad de la institución se ve afectada por diferentes influencias, en su mayoría externas, con diversos intereses, algunos contradictorios, que propician la inestabilidad de la política que fundamenta el control del colegio. - Sostenerse en un mercado es posible si el colegio logra mantener, garantizar e innovar para diferenciarse en un primer nivel, respecto de las expectativas de la familia y la sociedad.

Elaboración del autor, con base en las lecturas Restrepo y Restrepo (2012)

El anterior planteamiento guarda relación con las funciones planteadas desde la norma para asignar las funciones de los rectores, donde aborda los aspectos administrativos y los fines pedagógicos, situación observada con base a la ley 1075 de 2015 reglamentario del sector educativo, Guías publicadas por el MEN (2008) y Ley 715 de 2001, se expide la Resolución 15683 de 2016 del MEN en la cual consolida las funciones de los directivos docentes o rectores, en la misma señala 11 funciones de tipo principales y 40 funciones que señala como “esenciales”, resaltando que el 63% corresponde actividades de tipo administrativo directamente y tareas de apoyo o coordinación a la SED.

Para el cumplimiento normativo de las funciones del cargo, el ente territorial le asigna un equipo de trabajo (ver anexo 6) de dos personas apoyo, un auxiliar administrativo con funciones financieras, también llamado pagador en el ámbito y otro con funciones de almacén o almacenista; lo anterior implica que son personas cuyo requisito o perfil para

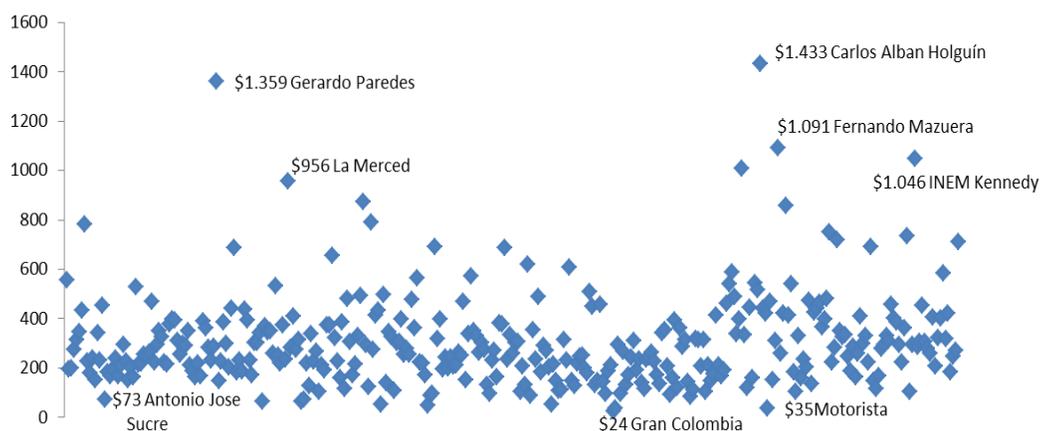
ocupación del cargo es título de bachiller y el apoyo brindado al colegio guarda relación con conocimientos en presupuesto público, contratación estatal, contabilidad pública, gestión del talento humano, manejo de sistemas de información, derecho administrativo, inventarios, almacén, entre otros. Estructura definida para todos los colegios oficiales.

Otra característica, hace referencia que son asignados por el ente de territorial, y cuentan con una vinculación laboral en dos modalidades; la primera es provisionalidad del cargo que no implica una evaluación por tener una temporalidad, no obstante el último proceso de concurso se surtió en el año 2005 por la Comisión Nacional del Servicio Civil, y mediante carrera administrativa que cuenta con una evaluación anual (Ley 909 de 2004 y acuerdo 7 de 2010). La vinculación mediante contratación directa, de prestación de servicios lo que implica un término y objetivos establecidos, es de un contador.

De acuerdo con el reporte a 2015 de la SED, del personal de apoyo a las actividades administrativas, el distrito contaba con 250 pagadores, 289 almacenistas, 336 rectores y 69 contadores. Lo anterior implicó que un personal atendiera dos o más instituciones, y que el apoyo de reportes contables se hace por parte de un grupo de contadores que ofrecen sus servicios a todos los colegios, lo que dejaba sin apoyo o sin desarrollarse las tareas administrativas en algunos días de la semana en un colegio por atender otro plantel.

Otra característica, guarda relación con los ingresos financieros que administran que, como fue mencionado anteriormente, son de acuerdo al tamaño del colegio o proporcional a la atención de estudiantes, como se muestra en la gráfica colegios como Antonio José Sucre, Motorista o Gran Colombia tienen ingresos anuales por debajo de los \$73 millones anuales, pero también se encuentran colegios como Gerardo Paredes o Carlos Albán Holguín que superan los \$1.300 millones de pesos de ingresos anuales; el promedio de ingresos anuales de los colegios registrados para el 2015 fue de \$295 millones.

Grafica 3. Gráfica de dispersión, ingresos anuales 2015 en los FSE



Elaboración del autor. Cifras en millones: fuente Dirección Financiera SED.

La otra característica guarda relación con la gestión del talento humano, que tiene implicaciones de seguimiento, supervisión, realizar las gestiones para cubrir vacancias temporales de más de 30 días, reportar novedades y sortear las circunstancias con los alumnos cuando el personal docente falte a un día o más de clases. Situación como es señalada en la evaluación a la educación de la OCDE “los directivos docentes distribuyen las tareas de docencia y evalúan el desempeño de los profesores anualmente, pero no tienen ningún poder de decisión en lo relacionado con su contratación, despido y remuneración” (OCDE, 2016).

Lo anteriormente observado, plantea un escenario de un cargo con una alta responsabilidad, con una gran cantidad de funciones asignadas por norma, con un presupuesto público bajo que debe realizar la ejecución de manera conjunta con el consejo directivo y presentar balances, reportes y rendiciones de cuenta, actividades que limitan su función de liderazgo pedagógico y maniobrabilidad del colegio, lo que deja un cargo con actividades de sortear actividades diarias y cumplimiento de requerimientos normativos.

3.6 Una actividad de subordinación

Durante la revisión documental se revisaron los reportes reglamentados que durante la vigencia son realizados por los colegios oficiales, diferentes a las actividades asociadas a las tareas pedagógicas o propias del colegio, como es el ejemplo de realización de grados, días de celebraciones de días pedagógicos o pertenecientes al

calendario escolar, entrega de boletines, reunión de padres de familia, revisiones curriculares, seguimiento del PEI y reuniones ordinarias como extraordinarias del consejo directivo, entre otros; estas actividades corresponden netamente a reportes donde se encontró lo siguiente:

Tabla 6. Reportes recurrentes y extraordinarios

Reportes normativos regulares durante la vigencia	Entidades que participan en colegios oficiales
<p>1. Información contable y presupuestal que es reportada mensualmente a las áreas de Contabilidad y Presupuestos de la SED, mediante el Matriz Chip.</p> <p>2. Reporte de ejecución de gastos fuente SGP al Ministerio de Educación Nacional MEN.</p> <p>3. Informe anual sobre la matrícula de los alumnos al MEN con la cual le son asignados los recursos a la Institución Educativa.</p> <p>4. Reportar matrícula y novedades para la matrícula oficial a la Dirección de Cobertura de la SED, con el fin de percibir el giro por concepto de gratuidad de la educación.</p> <p>5. La relación de los inventarios de los activos, bienes muebles adquiridos con recursos de la SED y de los FSE, se remite relación mensual a la Dirección de Dotaciones de la SED.</p> <p>6. Rendición de cuenta anual que se reporta a la Contraloría de Bogotá, la información contractual, contable y financiera de acuerdo con las fechas indicadas por el Ente de Control, sistema de vigilancia y control fiscal SIVICOF.</p> <p>7. Rendición de cuenta a la comunidad, publicaciones en páginas web y lugares visibles la contabilidad y contratación del colegio, de acuerdo a la Guía de la Contraloría.</p> <p>8. Entrega de boletines, reunión de padres de familia y reuniones ordinarias del consejo directivo.</p> <p>9. Evaluación anual al personal docente registro remitido a la Dirección de Talento Humano de la SED, en el cual se incluyen los reportes de novedades.</p> <p>10. Reuniones mensuales en mesa de localidad y reuniones estamentales, con rectores de la localidad, Policía Nacional, ICBF, Secretaría de Gobierno y Alcaldía Local, lo anterior para los temas.</p> <p>11. Reporte anual del PIGA, en manejos de residuos sólidos y químicos, manejo en el uso del papel, ahorro de energía y agua.</p>	<p>1 Ministerio de Educación Nacional</p> <p>2 Ministerio de Salud y Protección Social</p> <p>3 Ministerio de Cultura</p> <p>4 Ministerio de Comercio</p> <p>5 Ministerio de Trabajo</p> <p>6 Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Instituto</p> <p>7 Colombiano para la Evaluación de la Calidad de la Educación (ICFES)</p> <p>8 Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)</p> <p>9 Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)</p> <p>10 Departamento Nacional de Planeación (DNP)</p> <p>11 Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)</p> <p>12 Consejos, como el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) o los Consejos de Política Social</p> <p>13 Secretaría de Integración social</p> <p>14 Secretaria del Medio Ambiente</p> <p>15 Secretaría de Salud</p> <p>16 IDIGER Instituto Distrital de Gestión del Riesgo y Cambio Climático</p> <p>17 Veeduría Distrital</p> <p>18 Secretaría de Hacienda Distrital</p>

Elaboración del autor. Con base en revisiones documentales e informe OCDE (2016)

Los anteriores, son los informes recurrentes durante cada vigencia; de igual manera, la OCDE anota como unas de las características del sistema educativo lo relacionado con las entidades que formulan políticas, dan orientaciones, ejecutan proyectos, requieren información y tienen injerencia en los planteles educativos oficiales. Los

mismos corresponden a 12 entidades del orden nacional, para lo cual se agregan 6 del orden distrital, a parte de la SED quien dependiendo de los proyectos del plan de desarrollo ejecuta programas y que de acuerdo a la dependencia requieren información de manera recurrente (ver anexo 7). Los mismos llevan a cabo procesos en los colegios oficiales donde en muchos casos no son consultadas la decisiones con el rector, estando todo el tiempo en una subordinación y acaparando la mayor parte del tiempo laboral en actividades de respuesta a requerimientos, reportes y en busca de estrategias para ejecutar las directrices dadas.

