

Socioanálisis América Latina
Apdo. 1793-1250 Escazú
Tel. 506-2289-9323

www.socioanalisisal.com

EVALUACIÓN MEDIO TÉRMINO

PROYECTO EDUCACIÓN PARA LA CIUDADANÍA Y LA CONVIVENCIA, PECC

Dr. Carlos Sojo, Evaluador

Informe Final para uso exclusivo del PECC, SED, Alcaldía Mayor de Bogotá. No se autoriza su cita o reproducción.

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

Resumen Ejecutivo	4
Evaluando el PECC	13
Objetivos y Aspectos metodológicos	13
Descripción del Proyecto PECC	15
Antecedentes y Contexto del Proyecto PECC	22
Educación para la ciudadanía en Colombia: De las competencias a las capacidades	24
Políticas nacionales de educación para la convivencia	24
La educación para la convivencia en Bogotá	27
Dinámica Administrativa Gerencial	31
Ejecución presupuestaria	31
Articulación institucional	35
Construcción conceptual y metodológica	40
Evaluación de las 4 estrategias del PECC	44
Planes Integrales de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia, Estrategia PIECC	44
Síntesis de hallazgos	51
Recomendaciones	54
Iniciativas Ciudadanas de Transformación de Realidades, INCITAR	55
Síntesis de hallazgos	62
Recomendaciones	65
Estrategia RIO: Respuesta integral de Orientación Escolar	65
Síntesis de Hallazgos	74
Recomendaciones	77
Estrategia de Gestión del Conocimiento	78
Síntesis de Hallazgos	83
Recomendaciones	86
Áreas temáticas	86
Encuesta de percepción y relacionamiento con el PECC	90
Conocimiento y vinculación	92
Pertinencia y satisfacción	96
Valoración de las estrategias	99

TABLA DE CONTENIDO

Recomendaciones de mejora: la opinión de las copartes	103
Personas entrevistadas	117
Ruta de visitas a Centros Educativos del Distrito	119
Anexo 1 Cuestionario (Archivo adjunto).	120
Anexo 2. Cronograma de Visita de Campo (Archivo adjunto).	121
Anexo 3. Recomendaciones de las copartes al PECC.	122
Estudiantes	122
Docentes	124
Orientadoras(os)	142
Rectores	147
Madres y padres	150
Gestores pecc	152
Información de contacto	155

Resumen Ejecutivo

La evaluación de medio término del Proyecto Educación para la Ciudadanía y la Convivencia de la Secretaría de Educación del Distrito de la Alcaldía Mayor de Bogotá, en adelante el PECC, se realiza con base en la integración de análisis cualitativo y cuantitativo. El objetivo principal de la evaluación es proporcionar a las autoridades del PECC una visión externa de los alcances de las actividades realizadas a la fecha y formular recomendaciones que redunden en el mejor cumplimiento de los objetivos trazados por el Proyecto, orientados a promover la convivencia y potenciar la formación para la ciudadanía en Bogotá. Para su ejecución se participó en el Taller Técnico del mes de mayo de 2014; se realizaron visitas de campo a instituciones educativas del distrito; se entrevistó a las diferentes copartes del proyecto y se realizó una encuesta electrónica de percepción y relacionamiento; todo ello junto con el análisis documental de insumos proporcionados por el personal del proyecto. El período a evaluar abarca desde el lanzamiento del proyecto en el segundo semestre de 2012 hasta el primer semestre de 2014.

En este resumen se reseñan las principales recomendaciones derivadas de la evaluación, distinguiendo aspectos de carácter administrativo gerencial, y se formulan sugerencias puntuales para cada una de las estrategias que componen el PECC.

La conclusión general de la evaluación es que el PECC muestra un avance positivo en la definición de una estrategia innovadora y compleja en su diseño, ejecución, financiamiento y apropiación por parte de los actores de la comunidad educativa. Superada la fase de ordenamiento inicial y definición de enfoques y métodos, afectada adicionalmente por una volátil situación política en el distrito que afectó las tareas de la SED durante una buena parte del período evaluado, el PECC está en condiciones de mejorar su desempeño y reaccionar ante las críticas y expectativas generadas en estos primeros meses de operación. El esfuerzo debe continuarse a la vista del amplio reconocimiento y aceptación de la importancia de la temática abordada por el proyecto entre la comunidad educativa.

PECC es una experiencia innovadora ejemplar, que requiere la articulación realista y apropiada de procesos pedagógicos, mecanismos institucionales y recursos financieros. Por eso su funcionamiento es complejo y perfectible.

Gerencia y administración

Es claro para esta evaluación que desde un proyecto de inversión es difícil transformar prácticas burocráticas y formas de hacer en la administración educativa históricamente asentadas. Los desafíos de la innovación en materias que abarcan prácticamente todo orden de intervención, son enormes y conciernen a todas las dependencias. El liderazgo de las mayores autoridades es esencial para introducir rutas seguras hacia el cambio en la cultura organizacional. Hemos podido constatar que en el discurso del Secretario de Educación del Distrito el tema está

profundamente arraigado y, con independencia de la ubicación administrativa del Proyecto PECC (o el Proyecto 900), éste forma parte de la agenda de prioridades de la Administración.

En opinión de esta evaluación **la voluntad política es indispensable pero no suficiente para asegurar la articulación transversal y la apropiación de los nuevos enfoques por parte de los distintos actores involucrados en el proyecto. Del mismo modo, disponer de recursos financieros no asegura la capacidad de asignarlos en tiempo y oportunidad para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.** El proceso de apropiación es una dinámica compleja donde los resultados materiales juegan un papel transcendental. De ahí la importancia de un ritmo de ejecución ágil de los compromisos operativos concretos del PECC con las IED. Digamos que, mientras en el largo plazo se logra consolidar una visión de ciudadanía y convivencia, el combustible de ese viaje proviene del apoyo a las acciones puntuales que se emprendan en el marco del Proyecto.

Por otro lado es indispensable que el apoyo político se asegure por medios institucionales que garanticen la sostenibilidad del Proyecto. Este es indudablemente un desafío medular para los próximos dos años de gestión del PECC: establecer el posicionamiento normativo y administrativo del PECC y sus estrategias que asegure su blindaje ante la volatilidad derivada del ciclo político distrital.

Las opciones hacia la sostenibilidad administrativo financiera tienen que considerar por una parte la consolidación de líneas presupuestarias permanente, más allá de un proyecto de inversión con un horizonte vital limitado. Por otro lado, dada la evidente transversalidad de la temática su ubicación en la estructura organizacional debe localizarse en el más seguro de tres escenarios posibles: 1) el *statu quo* donde el PECC se asienta muy próximo al despacho secretarial lo que refleja una prioridad gubernamental alta, pero consecuentemente una mayor volatilidad política. 2) Una adscripción específica a una sola dirección (que reduzca la dispersión del *statu quo* actual) o bien 3) una dirección de ciudadanía y convivencia o una oficina especial adscrita al despacho secretarial que integre todas las acciones de la SED vinculadas a la materia.

Las opciones 1 y 2 parecen desaconsejables, la primera en virtud del efecto potencialmente negativo sobre la sostenibilidad de enfoques y recursos, el segundo porque la estructura burocrática no es “neutral” desde el punto de vista conceptual y metodológico. La actual composición de subsecretarías y direcciones corresponde con visiones que no necesariamente se adaptan bien al significado asignado por las actuales autoridades a la formación para la convivencia y la ciudadanía. La adscripción a estructuras preexistentes, aunque nominalmente posible y aparentemente plausible, puede ser controversial e implicar tensiones entre enfoques y métodos diferenciados.

En la actualidad, la estructura administrativa de la SED promueve una vinculación funcional entre direcciones y proyectos de inversión. Esto, según se ha indicado a esta evaluación, *facilita decisiones administrativas bajo una noción de autonomía y responsabilidad única del gasto, sin*

embargo, esto no implica coordinación, apuesta común, tanto en lo técnico como en lo presupuestal.

De lo indicado se desprende claramente la necesidad de discutir el posicionamiento óptimo del PECC en la estructura de la SED. Aunque ella no es objeto de esta consultoría lo que se desprende de una observación superficial del organigrama de la SED es una suerte de “convivencia” entre una estructura administrativa y una de especialización funcional que, por no ser una u otra, se presta para la atomización y la dispersión. En un contexto tan complejo como el de la división administrativa de la SED, el PECC cabe en todas y en cualquiera de las divisiones: por ejemplo, es funcional a los objetivos de las cuatro subsecretarías actualmente existentes. Y lo mismo vale para diversas direcciones dentro de las subsecretarías.

Quizá un punto de partida para una reflexión a fondo sobre la materia tenga que ver con el posicionamiento superior de un marco estratégico de planificación, denominado “política educativa”. Las materias del PECC, para la consecución de sus objetivos, requieren ser aplicadas por todos los actores en todos los contextos de aprendizaje, de ahí que resulta menos un proyecto y más una estrategia integradora. Junto con otros procesos de transformación integral que puedan emprenderse, por ejemplo en el área de formación docente, quizá podría pensarse en la necesidad de una Subsecretaría de Política Educativa a la cual adscriban los departamentos orientados al planeamiento de procesos transformativos. Esto podría implicar la revisión de las actuales subsecretarías, y la reorganización del enfoque y la ubicación de algunas direcciones.

El definitivo posicionamiento financiero y administrativo del PECC debe ser acometido como una tarea prioritaria de cara al 2016 a fin de asegurar resguardos mínimos de sostenibilidad. El proyecto ya ha adquirido compromisos con las IED y asegurar su sostenibilidad es un imperativo moral y no solamente una obligación político institucional.

Estrategia PIECC

El principal desafío de la estrategia PIECC es conseguir apropiación por parte de las IED. Dadas las circunstancias derivadas de la autonomía de los centros educativos en Colombia, este será siempre un propósito cuya consecución dependerá fuertemente del interés de los actores relevantes de las IED. Principalmente de los rectores. Como se observó a lo largo de la evaluación, el papel de los rectores es fundamental para asegurar la buena marcha de los procesos que impulsa el PECC. Rectores proactivos, afines al enfoque de la SED y conscientes de la importancia del desarrollo de capacidades para la ciudadanía y la convivencia, minimizan las dificultades y entienden plenamente que se trata de avanzar procesos y no simplemente cumplir obligaciones. Rectores hostiles pueden ser un formidable obstáculo para el avance del proceso y en el caso de los PIECC trabas absolutas para su desarrollo. Esta limitación es menor en las otras estrategias. Es posible que un número de IED no alcancen a iniciar el proceso PIECC a menos que sea exigido por alguna fórmula vinculante para todos los IED. De ahí la importancia de asegurar que esta estrategia sea obligatoria.

En segundo término se deben revisar los tiempos del proceso PIECC. Es preciso acotar el calendario de ejecución de la ruta vivencial porque de lo contrario se corre el riesgo de no avanzar de la primera fase. Un año calendario parece más que suficiente para que una comunidad educativa avance en los cuatro pasos de la ruta. Si bien se entiende que el proceso es la clave de la estrategia, la exigencia de culminar la ruta con un documento PIECC (equivalente o integrado al PEI) será indispensable para asegurar su implantación en la dinámica cotidiana del Colegio. La ayuda pedagógica para la sistematización del proceso sirve de instrumento de apoyo a la sostenibilidad. Esto está relacionado con el carácter obligatorio del PIECC y la necesidad de asegurar que se evalúe y actualice, al menos, una vez cada cuatro o cinco años.

En tercer lugar es necesario revisar los indicadores de impacto y de proceso con los cuales se mide la estrategia. De cara a la autonomía de los colegios, así como el carácter de cambio cultural que impone la experiencia, es necesario entender que no se puede gobernar desde la SED toda la dinámica de los centros educativos. La obligación de la administración central es proponer pautas conceptuales, ayudas pedagógicas y herramientas de trabajo. También supervisar que el proceso avance de acuerdo con lineamientos y principios básicos: por ejemplo medios participativos, horizontales e incluyentes al interior de la comunidad educativa y con activo involucramiento de representación de las familias y las comunidades. Pero el avance y los resultados expresados en cambio cultural, son responsabilidades de los actores.

En este sentido, indicadores de proceso de la estrategia son indudablemente el número de colegios que inician el proceso PIECC; el número de colegios que lo terminan; el número de colegios que desarrollan experiencias de seguimiento y sistematización. Será necesario establecer indicadores de resultado y de proceso diferenciados en el entendido de la complejidad intrínseca que supone la medición de variables asociadas a empoderamiento y movilización; integración curricular y prevención del conflicto. Para ello la Encuesta de Clima Escolar debe considerarse la fuente de verificación principal de tales procesos, procurando algún equilibrio entre indicadores de variación temporal asociada a corto plazo; respecto de otros relacionados con el cambio cultural que, por definición, se resuelve en el largo plazo.

Estrategia INCITAR

El principal desafío de la estrategia INCITAR es su credibilidad. Efectivamente, de las decisiones que se adopten en los próximos meses dependerá el grado en que las comunidades educativas perciban estar respaldadas por la SED en sus tareas relacionadas con la educación para la ciudadanía y la convivencia. Es decir, más allá de la retórica, las INCITAR y la efectividad de su funcionamiento, constituyen la principal prueba de realidad, quizá no solamente de la estrategia en sí misma, sino de la integralidad del Proyecto PECC.

Examinando tres dimensiones del proceso se pueden resumir las fortalezas y debilidades de lo hasta ahora avanzado por la Estrategia INCITAR: **pertinencia, eficiencia y sostenibilidad.** En resumen, la pertinencia es evidente, la eficiencia limitada y la sostenibilidad incierta. Veamos.

La pertinencia queda reflejada con la respuesta extendida de las comunidades educativas a la convocatoria realizada en agosto de 2013. De las 3071 que se inscribieron, se reportaron a marzo datos para 3002 iniciativas, lo que representa una media de 8,4 iniciativas por colegio. Asimismo es muy importante para los objetivos del proyecto constatar el alto nivel de involucramiento de estudiantes en la formulación de propuestas y en el desarrollo de las iniciativas como facilitadores. Este es claramente un indicador positivo de resultados. El cambio cultural, que supone la instalación de relaciones incluyentes, con mejores capacidades de participación y auto reconocimiento y respeto del otro, no se obtiene de manera tangible. No es posible establecer una causalidad directa entre la mayor participación estudiantil y el desarrollo de prácticas de relacionamiento horizontal. Sin embargo está claro que la participación estudiantil es una conducción necesaria para avanzar en esos procesos. Durante la evaluación, las conversaciones en IED muestran que los y las estudiantes involucrados en las iniciativas son líderes conscientes y están reconocidos como copartes por los demás actores involucrados. Lo mismo puede decirse de la participación de padres y madres y de representantes comunales. En estos casos, futuras convocatorias pueden estimular mayor participación de estas representaciones, lo que redundaría en mejores conexiones a nivel de comunidad educativa y contexto comunitario.

Si entendemos la eficiencia como el resultado de la gestión de la estrategia en el desarrollo de los medios administrativos e informativos necesarios para su funcionamiento y en la asignación de recursos, pueden concluirse dos cosas: la primera es que la convocatoria se hizo en un momento en que no se disponía de las herramientas logísticas ni de las ayudas técnicas para acompañar adecuadamente el proceso. De modo que no hubo capacidad de respuesta inmediata más allá del trabajo en sitio de los gestores, que no debe menospreciarse en modo alguno, y que resulta positivamente valorado por los miembros de las comunidades educativas entrevistadas. Pero, claramente, no se disponía del procedimiento de gestión necesario para responder. De modo que en los primeros siete meses desde la convocatoria, la administración debió dedicarse (y lo hizo con éxito) a la definición de procesos y al desarrollo de recursos de apoyo pedagógico que debieron estar disponibles antes de la convocatoria. Este problema se mitiga por el hecho de que unas 700 iniciativas (23% del total) funcionan con recursos propios y proceden de una experiencia previa que no depende para su desenvolvimiento del apoyo del PECC. Sin embargo el problema es mayor para el caso de iniciativas nuevas.

De modo que está por verse la capacidad del equipo del PECC para gestionar entre agosto y noviembre del 2014 los recursos requeridos por las INCITAR inscritas. A la vista del procedimiento vigente, altamente centralizado, y del ritmo de aprobación, esta evaluación no considera viable la asignación de los recursos a menos que se adopten decisiones administrativas enteramente nuevas, definidas *exprofeso* para el desarrollo de esta experiencia. Los obstáculos a vencer no son pocos: por ejemplo, asignar los recursos a los rectores lesiona la autonomía del proceso, especialmente cuando los rectores no son particularmente afines con la

lógica conceptual y la metodología del PECC. Por otro lado, la aprobación y asignación de los recursos no puede estar en manos de contratistas y la mayoría de los funcionarios del PECC lo son. Esta evaluación recomienda la adopción de una resolución al más alto nivel que resuelva esta problemática de cara a viabilizar la asignación de recursos para la actual convocatoria. El tema tiene carácter de urgencia, dado que se ha creado una expectativa en las IED que, de no satisfacerse, podría perjudicar en un todo la credibilidad de los esfuerzos de educación para la ciudadanía y la convivencia. Esta solución que claramente supera la capacidad del PECC y su personal, abarcando la gestión administrativa financiera de la SED en su conjunto, es indispensable de cara al tercer desafío, el de la sostenibilidad.