3.7 Herramientas de la empresa privada al servicio de la educación pública

Teniendo en cuenta que el colegio es visto como una entidad con organización y esquema de trabajo de empresa pública, como ha sido expuesto con exigencias de empresa privada; que su objetivo es la prestación de un servicio brindando con una relación, que es descrita por González (2014) citando a Giraldo, como “con este nuevo enfoque se transforman las relaciones entre los agentes de la gestión educativa, de manera que los rectores de los establecimientos educativos se vuelven gerentes que deben maximizar la rentabilidad financiera. Su función es facturar y reducir costos (Giraldo, 2007). Para ellos el alumno (o sus padres) son clientes; el docente, insumo y la educación es un servicio que debe ser provisto en condiciones de eficiencia mercantil” (Gonzalez, 2014).

Dentro de estas dinámicas se le han impuesto herramientas por medios normativos que obedecen a enfoques de la Nueva Gestión Pública, y de acuerdo al ejercicio exploratorio y revisión documental para la presente investigación, se hizo verificación de las herramientas y de las actividades llevadas en los colegios oficiales, relacionado en el siguiente cuadro:

Tabla 7. Asociación de enfoques de la Nueva Gestión Pública en el colegio

Enfoque	Asociación del principal postulado y comentario
<p align="center">Reinvención del Gobierno</p>	<p>La visión ahora es descrita como el rector líder de la comunidad educativa, donde la participación de las diferentes instancias del colegio aporta para el mejoramiento continuo y el logro de los objetivos establecidos.</p> <p>Especializaciones en gestión educativa, brindada por dos universidades en Bogotá: la Universidad la Sabana y la Universidad Uniminuto. Las características del plan de estudios</p>

Enfoque	Asociación del principal postulado y comentario
	hacen referencia a proyectos pedagógicos, estructuración del PEI y liderazgo. La segunda universidad ofrece cursos o créditos al aspecto administrativo.
Paradigma pos burocrático	<p>Si bien la norma establece la participación activa del consejo directivo en la decisiones administrativas, se establecieron herramientas como es el Mapa de riesgos, siendo un documento donde se elabora una matriz DOFA, (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) tanto internas a la institución como externas, e identificación de controles y actividades para mitigar el riesgo, en cumplimiento de la guía de administración del riesgo del Departamento de la Función Pública (DAFP).</p> <p>Se cumple la ley de transparencia, la cual es verificada y evaluada, en la publicación en lugares visibles y en páginas WEB autorizadas, la información de ejecución del presupuesto y la contratación realizada.</p>
Creación de valor público	<p>Es asociado al servicio social y al cumplimiento de los derechos como: satisfacción en refrigerios escolares, transporte escolar, subsidios monetarios para la permanencia escolar, los mismos cuentan con encuestas de satisfacción del servicio.</p> <p>El MEN cuenta con la cartilla que da los indicadores y las categorías de evaluación para la gestión de los colegios, la misma es con el fin de que cada establecimiento realice su auto evaluación.</p>
Gestión por procesos	<p>Los colegios no tienen reglamentados ni estructurados los procesos y procedimientos, aparecen en la entidad como eslabón final de los procedimientos de la SED; productos de un ejercicio conjunto con Diana Rubio y Marisol Murillo (contratistas de la SED), de la descripción y conocimientos, se hizo el ejercicio de elaboración de flujogramas. (Ver anexo 8)</p> <p>Otra característica que no presentan los colegios, hace referencia a las tecnologías de la información y las comunicaciones, toda vez que no todos los colegios cuentan con páginas WEB donde publicar la información, igualmente no cuentan con sistemas de información para el manejo de datos y reportes para la toma de decisiones, de acuerdo a la evaluación realizada por Control Interno, se llevan hojas de Excel para el manejo de bases de datos y operaciones.</p>
Gestión para resultados, GpR	<p>Medido mediante disminución de la deserción escolar, aumento de la cobertura estudiantil e infraestructura.</p> <p>Los resultados son asociados a los proyectos de inversión de la SED que guardan relación con las metas del plan de desarrollo.</p> <p>Igualmente, se establece las herramientas de: Elaboración y reporte del Plan Operativo Anual (POA) de actividades, donde hace la planeación de las actividades administrativas y pedagógicas del año, presentado en los meses de diciembre y con un seguimiento cuatrimestral, reportando las dificultades y logros. A la finalización de la vigencia se hace la presentación del informe de gestión del rector con base a la información reportada en el POA. El mismo es evaluado por las Oficinas de Control Interno.</p> <p>Cuadro de Indicadores de Gestión, siendo un reporte trimestral del cumplimiento de actividades y costos, es asociado al cuadro del árbol presupuestal y plan de compras</p>

Elaboración del autor. Con base en las lecturas de enfoque de la NGP

Del ejercicio realizado se puede concluir que los colegios han recibido una carga laboral en aspectos gerenciales, introduciendo herramientas de empresa privada acorde al modelo de la NGP; sin embargo, no cuentan con la estructura, la formación y la autonomía administrativa y financiera para llevar a cabo el servicio educativo de acuerdo a las necesidades propias o identificación de propósitos planteados por cada colegio, de decir, libertad gerencial que pueda medirse de acuerdo a los resultados trazados.

4. CONCLUSIONES

Una vez revisado y analizado lo reflejado por la presente investigación, se concluye que la Descentralización Financiera para la educación oficial logra su propósito de financiar el funcionamiento de los colegios oficiales para la prestación del servicio; de igual manera, obedeciendo a un modelo administrativo de la NGP se dan pautas para la operatividad administrativa con una visión de eficiencia del servicio. Pero con unos efectos como: no presenta mejoras la calidad educativa; ha causado desorden y confusión administrativa entre los colegios y las funciones de los entes territoriales; los colegios no cuentan con autonomía financiera y administrativa; dependencia de los planes de desarrollos territoriales, que formulan los programas y proyectos educativos,

causando una subordinación estructural. Para lo cual, se identifican las limitantes que los colegios como unidades administrativas tienen para prestar un servicio eficiente:

Tabla 8. Limitantes de los colegios en la descentralización y aplicación de la NGP

1. El valor por estudiante asignado para la administración directa de los colegios no es suficiente para suplir las necesidades, y de igual manera no logran realizar proyectos de inversión que surjan de la misma comunidad educativa, encaminados con los propósitos académicos trazados en los Proyectos Educativos Institucionales.
2. La participación de la comunidad educativa en el presupuesto y la rendición de cuentas, que se efectúa mediante los consejos directivos de cada institución, no son representativos por los bajos recursos con los que cuentan los colegios; lo que conlleva a priorizar las necesidades y suplir gastos para el funcionamiento.
3. Las bajas apropiaciones presupuestales del colegio, conllevan a lógicas constantes de crear estrategias para generar recursos.
4. Se cuenta con una descentralización parcial, toda vez que la mayor parte de los recursos queda en administración y definición de criterios para su asignación, por parte del MEN y de la SED.
5. Jurídica y operativamente los colegios se encuentran en una dicotomía administrativa, al estar como dependencias de las secretarías de educación de los entes territoriales quienes coadminstran los recursos financieros, técnicos y humanos, y como entes con autoridad de decisión dentro de la entidad educativa y responsabilidad frente a los resultados.
6. Los colegios cuentan con una estructura administrativa limitada, sin considerar del tamaño del plantel, que no obedece a las dinámicas y actividades que desarrollan, como tampoco a las necesidades identificadas; por lo cual, las herramientas de la gestión pública no son empleadas para aumentar la eficiencia y efectividad de las labores para lograr mejores resultados, son llevadas a cabo por cumplimiento.
7. El efecto de la aplicación de la NGP a sectores sociales como es educación, ha generado que el rector sea visto como un gerente dedicado en exclusividad a procesos de apoyo dentro de los colegios, desligando de su formación y autoridad pedagógica.
8. Como consecuencia de la aplicabilidad de rectores como gerentes, con características de flexibilidad laboral y multitarea, se pierden oportunidades para el mejoramiento de la calidad de la educación.
9. La desigualdad generada por la descentralización financiera, donde la secretarías de educación cuentan con los recursos para llevar a cabo proyectos de inversión y los colegios restringidos en la apropiación presupuestal, ha causado una dinámica de subordinación administrativa de los colegios, causando dependencia y riesgos de continuidad en los procesos, por los cambios de gobiernos municipales o distritales.
10. La visión de empresa privada ha limitado la visión del derecho a la calidad educativa, causando que sea pensado el colegio como empresa operativa perdiendo la perspectiva misional de formación.

Elaboración del autor

Al respecto, se han identificado las causas y se han dado recomendaciones desde diferentes instancias y organismos, como es el diagnóstico presentado en el plan de desarrollo Bogotá Humana, mediante el plan sectorial, se identificó como problemas centrales de la educación “1) Insuficiente acceso y permanencia de la población de menores ingresos y 2) la baja calidad del servicio educativo especialmente para la población de menores ingresos” indicando como una de las cuatro (4) causas las

debilidades en la gestión de los colegios, desconcentración y descentralización inadecuada, como las debilidades en la gestión I (SED, 2012).

Igualmente, la CEPAL/UNESCO sugirieron en relación a la gestión de los colegios lo siguiente: “reorganizar la gestión educativa orientada, por una parte a descentralizar y dar mayor autonomía a las escuelas y otros centros educacionales y por otra, a integrarlos en un marco común de objetivos tácticos, ya que esta es la única forma que la educación podrá contribuir a fortalecer la cohesión de sociedades crecientemente segmentadas” (UNESCO, 2005).

La OCDE (2018), en el paquete de recomendaciones para la educación en Colombia señala una reforma del Sistema General de Participaciones (SGP), señalando que los colegios deberían recibir fondos fijos, agregando que no todos los costos son lineales. Lo que implica entender una diferenciación entre colegios que no cuente con estructuras rígidas.