La estrategia INCITAR es tanto la más atractiva de las propuestas del PECC para las IED, como la más costosa en términos económicos. Una vez resuelto el tema de la asignación de los recursos a las iniciativas, será necesario asegurar el fondo presupuestario que de continuidad a la estrategia. En la perspectiva de esta evaluación la continuidad del esfuerzo iniciado es más importante que la estimación subjetiva de la calidad de las iniciativas apoyadas, o de su contribución puntual a la mejora de indicadores de convivencia y ciudadanía tanto en las IED como en las localidades. Sin continuidad, el proceso no tiene sentido porque no se logran transformaciones a menos que sean actividades permanentes. 2015 tiene que presentarse como un año ejemplar en la gestión de las iniciativas INCITAR y una nueva convocatoria en el mes de agosto, deberá asegurar su ejecución plena en el tiempo de un año, así previsto en el diseño del proyecto.

Estrategia RIO

De acuerdo con las indagaciones realizadas durante las visitas de campo, **es prioritario para la estrategia RIO equilibrar expectativas con capacidad efectiva de respuesta.** Para ello conviene integrar esta discusión en los procesos de acompañamiento que realiza el equipo de investigación a fin de impedir el escalamiento de la insatisfacción con el tipo de respuesta obtenida, especialmente en relación con la atención proporcionada por las unidades móviles. La evaluación no está en condición de establecer si la respuesta en sitio es oportuna y adecuada, y si los servicios que prestan las unidades corresponden con el perfil derivado del sistema de alertas y las crisis atendidas. Lo cierto es que la percepción de los colegios es que cuando la unidad llega se ocupa más de verificar, a modo de auditores, el cumplimiento de los protocolos y la activación adecuada de las alertas, que la atención específica de las crisis que provocaron su convocatoria. En este sentido se debe revisar el protocolo de atención que realizan las unidades móviles y, sin dejar de verificar el estatus de cumplimiento de la institución respecto de las obligaciones de prevención y atención, propiciar una entrada que sea percibida como útil por parte de los colegios. Entre ellos es evidente la idea de que los servicios que prestan las unidades móviles deben ser de atención y seguimiento directo, y no como está pensado el mecanismo, más de asistencia a la atención por parte de las entidades competentes, bien sean de la propia institución o de otras dependencias de la Alcaldía o el Gobierno nacional.

Aunque es evidente que se trata de un tema de recursos, la expansión del número de unidades móviles, del personal que las integra y de su cuadro de servicios es deseable dado el alto número de colegios y los problemas de desplazamiento relacionados con las dificultades de movilidad en el entorno de la ciudad.

En complemento de lo anterior, debe asegurarse el recurso necesario para la asignación de la totalidad de las plazas de orientación comprometidas por el proyecto. Procurando incluir criterios de asignación que sean conocidos de previo por las instituciones y que correspondan con un sano equilibrio entre situación inicial, relación con la matrícula y el contexto de la institución y de su entorno comunitario. Los recursos deberán asignarse con arreglo a prioridades partiendo de primera atención a los colegios que puntúen más alto en la escala de prioridades. Este mecanismo de asignación puede ser objeto de validación con los actores involucrados, lo que resulta altamente recomendable teniendo en cuenta los principios éticos y conceptuales que impulsa el proyecto PECC. Considerando que a la fecha solo se ha nombrado el 20% de los nuevos orientadores(as), es pertinente disponer de este instrumento de asignación, o darlo a conocer ampliamente si ya está disponible, así como asegurar una mayor y más ágil asignación de las plazas restantes para que, al finalizar el 2014, esté nombrado al menos el 50% de los nuevos puestos profesionales.

Estrategia Gestión del Conocimiento

Esta es un área de importancia cardinal para el proyecto PECC porque interviene en todos los procesos formativos, pedagógicos y en el diseño de prácticas que den sentido integral al enfoque del proyecto. Es por su naturaleza un espacio de articulación central del PECC. Su personal, al igual que en las demás áreas, proyecta un amplio conocimiento de la problemática del trabajo concreto, el proceso avanzado y los desafíos que supone una política pública fuertemente centrada en la transformación de realidades.

Sin embargo su ubicación en la estructura del PECC en condiciones más o menos equivalentes a las demás áreas del proyecto, dificulta en nuestra opinión su posicionamiento y su accionar. Creemos que las funciones esenciales del área son las siguientes: 1) didáctica pedagógica y apoyo a tareas extra aula; 2) capacitación; 3) sistematización de experiencias; 4) comunicación divulgación.

Esta definición de áreas excluye algunas cuestiones que deben ser objeto de revisión más integral por parte del proyecto en su conjunto, la Dirección de Integración Interinstitucional y de la relación entre subsecretarías, como es el caso de la evaluación y las pruebas SER en sus contenidos de convivencia y ciudadanía. Asimismo la ejecución de actividades puntuales como las capacitación de estudiantes o el proyecto SIMONU.

En el mismo sentido las funciones esenciales deberían ser “monopolizadas” por el Área GECCO, evitando la dispersión de manuales, documentos, cartillas, etc. que tiende a confundir a los

usuarios. Más que generar solamente los lineamientos para comunicación y publicación, por ejemplo, GECO debería ser el departamento responsable de toda comunicación desde el PECC. Áreas como INCITAR demasiado exigidas por el número de iniciativas que deben acompañar no deberían realizar sus propias capacitaciones, sino delegar en GECO toda actividad formativa en el entendido de que entre áreas existe lenguaje común y está apropiado plenamente el enfoque del proyecto.

En otras palabras **es necesario depurar la función de GECO para asegurar que sus servicios de apoyo al conjunto del PECC son utilizados de la mejor manera, sin duplicidad, y al mismo tiempo permitiéndole al PECC operar de forma más articulada, reduciendo al mínimo la especialización funcional.**

Es necesario por otra parte **potenciar las capacidades de GECO como herramienta de vinculación del PECC con redes nacionales e internacionales** a partir de la sistematización de su experiencia y la comunicación actualizada de sus procesos. Se debe reconocer no obstante que al igual que las otras estrategias y tributaria del ritmo general del proyecto, la primera fase de las actividades de la estrategia GECO corresponde al diseño de instrumentos y a la formulación de herramientas conceptuales y metodológicas cuya aplicación será efectiva y más dinámica en la segunda parte. A fin de potenciar esa vinculación nacional e internacional es necesario monitorear, ahora sí, la ejecución de las experiencias de modo que el intercambio se de alrededor de prácticas concretas y no solo de instrumentos. En este proceso, la sistematización de las experiencias demostrativas de las distintas estrategias será tarea cardinal de GECO y punto de referencia básico de su articulación internacional y con otras experiencias nacionales.

Para todo lo anterior es esencial la revisión y reestructuración del portal web del PECC. Actividad que por definición deberá ser de entera responsabilidad de la estrategia.

Como vimos en el apartado de la estrategia INCITAR existen dos vías de acceso a recursos del proyecto, pero ambas con claras limitaciones. La gerencia ha informado de un proceso avanzado de construcción del portal web que esta evaluación ha podido visitar pero que se encuentra en una fase primaria de su desarrollo por lo que no puede ser objeto de valoración definitiva. En cambio, la evaluación puede recomendar que se tenga en cuenta para el diseño definitivo del portal al menos los siguientes aspectos:

- a) Acceso diferenciado para usuarios específicos. Esto puede hacerse filtrando por estrategias (PIECC, INCITAR y RIO).
- b) Acceso a recursos de capacitación claramente identificados. Una sola caja de herramientas para todo el proyecto puede ser muy compleja para usuarios específicos como estudiantes o padres de familia.
- c) Recursos pedagógicos audiovisuales disponibles
- d) Banco de buenas prácticas diferenciado por estrategias

- e) Acceso cifrado para funcionarios del proyecto según estrategias
- f) Acceso diferenciado para otros funcionarios de la SED
- g) Evitar la presentación diferenciada de aspectos de Gestión de Conocimiento y Áreas temáticas asegurando que sus contribuciones se conectan y se presentan en las páginas de las estrategias operativas (PIECC, INCITAR y RIO).

Evaluando el PECC

OBJETIVOS Y ASPECTOS METODOLÓGICOS

La evaluación de medio término del Proyecto Educación para la Ciudadanía y la Convivencia de la Secretaría de Educación del Distrito de la Alcaldía Mayor de Bogotá, en adelante el PECC, se realiza con base en la integración de análisis cualitativo y cuantitativo. El objetivo principal de la evaluación es proporcionar a las autoridades del PECC, una visión externa de los alcances de las actividades realizadas a la fecha y recomendaciones que redunden en el mejor cumplimiento de los objetivos trazados por el Proyecto en procura de mejorar la convivencia y potenciar la formación para la ciudadanía en los centros educativos de Bogotá.

La evaluación pondrá, por tanto, énfasis en las dinámicas y el proceso seguidas desde el arranque de las actividades del proyecto en el segundo semestre de 2012 a la fecha.

Se trata de una evaluación multimodal con elementos cualitativos, basados en entrevistas semi estructuradas a informantes clave, análisis documental y una encuesta de conocimiento y satisfacción a copartes involucradas en el proceso del Proyecto.

No incluye aspectos administrativo-financieros propios de procesos de auditoria aunque se analiza la dimensión gerencial de manera general.

Se incluyen recomendaciones y la identificación de oportunidades de mejora.

Siguiendo estándares éticos en procesos de evaluación los informantes no son citados de manera directa y las grabaciones realizadas son de uso exclusivo del evaluador y su equipo de trabajo.

Durante el proceso de evaluación se ha contado con la cooperación amplia del personal del PECC, especialmente en la entrega oportuna de información y documentación relacionada con el desempeño del proyecto y sus distintas estrategias.

De acuerdo con los lineamientos de la PECC, la evaluación de medio término deberá poner especial atención a los siguientes factores:

- La formulación del proyecto.
 - Marco conceptual
 - Modelo de gestión
 - Arquitectura funcional
- El desempeño del proyecto a la fecha.
 - Calidad de la planeación y definición de indicadores
 - Disponibilidad y oportunidad de los recursos financieros

- Disponibilidad y oportunidad de los recursos humanos
- Los factores del entorno, endógenos y exógenos que explican el desempeño
 - En los tres niveles territoriales
 - En los colegios y aulas
- La capacidad de reacción y la resiliencia del proyecto
 - La crisis política y su impacto en el proyecto
- El grado de apropiación del proyecto en los colegios y en su entorno
- El grado de apoyo/alianzas alcanzado por el proyecto para la expansión de sus capacidades
- Las oportunidades de mejora identificadas
- Los impactos reales tangibles e intangibles sobre la ciudadanía y la convivencia

La conclusión general de la evaluación es que el PECC muestra un avance positivo en la definición de una estrategia innovadora y compleja en su diseño, ejecución, financiamiento y apropiación por parte de los actores de la comunidad educativa. Superada la fase de ordenamiento inicial y definición de enfoques y métodos, afectada adicionalmente por una volátil situación política en el distrito que alteró las tareas de la SED durante una buena parte del período evaluado, el PECC está en condiciones de mejorar su desempeño y reaccionar ante las críticas y expectativas generadas en estos primeros meses de operación. El esfuerzo debe continuarse a la vista del amplio reconocimiento y aceptación de la importancia de la temática abordada por el proyecto entre la comunidad educativa. PECC es una experiencia innovadora ejemplar, que requiere la articulación realista y apropiada de procesos pedagógicos, mecanismos institucionales y recursos financieros. Por eso su funcionamiento es complejo y perfectible.

El evaluador desea dejar constancia de su agradecimiento a todas las personas que expresaron sus opiniones durante el proceso de evaluación. De manera particular al Secretario de Educación del Distrito, Oscar Sánchez y la Gerente del Proyecto PECC, Deidamia García.

Dr. Carlos Sojo
Evaluador
Agosto de 2014

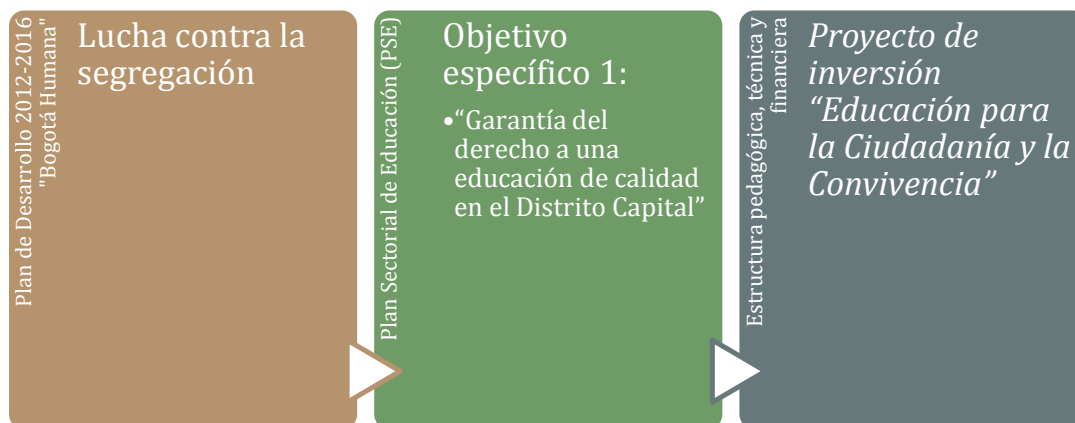
Descripción del Proyecto PECC

El proyecto PECC fue lanzado por la Secretaría de Educación del Distrito Capital de la Alcaldía Mayor de Bogotá a mediados de mayo de 2012. La propuesta forma parte integral de los compromisos del Plan de Desarrollo 2012 - 2016 “Bogotá Humana” que, entre sus tres estrategias principales, establece la lucha contra la segregación por medio del enfrentamiento de las desigualdad sociales. En el plano educativo, ello corresponde con la necesidad de cerrar las brechas que limitan las oportunidades para los sectores más segregados de la población del distrito que no pueden pagar ofertas privadas de alto precio y ocasionalmente de mayor calidad.

La articulación del Proyecto PECC con los esfuerzos del Plan de Desarrollo Distrital queda claramente enunciada en el documento de trabajo del proyecto:

...la Bogotá Humana entiende la calidad en la educación como un proceso que supone el aprendizaje integral para el buen vivir en dos aspectos esenciales: la formación académica y el desarrollo de capacidades ciudadanas. El buen vivir supone entonces una formación integral que incluye diversas facetas y un conjunto articulado de conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer una persona tanto en el ámbito ciudadano como académico (Secretaría de Educación Distrital: 2013). En el marco del Plan Sectorial de Educación (en adelante PSE) la Secretaría de Educación Distrital de Bogotá (en adelante SED) ha establecido entre sus principales apuestas la consolidación de la Educación para la Ciudadanía y la convivencia como elemento fundamental en la “Garantía del derecho a una educación de calidad en el Distrito Capital” (Objetivo Específico 1, PSE). Con el propósito de dotar dicho objetivo de una estructura pedagógica, técnica y financiera, la SED ha creado el proyecto de inversión “Educación para la Ciudadanía y la Convivencia” (en adelante PECC).

Gráficamente la integración programática del PECC con el Plan de Desarrollo Distrital 2012-2014 se expresa a continuación:



El diseño del proyecto es de compleja naturaleza conceptual. El equipo consideró necesario definir claramente los conceptos básicos de la intervención debido a que tanto ciudadanía como convivencia son nociones preexistentes en el proceso educativo nacional, como veremos en el apartado de antecedentes. De modo que el proyecto decide realizar un ejercicio de posicionamiento ético, político y conceptual sobre los aspectos que involucra la educación para la ciudadanía y la convivencia. Esos elementos aparecen descritos con intensidad didáctica en los componentes de una flor: el núcleo, los pétalos y el tallo.

El núcleo corresponde a las capacidades humanas esenciales que el PECC procura estimular y potenciar. De acuerdo con el documento de trabajo citado, las capacidades corresponden con el cometido de posicionar formación para la vida como objetivo central del PECC, antes que otras consideraciones de carácter instrumental tributarias directa o indirectamente de los enfoques de la educación para el trabajo:

Una capacidad ciudadana esencial es entendida como un conjunto de conocimientos, actitudes, habilidades y motivaciones que desarrollan el potencial para conocerme, conocer mi contexto, imaginarme su transformación y actuar con otros para transformarlo.

Entendidas como una red de interacción, las capacidades a potenciar son las siguientes:

- Identidad;
- Dignidad y derechos;
- Deberes y respeto por los derechos de los demás;
- Sensibilidad y manejo emocional;

- Sentido de la vida, el cuerpo y la naturaleza;
- Participación y convivencia.

Estos contenidos han sido desarrollados en una malla curricular denominada Ruta de Aprendizajes en Capacidades Ciudadanas, diferenciada para cada uno de los seis ciclos educativos y formulada en convenio con la entidad Fe y Alegría de Colombia. La malla fue validada por un grupo de 39 docentes de colegios oficiales del Distrito representantes de los seis ciclos educativos.