Se concluye y se sugieren algunas recomendaciones sobre la gestión educativa y la transferencia de recursos, dos características que concurren en el colegio y, como se observó en la investigación, requiere ser pensada para obtener mejores resultados en la calidad de la educación, con una visión social y menos empresarial.

Tabla 9 recomendaciones para la aplicación de la NGP en los colegios oficiales

1. La transferencia de autoridad y responsabilidad debe ser acompañado del presupuesto, libertad de auto organizarse y auto estructurarse para lograr los objetivos, incluyendo proceso de apoyo, estratégicos y misionales. Los colegios están limitados para auto pensarse administrativamente por no tener autonomía del gasto, del talento humano y tecnológico. La descentralización debe darse de manera equitativa con las secretarías de educación o total hacia los colegios.
2. La experiencia desarrollada en Bogotá con el proyecto 40 x 40, ilustra la importancia de la educación oficial, y el papel preponderante para disminuir las desigualdades sociales, implementando jornadas de ocho (8) horas diarias en el colegio, acompañado de actividades fuera del aula. Lo cual debe generalizarse en la totalidad de los colegios.
3. La ubicación de los colegios oficiales se encuentra en zonas de pobreza y alta vulnerabilidad social. La experiencia observada con una educación que incluya la formación del Ser, asociado a la formación ciudadana, el cuidado y la salud, como las artes y los deportes, y no solo medida mediante pruebas estandarizadas, tendrá impactos sociales positivos. Situación que debe ser analizada desde lo local, con acciones desde el colegio. La administración de la educación oficial por parte de los privados, refleja la búsqueda de mejorar en las pruebas Saber, sin pensar al alumno y al entorno.
4. La administración de la educación oficial debe estar en el mismo sector público, por parte de los privados se refleja: la búsqueda de resultados en las pruebas Saber, sin pensar al alumno y su entorno; mecanismos de disminuir el gastos para optimizar la utilidad, el componente de mayor relevancia es el pago a docentes, que en la empresa privada se da mediante la flexibilidad laboral, sin tener en cuenta el proceso ganado mediante movilidad social de los profesores.

Elaboración del autor

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y Gestión Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Alzate, M. C. (2006). *La estratificación*. Bogotá: CEPAL.
- Aucoin, P. (1996). *Reforma administrativa en la gestión pública: Paradigmas, principios, paradojas y péndulos*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Barzelay, M. (1999). *Atravesando la Burocracia: una nueva perspectiva de Administración Pública*. Fondo de Desarrollo Económico de España.
- Bautista, O. (2009). *Ética pública y buen gobierno*. México: Instituto de Administración Pública del Estado de México.
- Cajiao, F. (2004). La concertación de la educación. *iberoamericana de educación*. N° 34, 31-47.

- Carvajal, D., Mahecha, J., Martínez, E., Martínez, M., Hurtado, C., & Sánchez, D. (2007). *Reordenamiento de los hallazgos cualitativos a la luz de la agenda*. Bogotá: CIFE – Universidad De Los Andes.
- Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo*, 57 - 74.
- DAFP. (2014). *Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI*. Bogotá: DAFP.
- DANE. (2011). Encuesta Multipropósito para Bogotá Distrito Capital.
- DNP. (2015). *Utilización del esquema de Asociaciones Público Privadas para la ejecución de proyectos que involucren el diseño, la construcción, rehabilitación, mejoramiento y/o equipamiento, así como la operación y mantenimiento de infraestructura educativa*. Bogotá: DNP.
- Giraldo, C. (2007). *¿Protección o desprotección social?* Bogotá: Ediciones desde abajo.
- Giraldo, C. (2009). *Finanzas Públicas en América Latina: La economía política*. Bogotá: Ediciones desde abajo.
- Gonzalez, D. (2014). Características del new public management en la gestión educativa de las instituciones de educación básica y media del municipio de ciénaga de oro a partir de la ley 715 de 2001. *Tesis de Grado*. Bogotá: PONTIFICIA Universidad Javeriana.
- Hanson, M. (1997). *La Descentralización educacional: Problemas y Desafíos*. PREAL - Programa de promoción de la reforma educativa en América Latina y el Caribe.
- Manganelli, R., & Klein, M. (2004). *Cómo hacer reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Melin, B. (2005). *Balance de las políticas de descentralización en américa latina*. Francia: Direction générale de la coopération internationale et du développement.
- Melo, L. (2005). *Impacto de la Descentralización Fiscal sobre la Educación Pública Colombiana*. Bogotá: Banco de la Republica.

- MEN. (1999). *Colegios por concesión, un modelo para fortalecer la calidad*. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/printer-153912.html>
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía No 34 Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Bogotá : MEN.
- Montecinos, E. (2005). Los estudios de descentralización en América Latina: una revisión sobre el estado actual de la temática. *Revista eure (Vol. XXXI, N° 93)*, 77-88.
- Moore, M. (1995). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Naciones Unidas. (1999). *Aplicación del pacto internacional de derechos económicos, sociales y culturales*. Obtenido de https://www.right-to-education.org/sites/right-to-education.org/files/resource-attachments/ONU_Observaci%C3%B3n_General_13_Derecho_Educaci%C3%B3n_es.pdf
- OCDE. (2016). *La educación en Colombia: Revisión de políticas nacionales de educación*. Bogotá : Ministerio de Educación Nacional.
- OCDE. (2018). *Revisión de Recursos Escolares*. Bogotá: OCDE.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1994). *La Reinención del Gobierno*. PAIDOS IBERICA.
- Restrepo, J., & Restrepo, M. (2012). *Cinco desafíos en el ejercicio del liderazgo en los rectores de colegios*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Revista Ciudad, E. y. (2016). Análisis poblacional de la ciudad de Bogotá. *Revista Ciudad, Estados y Política*.
- Rodríguez , A. (2002). La educación después de la Constitución del 91. *Magisterio*.
- Sanabria, P. (2016). Modernización de la Gestión Pública en Colombia: coyuntura crítica y dependencia del sendero en un proceso no lineal . *XXI Congreso Internacional del CLAD*.

- Sander, B. (1996). *Nuevas tendencias en la gestión educativa: Democracia y calidad*. Sao Paulo: Unidad para el desarrollo social y educación de la OEA.
- Saura, G., & Muñoz, J. (2016). Prácticas neoliberales de endo-privatización y nuevas formas de resistencia colectiva en el contexto de la política educativa española. *Revista Educación, Política y Sociedad*, nº 1, 43-72.
- SED. (2012). *Plan sectorial de educación 2012 - 2016*. Bogotá: Secretaría de Educación del Distrito.
- SED. (2015). *Caracterización del Sector Educativo*. Bogotá: Oficina Asesora de Planeación.
- SED. (2016). *Directorio único de establecimientos Educativos de Bogotá*. Bogotá.
- SED. (2016). *Educación Bogotá*. Obtenido de <https://www.educacionbogota.edu.co/es/glosario/bogota-presento-resultados-de-las-pruebas-ser-2015>
- SED. (2016). *Informes de gestión fichas EBI*. Bogotá : Secretaría de Educación Distrital.
- SED. (2018). *Evaluación de la educación en Bogotá*. Obtenido de <https://evaluacion.educacionbogota.edu.co/index.php/noticias/229-resultados-prueba-ser>
- Silva-Colmenares, J. (1993). *Descentralización y modernización del Estado: La búsqueda de la democracia y la eficiencia con gerencia pública competitiva*. Bogotá DC: Universidad Autónoma de Colombia.
- Tobón, S. (2006). *Método de trabajo por proyectos*. Madrid: Uninet.
- Tomasevski, K. (2004). *Indicadores del derecho a la educación*. Obtenido de <file:///C:/Users/admin/Downloads/EI%20derecho%20a%20la%20educaci%C3%B3n.pdf>
- UNESCO, C. . (2005). *Invertir mejor para invertir más. Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.

Universidad Nacional de Colombia. (2007). *Canasta educativa, Metodología y estimación de costos en Bogotá*. Bogotá : UNC.

Anexos

Anexo 1. Relación de la pobreza y colegios oficiales

Se trae a colación la tabla, que guarda relación con las desigualdades presentadas en la ciudad de Bogotá, para el contexto de la pobreza y la población objeto de análisis, que corresponde aquellas que no tienen capacidad de pago a instituciones privadas que ofrecen la educación, toda vez que el sector oficial no brinda, de acuerdo a las pruebas estandarizadas, niveles altos de calidad del servicio.

Ingreso Per capital por localidad 2011

Puesto	Localidad	Ingreso Per Cápita	Número de colegios oficiales
1	Chapinero	\$ 3.258.705	3
2	Teusaquillo	\$ 2.076.054	2
3	Usaquén	\$ 1.931.642	11
4	Barrios Unidos	\$ 1.223.299	9
5	Fontibón	\$ 1.135.394	11
6	Suba	\$ 1.059.765	27
7	La Candelaria	\$ 992.390	2
8	Santa Fe	\$ 816.460	8
9	Engativá	\$ 801.226	33
10	Puente Aranda	\$ 782.973	15
11	Los Mártires	\$ 720.545	8

12	Antonio Nariño	\$	710.948	5
13	Kennedy	\$	636.033	42
14	Tunjuelito	\$	543.036	12
15	Rafael Uribe Uribe	\$	462.660	27
16	Bosa	\$	400.662	28
17	San Cristóbal	\$	383.049	33
18	Usme	\$	353.339	45
19	Ciudad Bolívar	\$	353.195	40

Fuente DANE-SDP, Encuesta Multipropósito de Bogotá 2011

La columna de “número de colegios oficiales” fue agregada con el fin de hacer la relación de número de colegios en zonas de pobreza, como se observa en Ciudad Bolívar y Usme se presenta el mayor número de colegios, siendo las localidades con menor ingreso Per cápita, situación también observada, en las localidades de Teusaquillo y Chapinero que al tener el mayor ingreso Per Cápita cuentan con menos colegios oficiales.

Anexo 2. Ejemplo de las obligaciones inmediatas del Estado

Componente del derecho	Derecho a la educación	Obligación inmediata
Disponibilidad de enseñanza	asequibilidad	Disponer del número de cupos escolares para todos los niños y las niñas en edad de cursar primaria.
Acceso a la educación	accesibilidad	Eliminar las barreras de orden económico que impidan el disfrute de una educación primaria, obligatoria y gratuita a todos los niños y las niñas.
Educación aceptable	aceptabilidad	Asegurar que la educación que se imparta en las escuelas públicas y privadas genere aprendizajes de calidad.
Permanencia	adaptabilidad	Adoptar medidas positivas para evitar la deserción escolar de los niños y las niñas.

Fuente: tomado de Los derechos sociales en serio: Hacia un diálogo entre derechos y políticas públicas Rodrigo Uprimny.

El cuadro es reseñado con el fin de asociar el derecho a la educación y la manera como Tomasevski acopia en 4 obligaciones el derecho a la educación.

Con la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948) se reconoce a la educación como derecho fundamental para todas las personas, con un alcance y una influencia sobre otros derechos como son los civiles, políticos, sociales, económicos y culturales, lo que constituye un principio para la generación de desarrollo y un mecanismo para la reducción de la inequidad. Para lo cual, la autora Nussbaum (2012) citando a Amartya Sen señala el derecho a la educación dentro del desarrollo humano, entendido como las

oportunidades de calidad vida para el desarrollo del ser humano y no como el aumento en los ingresos de las personas o lo reflejado en el producto interno bruto de las naciones.

En la agenda del Índice de Desarrollo Humano (IHD) incluye a la educación con dos funciones, una de carácter individual y otra de tipo social. Con relación a la función individual se señala el cumplimiento de tres funciones individuales “la función de socializar, transmitir la cultura y desarrollar la personalidad (asociada con el papel de ciudadano adulto); la función de formar para el trabajo (asociada con el papel ocupacional), y la función de entrenar para la ciencia y la tecnología (asociada con los roles o papeles de la alta inteligencia)”. (Agenda del Siglo XXI del PNUD, p 37).

En relación a la función social, es indicado en el informe de Objetivos de Desarrollo del Milenio, el derecho a la educación con un propósito de capital social, desarrollo social, integración y aporte al crecimiento económico (p 84), teniendo la educación un papel fundamental para la reducción de la pobreza y la disminución de la desigualdad, para lo cual señala “El efecto de la educación en la mejora de los niveles de ingreso, la salud de las personas, los cambios en la estructura de la familia (en relación con la fecundidad y la participación en la actividad económica de sus miembros, entre otros), la promoción de valores democráticos, la convivencia civilizada y la actividad autónoma y responsable de las personas ha sido ampliamente demostrado”. (Objetivos de desarrollo del milenio, p 84)

Por lo tanto, el desarrollo humano guarda como característica fundamental el derecho a la educación que tiene fines tanto individuales como sociales, que aportan a la reducción de la pobreza, la equidad y la construcción social. Cuyo enfoque del sistema de las 4A recoge las obligaciones fundamentales que debe adoptar el Estado para la Educación.

Anexo 3. Proyectos de inversión, ejecución y cumplimiento de metas

ID	Proyecto	Objeto	Componentes	TOTAL			Representatividad en el presupuesto	COMPONENTE	META	LOGROS OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO 2012 - 2015
				Ppto disponible	Ejecutado	%				
1	898 - Administración del talento humano	Garantizar al personal docente y administrativo que desarrolla actividades organizacionales requeridas para el normal funcionamiento de los establecimientos educativos, el pago de sus salarios, prestaciones sociales y demás derechos inherentes a la prestación del servicio educativo en el Distrito Capital, al igual que propender por el bienestar del funcionario y el de sus familias como factor determinante de una mejor calidad educativa	Nómina Personal de apoyo a la gestión de la entidad Bienestar, capacitación, salud ocupacional y dotación Requerimiento de pagos	4.818.135.142.970	4.801.282.484.141	100%	51,4%	Nómina Bienestar laboral Capacitación	Pago de nómina de 35.751 empelados	Se presentó una nómina total de 35.751 cargos, correspondiente a: 33.815 docentes y 1.936 administrativos.

ID	Proyecto	Objeto	Componentes	TOTAL			Representatividad en el presupuesto	COMPONENTE	META	LOGROS OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO 2012 - 2015
				Ppto disponible	Ejecutado	%				
2	897 - Niños y niñas estudiando	Reducir la segregación socioeconómica, espacial y cultural mediante acciones que garanticen el acceso, la permanencia, la asistencia, el bienestar y la protección de los niños, las niñas y los jóvenes matriculados en el sistema del Distrito Capital.	Gestión y análisis del proceso de matrícula	1.417.606.765.548	1.393.957.314.236	98%	14,9%	Gratuidad educativa	Un millón de niños, niñas, adolescentes matriculados con gratuidad y calidad desde prejardín hasta grado 12	De acuerdo a la meta de 935.957 estudiantes matriculados con gratuidad en el Sistema Educativo Oficial desde prejardín hasta grado 12. Para la vigencia 2015, con estrategias diferenciales de acceso y permanencia y búsqueda activa de población desescolarizada la Secretaría de Educación del Distrito atendió a 827.615 niños, niñas y jóvenes.
			Gratuidad educativa Alimentación Escolar Movilidad escolar Transporte escolar Seguro escolar Seguimiento y gestión al subsidio educativo					Construir o adecuar 86 colegios nuevos. (30 en lotes nuevos y 56 restituidos en predios preexistentes, que constituyen el primer paso de un proceso progresivo de reconstrucción y reforzamiento de otras infraestructuras	Para la meta de 56 Colegios nuevos (Restituciones) se observó un avance de: 10 Colegios terminados así: Vigencia 2013: 1 colegio - San José de Castilla. Vigencia 2014: 2 colegios: Gran Yomasa y Benjamín Herrera. Vigencia 2015: 7 colegios: Cultura Popular, Jorge Eliecer Gaitán - Manuel Murillo Toro, INEM Francisco de Paula Santander, Bernardo Jaramillo, Jacqueline, Antonia Santos y Britalia. Proyectos en obra: 6 colegios: La Candelaria - La Concordia, OEA -	

ID	Proyecto	Objeto	Componentes	TOTAL			Representatividad en el presupuesto	COMPONENTE	META	LOGROS OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO 2012 - 2015
				Ppto disponible	Ejecutado	%				
									educativas que lo requieran)	<p>Antonia Santos, San José, Britalia, Quiroga Alianza y la Merced.</p> <p>En trámite de licencias: 2 colegios: Instituto Técnico industrial Piloto y San Cristóbal.</p> <p>En legalización para inicio de ajustes diseño y obra: 4 colegios: Santa Librada, Nueva Constitución, República de Colombia y Gerardo Paredes.</p> <p>En diseños: 19 colegios: República de Ecuador, Carlos Arango Vélez, Kennedy - Rosa María Gordillo, Kennedy - Los Héroe, Carlos Arturo Torres, Miguel Antonio Caro, Gustavo Restrepo, Villemar el Carmen, Próspero Pinzón, Arborizadora Alta, San Andrés de los Altos, La Candelaria CPC, Alemania Unificada (San Martín de Loba), General Santander, San Francisco de Asís, Rafael Uribe Uribe Sede A, Gabriel Betancourt Mejía, Sierra Morena Sede B y Colombia Viva Sede B.</p> <p>Para la meta de los 30 colegios Nuevos (en lotes nuevos) el</p>

ID	Proyecto	Objeto	Componentes	TOTAL			Representatividad en el presupuesto	COMPONENTE	META	LOGROS OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO 2012 - 2015
				Ppto disponible	Ejecutado	%				
										estado dcorrespondió a: 8 compras de infraestructuras (Alfonso Jaramillo, Erasmo de Rotterdam, Enrique Dussel, Cardenal Luque, Compartir, San Vicente Ferrer, La Carolina y Catalanes); 2 colegios en obra: El Ensueño y La Felicidad; En legalización para inicio de ajustes diseño y obra: 3 colegios (Mirandela, El Refugio y Cafam); 8 en Diseños (Madelena, San José de Maryland, Bolonia, Las Margaritas, Volcán la Pradera, Porvenir II, Ciudad de Techo y Metrovivienda); 1 en Liquidación (La Magdalena) y 8 pendientes de estructuración de estudios previos.
								Terminación de colegios inconclusos	Terminar 39 colegios que se encuentran inconclusos	Proyectos Terminados: 8 colegios: Vigencia 2013: 1 colegio terminado - Tomas Cipriano de Mosquera. Vigencia 2014: 7 colegios: Fernando González Ochoa-Líbano II, Panamericano, Frederick Naumann, Ramón de Zubiría, José

ID	Proyecto	Objeto	Componentes	TOTAL			Representatividad en el presupuesto	COMPONENTE	META	LOGROS OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO 2012 - 2015
				Ppto disponible	Ejecutado	%				
										<p>Martí (Luis López de Mesa), Venecia y Darío Echandía.</p> <p>En Obra para el 2015: 3 colegios: María Cano; Integrado de Fontibón (Emma Villegas de Gaitán) y Juan del Corral</p> <p>Liquidación: Nuevo Chile.</p> <p>En ajuste de diseños y posterior obra: 3 colegios - Gran Colombiano, Pablo VI y San Pedro Claver.</p> <p>Proyectos en diseño: 19 Colegios - Florentino González, Estanislao Zuleta sede La Alborada, Rafael Uribe Uribe sede Nuestra Señora del Carmen, Carlos Albán Holguín, Ciudadela Educativa de Bosa, Tom Adams sede San Jorge, San José de Castilla sede Visión de Colombia, Floridablanca, Marco Tulio Fernández sede Mariano Ospina Pérez, Nidia Quintero de Turbay, Republica de Panamá, Guillermo León valencia, Julio Garavito Armero sede la Alquería, Nuevo Chile (Ajuste a Diseño - para renovación de licencia), Gabriela</p>