De seguido los pétalos de la flor se entienden como las áreas temáticas que deberán abordarse de manera integral, como áreas de contenido y práctica. Corresponde con contenidos definidos como prioritarios para avanzar en el conocimiento de los desafíos de ciudadanía que presenta la ciudad, abordados desde las realidades de las y los estudiantes. Las áreas originalmente definidas fueron 5:

- Ambiente;
- Derechos Humanos y Paz;
- Diversidad y Género;
- Cuidado y autocuidado y;
- Participación Política y Social

El tallo de la flor corresponde con el enfoque metodológico del proyecto que consiste en la dinámica *Reflexión-Acción-Participación (RAP)* consonante con el enfoque denominado “aprendizaje reflexivo experimental” en la perspectiva de la educación para la transformación social.

Este marco conceptual y metodológico del proyecto se ejecuta a partir de 4 estrategias de intervención. La estrategia *Programas Integrales de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia, PIECC* que es claramente de carácter integral y articulador y las estrategias más operacionales que se denominan *Gestión del Conocimiento, Respuesta Integral de Orientación (RIO) e Iniciativas Ciudadanas de Transformación de Realidades (INCITAR)*.

La evaluación se realizará a partir de cada una de estas cuatro estrategias operativas porque corresponden con las actividades concretas del proyecto. Esto plantea de partida una dificultad analítica y es que la descripción del Proyecto de Inversión 900, Proyecto de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia no corresponde con tales áreas de intervención.

De acuerdo con lo indicado en el informe de Progreso a diciembre del 2013, se describe el proyecto de la siguiente forma:

1.1 Objetivos del proyecto

General: 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.

Específicos:

- a. Promover y fortalecer la participación de los estudiantes como herramienta pedagógica y empoderante.
- b. Integrar los saberes sobre ciudadanía y convivencia en las prácticas y currículos de los colegios.
- c. Promover la sana convivencia en los colegios distritales y contribuir a la construcción de entornos escolares protectores.
- d. Proporcionar el recurso humano necesario para desarrollar acciones de educación sobre ciudadanía y convivencia.
- e. Desarrollar estrategias de comunicación que fortalezcan los procesos educativos sobre ciudadanía y convivencia.

1.2 Componentes e indicadores del proyecto de inversión

No.	COMPONENTES	INDICADOR META
		PLAN DE DESARROLLO
3	Convivencia escolar	No tiene
4	Recurso humano para la convivencia y la ciudadanía	Aumentar la planta docente del distrito en 8.000 mil docentes profesionales y 1.700 docentes auxiliares.
6	Formación ciudadana en la acción	No tiene
	Todos	Implementar en el 100% de los colegios distritales programas integrales de ciudadanía y convivencia, la misma en concordancia con el Acuerdo 449 de 2010.

Esta descripción del Proyecto no se corresponde con la realizada en la versión 18 de la ficha técnica de la Oficina Asesora de Planeación de la SED. En la misma se habla de 6 componentes de los cuales los 3 que se destacan en el cuadro anterior corresponden al 85% de las prioridades.

EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL PROYECTO PECC

COMPONENTE	Objetivo	NIVEL DE PRIORIDAD (%) P900
Participación para la ciudadanía y el empoderamiento	Formar y acompañar a colegios en el diseño, desarrollo e implementación de pedagogías y acciones participativas dirigidas a los estudiantes.	5%
Integración curricular de aprendizajes ciudadanos	Realizar en colegios actividades de promoción para la integración y actualización curricular en los componentes relacionados con educación ciudadana.	5%
Convivencia escolar	Apoyar y acompañar a colegios en la implementación de acciones que mejoren la convivencia en las instituciones educativas y sus entornos.	30%
Recurso humano para la convivencia y la ciudadanía	Disponer de Docentes orientadores para implementar las estrategias orientadas a la prevención, tratamiento, seguimiento y evaluación del conflicto escolar y la formación ciudadana de los estudiantes.	25%
Campañas para la convivencia y la ciudadanía	Implementar intervenciones de comunicación para la educación para la ciudadanía y la convivencia.	5%
Formación ciudadana en la acción	Formar y acompañar a colegios en el diseño, desarrollo e implementación de pedagogías y acciones participativas dirigidas a los estudiantes y en las actividades de promoción para la integración y actualización curricular en los componentes relacionados con educación ciudadana.	30%
		100%

Esta discrepancia se debe a la asignación presupuestaria del Proyecto 900 desde el segundo semestre del 2012. De hecho a partir de 2013 los fondos se concentran en los tres componentes mayoritarios como queda manifiesto en la siguiente tabla.

EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL PROYECTO PECC

COMPONENTE	PRESUPUESTO ANUAL PLAN DE DESARROLLO - PROGRAMACIÓN (Millones de pesos)						
	2012 - 2do SEMESTRE	2013	2014	2015	2016	TOTAL PROGRAMA DO	%
Participación para la ciudadanía y el empoderamiento	2.057	0	0	0	0	2.057	1,2
Integración curricular de aprendizajes ciudadanos	747	0	0	0	0	747	0,4
Convivencia escolar	5.554	3.512	7.519	11.750	13.225	41.561	23,8
Recurso humano para la convivencia y la ciudadanía	940	10.389	0	20.123	29.969	61.422	35,2
Campañas para la Convivencia y la Ciudadanía	400	0	0	0	0	400	0,2
Formación ciudadana en la acción	0	30.669	14.500	11.300	11.870	68.340	39,2
TOTAL	9.698	44.570	22.019	43.174	55.065	174.528	100,0

Aunque está claro que el Proyecto 900 se refiere actualmente a tres componentes, la imputación de las estrategias del Proyecto PECC a los mismos no es tan clara. Sin embargo a nivel del cumplimiento de los objetivos específicos será posible trazar líneas de conexión entre las actividades desarrolladas por cada una de las estrategias del PECC.

Dado que la presente no es una evaluación de carácter administrativo financiera, se opta por generar un cuadro de control diferente al del Proyecto 900 para el análisis de los avances de gestión en la primera fase de su ejecución.

Para ello se propone la siguiente tabla:

EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL PROYECTO PECC

Estrategias	Metas PDD Bogotá Humana	Metas PSE	Metas PECC	Progreso
PIECC	Implementar en ciento por ciento de los colegios distritales programas integrales de ciudadanía y convivencia, lo mismo en concordancia con el Acuerdo 449 de 2010.	Promover y fortalecer las herramientas pedagógicas de formación ciudadana en la acción participación de los estudiantes, como estrategia que los empodera. Promover la sana convivencia en los colegios distritales y contribuir a la construcción de entornos escolares protectores. Proporcionar el recurso humano necesario para desarrollar acciones de educación sobre ciudadanía y convivencia.	100% colegios con estrategia PIECC	198 colegios (55%) a marzo 2014
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO				
RIO			Implementar el programa entornos escolares seguros en el 100% de las UPZ y colegios de la ciudad	32% Entornos escolares seguros
INCITAR				

En términos cronológicos el proyecto PECC inicia funciones en el segundo semestre de 2012 siendo su mayor pico de actividad durante el año 2013 como se refleja en la asignación presupuestaria y en los distintos informes de progreso.

De seguido se examinarán los antecedentes y el contexto en los cuáles tiene lugar el desarrollo del Proyecto PECC. Posteriormente se pasará al análisis del progreso en el plano administrativo gerencial y en cada una de las 4 estrategias que lo componen.

Antecedentes y Contexto del Proyecto PECC

Que las instituciones educativas se hagan cargo de potenciar capacidades para la ciudadanía y la convivencia es un fenómeno del siglo XXI. Hasta entonces y todavía, en el imaginario de actores políticos e institucionales la formación para la vida en común y la ciudadanía son una suerte de subproducto derivado de la buena formación para el trabajo. Bajo ese supuesto, las personas educadas, es decir, entrenadas en conocimientos básicos de ciencias y letras, son por añadidura ciudadanos y ciudadanas integrales que además saben vivir juntos en comunidad. Esta idea de la generación espontánea de los valores ciudadanos y de convivencia se nutre también de la afirmación de responsabilidades compartidas donde ciertas destrezas, necesarias para la vida, se adquieren fuera de las aulas: especialmente en el hogar y en otros ámbitos de la vida como el religioso, esencial se cree, para la formación de valores éticos y morales.

Educación para el siglo XXI sería formar ciudadanos bien informados, con buenos conocimientos, y asimismo prudentes en lo referente a la cantidad y la calidad. Pero es también, en una gran medida, en una enorme medida, educar personas con un profundo sentido de la justicia y un profundo sentido de la gracia.

Adela Cortina

Sin embargo, desde el inicio de este siglo muchos países han explorado la inclusión de la educación ciudadana y la atención a los desafíos de la convivencia en el quehacer diario de las instituciones educativas.

Un antecedente global de primera importancia es la recomendación realizada por el Consejo de Ministros al Consejo Europeo, en el mes de octubre del año 2002, para que los Estados miembros tomaran las acciones necesarias para integrar la educación para la ciudadanía democrática en el marco de sus políticas nacionales de educación, entendiendo como base de su recomendación lo siguiente:

- que la educación para la ciudadanía democrática abarca toda actividad educativa, formal, no formal o informal, incluida la de la familia, que permite a la persona actuar, a lo largo de toda su vida, como un ciudadano activo y responsable, respetuoso de los derechos de los demás;
- que la educación para la ciudadanía democrática es un factor de cohesión social, de comprensión mutua, de diálogo intercultural e interreligioso, y de solidaridad, que contribuye a promover el principio de igualdad entre hombres y mujeres, y que favorece el establecimiento de relaciones armoniosas y pacíficas en los pueblos y entre ellos, así como la defensa y el desarrollo de la sociedad y la cultura democráticas;
- que la educación para la ciudadanía democrática, en su sentido más amplio, debería estar en el centro de la reforma y la aplicación de las políticas educativas;

*- que la educación para la ciudadanía democrática es un factor de innovación en términos de organización y gestión del sistema educativo en su conjunto, así como de los programas y métodos pedagógicos.*¹

Los argumentos generales vinculan la educación para la ciudadanía como expresión integral de la educación en todas sus formas y para el desarrollo de capacidades vitales. Asimismo la entiende como herramienta de cohesión social que involucra objetivos de convivencia basados en el respeto y el reconocimiento de los otros, y finalmente que abarca el espectro completo del proceso educativo exigiendo innovaciones estructurales en todo el sistema educativo y en sus procesos pedagógicos.

En España la primera legislación para promover educación para la ciudadanía fue adoptada durante el Gobierno socialista en el año 2006. La propuesta aprobada por el Real Decreto 1631/2006 tenía como objetivo:

...favorecer el desarrollo de personas libres e íntegras a través de la consolidación de la autoestima, la dignidad personal, la libertad y la responsabilidad y la formación de futuros ciudadanos con criterio propio, respetuosos, participativos y solidarios, que conozcan sus derechos, asuman sus deberes y desarrollen hábitos cívicos para que puedan ejercer la ciudadanía de forma eficaz y responsable.

En la actualidad el Gobierno del Partido Popular revocó la reforma y en su lugar ha propuesto contenidos de Educación Cívica Constitucional. Ello después de un amplio debate en el que grupos conservadores presentan objeciones de conciencia que han sido avaladas en algunos tribunales del país y han sido acogidas en tribunales europeos de derechos humanos y ante el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas en Ginebra. El tema es relevante, a los efectos de esta evaluación, porque refleja las resistencias político-ideológicas que encuentra el desarrollo de reformas orientadas a promover la educación para la ciudadanía en especial en contextos sociales y culturales que reclamen el reconocimiento de la diversidad en todas sus formas y expresiones.

En el contexto latinoamericano la UNESCO ha realizado un estudio que abarca un número reducido de países en cuanto a la aplicación de reformas orientadas a la promoción de la educación para la ciudadanía. El Informe que solo abarca 6 países, indica que

...es necesario darle mayor importancia a la educación ciudadana, que tiende a ser postergada por las políticas educacionales que adoptan un foco reduccionista sobre los aprendizajes escolares. Mas aún, una aproximación más comprehensiva debería cambiar el paradigma desde una educación cívica basada principalmente en adquirir conocimientos respecto al funcionamiento del gobierno y sus instituciones, hacia la educación ciudadana que implica el desarrollo de competencias, habilidades y actitudes

¹ **Educación para la Ciudadanía Democrática 2001-2004.** Recomendación (2002)12 del Comité de Ministros a los Estados miembros relativa a la educación para la ciudadanía democrática. (Adoptada por el Comité de Ministros el 16 de octubre de 2002 en la 812ª reunión de los representantes de los Ministros).

para la participación ciudadana y política; complementando y otorgándole sentido a la formación académica, a fin de que los estudiantes no solo aprendan contenidos, sino a mejorar sus relaciones sociales y su involucramiento en la sociedad de la que son parte (Cox et al., 2005).²

El informe de la UNESCO señala que en los 6 países de la región donde se realizó el estudio, las propuestas oscilan entre dos enfoques pedagógicos: uno **civil**, centrado en competencias ciudadanas, y otro **cívico** centrado en el estudio de las instituciones democráticas. Considera ejemplar el caso de Colombia, con el programa nacional de Competencias Ciudadanas.³

EDUCACIÓN PARA LA CIUDADANÍA EN COLOMBIA: DE LAS COMPETENCIAS A LAS CAPACIDADES

Políticas nacionales de educación para la convivencia

Colombia es considerado país pionero en la adopción de políticas orientadas a favorecer la convivencia escolar y la educación ciudadana. Los esfuerzos se remontan a la aprobación de la Ley General de Educación de 1994, Ley 115, cuyos artículos 73 y 87 demandan la formulación de un manual o reglamento de convivencia en el marco del Plan Educativo Institucional (PEI). El Decreto 1860 del mismo año establece en su artículo 17 las características del Manual o Reglamento de Convivencia:

El reglamento o manual de convivencia debe contener una definición de los derechos y deberes de los alumnos y de sus relaciones con los demás estamentos de la comunidad educativa.

En particular debe contemplar los siguientes aspectos:

² Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015. UNESCO, 2013.

³ La muestra de países estudiados no refleja la realidad integral del tema en América Latina pues abarca solo los que decidieron participar en la prueba internacional de competencias ciudadanas, International Civic and Citizenship Study (ICCS - 2009) de la International Association for the Evaluation of Educational Achievement (IEA). Los seis países fueron Colombia, Chile, Guatemala, México, Paraguay y República Dominicana. Al respecto véase de Cristián Cox, Oportunidades de Aprendizaje Escolar de la Ciudadanía en América Latina: Currículos Comparados. Sistema Regional de Evaluación y Desarrollo de Competencias Ciudadanas. SREDCC. http://www.mineduacion.gov.co/1621/articulos-246644_archivo_pdf_informe_final_estudio_refnacional.pdf

- 1. Reglas de higiene personal y de salud pública que preserven el bienestar de la comunidad educativa, la conservación individual de la salud y la prevención frente al consumo de sustancias psicotrópicas.*
- 2. Criterios de respeto, valoración y compromiso frente a la utilización y conservación de los bienes personales y de uso colectivo, tales como equipos, instalaciones e implementos.*
- 3. Pautas de comportamiento en relación con el cuidado del medio ambiente escolar.*
- 4. Normas de conducta de alumnos y profesores que garanticen el mutuo respeto. Deben incidir la definición de claros procedimientos para formular las quejas o reclamos al respecto.*
- 5. Procedimientos para resolver con oportunidad y justicia los conflictos individuales o colectivos que se presenten entre miembros de la comunidad. Deben incluir instancias de diálogo y de conciliación.*
- 6. Pautas de presentación personal que preserven a los alumnos de la discriminación por razones de apariencia.*
- 7. Definición de sanciones disciplinarias aplicables a los alumnos, incluyendo el derecho a la defensa.*
- 8. Reglas para la elección de representantes al Consejo Directivo y para la escogencia de voceros en los demás consejos previstos en el presente decreto. Debe incluir el proceso de lección del personero de los estudiantes.*
- 9. Calidades y condiciones de los servicios de alimentación transporte, recreación dirigida y demás conexos con el servicio de educación que ofrezca la institución a los alumnos. Ver: Artículo 4 Decreto Nacional 2253 de 1995*
- 10. Funcionamiento y operación de los medios de comunicación interna del establecimiento, tales como periódicos, revistas o emisiones radiales que sirvan de instrumentos efectivos al libre pensamiento y a la libre expresión.*
- 11. Encargos hechos al establecimiento para aprovisionar a los alumnos de material didáctico de uso general, libros, uniformes, seguros de vida y de salud.*
- 12. Reglas para uso del bibliobanco y la biblioteca escolar.*

Los elementos planteados se ubican en una suerte de punto medio entre las nociones reglamentistas que sugieren “ordenar” la convivencia sobre la base de la aplicación de un código de conducta que, si bien reconoce los derechos de los estudiantes, resulta distante de las formulaciones contemporáneas menos normativas y más centradas en el desarrollo de prácticas de convivencia. Lo cierto es que la propuesta, a dos décadas de distancia, resultaba innovadora y permitía el inicio de un camino que hoy claramente se recorre por nuevas rutas.

En todo caso, en el contexto de esta evaluación, es necesario establecer que las Instituciones Educativas del país, para el momento de arranque de actividades del PECC, tienen ya una larga experiencia de gestión en materias vinculadas al concepto de convivencia que, como veremos, pueden suponer conflicto de enfoques o bien rigidices derivadas de la inercia de las prácticas históricas a la hora de propiciar una renovación de los conceptos y las actividades pedagógicas, curriculares y extracurriculares, planteadas en materia de convivencia.

Por ello no es casual que el gobierno nacional se proponga una renovación conducente a la actualización del quehacer institucional en materia de convivencia. Esa es la relevancia que tiene la Ley 1620 del 15 de marzo del 2013 "POR LA CUAL SE CREA EL SISTEMA NACIONAL DE CONVIVENCIA ESCOLAR Y FORMACIÓN PARA EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS HUMANOS, LA EDUCACIÓN PARA LA SEXUALIDAD Y LA PREVENCIÓN Y MITIGACIÓN DE LA VIOLENCIA ESCOLAR".

En términos generales, la Ley 1620 es una actualización de aspectos derivados del enfoque normativo de la Ley 115 para introducir mayor coherencia con innovaciones posteriormente asentadas en el conocimiento general en materia de educación y derechos. En particular resulta relevante el reconocimiento de los y las estudiantes como sujetos portadores de derechos; la introducción de aspectos atinentes a la diversidad y al respeto individual, especial aunque no exclusivamente relevantes en materia de derechos sexuales y reproductivos, y la necesidad de que todo el proceso se desarrolle con garantías de participación para todos los actores, pero de manera especial para las y los estudiantes.

El artículo 21 de la Ley especifica nuevas orientaciones para modificar el tono reglamentista del Manual de Convivencia. Al respecto señala:

...los manuales de convivencia deben identificar nuevas formas y alternativas para incentivar y fortalecer la convivencia escolar y el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos de los estudiantes, que permitan aprender del error, respetar la diversidad, dirimir los conflictos de manera pacífica, así como de posibles situaciones y conductas que atenten contra el ejercicio de sus derechos.(...) El manual de que trata el presente artículo debe incorporar además de lo anterior, las definiciones, principios y responsabilidades que establece la presente ley, sobre los cuales se desarrollarán los factores de promoción y prevención y atención de la Ruta de Atención Integral para la Convivencia Escolar.

Como se entiende, los contenidos específicos del manual deberán corresponder con los nuevos lineamientos establecidos en la *Ruta de Atención Integral para la Convivencia Escolar*. La ley obliga a las entidades territoriales de gobierno a

Garantizar que la Ruta de Atención Integral para la Convivencia Escolar sea apropiada e implementada por los establecimientos educativos en el marco de sus responsabilidades, con el fin de proteger a los estudiantes contra toda forma de acoso y violencia escolar por parte de los demás compañeros, profesores o directivos docentes. (art.16)

La reforma de los Manuales de Convivencia es retomada en el Decreto 1965 de setiembre de 2013 para exigir a las Instituciones educativas a proceder en un plazo perentorio de 6 meses.

Parágrafo 1. Acorde con lo establecido en la Ley 115 de 1994, en el artículo 21 de la Ley 1620 de 2013 y en el Decreto 1860 de 1994, los establecimientos educativos en el marco del proyecto educativo institucional deberán revisar y ajustar el manual de convivencia y

dar plena aplicación a los principios de participación, corresponsabilidad, autonomía, diversidad e integralidad que establece la Ley 1620 de 2013.

Parágrafo 2. El manual de convivencia deberá ser construido, evaluado y ajustado por la comunidad educativa integrada por los estudiantes, padres y madres de familia, docentes y directivos docentes, bajo la coordinación del comité escolar de convivencia.

Aunque se señaló un plazo, las guías pedagógicas no estuvieron disponibles sino hasta el mes de marzo de 2014.⁴ En el mismo documento se define la *Ruta de Atención Integral para la Convivencia Escolar*; con sus cuatro componentes: promoción, prevención, atención y seguimiento.

En lo que resulta pertinente a los objetivos de esta evaluación es importante advertir que los progresos en materia de promoción de la convivencia desarrollados por el Ministerio de Educación Nacional son prácticamente contemporáneos a los esfuerzos desarrollados por la Secretaría de Educación del Distrito de Bogotá. Esto supone necesariamente oportunidades de interacción y complementariedad, pero también dificultades de armonización de enfoques y discursos.

La educación para la convivencia en Bogotá

La ciudad de Bogotá ha experimentado diversas experiencias en torno a la promoción de la convivencia y la cultura ciudadana. Un período emblemático es el de la Alcaldía de Antanas Mockus. El proyecto de cultura ciudadana de Mockus proyecta una dimensión macro de la necesidad de educar para la ciudadanía más allá del ámbito sectorial de las políticas de educación. Su objetivo consistía en la armonización de la Ley, la moral y la cultura como fundamento de la convivencia en la ciudad.⁵ Los objetivos del Plan de Cultura Ciudadana, estructurantes del primer gobierno de Mockus entre 1995 y 1997 fueron los siguientes:

- 1. Aumentar el cumplimiento de normas de convivencia.*
- 2. Aumentar la capacidad de unos ciudadanos para que lleven a otros al cumplimiento pacífico de normas.*
- 3. Aumentar la capacidad de concertación y de solución pacífica de conflictos entre los ciudadanos.*
- 4. Aumentar la capacidad de comunicación de los ciudadanos (expresión, interpretación) a través del arte, la cultura, la recreación y el deporte.*

⁴ Sistema Nacional de Convivencia Escolar (s.f.) ***Guías pedagógicas para la convivencia escolar.*** Ley 1620 de 2013 - Decreto 1965 de 2013. Ministerio de Educación Nacional, Bogotá, D.C., Colombia.

⁵ Mockus, A. (2002) "Convivencia como armonización de Ley, Moral y Cultura". En ***Perspectivas***, Vol. XXXII, n° 1.

Los resultados se reflejaron en reducciones notables de la tasa de homicidios, reducción de muertes por accidentes de tránsito; reducción del número de niños quemados con pólvora; recuperación del espacio público y de una relación no clientelista entre el gobierno de la ciudad y la ciudadanía.

El editorial de un número de la revista *Perspectivas* del Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico dedicado al tema de convivencia ciudadana ⁶ destaca un conjunto de iniciativas impulsadas por el IDEP en la ciudad de Bogotá entre 1997 y 2008. Citando el estudio de Restrepo destaca:

18 investigaciones y 12 innovaciones, realizadas por el IDEP entre 1998 y 2001, en temas como cultura ciudadana, formación en valores, convivencia; en donde participaron docentes de colegios públicos y privados, universidades, ONGs y centros de investigación, y muestra cómo las instituciones educativas, en medio de su compleja naturaleza y funcionamiento, han desarrollado estrategias y propuestas constructivas y creativas para orientar y hacer efectiva una formación democrática y en valores ciudadanos de los estudiantes.

Los antecedentes más próximos del PECC están identificados en el documento marco del proyecto. El principal desafío consiste en articular esfuerzos que, hasta entonces, lucen dispersos y carentes de enfoque común. De acuerdo con lo indicado en ese documento, derivados del Plan de Desarrollo 2008-2012 se encontraron 6 proyectos de inversión que abarcaban temáticas vinculadas con la ciudadanía y la convivencia:

- Proyecto 289. Promover los derechos humanos, la participación y la convivencia en el sistema educativo oficial de Bogotá.
- Proyecto 260. Inclusión social de la diversidad y atención a población vulnerable en la escuela - Diversidad.
- Proyecto 552. Transformación pedagógica para la calidad de la educación del sistema educativo oficial. Educación Ambiental.
- Proyecto 557. Apoyo a estudiantes de colegios oficiales de Bogotá - Salud al Colegio.
- Proyecto 651. Organización de la gestión interinstitucional para la modernización y funcionamiento integral y participativo del sistema educativo distrital.
- Proyecto 650. Fomento del conocimiento en ciencia y tecnología de la comunidad educativa del Distrito Capital para incrementar su competitividad - Medios de comunicación escolar.

El diagnóstico de la SED sobre el avance de estos proyectos, conduce a diferenciar su evolución por un lado en lo que respecta al nivel central de la SED y por otro a las Instituciones Educativas del Distrito, las IED.

⁶ Educación y Ciudad. Revista del Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico IDEP. No.17 Segundo semestre de 2009 Convivencia ciudadana

En cuanto al nivel central el diagnóstico concluye que

- Hay diversidad de enfoques, incluso contradictorios y disímiles, debido a la ausencia de un marco integral que aporte lineamientos conceptuales y pedagógicos para las diferentes temáticas que hacen parte de la educación para la ciudadanía y la convivencia.
- La dispersión administrativa expresada en 6 proyectos de inversión y 5 direcciones de la SED, conduce a falta de coordinación y articulación, lo que se expresa en una tendencia a la “proyectitis” derivada de iniciativas aisladas, de bajo impacto y de corta duración.
- Además no se disponía de orientaciones generales de gestión de conocimiento lo que no permitió la sistematización de experiencias y la evaluación de sus resultados.
- La tercerización de las actividades con poca vinculación y control directo por parte de la SED.
- Mala coordinación entre el nivel central y el territorial que conduce a la “intermitencia e interrupción de procesos”.

En cuanto a la situación en las IED, el diagnóstico concluye que:

- Existe una tendencia a no considerar pertinente a las funciones de las IED, la educación para la convivencia y la ciudadanía.
- Falta de sistematización de experiencias, dependencia del voluntarismo y ausencia de herramientas de apoyo al trabajo práctico y académico.
- Sobrecarga de ofertas de apoyo a las IED desde el nivel central de la SED, otras entidades distritales y locales, ONG, universidades y empresas que conducen a acciones desarticuladas.

Este diagnóstico conduce a la definición de lo que en la jerga del PECC se denominan sus apuestas estratégicas y que serán relevantes como puntos de referencia para el análisis en esta evaluación. Las apuestas son 1) un enfoque integral y contextualizado que vincule saberes ciudadanos con las demás áreas de conocimiento; 2) la integración curricular que permita relacionar todo el proceso de aprendizaje con las capacidades de ciudadanía y convivencia; 3) empoderamiento y movilización, que potencia el aprendizaje por medio de la participación (de las competencias a las capacidades en un discurso que conlleva una distancia respecto del enfoque del MEN basado en competencias ciudadanas) y finalmente 4) convivencia y construcción de relaciones armónicas como instrumentos para gestionar los conflictos sociales basados en el reconocimiento del “otro” y el valor de la diversidad.

En lo sucesivo se revisará el progreso del PECC a partir de las siguientes dimensiones: Administrativo gerencial; conceptual metodológica y práctica. De seguido se realizarán observaciones específicas en torno a cada uno de los cuatro componentes del proyecto y finalmente se analizarán los resultados de la encuesta de conocimiento y valoración aplicada a copartes del PECC por medios digitales.

Dinámica Administrativa Gerencial

Como hemos visto el PEEC en su descripción operativa se basa en el desarrollo de 4 estrategias que se articulan con 3 componentes del Proyecto de Inversión. Los datos del cuadro siguiente muestran el presupuesto estimado para el desarrollo del PECC hasta el 2016. Se nota que el año 2012 corresponde a planeamiento, mientras que la ejecución formal se inicia en el 2013. La asignación del 2014 es menor en términos relativos debido al arrastre de fondos ejecutables provenientes del 2013.

Presupuesto del Proyecto PECC
2012-2016

COMPONENTE	PRESUPUESTO ANUAL PLAN DE DESARROLLO - PROGRAMACIÓN (Millones de pesos)						
	2012 - 2do SEMESTRE	2013	2014	2015	2016	TOTAL PROGRAMA DO	%
Participación para la ciudadanía y el empoderamiento	2.057	0	0	0	0	2.057	1,2
Integración curricular de aprendizajes ciudadanos	747	0	0	0	0	747	0,4
Convivencia escolar	5.554	3.512	7.519	11.750	13.225	41.561	23,8
Recurso humano para la convivencia y la ciudadanía	940	10.389	0	20.123	29.969	61.422	35,2
Campañas para la Convivencia y la Ciudadanía	400	0	0	0	0	400	0,2
Formación ciudadana en la acción	0	30.669	14.500	11.300	11.870	68.340	39,2
TOTAL	9.698	44.570	22.019	43.174	55.065	174.528	100,0

Fuente: Gerencia del PECC

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Los datos del cuadro siguiente muestran la ejecución del presupuesto en el año 2013 y permiten identificar las fuentes principales de subejecución presupuestaria. Los datos indican que la

ejecución en 2013 representó 35% del total disponible, pero mientras en el componente recurso humano se ejecutó 65% en los otros dos componentes la ejecución fue significativamente menor. Esto es particularmente relevante en el componente “Formación Ciudadana” donde solo se ejecutó una cuarta parte del disponible. Ello se debe principalmente a las dificultades para la asignación de los fondos de apoyo a los proyectos INCITAR presentados por las IED.

Presupuesto PECC 2013
Disponible y ejecutado
Millones de pesos y porcentajes

	Apropiación Disponible	% total	Ejecutado	% total	% Disponible
Proyecto Educación para la Ciudadanía y la Convivencia	44571	100	15673	100	35,2
Convivencia Escolar	3512	7,9	1118	7,1	31,8
Recurso Humano	10389,5	23,3	6782	43,3	65,3
Formación Ciudadana en la Acción	30669	68,8	7773	49,6	25,3

Fuente: Elaboración propia con datos de la gerencia del PECC.

Los problemas de ejecución se derivan del proceso de formación del proyecto, desde una idea original que es preciso adaptar a las exigencias administrativas para luego, en el camino de implementación, realizar ajustes. Eso implicó, por ejemplo, pasar de 5 componentes originales del Proyecto 900 a los 3 que permanecen. También propició problemas de ejecución de fondos, debido a la ubicación en renglones de gasto con destinación específica no atinentes a los temas del proyecto, lo que por ejemplo afectó la ejecución presupuestaria en el año 2012.

La administración entiende que estos problemas se vincularon a “cruces de cables” entre el PECC y los responsables de administración financiera y planeación dentro de la Secretaría. Ya para el 2013 hay lecciones aprendidas y el proyecto empieza a definir claramente sus características conceptuales y de ejecución. Pero emergen nuevos problemas de ejecución relacionados con el funcionamiento operativo. El caso es que, en el primer semestre de 2013, se consolidaron los lineamientos pedagógicos y las estrategias, así como los recursos técnicos del proyecto y no fue sino hasta el segundo semestre que se formalizaron los compromisos de inversión.

Otros factores que podrían haber afectado el ritmo de trabajo del proyecto tienen que ver con la gerencia del mismo. Durante el año 2012 la Gerencia del proyecto estuvo asignada a la Dirección de Participación, luego se asignó con una gerencia específica al Despacho de la Subsecretaría de Integración Institucional. Ello coadyuvó a la mayor articulación y a un mejor posicionamiento político del PECC dentro de las prioridades de la SED.

Sin embargo las dificultades de asignación de recursos no se han resuelto plenamente al menos hasta la realización de esta evaluación. A la fecha la principal línea de trabajo a financiar es el apoyo a las propuestas INCITAR recibidas, más de 3000, lo que requiere de un complejo proceso de aprobación que trasciende ampliamente el ámbito gerencial del PECC y que difícilmente pueda asegurar una rápida asignación de los recursos a las iniciativas que se aprueben. Esto será explorado con más detalle en el análisis de la estrategia INCITAR.

Los temas indicados arriba fueron objeto de una auditoría realizada por la Contraloría de Bogotá D.C. cuyos hallazgos se deben subsanar por medio de un plan de mejoras en un plazo determinado. En lo pertinente a los objetivos de la evaluación de medio término, se constata la conciencia entre las autoridades del proyecto sobre la necesidad de mejorar aspectos de la conducción administrativa y el planeamiento del proyecto, pese a lo cual existen trabas de ley y de gestión que no son sencillas de subsanar. Un caso es que el proceso de asignación de recursos no puede ser realizado por personal bajo contrato temporal, lo que impide mayor celeridad en la gestión.

Sin emitir un juicio sobre los hallazgos de la Auditoría o las respuestas del Proyecto, es evidente, para los propósitos de esta evaluación, que existen discrepancias entre ambas entidades sobre los alcances y significados de la correcta planificación, así como en la ponderación y cumplimiento de metas durante la ejecución 2012 y 2013.

En lo sustancial y de manera reiterada los hallazgos señalados por la Auditoría relativos a fallas de planeamiento son contestados por la administración con el argumento de que el desarrollo del proyecto adscribe a criterios de planificación flexible, especialmente relevantes cuando en el proceso de la política pública intervienen procesos sociales participativos, lo que requiere la inclusión de los intereses de las partes en el proceso de gestión de la política, así como una diversidad de operadores y ejecutores que completan las capacidades de la administración. Al respecto y en relación con la descripción detallada de las modificaciones al proyecto original en el informe de la Contraloría, el Proyecto PECC responde...