ID	Proyecto	Objeto	Componentes	TOTAL			Representatividad en el presupuesto	COMPONENTE	META	LOGROS OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO 2012 - 2015
				Ppto disponible	Ejecutado	%				
										Mistral, Montebello, Juan del Corral , La Amistad y Tom Adams sede A.
3	262 - Hábitat Escolar	Construir, dotar y poner en funcionamiento la infraestructura educativa necesaria para garantizar el derecho a la educación y la prestación del servicio educativo a los niños, niñas y adolescentes en los niveles de preescolar, básica y media.	Construcción y compra de colegios nuevos Terminación de colegio inconclusos Ampliación y adecuación Mantenimiento y contingencias Plan maestro de equipamiento Construcción de centro de idiomas Dotación colegios Operación colegios	1.815.390.324.437	1.342.414.097.252	74%	14,4%	Ampliaciones y adecuaciones	100 colegios con centros de idiomas e intensificación del aprendizaje de una segunda lengua desde preescolar	Se observó que mediante una estrategia de pasantías con personas angloparlantes, se llevó a cabo la estrategia de centros de idiomas, que tuvo el logro de talleres de ingles en 100 coelgios

ID	Proyecto	Objeto	Componentes	TOTAL			Representatividad en el presupuesto	COMPONENTE	META	LOGROS OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO 2012 - 2015
				Ppto disponible	Ejecutado	%				
4	4248 - Subsidio a la demanda educativa	Brindar a través de las estrategias de colegios en convenio y colegios en concesión, los medios de acceso y permanencia que garanticen el ejercicio efectivo del derecho a la educación preescolar, básica y media en el sistema educativo oficial de los niños, niñas y adolescentes del Distrito Capital.	Servicio Educativo Contratado Colegios en concesión	482.150.695.317	473.938.480.869	98%	5,1%	Contratación del servicio educativo	120 instituciones privadas contratadas para la prestación del servicio y 25 colegios en concesión	<p>Servicio Educativo Contratado a través de este proyecto, se hizo el el proceso para la conformación del Banco de Oferentes 2015, en cumplimiento de lo establecido en el Decreto 2355 de 2009, se procedió a la contratación de 120 establecimientos educativos que conformaron la lista de elegibles contenida en la Resolución No. 2268 del 23 de diciembre de 2014. En estas 120 instituciones se contrataron el servicio para la educación de 40.941 estudiantes. La meta prevista para el año 2015 era de 45.000 estudiantes.</p> <p>25 colegios de Concesión. se reporta logro de 34.068 estudiantes verificados y atendidos bajo esta modalidad</p>
5	889 - Jornada educativa de 40 horas semanales para la excelencia académica y la	Transformar las lógicas y contenidos del aprendizaje de los niños, niñas y jóvenes del sistema educativo oficial de la ciudad, ofreciendo 40 horas semanales en las escuelas para	Dotación Infraestructura Alimentación Transporte Talento Humano	369.513.172.920	309.529.814.675	84%	3,3%	Jornada completa y extendida	Garantizar que 250.000 niños/as y adolescentes se beneficien con una jornada	Con la Política "Jornada Educativa de 40 horas semanales para la Excelencia Académica y la Formación Integral, y Jornadas Únicas" se benefició en Educación Inicial en Jornada Completa a

ID	Proyecto	Objeto	Componentes	TOTAL			Representatividad en el presupuesto	COMPONENTE	META	LOGROS OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO 2012 - 2015
				Ppto disponible	Ejecutado	%				
	formación integral, y jornadas únicas	fortalecer el currículo en las áreas básicas académicas y en la formación integral de los estudiantes.	Desarrollo curricular para el desarrollo integral Movilidad Escolar						escolar de 40 horas semanales	48.718 niños y niñas (34.619 atendidos a través agentes educativos, docentes horas extras y docentes de apoyo y 14.099 que hacen parte de convenio con SDIS). En Educación Básica participan en centros de interés 103.868 estudiantes en 115 colegios de Jornada Completa y en Media Fortalecida 85.099 estudiantes en 290 colegios distritales. Adicionalmente en los colegios que se encuentran en fase de transición a Jornada Completa participan en centros de interés 25.964 estudiantes. Se hizo acompañamiento in situ de los 115 colegios (81 en jornada completa y 34 en jornada única) en temas relacionados con la armonización curricular. convenios con entidades como IDRD, COMPENSAR, IDARTES, MALOKA, JARDIN BOTANICO.
6	901 - Prejardín, Jardín y Transición:	Atender integralmente con enfoque diferencial a 121.004 niños y niñas de 3 a 5 años en	Infraestructura Alimentación y vida saludable	351.789.472.283	257.850.103.714	73%	2,8%	Alimentación y vida saludable	Brindar alimentación al 100% de los	Se brindo alimentación a 87.024, es decir, al 100% de los niños y

ID	Proyecto	Objeto	Componentes	TOTAL			Representatividad en el presupuesto	COMPONENTE	META	LOGROS OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO 2012 - 2015
				Ppto disponible	Ejecutado	%				
	Preescolar de Calidad en el Sistema Educativo Oficial	el sector educativo oficial de Bogotá en el cuatrenio, 2012 - 2016	Educación inicial y acompañamiento pedagógico Trabajo con la familia y el entorno Talento humano					niños y niñas que son atendidos integralmente en las modalidades institucional y familiar	niñas de educación inicial con un complemento alimentario diario.	
							Dotación	Construir (405 SDIS + 190 SED) y adecuar y dotar (41 SDIS + 200 SED) equipamientos para la atención integral a la primera infancia teniendo en cuenta condiciones de accesibilidad y seguridad, guardando los estándares de calidad	El logro corresponde a 571 aulas equivalente a 95,16% equipamientos destinados a la atención a la primera infancia en 154 instituciones. Para la gestión de las intervenciones se implementaron diversas estrategias como: aulas de Jardín en colegio construido, aulas en condición de arrendamiento, aulas móviles modulares, aulas en infraestructura comprada y adecuación de aulas de educación inicial. Adicionalmente, se realizó el giro de recursos para adecuaciones menores en 14 instituciones que configuran mejoramiento en la calidad de habitabilidad para el proyecto.	

ID	Proyecto	Objeto	Componentes	TOTAL			Representatividad en el presupuesto	COMPONENTE	META	LOGROS OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO 2012 - 2015
				Ppto disponible	Ejecutado	%				
7	891 - Media fortalecida y mayor acceso a la educación superior	Transformar y fortalecer la educación media distrital mediante la consolidación de una oferta diversa, electiva y homologable con educación superior que promueva la continuidad de los estudiantes en este nivel educativo, para generar en los jóvenes mayores oportunidades en el mundo socio-productivo.	Fortalecimiento de la educación media diversa y homologable Grado 12 Acceso y permanencia a la educación superior	244.811.377.465	198.837.732.257	81%	2,1%	Convenios	Estrategias con entidades de educación superior para el fomento de la educación en estudiantes de colegios distritales	Los colegios que ya contaban con alguna propuesta o iniciativa desarrollada para fortalecer la Educación Media, contaron con el apoyo pedagógico y administrativo en el marco de la Educación Media Fortalecida. Se sustentó la necesidad de contar con el apoyo pedagógico de Instituciones de Educación Superior con programas acreditados o acreditación de alta calidad institucional, así como la continuidad en los procesos, ofertas y aprendizajes desarrollados con el SENA. A partir de los procesos de transformación curricular, los colegios re – pensaron su apuesta pedagógica y encaminaron acciones para generar una oferta pertinente para sus estudiantes. Ampliaron los espacios de formación hacia las 40 horas semanales, ajustaron sus Proyectos Educativos Institucionales (PEI), Sistemas

ID	Proyecto	Objeto	Componentes	TOTAL			Representatividad en el presupuesto	COMPONENTE	META	LOGROS OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO 2012 - 2015
				Ppto disponible	Ejecutado	%				
										Institucionales de Evaluación (SIE) y Manuales de convivencia, todo de acuerdo a los procesos de dialogo de pares académicos que establecieron con la o las Instituciones de Educación Superior acompañantes. Por otra parte, se estableció el Pacto Distrital por la Educación Media y Superior, el cual inició con un total de 14 Instituciones de Educación Superior y el SENA. Al finalizar el año 2015, contó con la participación activa de 17 Instituciones de Educación Superior y el apoyo estratégico de la Asociación Colombiana de Universidades ASCUN, la Universidad Nacional de Colombia y la Universidad de los Andes.
8	899 - Tecnologías de la información y las comunicaciones	Desarrollar y fortalecer los servicios de Tecnología de Información y las Comunicaciones para la disminución de la brecha digital, la apropiación académica estos servicios en	Conectividad y tecnologías de la información y las comunicaciones Incorporación uso y	170.935.677.399	160.492.931.932	94%	1,7%	Conectividad y tecnologías de la información y las comunicaciones	100% de los colegios con acceso a Internet de alta velocidad (mínimo 30 MB), 650 sedes con	La Meta Plan de Desarrollo de la Bogotá Humana buscaba que en los 4 años de gobierno se evolucionara en el modelo de conectividad de la Secretaria de Educación y las Instituciones Educativas Distritales; de tal forma

ID	Proyecto	Objeto	Componentes	TOTAL			Representatividad en el presupuesto	COMPONENTE	META	LOGROS OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO 2012 - 2015
				Ppto disponible	Ejecutado	%				
		la comunidad educativa y el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los niños, niñas, jóvenes, maestras del Distrito y funcionarios administrativos de la SED	apropiación de las tecnologías para la innovación y la creatividad						cableado de fibra óptica	que este proyecto se convirtiera en el soporte para la apropiación de TICS, alcanzando 651 sedes con internet de 30 MB, lo que representa un logro del 100% de la meta plan.
9	894 - Maestros empoderados, con bienestar y mejor formación	Garantizar a los docentes y directivos docentes condiciones laborales y motivacionales para su empoderamiento como sujetos protagonistas de las transformaciones pedagógicas para la calidad de la educación y el reconocimiento social de su labor.	Formación Mejoramiento de las condiciones de trabajo de los docentes Reconocimiento social de los maestros Empoderamiento docente	117.158.457.790	116.489.743.510	99%	1,2%	Formación	30% de los docentes y/o directivos docentes con formación de excelencia en doctorados, maestrías y especializaciones	En el periodo 2012-2015 iniciaron estudios de posgrado (especialización, maestría y doctorado) un total de 6.286 maestros y maestras de los colegios oficiales de Bogotá (Correspondiente a 19.76%), de los cuales 105 cursan doctorado, 5.649 maestría y 532 especialización; estos están distribuidos en programas que comprenden: ciencias de la educación, pedagogía, recreación y deporte, tecnología e informática, didácticas de las ciencias, ciencias ambientales, ciencias exactas, entre otras. A los docentes se les financia el 70% del valor de la matrícula, a través de