...se observa cómo en dicho análisis se resaltan las 17 versiones modificatorias del proyecto, situación que se presenta en varios de los proyectos auditados en este periodo, sin que esto derive como conclusión que se hace evidente una presunta deficiente planeación, seguramente porque para esos proyectos como para el 900, se trata de una planeación dinámica, no rígida, flexible, que en virtud de la participación de diferentes actores y de diversas variables, está sujeta a ajustes como los que corresponden a la modificación de la cuota presupuestal, recorte o suspensión de recursos, actualización del proyecto, adición de recursos por gestión o aportes de organismos internacionales, o por la dinámica que los proyectos cursan en la vigencia en razón a la población objetiva beneficiaria.

Es criterio de esta evaluación que, efectivamente, una innovación ambiciosa de prácticas pedagógicas, con involucramiento de distintos actores, no puede anticipar todos los factores que se presentarán a lo largo del proceso de gestión de la política por lo que una adecuada adaptación y revisión de obstáculos y oportunidades es un requerimiento básico de gestión. Por lo tanto la reforma no debe considerarse problemática en sí misma, siempre que, en correspondencia con el marco legal, se realice con transparencia y oportunidad.

Otro tema de amplia controversia asociado a lo que la Contraloría califica como debilidades en la planeación es lo relativo al uso de los recursos y el ciclo del curso lectivo. Objeta la Contraloría que se comprometan recursos para el desarrollo de las actividades del proyecto en fechas próximas a la finalización del curso lectivo, lo que no permite el cumplimiento de las metas. La respuesta de la Administración es pertinente, en opinión de esta evaluación, porque se trata de procesos de mediano y largo plazo que no solo se desarrollan durante el período de lecciones. Justamente las tareas de planeamiento y de evaluación pueden y deben realizarse cuando no compiten con las actividades prácticas que se realicen durante el ciclo lectivo. En tal sentido, para esta evaluación es válido el argumento siguiente, expresado en la respuesta del Proyecto a la Auditoría de marras:

Por lo anterior, cuando el equipo auditor señala que se han desconocido los calendarios escolares de la vigencias en comento referenciando las resoluciones 3389 de 2011 y 2585 de 2012, en virtud de los compromisos en OPS y convenios para fortalecer las acciones en colegios distritales que trascienden de una vigencia a otra, debemos precisar que el desarrollo pedagógico, técnico, metodológico y operativo del proyecto 900 en sus cuatro estrategias, cinco áreas temáticas y diversas acciones de coordinación y de ejecución, no cesan con el cierre de actividades escolares, por el contrario, dentro de la implementación del ciclo PHVA (Planear, Hacer Verificar y Actuar) es el tiempo propicio para realizar acciones de evaluación de las actividades desarrolladas para definir los ajustes pertinentes, así como para definir las acciones a seguir (planeación) en pro de los objetivos del proyecto, establecer o reajustar las líneas de orientación pedagógica y metodológica y definir las acciones operativas desde el nivel central hasta lo territorial, con su equipo de trabajo humano y sus asociados. En tal sentido, no se acepta la consideración y conclusión relacionada con la falta de planeación, toda vez que es en función de ella que se toman las decisiones para el óptimo y eficaz cumplimiento de las metas propuestas.

El otro aspecto que implica evidentes discrepancias entre los hallazgos de la Auditoría y la visión del proyecto es lo concerniente a las metas. En términos generales la auditoría considera sobrevaloradas y carentes de adecuada y suficiente fundamentación las metas generales del proyecto. Su argumentación se basa en el uso de los recursos financieros disponibles aduciendo

que no se puede obtener resultados que multiplican varias veces la meta con ejecución deficitaria de los recursos. Por otro lado, la administración del proyecto define las metas en relación con el número de colegios intervenidos. En opinión de esta evaluación es incorrecta la apreciación de que la ejecución de los recursos por si misma sea un criterio de cumplimiento de metas. Por otro lado, en el apoyo a los procesos que se propone impulsar el PECC, si bien **estar** en los colegios es indispensable, ello no necesariamente corresponde con una buena definición de gestión por resultados, toda vez que la presencia en las IED es **un paso instrumental** para obtener resultados en materia de mejoras de convivencia y ciudadanía. Lo mismo vale para metas relacionados con contratación de personal, como en el caso de los orientadores. En este aspecto, se recomienda una mejor identificación de metas de proceso (asignación de recursos y actividades) con metas de resultado, lo que es particularmente relevante en la evaluación final del proyecto.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, esta evaluación ha podido constatar la existencia de una relativa desconexión entre las promesas de apoyo del proyecto con la asignación efectiva de recursos resentida por las contrapartes. Más allá de las explicaciones de tipo administrativo, hemos podido constatar también eventuales limitaciones –de tipo burocrático- para asegurar una mejor y más expedita satisfacción de las demandas y las expectativas creadas por el Proyecto entre sus beneficiarios lo que, indudablemente, es imperativo resolver de cara a la consecución efectiva de los objetivos del proyecto en el período de gestión porvenir.

ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL

Se habla de grandes avances en articulación de las áreas. Se dice que la SED esta habituada a una forma de trabajo donde cada área tiene sus propios proyectos de inversión. Esto implicó todo un desafío para el PECC pues su temática abarcaba de origen diversas áreas. Buena parte de las tareas desarrolladas en el segundo semestre de 2012 y aún en 2013 corresponden a tareas de articulación entre áreas y, en cierto modo, algunos problemas de ralentización del funcionamiento del proyecto también se deben a las resistencias a la articulación. Problemas concretos son ejemplares, como la dificultad de realizar reuniones o coordinar acciones de seguimiento con funcionarios que, dado que no manejaban directamente los recursos, no entendían fácilmente su vinculación con el PECC. Programas que veían de tiempo atrás habían generado relaciones con las comunidades educativas que implicaban servicios que deberían variarse en relación con los nuevos enfoques del PECC. Un caso al respecto es el *Programa Salud al Colegio* que entre otras actividades realizaba estudios antropométricos que en la nueva visión del PECC no correspondían a las tareas de promoción de la convivencia y la ciudadanía, sino más bien a las competencias de la Secretaría de Salud.

El tema es complejo porque el PECC se vincula con todas las subsecretarías de la SED. En el siguiente organigrama en color verde se destacan las áreas de interrelación. La generalidad de los vínculos habla del carácter transversal del Proyecto PECC en la SED.

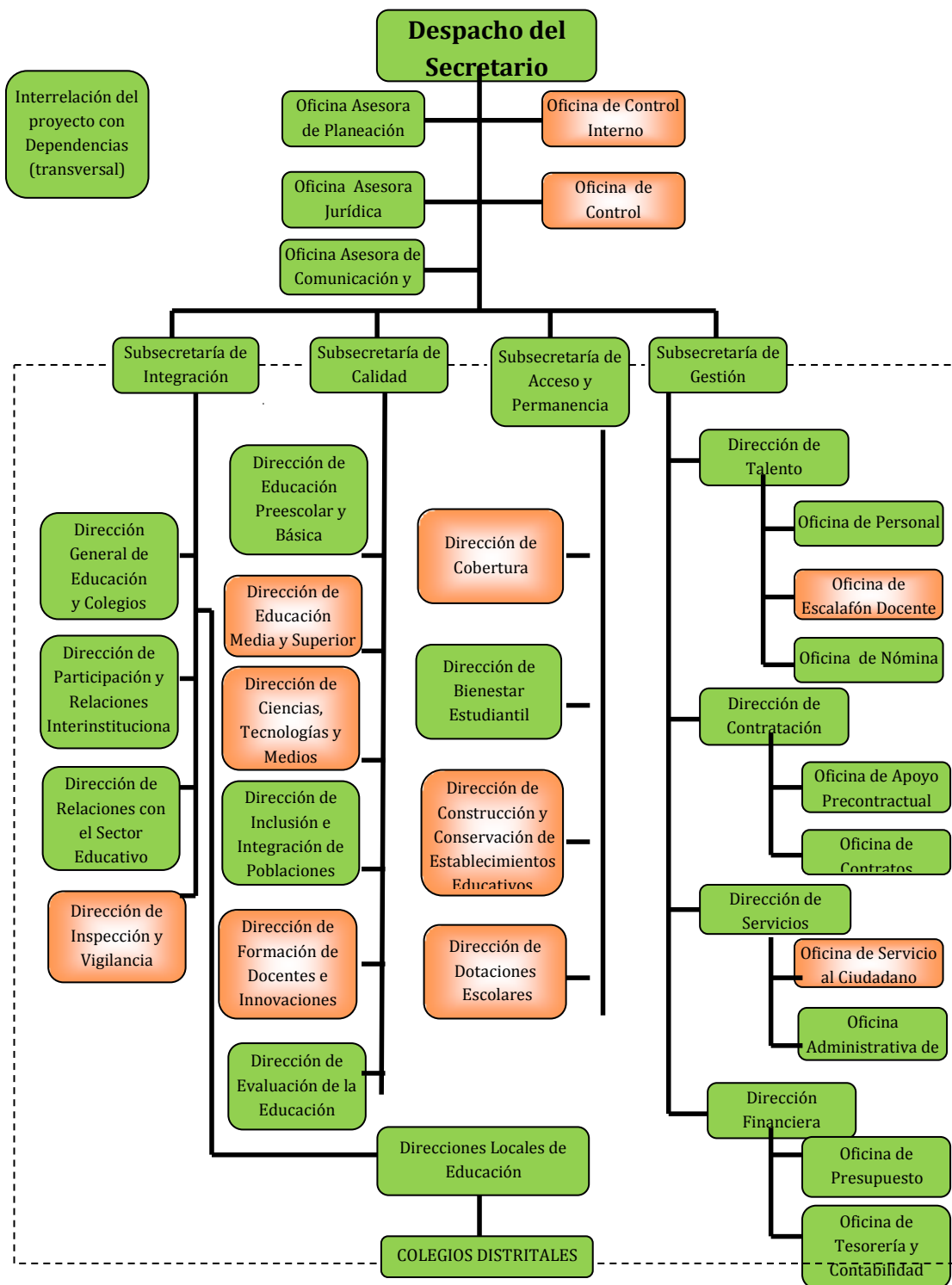
Un problema detectado es la ordenación del gasto y la estructura organizacional de la SED. Los términos tradicionales de la coordinación tienden a establecer la transferencia de recursos entre áreas como referente de la articulación, pero cuando no hay transferencia de recursos sino gestión de prácticas comunes o establecimiento de acciones cooperativas, simplemente cuesta entender la utilidad de la articulación.

La respuesta del PECC al informe de la Contraloría indica como tareas relevantes desarrolladas desde finales del primer trimestre y durante todo el segundo trimestre del 2013 las de articulación al interior de las áreas y subsecretarías, proceso esencial para el adecuado funcionamiento del PECC con mayor cobertura territorial y en el mejor ritmo de cumplimiento de metas y asignación de recursos.

Es claro para esta evaluación que desde un proyecto de inversión es difícil transformar prácticas burocráticas y formas de hacer en la administración educativa históricamente asentadas. Los desafíos de la innovación en materias que abarcan prácticamente todo orden de intervención, son enormes y conciernen a todas las dependencias. El liderazgo de las mayores autoridades es esencial para introducir rutas seguras hacia el cambio en la cultura organizacional. Hemos podido constatar que en el discurso del Secretario de Educación del Distrito el tema está profundamente arraigado y, con independencia de la ubicación administrativa del Proyecto PECC (o el Proyecto 900), éste forma parte de la agenda de prioridades de la Administración.

En opinión de esta evaluación la voluntad política es indispensable pero no suficiente para asegurar la articulación transversal y la apropiación de los nuevos enfoques por parte de los distintos actores involucrados en el proyecto. Del mismo modo, disponer de recursos financieros no asegura la capacidad de asignarlos en tiempo y oportunidad para el cumplimiento de los objetivos del proyecto. El proceso de apropiación es una dinámica compleja donde los resultados materiales juegan un papel trascendental. De ahí la importancia de un ritmo de ejecución ágil de los compromisos operativos concretos del PECC con las IED. Digamos que, mientras en el largo plazo se logra consolidar una visión de ciudadanía y convivencia, el combustible de ese viaje se deriva del apoyo a las acciones puntuales que se emprendan en el marco del Proyecto.

Por otro lado es indispensable que el apoyo político se asegure por medios institucionales que garanticen la sostenibilidad del Proyecto. Este es indudablemente un desafío medular para los próximos dos años de gestión del PECC: establecer el posicionamiento normativo y administrativo del PECC y sus estrategias que asegure su blindaje ante las volatilidad derivada del ciclo político distrital.



Fuente: Gerencia del PECC. Presentación de Inducción.

Las opciones hacia la sostenibilidad administrativo financiera tienen que considerar por una parte la consolidación de líneas presupuestarias más allá de un proyecto de inversión con un horizonte vital limitado. Por otro lado, dada la evidente transversalidad de la temática su ubicación en la estructura organizacional debe localizarse en el más seguro de tres escenarios posibles: 1) el statu quo donde el PECC se asienta muy próximo al despacho secretarial lo que refleja una prioridad gubernamental alta, pero consecuentemente una mayor volatilidad política. 2) Una adscripción específica a una sola dirección (que reduzca la dispersión del statu quo actual) o bien 3) una dirección de ciudadanía y convivencia o una oficina especial adscrita al despacho secretarial que integre todas las acciones de la SED vinculadas a la materia.

Las opciones 1 y 2 parecen desaconsejables, la primera en virtud del efecto potencialmente negativo sobre la sostenibilidad de enfoques y recursos, el segundo porque la estructura burocrática no es “neutral” desde el punto de vista conceptual y metodológico. La actual composición de subsecretarías y direcciones corresponde con visiones que no necesariamente se adaptan bien al significado asignado por las actuales autoridades a la formación para la convivencia y la ciudadanía.

Un tema que ilustra esta tensión es el de la participación: a juicio de las autoridades del PECC educar para la ciudadanía y la convivencia supone la gestión de medios y el potenciamiento de capacidades participativas, pero también, la necesidad e impactar el currículo y la estructura escolar. Por ello la adscripción a estructuras preexistentes, aunque nominalmente posible y aparentemente plausible, puede ser controversial e implicar tensiones entre enfoques y métodos diferenciados.

En la actualidad, la estructura administrativa de la SED promueve una vinculación funcional entre direcciones y proyectos de inversión. Esto, según se ha indicado a esta evaluación, *facilita decisiones administrativas bajo una noción de autonomía y responsabilidad única del gasto, sin embargo, esto no implica coordinación, apuesta común, tanto en lo técnico como en lo presupuestal.*

De lo indicado se desprende claramente la necesidad de discutir el posicionamiento óptimo del PECC en la estructura de la SED. Aunque ella no es objeto de esta consultoría lo que se desprende de una observación superficial del organigrama de la SED es una suerte de “convivencia” entre una estructura administrativa y una de especialización funcional que, por no ser una u otra, se presta para la atomización y la dispersión. Por ejemplo, a nivel de subsecretarías la SED tiene especializaciones funcionales en tanto no administrativas: integración, calidad, acceso y permanencia y gestión. En contraste, solo como ejemplo, el Ministerio de Educación y Cultura de Finlandia se divide, en lo concerniente a educación, en solamente dos departamentos: 1)

Política educativa (donde se localiza la división de educación general) y 2) Educación superior y política científica, donde se ubica además todo lo concerniente a educación para adultos.⁷

En un contexto tan complejo como el de la división administrativa de la SED, el PECC cabe en todas y en cualquiera de las divisiones: por ejemplo, es funcional a los objetivos de las cuatro subsecretarías. Y lo mismo vale para las diversas direcciones como queda de manifiesto con las sombras verdes del organigrama.

Quizá un punto de partida para una reflexión a fondo sobre la materia tenga que ver con el posicionamiento superior de un marco estratégico de planificación, denominado “política educativa”. Las materias del PECC, para la consecución de sus objetivos, requieren ser aplicadas por todos los actores en todos los contextos de aprendizaje, de ahí que resulta menos un proyecto y más una estrategia integradora. Junto con otros procesos de transformación integral que puedan emprenderse, quizá podría pensarse en la necesidad de una Subsecretaría de Política Educativa a la cual adscriban los departamentos orientados al planeamiento de procesos transformativos. Esto podría implicar la revisión de las actuales subsecretarías, y la reorganización del enfoque y la ubicación de algunas direcciones. A este respecto por ejemplo, llama la atención la ausencia en el organigrama de un vínculo con la dirección de formación docente, aspecto que indudablemente deberá ser atendido por el PECC si se quiere transformar a fondo prácticas pedagógicas.

El definitivo posicionamiento financiero y administrativo del PECC debe ser acometido como una tarea prioritaria de cara al 2016 a fin de asegurar resguardos mínimos de sostenibilidad. El proyecto ya ha adquirido compromisos con las IED y asegurar su sostenibilidad es un imperativo moral y no solamente una obligación político institucional.

⁷ http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Ministerioe_ja_hallinnonala/liitteet/organigram.pdf

Construcción conceptual y metodológica

Los conceptos de convivencia y ciudadanía, así como los enfoques para la orientación de políticas educativas orientadas por ellos, no son de naturaleza objetiva. Por el contrario, tanto la definición de los conceptos como las formulaciones pedagógicas orientadas a su ubicación en el quehacer de los procesos de educación, son aspectos controversiales, que no solamente pueden ser objeto de discusión teórica, en el marco de determinadas escuelas de pensamiento alrededor de la pedagogía, sino incluso de orden político o ideológico. Por ello trascienden el espacio de lo curricular y la vivencia intra aula para ubicarse en discusiones más extensas sobre la condición ciudadana, el proceso de cambio social y la función de la educación en la sociedad contemporánea. Se trata de campos sociales en disputa respecto de los cuales aún está por establecerse su necesidad (como no es el caso de las disciplinas tradicionales) y no existe un enfoque paradigmático dominante.

Como hemos visto, Colombia en general y Bogotá en particular han avanzado en el reconocimiento de la importancia del tema de la educación para la ciudadanía y la convivencia desde hace al menos un par de décadas, con notables progresos en el último lustro. No existe sin embargo un enfoque armonizado y un conjunto básico de procesos pedagógicos y metodológicos que orienten el quehacer escolar en estas materias. Más aún, hemos observado también que el diseño de enfoque, rutas de acción y materiales didácticos en cierto modo ha sido contemporáneo en Bogotá en el marco del proyecto PECC en relación con los últimos avances del gobierno nacional. Además desde la SED y el PECC se entiende que hay diferencias sustanciales en el enfoque de los temas de convivencia y ciudadanía cuando se plantean como “competencias” en el caso del MEN o como “capacidades” en el caso de la propuesta de la SED de Bogotá.

En el Documento de Trabajo de mayo del 2012 el PECC describe estas diferencias de la siguiente forma:

La visión de la SED comparte el principio de integralidad de la educación ciudadana propuesto por el programa de Competencias ciudadanas del MEN (Chaux: 2004) al considerar que tanto las propuestas pedagógicas como los objetivos pedagógicos de la educación para la ciudadanía han de desarrollarse desde todas las áreas de la institución educativa, incluidas las áreas tradicionalmente consideradas académicas. No obstante, el principio de integralidad para la SED parte de una visión sistémica del proceso educativo y abarca, junto a las áreas académicas que menciona el MEN, los diversos ambientes de aprendizaje en los que interactúa la comunidad educativa – dentro y fuera de la escuela -, así como todos los actores que la forman. (pag.5)

La propuesta de la SED, consecuentemente, procura que el proceso educativo se integre con otros actores en la construcción de capacidades para la vida, formación integral que tiene lugar en todos los espacios en que la población estudiantil interactúa y construye su identidad y su relación con los otros. Como señala el mismo documento:

La escuela es corresponsable, junto con la familia y la sociedad, de instruir y educar a los niños, niñas y jóvenes para la vida en sociedad, para el encuentro del “otro”. Para aquellos niños y niñas que tienen la oportunidad de ser escolarizados, la escuela es sin duda alguna el espacio de socialización más relevante en su proceso evolutivo. No puede, por tanto, ser ajena al desarrollo de las capacidades ciudadanas de aquéllos sobre los que ejerce tan importante responsabilidad. (pag.4)

El régimen nacional de autonomía en la educación favorece el desarrollo de herramientas propias adaptadas a los contextos específicos de cada localidad, por eso esta evaluación no considera problemática la existencia de enfoques diferenciados tanto en lo conceptual como en lo metodológico entre la SED y el MEN, partiendo del compromiso común por atender las exigencias de la Ley y potenciar nuevas áreas de trabajo que incluyan saberes ciudadanos y propósitos de potenciar la convivencia.

El avance de la SED en la definición de un enfoque conceptual y metodológico para el PECC es, a juicio de esta evaluación, pertinente, suficiente y robusto. Es decir el equipo del PECC entiende que los temas deben abordarse con un enfoque lo más armonizado posible pues observa, en el diagnóstico, una dispersión de enfoques, acciones y orientaciones no necesariamente complementarias. De ahí su pertinencia.

En segundo lugar el planteamiento es suficiente para las necesidades de fundamentación de la política pública de la que se trata. Es decir, se puede reconocer una clara secuencia entre los referentes conceptuales del proyecto, su definición estratégica y su planteamiento operativo.

Finalmente, el enfoque es robusto porque se apoya en una lectura crítica de las orientaciones prevalecientes y posibles, toma una decisión específica para orientarlo y reconoce y advierte las consecuencias que tiene el enfoque adoptado para las demás tareas formativas, tanto las que se desarrollan a nivel de la IED como las que se desarrollan en el seno de la Administración Central y sus divisiones técnico-burocráticas.

Esto no quiere decir que los vínculos conceptuales metodológicos sean simples o que el tránsito desde la definición conceptual abstracta hasta la acción operativa concreta sea fluido y sin contratiempos.

En opinión de esta evaluación el PECC se ha detenido, demasiado posiblemente, en la explicación de los componentes de su proceso conceptual y metodológico a los actores lo que no siempre es

susceptible de ser apropiado de manera correcta (es decir que los actores entienden lo mismo que el PECC cuando se explican sus orientaciones y enfoques).

La idea de la flor como herramienta explicativa aunque aparentemente didáctica es, en realidad, compleja debido a la gran cantidad de conceptos y términos que supone su explicación. La complejidad metodológica y conceptual del PECC, pertinente en razón de su carácter de innovación y transversalidad, no es objeto de interés para todas las partes por igual. Posiblemente lo sea para los operadores estratégicos de la SED o para debates académicos alrededor de cómo construir ciudadanía y convivencia desde la política pública educativa y, por cierto, para el personal del proyecto. Pero para los demás actores del proceso, especialmente para los miembros de las comunidades educativas, debe ser un imperativo práctico. Lo que importan son las rutas claras para el desarrollo de procesos, pero no tanto su fundamento filosófico. Importa entender adecuadamente cada estrategia cuando se trabaja con ella, aunque no se tenga clara la articulación entre estrategias.

La excepción es el método de trabajo RAP: reflexión, acción, participación que conduce a la definición de los cuatro momentos de la ruta vivencial que marcan toda actividad impulsada desde las estrategias del PECC: pensarse y pensarnos, diálogo de saberes, transformando realidades y reconstruyendo saberes. Este es claramente un contenido pedagógico fundamental de implicaciones prácticas concretas que define la visión de la SED en cuanto a la construcción de procesos educativos para la ciudadanía y la convivencia.

Sin embargo en el documento ***Lineamiento Pedagógico Educación para la Ciudadanía y la Convivencia***, no se aprecian claramente las relaciones entre este método de trabajo, las estrategias del PECC y el anexo del documento dedicado a presentar una propuesta de ruta de aprendizaje integrada por seis mallas curriculares correspondientes a cada ciclo educativo. Estas mallas constituyen un referente indispensable de la formación que complementa las prácticas que se desarrollan en las estrategias del Proyecto.

Lo que no está claro es el grado de apropiación posible de estas mallas curriculares por parte de las IED. Hasta ahora, una articulación sencilla, aunque no suficiente, es por medio de los Centros de Convivencia desarrollados en el marco del Proyecto 40 x 40.

Por otro lado, en el momento de realizar la evaluación, se dispone de algunas guías y manuales para el desempeño de las estrategias (básicamente el ***SIMONU Manual del Estudiante*** y la ***Bitácora de INCITAR*** dirigida a los facilitadores y facilitadoras de cada iniciativa). Quizá porque estos materiales no han estado disponibles sino hasta fecha reciente, todavía se perciben diferencias de opinión y grado de información sobre las PIECC (cuya función de articulación no queda muy clara), la estrategia RIO y la más concreta de las ofertas alrededor de las INCITAR.

En cuanto a lo metodológico la cuestión acá es la utilidad del corte de la intervención del PECC por estrategias diferenciadas. Para diversos actores se reconoce claramente la especificidad de

cada una de las estrategias al menos en el papel, pero en la práctica no se entiende claramente su articulación. Esto será ampliamente documentado con las opiniones de las copartes en la encuesta de conocimiento y vinculación que se aborda en el apartado final.

Una pregunta inicial en este respecto es la ubicación y la necesidad de la PIECC. En primer lugar el objetivo de las PIECC es potenciar una reflexión de orden estratégico a nivel de IED que involucre a toda la comunidad educativa. Esto choca con la comprensión compartimentalizada de la convivencia como un contenido específico, aspecto que indudablemente es necesario corregir en el enfoque del PECC. Pero luego la PIECC aparece como un ejercicio abstracto de reflexión, mientras que las otras estrategias con presencia territorial principal, como son RIO e INCITAR resultan mucha más tangibles y no aparecen subordinadas a la definición de la PIECC. En otras palabras, si es posible escoger estrategias, la propuesta PIECC es mucho menos atractiva para las partes pese a su importancia estratégica. La razón es su mayor grado de abstracción.

Ello conduce a problemas operativos porque “las rutas” de cada estrategia se traslapan y superponen, los actores no son siempre los mismos y, si lo son, no entienden la especificidad de cada ejercicio.

Se supone que la PIECC es una experiencia práctica y participativa de definición del estado de la situación en materia de convivencia en cada IED. Por tal razón, toda IED debería abocarse al desarrollo de esta experiencia para así propiciar que las demás estrategias se articulen apropiadamente y de manera pertinente a su contexto particular. Las otras intervenciones son puntuales y voluntarias. Pero eso no está claro en el proceso del PECC en sitio, ni existen incentivos para estimular la universalización de los PIECC. Por ejemplo podrían pensarse en que la aprobación de proyectos INCITAR tuviera como requisito el inicio del proceso PIECC.

Ello no obsta para señalar que cada estrategia tiene un valor agregado propio aún cuando no se desarrollen las intervenciones estructurantes que requiere el proceso PIECC. El punto que se argumenta es que el momento de la PIECC es el punto integrado de la estrategia PECC en el nivel territorial, donde deben localizarse los mayores esfuerzos para integrar en la práctica y la pedagogía de cada IED la visión conceptual del PECC y sus estrategias metodológicas. Sobre esto abundaremos en el apartado siguiente.

Evaluación de las 4 estrategias del PECC

El proceso de evaluación pasó revista a cada una de las 4 estrategias que componen el proyecto PECC en el entendido que se trata de intervenciones especializadas dentro de un enfoque integrado común. De acuerdo con el documento marco del PECC el objetivo de la intervención por estrategias diferenciadas es:

...orientar, incentivar, facilitar y acompañar las iniciativas y procesos de educación para la ciudadanía que serán puestas en práctica por los actores de la comunidad educativa en diversos ámbitos de aprendizaje, dentro y fuera de la escuela. La definición de las estrategias de implementación responde a la naturaleza compleja del proceso educativo en el cual las iniciativas pedagógicas surgen desde múltiples actores y permean distintos ambientes de aprendizaje - aula, escuela, comunidad. (Documento Marco, Educación para la Ciudadanía y la Convivencia. Pág. 34)

PLANES INTEGRALES DE EDUCACIÓN PARA LA CIUDADANÍA Y LA CONVIVENCIA, ESTRATEGIA PIECC

De acuerdo con las formulaciones conceptuales del PECC, la estrategia PIECC conduce a la formulación de planes entendidos como herramientas “pedagógicas de diagnóstico, planeación, acción y reflexión” para la potenciación a nivel de las IED y sus comunidades de las capacidades esenciales para la ciudadanía y la convivencia.

Los PIECC son integrales en cuanto entienden los procesos educativos y formativos desde una visión sistémica que interrelaciona diversos subsistemas desde los cuales es posible desarrollar los propósitos de la educación. En este sentido, se espera que los PIECC no sean “un proyecto más”, sino el proyecto que, reconociendo que existen diversos actores, dinámicas, pedagogías, entornos de aprendizaje y áreas temáticas, proponga desde esta diversidad el camino a recorrer para el desarrollo de las capacidades ciudadanas esenciales y articule todas las iniciativas que contribuyan a dicho desarrollo. (Ibíd., pág. 35)

El documento *Informe de Gestión para la Vigencia 2012 y 2013* señala en lo concerniente a la estrategia PIECC lo siguiente:

198 Colegios distritales dentro del proceso de construcción de los Planes Integrales de Ciudadanía y Convivencia, que para el 2013 analizaron su realidad, bajo la óptica de las apuestas de la Educación para la Ciudadanía y la Convivencia, lo que les permite avanzar

en el 2014 en la fase de Diálogo de Saberes y consolidar así la implementación de su Plan Integral.

Los retos planteados por el PECC para el bienio 2014-2015 indicados en la respuesta al informe de la Contraloría de Bogotá, en lo concerniente a las PIECC indicaron:

Llegar con la estrategia Planes Integrales de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia al 100% de los colegios distritales, de forma tal que se impulse en diversas comunidades el proceso de reconocimiento, reflexión y articulación de la comprensión de la ciudadanía y la convivencia como atributo de la calidad educativa.

Los datos del siguiente cuadro reflejan en general una cobertura por IED del 60%, observándose que en 5 localidades se han alcanzados niveles superiores al 90%. El desempeño es aceptable dado que 50% sería un avance proporcional razonable para la primera mitad de la ejecución de la estrategia. En contraste otras 5 localidades proyectan coberturas de 40% o menos de los centros educativos, siendo particularmente escasa la intervención en Suba y Kennedy con niveles de cobertura de 20% y 30% respectivamente. Como veremos estas proporciones contrastan con la distribución de las iniciativas INCITAR, lo que revela el grado altamente diferenciado de la recepción de las distintas estrategias.

Estado de implantación de la estrategia PIECC en los IED por localidad

	# colegios	% total	colegios PIECC	% total	% razón colegios/PIECC
Teusaquillo	2	0,6	2	1,0	1,0
Candelaria	2	0,6	2	1,0	1,0
Antonio Nariño	5	1,4	2	1,0	0,4
Sumapáz	2	0,6	1	0,5	0,5
Chapinero	3	0,8	3	1,5	1,0
Santafé	8	2,2	7	3,5	0,9
Los Mártires	8	2,2	5	2,5	0,6
Fontibón	10	2,8	6	3,0	0,6
Usaquén	11	3,1	7	3,5	0,6
Tunjuelito	12	3,4	8	4,0	0,7
Puente Aranda	15	4,2	15	7,6	1,0
Suba	26	7,3	4	2,0	0,2
Barrios Unidos	10	2,8	5	2,5	0,5
Bosa	28	7,8	13	6,6	0,5
Rafael Uribe Uribe	26	7,3	11	5,6	0,4
Ciudad Bolívar	39	10,9	34	17,2	0,9
San Cristóbal	33	9,2	14	7,1	0,4
Engativá	33	9,2	13	6,6	0,4
Usme	44	12,3	33	16,7	0,8
Kennedy	40	11,2	13	6,6	0,3
TOTAL	357	100	198	100	0,6

Fuente: Elaboración propia con datos del PECC, marzo 2014.

La evaluación tuvo acceso a un documento en prensa que sistematiza la experiencia PIECC.⁸ El mismo aporta información clave para el entendimiento del avance del proceso de los PIECC en su primera fase de ejecución.

⁸ Secretaría de Educación Distrital-Fundación Instituto para la Construcción de la Paz- FICONPAZ

El documento constata que existen diversas interpretaciones sobre el carácter y utilidad de los PIECC desde su concepción hasta su formulación y concreción en la práctica de las comunidades educativas. El informe identifica al menos las siguientes representaciones sobre los PIECC:

*Como una **Herramienta** de diagnóstico, planeación y acción; como un instrumento que permite integrar lo que hasta el momento las instituciones educativas han trabajado en el tema de ciudadanía y convivencia y, a su vez, que permite potenciar las capacidades ciudadanas.*

*Como una **Oportunidad** para repensar y proyectar el trabajo realizado en las IED bajo el enfoque de ciudadanía. La palabra “oportunidad” llama la atención porque denota una carga positiva, también porque invita a los actores a construir de manera colectiva, una reflexión sobre lo que ha sido la educación para la ciudadanía y la convivencia y sobre cómo se ha vivido esto, de manera concreta, en las escuelas. Es también un llamado a proyectar y articular las iniciativas en torno al derrotero común de fortalecimiento de las capacidades ciudadanas.*

*Como un **Proceso** que no está terminado, sino que está dándose en las instituciones educativas de cara a sus necesidades, realidades y contextos.*

*Un **instrumento político o una carta de navegación**, lo cual dota de sentido las acciones y la articulación entre los actores que sueñan y construyen la escuela. (pág. 41, énfasis en el original)*

La sistematización constata, al igual que las consultas realizadas en centros educativos durante esta evaluación, que estas percepciones tienden a diluirse conforme aumenta la vinculación con la práctica. De hecho, la sistematización reporta poco conocimiento y mayor confusión entre las comunidades educativas respecto de lo que son las PIECC y su utilidad en relación con las visiones proyectadas por la SED, el nivel central y los equipos territoriales (págs. 39 y 40).