ID	Proyecto	Objeto	Componentes	TOTAL			Representatividad en el presupuesto	COMPONENTE	META	LOGROS OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO 2012 - 2015
				Ppto disponible	Ejecutado	%				
										un fondo de formación avanzada administrado por el ICETEX.
								Empoderamiento docente	3.000 docentes beneficiados con incentivos adicionales a los hasta ahora previstos en la norma	En la vigencia 2012 - 2015, se beneficiaron 6.905 maestras y maestros con incentivos adicionales. Se ejecutaron actividades relacionadas con encuentros culturales y académicos nacionales e internacionales, reconocimientos honoríficos a los docentes y directivos docentes, entrega de incentivos adicionales a los participantes en el premio a la innovación e investigación, estrategias de visibilización de experiencias significativas de maestras y maestros, en la feria de talentos, en el evento de la Afrocolombianidad, en el reconocimiento a maestras y maestros por su aporte en la construcción de proyectos educativos institucionales y en el reconocimiento a través de la

ID	Proyecto	Objeto	Componentes	TOTAL			Representatividad en el presupuesto	COMPONENTE	META	LOGROS OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO 2012 - 2015
				Ppto disponible	Ejecutado	%				
										participación en la conferencia taller: Reflexión, pruebas saber y calidad de la educación.
10	900 - Educación para la ciudadanía y la convivencia	Contribuir a la educación de estudiantes como ciudadanos con identidad, autonomía, conciencia de derechos, valores vitales y participativos, que conviven de forma sana en los ambientes escolares del Distrito Capital.	Participación para la ciudadanía y el empoderamiento o Integración de curriculares de aprendizajes ciudadanos Convivencia escolar Recurso humano para la ciudadanía y la convivencia Formación ciudadana en la acción	100.925.434.819	95.970.602.328	95%	1,0%	Formación ciudadana en la acción	Implementar en el 100% de los colegios distritales programas integrales de ciudadanía y convivencia., la misma en concordancia con el Acuerdo 449 de 2010	Se implementaron Planes Integrales de Educación en Ciudadanía y Convivencia - PIECC, con un proceso de apropiación por parte de la comunidad educativa y los entornos escolares. Adicionalmente se realizó una valoración pedagógica de los recursos económicos y su importancia en la consolidación de los Planes Integrales, en las comunidades educativas donde se adelanta esta estrategia pedagógica. Tal valoración se realizó a través de una encuesta aplicada a coordinadores institucionales de empoderamiento que han acompañado y asesorado los colegios que recibieron recursos PIECC.
11	888 - Enfoques diferenciales	Promover, en el marco de la garantía de los derechos, procesos educativos	Practicas pedagógicas pertinentes con	40.645.924.328	38.055.922.829	94%	0,4%	Lineas de acción	Herramientas para implementar el	- Acceso y permanencia de escolares con discapacidad física

ID	Proyecto	Objeto	Componentes	TOTAL			Representatividad en el presupuesto	COMPONENTE	META	LOGROS OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO 2012 - 2015
				Ppto disponible	Ejecutado	%				
		pertinentes y diferenciales que aseguren la inclusión y el reconocimiento con equidad en la escuela y que contribuyan a la construcción de una cultura de respeto de los Derechos Humanos	<p>enfóque diferencial</p> <p>Acciones afirmativas para inclusión escolar</p>					<p>enfoque diferenciales en los colegios oficiales</p>	<p>gracias al apoyo de las auxiliares de enfermería en el fomento de la independencia para el desarrollo de las actividades básicas de la vida diaria y la movilidad.</p> <p>- Construcción de los lineamientos pedagógicos para las aulas de Aceleración Secundaria.</p> <p>- Disminución de horas laborales y desvinculación del trabajo infantil de niños, niñas y jóvenes como resultado del acompañamiento a las familias y a las niñas, los niños y jóvenes trabajadores para la prevención y erradicación del trabajo infantil.</p> <p>- Jóvenes en conflicto con la ley penal beneficiarios del programa de atención integral.</p> <p>- Implementación de ruta pedagógica para el abordaje psicosocial de estudiantes e conflicto con la ley penal.</p> <p>- Los colegios cuentan con rutas de respuestas a situaciones críticas en el contexto escolar</p> <p>- Diseño de una ruta de acogida y</p>	

ID	Proyecto	Objeto	Componentes	TOTAL			Representatividad en el presupuesto	COMPONENTE	META	LOGROS OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO 2012 - 2015
				Ppto disponible	Ejecutado	%				
										acompañamiento psicosocial para los niños, niñas y adolescentes víctimas del conflicto armado. - Garantía en la restitución de derechos a niños, niñas y jóvenes víctimas del conflicto. - Ajuste e implementación de rutas de acogida e inclusión educativa para niños, niñas, adolescentes, jóvenes y mujeres adultas víctimas del conflicto armado, en seis localidades de la ciudad, acompañamiento en la construcción de planes de vida a estudiantes víctimas con enfoque intercultural y de géneros. - Construcción de lineamientos para la atención de jóvenes y adultos atendiendo a procesos flexibles acordes a las necesidades y expectativas de habitantes de Bogotá. - Concertación para fortalecer una oferta intersectorial educativa, a través de la cual se busca contribuir a dos objetivos: fortalecer la capacidad

ID	Proyecto	Objeto	Componentes	TOTAL			Representatividad en el presupuesto	COMPONENTE	META	LOGROS OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO 2012 - 2015
				Ppto disponible	Ejecutado	%				
										<p>institucional de la SED para garantizar el goce efectivo del derecho a la educación de los y las estudiantes víctimas del conflicto armado, formación para el ejercicio ciudadano de exigibilidad de la garantía, reparación y restitución de los derechos vulnerados en el marco del conflicto armado.</p> <p>- Construcción de una ruta de Atención Integral a las Víctimas de hostigamiento por Identidad de Género y Orientación Sexual, en los contextos escolares.</p> <p>- Garantía, protección y restitución de los derechos para la población LGBTI, mediante la aplicabilidad de la política Pública LGBTI en el sector educativo.</p> <p>- Caja de Herramientas de la Cátedra de Estudios Afrocolombianos, el marco de la institucionalización de la Cátedra de Estudios Afrocolombianos y otras medidas en beneficio de los y las estudiantes afrocolombianos.</p>

ID	Proyecto	Objeto	Componentes	TOTAL			Representatividad en el presupuesto	COMPONENTE	META	LOGROS OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO 2012 - 2015
				Ppto disponible	Ejecutado	%				
										<p>Conta con diez materiales pedagógicos para el trabajo docente de implementación de los estudios afrocolombianos, orientados a sensibilizar y visibilizar las posibilidades de transversalización de diferentes contenidos en varias áreas del conocimiento.</p> <p>- Construcción e implementación de “La Ruta de atención integral a casos de racismo y discriminación racial</p>
12	905 - Fortalecimiento académico	Diseñar, construir e implementar estrategias pedagógicas, curriculares y administrativas que propendan por el fortalecimiento académico para una educación de calidad y excelencia desde la construcción de saberes, que redunden en la disminución de la segregación y la discriminación en los colegios oficiales del Distrito Capital.	<p>Curriculo y ciclos</p> <p>Educación ambiental</p> <p>Escuela ciudad escuela</p> <p>Fortalecimiento de la segunda lengua</p> <p>Bibliotecas escolares</p>	45.204.852.558	42.019.562.717	93%	0,4%	Fortalecimiento académico	Acompañamiento y orientación pedagógica	<p>La meta lograda fue de 202 colegios con procesos pedagógicos, que brindaron orientaciones para el desarrollo del currículo para la excelencia académica y la formación integral en las áreas de ciencias sociales, ciencias naturales, matemáticas, lenguaje y humanidades, segunda Lengua, deportes, artes y ciudadanía con el fin de potenciar el SER y el SABER.</p>

ID	Proyecto	Objeto	Componentes	TOTAL			Representatividad en el presupuesto	COMPONENTE	META	LOGROS OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO 2012 - 2015
				Ppto disponible	Ejecutado	%				
13	951 - Fortalecimiento de la transparencia	Crear las condiciones a nivel institucional para el desarrollo de una gestión pública transparente en la SED a través de i) la identificación de los factores de riesgo de corrupción y falta de transparencia, con el fin de mejorar los procesos y prestar un mejor servicio a los ciudadanos; ii) el fortalecimiento del control interno y de la función de inspección y vigilancia de la entidad; iii) el mejoramiento del entorno ético institucional para el cuidado de lo público; y iv) el fortalecimiento del control social de la gestión.	Fortalecimiento de la transparencia sensibilización	2.533.566.600	38.055.922.829	1502%	0,4%	Política de transparencia	Convenio con el PNUD Veeduría Distrital	<p>Se avanza con los lineamientos de la Veeduría Distrital con: a) el diseño y construcción de herramientas relacionadas con el fortalecimiento de la capacidad institucional para identificar, prevenir y resolver problemas de corrupción e identificar oportunidades de probidad; b) la realización de acciones de promoción del control social y; c) la realización de actividades en torno al proyecto de cultura ciudadana, con un logro acumulado del 0,88 respecto a la meta.</p> <p>Como avances a lo largo del proyecto, se destaca el trabajo conjunto realizado con la Veeduría Distrital en la definición de una estrategia basada en tres frentes: el fortalecimiento institucional, el control social y la cultura ciudadana. Para tal fin, a través de las alianzas estratégicas constituidas por la SED con la</p>

ID	Proyecto	Objeto	Componentes	TOTAL			Representatividad en el presupuesto	COMPONENTE	META	LOGROS OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO 2012 - 2015
				Ppto disponible	Ejecutado	%				
										Corporación Transparencia por Colombia y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, la Entidad avanzó en el levantamiento del diagnóstico institucional, el diseño de herramientas de fortalecimiento en temas de transparencia con base en los resultados obtenidos, y el diseño, planeación y ejecución de acciones y actividades de fortalecimiento institucional, promoción de la cultura ciudadana y el control social.
14	893 - Pensar la educación	Implementar en la ciudad un Sistema de Evaluación Integral y permanente que le posibilite al sector y a la comunidad educativa oficial disponer de elementos de juicio para evaluar y valorar las prácticas educativas vigentes en la ciudad y el papel de los diferentes actores y roles que allí tienen presencia. Para proponer ajustes y cambios en los modelos y prácticas de	Sistema de evaluación integral para la calidad educativa Investigación y estudios para la excelencia Acreditación institucional Estimulos para la calidad educativa	29.246.770.114	27.518.986.902	94%	0,3%	Evaluación de la educación	Creación de un modelo distrital para el mejoramiento de la calidad	En desarrollo del contrato No. 3604/2013, suscrito con la Fundación FES a finales de 2014 se culminó la construcción y pilotaje del modelo de Mejoramiento Educativo Distrital para la Excelencia Académica (MEDEA).