La comprensión y posterior apropiación de la estrategia PIECC se complica porque, explicado, el proceso de integración y articulación de prácticas y pedagogías para la convivencia y la ciudadanía tiene un alto grado de abstracción. En cambio, resulta mucho más sencillo entender cuáles son las contribuciones puntuales de las otras estrategias, por ejemplo, en el caso de las INCITAR. Así lo refleja la sistematización de la experiencia PIECC:

...los PIECC deben permitir organizar acciones de las IED, sean estas de orden cultural, deportivo, académico, investigativo, etc. en función del PECC. Deben recoger estas acciones,

Sistematización de la Estrategia de Planes Integrales de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia – PIECC. Nuestro camino recorrido en el primer momento de la ruta vivencial Pensarse y pensarnos. S.f.p.

con sentido, y ponerlas a dialogar en función de varias cosas: lo primero, las seis capacidades ciudadanas esenciales: lo segundo, las tres dimensiones de la ciudadanía; lo tercero, las apuestas de los PIECC que definen la integralidad y son la integración curricular de la ciudadanía, la movilización y el empoderamiento, y la construcción de convivencia y relaciones armónicas; lo cuarto, las cinco áreas temáticas. Todas en conjunto constituyen la apuesta de educación en ciudadanía y la convivencia.

Sin embargo, en la puesta en marcha de los PIECC en el primer momento Pensarse y pensarnos, al interior de las IED se posicionan con más fuerzas unos aspectos que otros, por ejemplo, las INCITAR están muy arraigadas, pero no como parte de un todo, sino como algo que está andando en el marco de un proyecto de la SED. Igualmente, la estrategia RIO está vinculada a la institución, pero no se comprende como parte integral de una gran apuesta que son los PIECC, sino que funciona de manera autónoma. (pág. 80)

Las desventajas iniciales de arranque de los PIECC han sido atendidas por medio de una estrategia de reconocimiento del camino recorrido por las IED y las comunidades educativas con los temas de ciudadanía y convivencia. Se les propone en cierto modo “organizar la casa”.

El proceso inició con una consulta a los rectores para establecer el grado de interés en realizar los PIECC. La respuesta fue escasa porque la mayoría alegó no tener tiempo ni recursos para emprender un proyecto más, como varios que ya se impulsaban. Pero no se inició una campaña de lanzamiento como las que se han hecho con otras estrategias.

El PIECC reconoce que en su formulación original las cuatro estrategias estaban posicionadas al mismo nivel, con particulares aportaciones desde cada una. Posteriormente se reconoce que la integralidad se alcanza a nivel de Plan y no de proyecto, y esa posibilidad la proporciona el proceso de los PIECC. Se ha iniciado una transformación del discurso, pese a lo cual se reconoce la persistencia, en el imaginario de las comunidades educativas, de una visión segmentada de las estrategias.

Este es claramente un problema que puede ser abordado con estrategias de comunicación y apoyo directo de los gestores, actividades que como veremos se están potenciando a partir del segundo semestre de 2014. Pero ello requiere también de una clarificación del proceso de los PIECC al interior mismo de la SED y, especialmente, en dos órdenes de intervención: desde el nivel central a los operadores territoriales y desde el PECC a las IED. Las preguntas por resolver no son pocas ni simples como también lo plantea la sistematización:

En el marco del PIECC, varios aprendizajes subyacen en preguntas como: ¿Qué implica la integralidad de los PIECC y cuáles son las responsabilidades que deben asumir los profesionales de la SED, para que esa integralidad sea posible en las IED? ¿Qué mecanismos de comunicación se requieren? ¿Qué espacios de construcción colectiva deben

generarse? ¿Cuáles son las metas o los alcances esperados de esa integralidad? ¿Cómo se concreta la misma? ¿Qué indicadores de seguimiento y verificación se pueden crear? En relación con estas inquietudes, reiteramos que el trabajo retroalimentado del equipo territorial, en coordinación con los actores de las IED, será la clave para optar por las estrategias e iniciativas que se consideren pertinentes en cada caso. (...) Al final de la experiencia pensarse y pensarnos, el principal desafío es que los PIECC no se conviertan simplemente en un documento lleno de buenas intenciones, loables pero imposibles de realizar. Se requieren varias rutas metodológicas y pedagógicas, capaces de facilitar la apropiación del sentido del PIECC, y la construcción colectiva, con el objetivo de lograr que la participación y empoderamiento ciudadano afecten positivamente las relaciones de poder dentro y fuera de las IED. (págs. 82-83)

A pesar del esfuerzo desde la gerencia y las estrategias, el equipo reconoce que todavía continúa anclado en el ejercicio de planificación original que obliga al cumplimiento de los objetivos de cada estrategia.

El PIECC propone a las comunidades educativas un reto clave pero al mismo tiempo complejo en cuanto a su apropiación. Mientras las demás estrategias ofrecen servicios de apoyo (tangibles e intangibles) a favor de la integración curricular (gestión del conocimiento); el empoderamiento y la movilización (INCITAR) y la convivencia (RIO), el PIECC exige un proceso integrado de “repensar” la dinámica de las IE, con una dinámica participativa e incluyente que integre críticamente la práctica cotidiana y las experiencias previas.

A la vista de las dificultades enfrentadas por el PECC para el impulso de la estrategia PIECC es posible preguntarse si conviene o no continuar por esa vía, o en su lugar procurar otros objetivos. Para ello es necesario considerar el valor agregado de la estrategia PIECC en el conjunto de las propuestas del PECC. El siguiente cuadro comparativo puede ilustrar esas relaciones:

	Objetivo	Régimen de participación	Servicios	Recursos
PIECC	Planes integrales	Incluyente	No	De apoyo al proceso vía gestores/2014 recursos adicionales por colegio (\$5 millones por colegio)
INCITAR	Movilización y empoderamiento	Voluntario	No	Gestores/ Los solicitados por cada INCITAR
RIO	Convivencia	Limitado	Investigación Orientación Atención	Sistema de alertas Unidades móviles Investigadores
Gestión del Conocimiento	Integración curricular	Limitado	Apoyo curricular	Caja de Herramientas Mallas curriculares

Es claro para esta evaluación que la estrategia PIECC proporciona a las IED los contenidos programáticos esenciales para superar la dispersión y el efecto de asociación a proyectos. Las demás estrategias pueden desarrollarse dentro del enfoque compartimentalizado que se ha venido desarrollando, por lo que PIECC aporta el valor añadido de una reflexión que integra a toda la comunidad educativa, los familiares y representantes de la comunidad.

Para superar el desinterés de los IED por el desarrollo de la estrategia PIECC, la cuestión es de incentivos. Ello parece estar relativamente resuelto para las demás estrategias. En este punto parece recomendable la emisión de una norma que exija la realización de los procesos PIECC. Es decir que en un plazo prudencial todas las IED hayan completado el proceso de la ruta vivencial para el desarrollo de las PIECC. Existe ya una propuesta de resolución en este sentido, misma que se recomienda sea puesta en vigencia a la brevedad.

Durante esta evaluación se tuvo constancia de la elaboración de tres insumos importantes para la gestión del proceso de las PIECC. El primero un informe de sistematización de lo avanzado, cuyos hallazgos son coincidentes con las informaciones recabadas durante la evaluación, tanto entre el personal de la SED como entre las personas de las comunidades educativas que fueron

entrevistadas. Además se elaboró un módulo y un manual de sistematización de las experiencias PIECC para uso de las comunidades educativas. El módulo destinado a ofrecer una guía metodológica para el desarrollo del PIECC y el segundo para la sistematización posterior de las experiencias desarrolladas.

Quizá para la siguiente fase que se inicia en el segundo semestre de 2014 estas herramientas mejoren la comprensión de las comunidades educativas sobre la importancia y la utilidad de los procesos que se articulan alrededor del trabajo de la PIECC.

No obstante, es necesario revisar el cronograma del proceso. Se entiende que en el estado actual la estrategia PIECC se ha desarrollado sobre la base de una tarea de convencimiento para la apropiación de la propuesta por parte de las comunidades educativas. De ahí que hasta ahora solo se haya avanzado en el primer momento: pensarse y pensarnos. Es necesario que la segunda fase propicie un proceso acelerado para que en el plazo máximo de un año escolar las IED puedan completar su proceso PIECC.

Síntesis de hallazgos

Matriz de evaluación

Estrategia PIECC

	Aspectos	Preguntas	PIECC
Generales	Demanda	¿Cuál es la necesidad o la demanda para realizar la iniciativa? ¿Qué problema u oportunidad de desarrollo pretende atender la iniciativa?	Articular iniciativas, armonizar enfoques conceptuales. Organizar la casa Potenciar iniciativas en marcha. Mas una herramienta de gerencia educativa. Las IED no necesariamente reconocen la importancia de la oferta PIECC. La demanda debe ser construida.
	Beneficiarios	¿Quiénes son los beneficiarios o destinatarios de la iniciativa? ¿Quiénes son los individuos, grupos u organizaciones, destinatarios o no, que se benefician	Comunidades educativas. Localidades Familias

		directa o indirectamente del desarrollo de la iniciativa?	
Alcance		¿Cuál es el alcance de la iniciativa en términos de límites geográficos y número de beneficiarios buscados?	Meta Plan del Proyecto: colegios que están desarrollando el proceso. 100% de los colegios /359 colegios al 2015
Resultados y Productos		¿Qué cambios (efectos) o productos y servicios (productos) tangibles se anticipan como resultado de la iniciativa? ¿Qué debe lograr el proyecto, programa o estrategia para que se considere exitosa?	Modulo de construcción de los planes integrales. Manual de Sistematización de los Planes Integrales.
Actividades		¿Qué actividades, estrategias o acciones, planificadas o no, lleva a cabo el programa para producir el cambio?	Gestores de ciudadanía y convivencia (119) 4 o 5 colegios (coordinadores PIECC) Nivelación por encuentros territoriales con los gestores. También con olas de nuevos contratados. Gestores: 4 colegios por gestor 119 gestores a la fecha
Mapa de resultados	de	Causalidades prevista/Obstáculos y riesgos	Los PIECC buscan procesos, las otras estrategias son más tangibles y concretas. No es muy claro para que sirve. Dificultad de acercamiento con las necesidades Retención de los facilitadores

EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL PROYECTO PECC

	Recursos	Tiempo, dinero, RRHH, Tecnológicos	Falencia de la parte pedagógica necesaria debido al carácter interdisciplinario de los gestores. Capacitación y nivelación. Rotación de los equipos. Mantener la planta de gestores.
	Apropiación	Vinculación de otros actores: medios, fines y división del trabajo	No se ha hecho un proceso de lanzamiento y de promoción. Entender la diferencia entre un plan y un proyecto. No es fácil porque se propone un cambio de fondo: Repensar PEI, Manual de Convivencia. Incentivos para el desarrollo del proceso: Apoyo con expertos, reuniones entre sedes (hasta 5 millones por colegio)
	Status de implementación	Estado de ejecución	198 colegios trabajando PIECC al 2013 230 colegios trabajando PIECC al 2014
	Adaptación	Modificación al diseño original y consecuencias	Se pensó que las 4 estrategias estaban al mismo nivel Se reconoció que no está al mismo nivel, pero se sigue encerrado en la lógica original. Integración con las otras estrategias. Más fácil con INCITAR. RIO tiene muchas acciones pero centrada en la atención como avances diferentes en el proceso pedagógico. GECO tenía lo pedagógico pero no muy claro en tema territorial.
	Evaluabilidad	Definición de indicadores, legibilidad, información disponible	Procesos iniciados Procesos completos
Por resultados	Contexto	Situación general de la ciudad en relación con los temas que abordan los efectos	Valoración utilitaria de los procesos de apoyo a la convivencia y la ciudadanía: Dependencia de recursos. Valoración ideológica del enfoque impulsado por la SED: Debate sobre disciplina/control vs. Empoderamiento/participación.

	Línea de base	Información suficiente para caracterizar la situación del país /ciudad en relación con los efectos en el momento de arranque del proyecto	Al 2012: No existen Planes Integrales de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia.
	Seguimiento	Situación actual de las variables derivadas de la línea de base	2013: 198 procesos iniciados 2013: 0 procesos completados

Fuente: Elaborado con base en lineamientos del MANUAL DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS 162 DE DESARROLLO. PNUD, 2008.

Recomendaciones

El principal desafío de la estrategia PIECC es conseguir apropiación por parte de las IED. Dadas las circunstancias derivadas de la autonomía de los centros educativos en Colombia, este será siempre un propósito cuya consecución dependerá fuertemente del interés de los actores relevantes de las IED. Principalmente de los rectores. Como se observó a lo largo de la evaluación, el papel de los rectores es fundamental para asegurar la buena marcha de los procesos que impulsa el PECC. Rectores proactivos, afines al enfoque de la SED y conscientes de la importancia del desarrollo de capacidades para la ciudadanía y la convivencia, minimizan las dificultades y entienden plenamente que se trata de avanzar procesos y no simplemente cumplir obligaciones. Rectores hostiles pueden ser un formidable obstáculo para el avance del proceso y en el caso de los PIECC trabas absolutas para su desarrollo. Esta limitación es menor en las otras estrategias. Es posible que un número de IED no alcancen a iniciar el proceso PIECC a menos que sea exigido por alguna fórmula vinculante para todos los IED. De ahí la importancia de asegurar que esta estrategia sea obligatoria.

En segundo término se deben revisar los tiempos del proceso PIECC. Es preciso acotar el calendario de ejecución de la ruta vivencial porque de lo contrario se corre el riesgo de no avanzar de la primera fase. Un año calendario parece más que suficiente para que una comunidad educativa avance en los cuatro pasos de la ruta. Si bien se entiende que el proceso es la clave de la estrategia, la exigencia de culminar la ruta con un documento PIECC (equivalente o integrado al PEI) será indispensable para asegurar su implantación en la dinámica cotidiana del Colegio. La ayuda pedagógica para la sistematización del proceso sirve de instrumento de

apoyo a la sostenibilidad. Esto está relacionado con el carácter obligatorio del PIECC y la necesidad de asegurar que se evalúe y actualice, al menos, una vez cada cuatro o cinco años.

En tercer lugar es necesario revisar los indicadores de impacto y de proceso con los cuales se mide la estrategia. De cara a la autonomía de los colegios, así como el carácter de cambio cultural que impone la experiencia, es necesario entender que no se puede gobernar desde la SED toda la dinámica de los centros educativos. La obligación de la administración central es proponer pautas conceptuales, ayudas pedagógicas y herramientas de trabajo. También supervisar que el proceso avance de acuerdo con lineamientos y principios básicos: por ejemplo medios participativos, horizontales e incluyentes al interior de la comunidad educativa y con activo involucramiento de representación de las familias y las comunidades. Pero el avance y los resultados expresados en cambio cultural, son responsabilidades de los actores.

En este sentido, indicadores de proceso de la estrategia son indudablemente el número de colegios que inician el proceso PIECC; el número de colegios que lo terminan; el número de colegios que desarrollan experiencias de seguimiento y sistematización. Será necesario establecer indicadores de resultado y de proceso diferenciados en el entendido de la complejidad intrínseca que supone la medición de variables asociadas a empoderamiento y movilización; integración curricular y prevención del conflicto. Para ello la Encuesta de Clima Escolar debe considerarse la fuente de verificación principal de tales procesos, procurando algún equilibrio entre indicadores de variación temporal asociada a corto plazo; respecto de otros relacionados con el cambio cultural que, por definición, se resuelve en el largo plazo.

INICIATIVAS CIUDADANAS DE TRANSFORMACIÓN DE REALIDADES, INCITAR

De las cuatro estrategias que componen el PECC, la INCITAR es la mejor recibida, y más claramente comprendida por las IED. Su fortaleza se basa en la **pertinencia** de su convocatoria, es decir el hecho de que atiende una necesidad efectiva de organizarse al interior de las comunidades educativas para desarrollar proyectos participativos que conduzcan al fortalecimiento de la ciudadanía y la convivencia.

A la pertinencia, es decir la adecuación entre la oferta desde el nivel central y los intereses de la IED, debe sumársele claridad sobre la **viabilidad** del proceso impulsado. El proceso es percibido como útil y realizable de modo que las discusiones conceptuales o metodológicas se supeditan a la obtención de los resultados concretos que promueve la experiencia.

En tercer lugar, más allá de la retórica que puede en algunos momentos resultar altamente abstracta, en el caso de la estrategia INCITAR se demuestra que es posible promover **prácticas pedagógicas** con alto contenido transformador sin entrar en debates ideológicos o políticos que

puedan retener el desarrollo de las actividades. Ello explica porque, incluso en las IED más reacias al enfoque del PEEC, existen iniciativas INCITAR.

Finalmente y no menos importante, el **carácter incluyente de los procesos participativos** que se impulsan permite crear ámbitos de autonomía para las INCITAR lo que resulta muy importante para potenciar fuentes de poder dentro de las comunidades educativas en formatos más horizontales, distantes de las líneas burocráticas de gestión que fácilmente reproducen relaciones jerárquicas, autoritarias y excluyentes.