ID	Proyecto	Objeto	Componentes	TOTAL			Representatividad en el presupuesto	COMPONENTE	META	LOGROS OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO 2012 - 2015
				Ppto disponible	Ejecutado	%				
		cara a lograr un mejor impacto en la calidad.								
15	892 - Diálogo social y participación de la comunidad educativa	Fortalecer espacios de diálogo y participación con distintos actores de la comunidad educativa y de la comunidad en general, que contribuyan a la apropiación e implementación de las políticas educativas y del Plan de Desarrollo para avanzar en la consolidación de la Bogotá Humana.	Mobilización social Transversalización de la igualdad de géneros Acercando realidades Desarrollo local	18.399.382.544	18.028.779.460	98%	0,2%			No se tuvo acceso a los informes de gestión del proyecto
16	902 - Mejor gestión	Transformar el modelo de gestión y operación de la SED a partir de la implementación de cambios que impacten de manera integrada y armónica las distintas dimensiones de la organización (estructura, procesos y procedimientos, sistemas de información, talento humano y cultura	Modelo de gestión, organización y procesos Gestión del talento humano para el cambio Adecuadas condiciones físicas para el	19.585.597.544	17.210.902.551	88%	0,2%			Se observó la suscripción de contratos para medición de clima laboral, adecuación de espacios de trabajo y campañas para mejores ambientes laborales

ID	Proyecto	Objeto	Componentes	TOTAL			Representatividad en el presupuesto	COMPONENTE	META	LOGROS OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO 2012 - 2015
				Ppto disponible	Ejecutado	%				
		organizacional) en los niveles central, local e institucional, con el fin de mejorar la gestión en términos de eficiencia, eficacia y transparencia para contribuir a asegurar la prestación del servicio educativo con altos niveles de calidad.	trabajo Fortalecimiento de la transparencia Calidad, procesos y sistemas							
17	890 - Resignificación de las miradas de la educación	Consolidar un modelo de gestión de la comunicación con perspectiva en derechos, género e incluyente, en permanente innovación y creatividad, para todos los niveles y públicos de la SED, que propenda por una educación de calidad, creativa y posicionada en la agenda pública como el primer factor de cambio que genera capacidades en los ciudadanos para la superación de la segregación social y el desarrollo de la ciudad.	Historia de la educación Niños, niñas, jóvenes y maestro dialogando Educación oficial en la opinión pública Clima organizacional Comunicación en comunidad educativa	11.799.690.080	10.469.684.013	89%	0,1%			No se tuvo acceso a los informes de gestión del proyecto
				10.055.832.304.716	9.342.123.066.215	92,9%				

ID	Proyecto	Objeto	Componentes	TOTAL			Representatividad en el presupuesto	COMPONENTE	META	LOGROS OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO 2012 - 2015
				Ppto disponible	Ejecutado	%				
				Sin ejecutar	713.709.238.501					

Elaboración propia: fuente de información Informes de Gestión Proyectos de inversión SED

Anexo 4. Cuadro comparativo del cambio organizacional en la Administración Pública

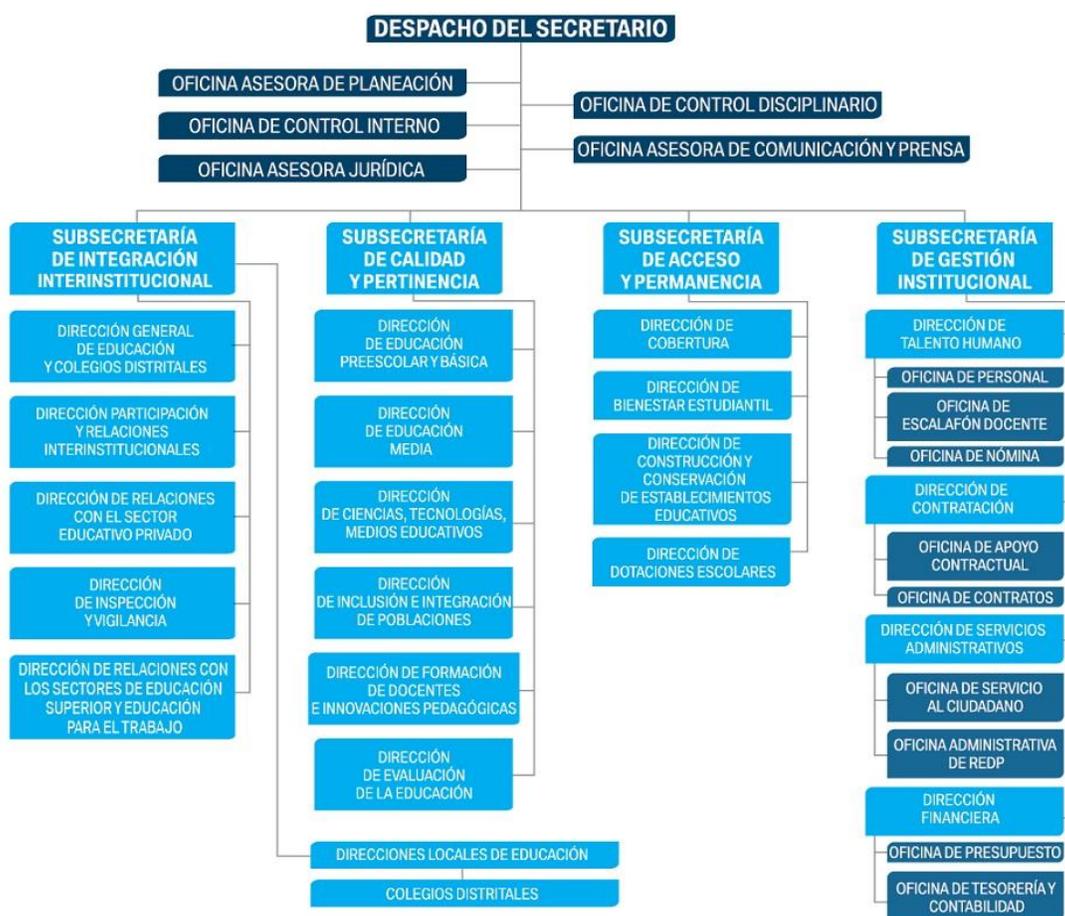
Característica	Racionalidad Burocrática (Modelo Weberiano)	Modelo Gerencial (New Public Management)
Lógica	De Rutina y normas, procedimientos, legalismo	De eficacia y performance. Evaluación y monitoreo
Principios	Centralismo, verticalidad, jerarquía, sectorización, descompromiso	Descentralización. Trabajo en equipo, horizontalidad, flexibilidad incentivos
Presupuesto	Ausencia de programación de gasto y de caja, alta incidencia de la deuda flotante, presupuesto general	Cierre de cuentas, Presupuestos por programas, base cero y participativos
Direccionamiento Político	Acumulación vía punteros y Clientelismo	Acumulación vía eficacia de la gestión, nueva articulación publico privado, descentralización, nuevo liderazgo.
Control	Escasa cultura del control y evaluación	Nuevos roles de auditoría y control. Acercamiento de las estructuras a usuarios y clientes.
Personal	Seguridad de empleo, trabajan por un sistema de carrera	Alta rotación laboral de poca perduración

Fuente: Informe Segundo Congreso Argentino de Administración Pública 2010.

Anexo 5. Estructura de la SED

El mismo es reseñado con el fin de reflejar la magnitud de la entidad, si bien no se hace énfasis en cada una de las líneas de acción que tienen, se resalta que cuenta cuatro subsecretarías que tienen delegación del gasto, cada una obedece componentes de apoyo a la gestión, misionales para garantizar el acceso y la permanencia en el sector educativo, de tipo estratégico y de inspección y vigilancia (haciendo una lectura de izquierda a derecha).

Igualmente, se anota la ubicación de los colegios distritales, como eslabono final de la estructura y sin conexión en los componentes propios de la entidad.



Una característica observada es del acompañamiento, seguimiento y vigilancia de los colegios distritales, que corresponde por Decreto 330 de 2008 a la Subsecretaría de Gestión Institucional como encargada de mantener la relación y la comunicación

constate para la operatividad y funcionalidad de los colegios. Es decir, por procesos de manejo de personal, servicios públicos, vigilancia, aseo, conectividad, como procesos contractuales y financieros, se encuentra estructuralmente desvinculada de la SED.

Principales características:

Misión: Promover la oferta educativa en la ciudad para garantizar el acceso y la permanencia de los niños, niñas y jóvenes en el sistema educativo, en sus distintas formas, niveles y modalidades; la calidad y pertinencia de la educación, con el propósito de formar individuos capaces de vivir productiva, creativa y responsablemente en comunidad.

Visión: La SED garantizará el derecho a la educación de los niños, niñas y jóvenes de la ciudad, a través de colegios distritales modernos, humanos e incluyentes y de un proceso de formación democrático, participativo, permanente, personal, cultural y social.

Objetivo: La Secretaría de Educación del Distrito como organismo del Sector Central y cabeza del sector educativo, tiene por objeto orientar y liderar la formulación y ejecución de políticas, planes y programas para garantizar el derecho a la educación y asegurar a la población el acceso al conocimiento y la formación integral.

Principales funciones (Decreto 330 de 2008): Corresponde a la SED ejercer de conformidad con el Decreto Ley 1421 de 1993, el Acuerdo 257 de 2006, y con las políticas y metas fijadas por el Plan de Desarrollo Distrital y el Plan Sectorial de Educación, las siguientes funciones:

A. Formular, orientar y coordinar las políticas y planes del Sector Educación, en concordancia con el Plan de Desarrollo Distrital, el Plan Sectorial de Educación, el Acuerdo 257 de 2006 y las demás normas legales del orden nacional.

B. Desarrollar estrategias que garanticen el acceso y permanencia de los niños, niñas y jóvenes en el sistema educativo, así como la pertinencia, calidad y equidad de la educación en sus diferentes formas, niveles y modalidades.

C. Ejercer la inspección, vigilancia, control y evaluación de la calidad y prestación del servicio educativo en la ciudad.

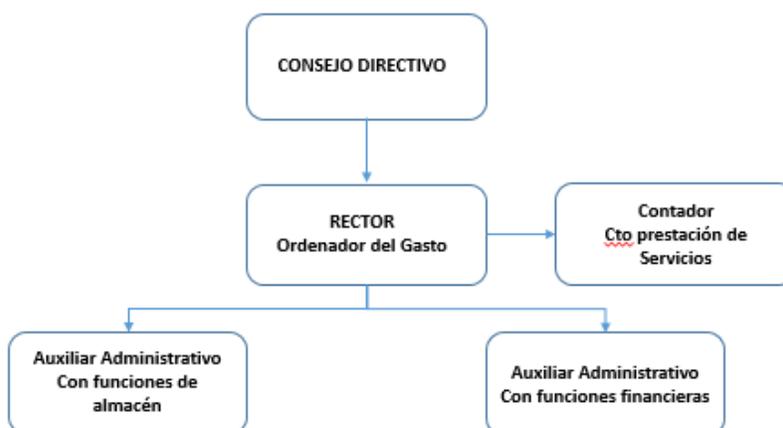
D. Formular programas y proyectos que contribuyan a mejorar la calidad de la educación.

De acuerdo a lo observado, se podría entender que la SED no es la encargada directa de la prestación del servicio educativo oficial, si bien tiene a cargo el funcionamiento operativo de los colegios distritales, deja bajo la responsabilidad directa del servicio a la institución educativa, lo que genera una intermediación y coadministradora de la educación.

Anexo 6. Estructura de la administración de los colegios oficiales

Se relaciona en el informe el organigrama de los colegios por dos circunstancias; la primera hace relación que tienen una estructura y una funcionalidad administrativa reglamentaria que no está relacionado o vinculada con la Secretaría de Educación.

La segunda característica es la carga laboral y responsabilidad para el rector y contador como profesionales, el primero de formación pedagógica y el segundo como revisoría contable externa, para atender las necesidades del colegio. Lo mismo implica conocimientos en contratación pública, contabilidad, almacén, inventarios, derecho administrativo, formulación, evaluación y seguimiento de proyectos, que acapara en tiempo completo las actividades, perdiendo las oportunidades de enfoque pedagógico.



Una necesidad observada es la necesidad de profesionalización de las personas encargadas de almacén y lo conocido como pagaduría, o estructuras que obedezcan al tamaño de la institución, la estructura que se genera para todos los colegios no es funcional y ha causado un efecto contrario. Ejemplo de lo mismo, es que de acuerdo al reporte e informe de gestión de la Oficina de Asuntos Disciplinarios de la Secretaría de Educación a diciembre de 2015, se encontraban 266 rectores con procesos disciplinarios por asuntos administrativos, los mismo han llegado por quejas directas, auditorías de la Contraloría de Bogotá, Contraloría General de la República y Oficina de Control Interno. Lo anterior puede reflejar el

desconocimiento normativo y las dificultades que tienen al llevar a cabo sus actividades.

Otros actores.

Las funciones señaladas en el Decreto 4791 de 2008 para el consejo directivo son la de:

- Aprobar mediante acuerdo el presupuesto de ingresos y gastos. Y aprobación de modificaciones presupuestales.
- Reglamentación del manejo de la tesorería, el cual por lo menos determinará la forma de realización de los recaudos y de los pagos.
- Verificar la existencia y presentación de los estados contables.
- Reglamentar mediante acuerdo los procedimientos, formalidades y garantías para toda
- contratación que no supere los veinte 20 SMLMV.
- Aprobación de la contratación de los servicios que requiera el establecimiento educativo.
- Autorizar al rector para la utilización por parte de terceros de los bienes muebles o inmuebles dispuestos para el uso del establecimiento educativo.
- Aprobación de recursos para los proyectos pedagógicos.

Otros actores en los planteles educativos oficiales hace relación a funcionarios de apoyo como son: la secretaría de rectoría, orientadores por jornada dependiente del número de alumnos, coordinador académico encargado de la revisión de la matrícula y novedades como la coordinación de docentes y horarios de clases, coordinador de convivencia encargado de los parámetros establecidos en el PEI y reglamentos. Los servicios contratados por la SED y que cuentan con personal constante en la entidad están: la vigilancia, personal del aseo, personal para arreglos locativos, la persona encargada de la entrega de los refrigerios escolares, en los casos de cocinas escolares, con la preparación, entrega del suministro de comida caliente.

Anexo 7. Participantes en la Educación en Colombia

Partes interesadas	Roles y responsabilidades
Ministerio de Educación Nacional (MEN)	<ul style="list-style-type: none"> -Financia la educación a través de la asignación de recursos del SGP -Regulación del servicio -Formulación de políticas -Evaluación de resultados -Inspección y seguimiento -Define, diseña, reglamenta y actualiza un sistema de información del sector
Otros ministerios y la oficina de presidencia	<p>Para desarrollar la política educativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Salud y Protección Social Ministerio de Cultura Ministerio de Trabajo Ministerio de Comercio, Industria y Turismo <p>La oficina de presidencia se encarga de impulsar y coordinar la política y de dirigir varias comisiones, incluida la Comisión Intersectorial de Primera Infancia (CIPI).</p>
Instituto Colombiano para la Evaluación de la Calidad de la Educación (ICFES)	<ul style="list-style-type: none"> -Proporciona el marco para el sistema de evaluación de todo el sistema educativo -Diseña, implementa y analiza las pruebas estandarizadas SABER en los grados 3, 5, 9, 11, y educación superior (SABER Pro)
Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	<ul style="list-style-type: none"> -Funciona bajo el Ministerio de Trabajo -Ofrece e implementa formación integral en educación secundaria y educación superior y en formación no formal (conocido como educación para el trabajo y el desarrollo humano)
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)	<p>Organismo nacional de bienestar familiar encargado de los menores de 5 años de edad, de conformidad con el Departamento para la Prosperidad Social (DPS)</p> <p>Coordina la prestación de la Atención Integral y Educación de la Primera Infancia y proporciona asistencia técnica y soporte a los proveedores de servicios y al personal.</p>
Departamento Nacional de Planeación (DNP):	<p>Define, recomienda y promueve la política pública y económica (CONPES) y prioriza la asignación de recursos de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo.</p>
Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE):	<p>Planifica, recopila y analiza las estadísticas oficiales de educación de Colombia.</p>
Consejos, como el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) o los Consejos de Política Social	<p>Apoyan el proceso de elaboración de las políticas incorporando a múltiples partes interesadas.</p>

Partes interesadas	Roles y responsabilidades
Entidades Territoriales Certificadas – 95 secretarías de educación de 34 departamentos y 42 municipios.	-Proporcionan y gestionan los servicios de educación para preescolar, básica, primaria y secundaria -Administran los recursos y la información del SGP -Administran el personal -Diseñan e implementan planes de mejoramiento de la calidad -Hacen seguimiento y realizan inspecciones y supervisiones -Apoyan a los municipios no certificados
Dirección institucional	-Administra la institución con base en el Proyecto Educativo Institucional, incluido el currículo - Preside los Consejos Directivo y Académico y coordina los órganos del Gobierno Escolar -Formula planes anuales de mejoramiento -Gestiona y evalúa el personal -Vigila y evalúa la calidad de la institución -Administra el Fondo de Servicios Educativos (recursos) -En los centros de Atención Integral y Educación de la Primera Infancia, los coordinadores administrativos establecen mecanismos para hacer seguimiento y evaluación.
Docentes	-Apoyan el mejoramiento de la calidad del colegio o escuela -Se encargan del aprendizaje de los estudiantes y de sus evaluaciones
Padres de familia y estudiantes	Interactúan con los docentes y los rectores.

Fuente: OCDE(2016)

Al cuadro anterior se agregan las entidades del orden distrital con su respectiva observación en requerimiento:

Partes interesadas	Roles y responsabilidades
Secretaría de Integración social	Formula e implementación políticas públicas sociales, modelos de atención y servicios y acciones de transformación social que tienen en cuenta las diferencias étnicas, culturales, de discapacidad, de orientación sexual e identidad de género. Se hacen reporte de información y ejecuta proyectos en los colegios.
Secretaria del Medio Ambiente	Formula y ejecuta proyectos relacionados con los Planes Institucionales de gestión Ambiental, hace seguimiento a las políticas nacionales sobre campañas de medio ambiente mediante estrategias pedagógicas en los colegios.
Secretaría de Salud	Inspección y vigilancia en salubridad. Campañas de vacunación, educación sexual, tabaquismo, alcoholismo y pedagogía en menores de edad en cuidados de la salud.
IDIGER	Inspección y vigilancia en rutas de evacuación frente a situaciones de emergencia, elementos de atención de primeros auxilios, grupo de brigadistas. Campañas de sensibilización y formación en el aula.

Veeduría Distrital	Realiza consolidación y análisis de las entidades del distrito para el reporte de gestión presupuestal, contractual y física. Ley de transparencia y anticorrupción.
Secretaría de Hacienda Distrital	Liquidaciones de cuentas contables, estampillas y aportes de ley. Genera manuales, instructivos y reuniones periódicas sobre actualización normativa.

Elaboración propia.

Anexo 8. Identificación de procesos y procedimiento de los FSE