La experiencia de las INCITAR expresa mejor que cualquier otra estrategia del PECC su adaptación a los principios que rigen el enfoque metodológico del Proyecto: reflexión, acción, participación, veamos:

- a) *Las iniciativas de educación para la ciudadanía se ejercen desde la horizontalidad:* Las INCITAR invitan a participar en condiciones de igualdad a todos los actores de la comunidad educativa ampliada.
- b) *Partir de las necesidades, potencialidades e intereses de los afectados y las afectadas:* Las INCITAR no establecen agendas sino que invitan a proponer los temas que la comunidad está interesada en desarrollar.
- c) *Unir la reflexión y la acción:* La ruta pedagógica y el apoyo técnico de los gestores en las INCITAR esta centrada en garantizar la articulación entre la práctica concreta en las IED y el proceso pedagógico que impulsa el PECC.
- d) *Comprender la realidad social como totalidad, concreta y compleja a la vez:* Articulando la comunidad educativa extendida (integrando familias y comunidades) las INCITAR promueven esa comprensión y a partir de ahí estimulan transformaciones societales.
- e) *Trascender la escuela como espacio de aprendizaje:* Motivando procesos incluyentes, vínculos entre la práctica y la pedagogía de la educación para la ciudadanía y la convivencia se trasciende desde lo propiamente escolar a lo social. Las INCITAR tienen ese propósito integrado en su ADN y permiten potenciar, por ello, el liderazgo de la escuela en la construcción social de la ciudadanía en procesos de aprendizaje que ya no perciben a estudiantes como repositorios de conocimiento adulto, sino en auténticos promotores de ciudadanía y convivencia en una pedagogía inversa: hacia sus familias y sus comunidades.

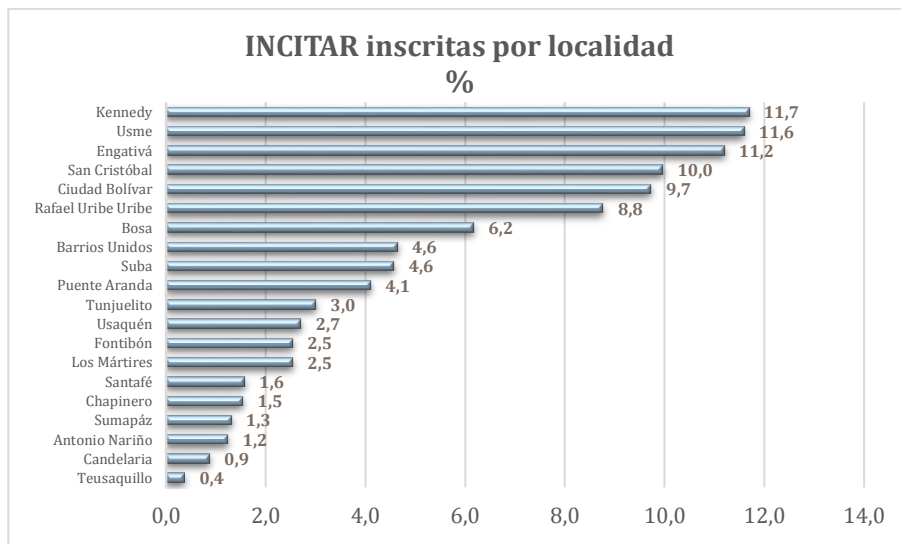
Esta evaluación ha podido constatar lo anterior en el diálogo con facilitadores de INCITAR en distintas IED. Obviamente se trata de un proceso complejo de aproximación gradual. El problema es que la arquitectura del PECC y su implantación en la dinámica burocrática de la SED no aseguran una eficiente gestión en las tareas relacionadas con la asignación de recursos a las IED.

A marzo del 2014 el PECC resumió los alcances de la Estrategia INCITAR a partir del análisis de su convocatoria. Los datos a continuación describen una excelente acogida de la estrategia, especialmente pero no exclusivamente entre docentes y estudiantes. Relatan al mismo tiempo la posibilidad efectiva de actuar más allá del espacio físico de los colegios y muestran una marcada preferencia por las formas lúdicas de trabajo, lo que apoya la idea de una implantación extracurricular de los procesos pedagógicos para la ciudadanía y la convivencia, aspecto por lo demás esencial para vincular a ellos a actores familiares y comunitarios.

En la gráfica siguiente se observa como de las 3002 iniciativas inscritas, en 5 localidades se concentra 54% del total (Kennedy, Usme, Engativá, San Cristóbal y Ciudad Bolívar). Es importante advertir que hay congruencia entre el interés por el desarrollo de experiencias INCITAR y el estatus de la cohesión social en las distintas localidades. Por ejemplo, teniendo en cuenta datos oficiales reportados por Ávila⁹, en el 2012 Ciudad Bolívar y Kennedy reportaron 240 y 204 homicidios, cifras que prácticamente duplican los niveles de las localidades que les siguen.

⁹ Ávila Martínez, Ariel (2014). "Gestión de la Seguridad en Bogotá" en Ávila Martínez, Ariel et al. ***Violencia Urbana. Radiografía de una región***. FESCOL-Aguilar. Bogotá.

Gráfico 1



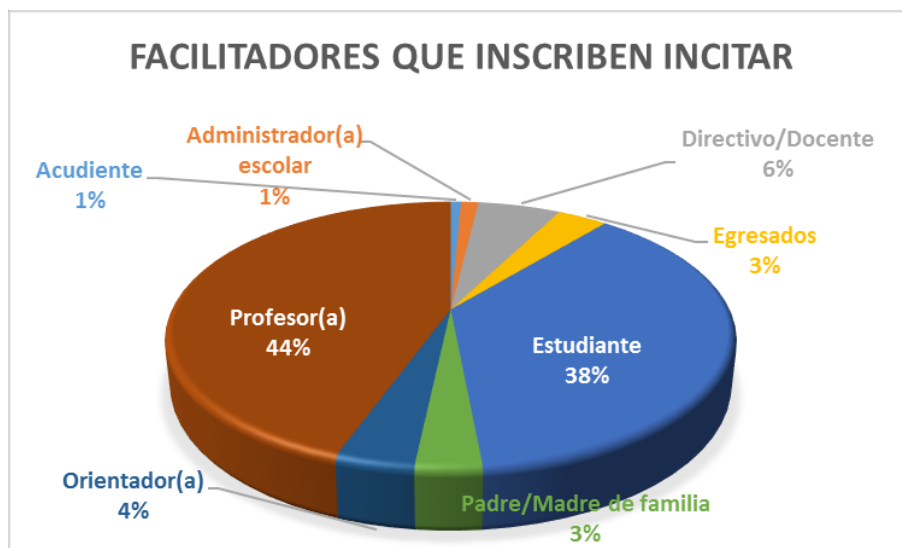
Fuente: Elaboración propia con datos de PECC. Marzo 2014.

Esto refleja que las comunidades con mayores problemas entienden y reconocen la importancia de trabajar temas de convivencia para enfrentar los desafíos de cohesión social que se les presentan. Y en los casos en que no existe los mismos niveles de necesidad, como en Usme o Engativá, se puede estar en presencia de usos no solamente reactivos sino también preventivos.

Otros datos muestran que efectivamente la estrategia INCITAR ofrece condiciones de inclusión horizontal y gestión participativa, como puede desprenderse del hecho que una buena proporción de las iniciativas proceden de los estudiantes, y ellas y ellos son también la mayoría de quienes facilitan el desarrollo de las INCITAR.

Como se observa en las dos gráficas siguientes, las INCITAR se originan en iniciativa estudiantil en el 38% de los casos, mientras que su participación como facilitadores alcanza el 52% de las propuestas.

Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia con datos de PECC. Marzo 2014.

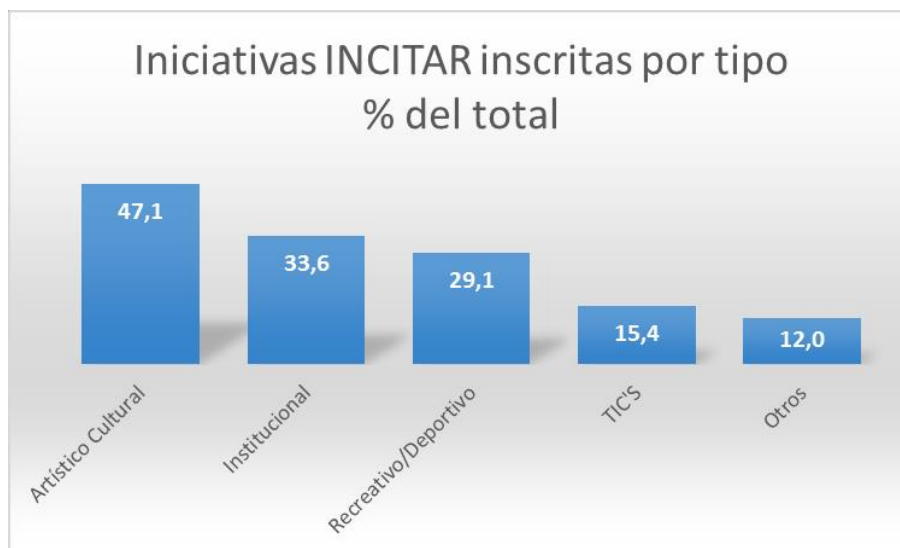
Gráfico 3



Fuente: Elaboración propia con datos de PECC. Marzo 2014.

Finalmente es muy importante constatar que existe la expectativa de avanzar en educación para la ciudadanía y la convivencia por medios recreativos, lúdicos, atractivos para los estudiantes. Eso se demuestra con el tipo de iniciativas inscritas. 47% de las iniciativas son de tipo artístico-cultural y otro 29% están relacionadas con actividades recreativas y deportivas.

Gráfico 4



Fuente: Elaboración propia con datos de PECC. Marzo 2014.

Este proceso de inscripción ha implicado acompañamiento efectivo por parte del equipo de gestores de INCITAR que cuenta en la actualidad con un equipo de 60 gestores que se hacen cargo de acompañar iniciativas a razón de 50 por persona. Este nivel de exigencia supera lo considerado máximo óptimo por los responsables de la iniciativa, estimado en 30 iniciativas por persona. La diferencia en la estimación y la realidad se debe a un error de planificación, pues se previó que otro tanto de gestores sería aportado por el personal que ya tiene el PIECC, lo que no fue posible debido a presuntas duplicidades administrativas.

El reclutamiento y la capacitación de los gestores es un tema delicado. El equipo coordinador cree que las 4 jornadas de formación que se han desarrollado son muy extensas y cubren todos los aspectos que involucra el desarrollo de las capacidades de los gestores, especialmente orientada a resolver los problemas que se le van presentando a los y las facilitadoras en el desarrollo de sus iniciativas. Si bien se ha procurado además homologar conceptos, el hecho de que la base de gestores proviene de diversas orientaciones disciplinarias presenta, en la práctica, dificultades de comprensión homogénea de diversos conceptos que articulan la propuesta del PECC. Eso se reciente entre los propios gestores y las IED especialmente cuando se cambian las

personas a cargo de determinados colegios. A este respecto la evaluación recomienda desarrollar no solamente medios de capacitación presenciales sino mayores instrumentos de apoyo virtual. Sobre esto abundaremos en el análisis de la estrategia GECO.

Igualmente importante es el apoyo didáctico a los y las facilitadores, aunque en este caso, aspectos de la arquitectura conceptual y metodológica del PECC son de menor importancia, dada la libertad y la autonomía con que los beneficiarios del proceso desarrollan sus experiencias.

Esta evaluación ha constatado el amplio desarrollo de instrumentos logísticos y de apoyo administrativo para las tareas burocráticas que deben realizar los gestores, sin embargo no tenemos evidencia de suficientes instrumentos de apoyo pedagógico en línea accesibles tanto para gestores como para facilitadores.

Revisando el sitio web de la estrategia (http://www.educacionbogota.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=2434:iniciativas-incitar&catid=49:noticias) constatamos la existencia de una vocación de servicio al proceso, que puede potenciar más aspectos de apoyo a la dinámica en los centros educativos. Algunos contenidos destacados de la página son el listado completo de las INCITAR por centro educativo y localidad y un mapa de información georreferenciada que indica la ubicación exacta del Colegio, el número y la temática de las iniciativas presentadas y si existe o no un proceso PIECC en marcha. Esta información es de extrema utilidad para la planificación del PIECC aunque de menor relevancia para los involucrados en la estrategia.

Existen también manuales y guías para facilitadores diseñados para las distintas etapas del proceso. Es el caso de la *Guía Pensarse y Pensarnos para facilitadores*, y la *Guía de Trabajo Cooperativo No. 1 Dibujándonos*.

Las demás fases aún no presentan ayudas didácticas en línea. Considerando el ritmo de trabajo de las estrategias, y el hecho de que muchas avanzan con recursos propios, es indispensable avanzar en este acompañamiento virtual, especialmente crítico considerando el bajo número relativo de gestores que pueden hacer acompañamiento presencial.

Del mismo modo el sitio web de la estrategia debería diferenciar los contenidos informativos, de los contenidos de apoyo al proceso. Se trata de públicos claramente diferenciados y en el segundo caso de una exigencia didáctica mucho mayor, quizá no solamente atendible con el colgado de herramientas en formato PDF. En este sentido, no ayuda el ingreso a información de la estrategia por varias vías: por medio de la SED (http://www.educacionbogota.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=2434:iniciativas-incitar&catid=49:noticias) o por medio del portal Red Académica (<http://www.redacademica.edu.co/proyectos-pedagogicos/ciudadania/incitar.html>). Se recomienda unificar la información y consolidar un solo punto de acceso.

En este último portal se incluyen experiencias demostrativas, aspecto que debe ser ampliamente utilizado como herramienta de demostración sobre lo que significa una INCITAR y su impacto en los procesos de formación para la ciudadanía y la convivencia. (<http://incitar43.blogspot.com/p/creando-redes.html>). El portal conecta al blog de la estrategia lo que indudablemente proporciona información relevante para el desarrollo de las experiencias en otros contextos.

Síntesis de hallazgos

Matriz de Evaluación

Estrategia INCITAR

	Aspectos	Preguntas	INCITAR
Generales	Demanda	¿Cuál es la necesidad o la demanda para realizar la iniciativa? ¿Qué problema u oportunidad de desarrollo pretende atender la iniciativa?	Responder a los intereses de las comunidades. Enfrentar la apatía. Reducir relaciones jerárquicas. Hacer juntos.
	Beneficiarios	¿Quiénes son los beneficiarios o destinatarios de la iniciativa? ¿Quiénes son los individuos, grupos u organizaciones, destinatarios o no, que se benefician directa o indirectamente del desarrollo de la iniciativa?	Comunidades educativas ampliadas. Contexto comunal. Desde abajo hacia la secretaria con mirada de jóvenes.
	Alcance	¿Cuál es el alcance de la iniciativa en términos de límites geográficos y número de beneficiarios buscados?	4 líneas de acción <ul style="list-style-type: none"> • Administrativa • Logística • Pedagógica • Gestión documental
	Resultados y Productos	¿Qué cambios (efectos) o productos y servicios (productos) tangibles se anticipan como resultado de la iniciativa? ¿Qué debe	Satisfacer demanda desde abajo. Disminución o no de los índices de violencia donde trabajan las INCITAR.

	lograr el proyecto, programa o estrategia para que se considere exitosa?	<p>Cambios de actitud sobre proyectos de vida.</p> <p>No están claros los indicadores de corto plazo.</p> <p>El proyecto se propone alcanzar con la estrategia al 100% de las IED.</p>
Actividades	¿Qué actividades, estrategias o acciones, planificadas o no, lleva a cabo el programa para producir el cambio?	<p>Se pasó de 10-12 gestores en enero 2014 y se alcanzó 61 para arrancar / finales de febrero- con una proyección de 70 en total.</p> <p>Una vez al mes se reúnen todos los gestores.</p> <p>Hay jornadas fuertes de formación (4 jornadas a la fecha).</p> <p>Una semana de inducción /40 horas.</p> <p>Encuentro de facilitadores.</p>
Mapa de resultados	Causalidades prevista/Obstáculos y riesgos	<p>Reclamo valido de la lentitud del delivery.</p> <p>Es un proceso pedagógico que no se centra solo en los recursos /es difícil en territorio que se de ese cambio.</p> <p>Diseño pedagógico estuvo concluido 7 meses después de la convocatoria.</p> <p>Se esta agilizando: punto crítico fue falta de planeación. Ahora ya está.</p> <p>Incitar se publicitó por primera vez en agosto del 2013.</p> <p>Centralismo en el proceso de aprobación.</p>
Recursos	Tiempo, dinero, RRHH, Tecnológicos	<p>Gestores multidisciplinarios.</p> <p>Empezaron ganando 2.5 millones se amplio a 3 millones.</p> <p>Ayudas técnicas.</p>

			15 mil millones de pesos para apoyo a cada una de las INCITAR.
Apropiación	Vinculación de otros actores: medios, fines y división del trabajo		<p>Notable respuesta entre docentes y estudiantes.</p> <p>Se requiere más respaldo de los Rectores, especialmente para la asignación de los recursos.</p> <p>Territorial: Además de más gente se necesita un ejercicio de formación muy riguroso.</p>
Status de implementación	Estado de ejecución		<p>60% cobertura en IED.</p> <p>Lenta asignación de recursos.</p> <p>Atención a la fecha se han inscrito 3071, continúan 2802.</p> <p>Se han hecho dos comités de aprobación: se han aprobado recursos para 17.</p> <p>Alrededor de 700 desarrollan desde autogestión.</p> <p>Agosto mil más</p> <p>Noviembre el resto.</p>
Adaptación	Modificación al diseño original y consecuencias		<p>Había un proceso de aprobación definido pero los contratistas no pueden aprobar recursos públicos.</p> <p>De ahí se paso al comité actual.</p> <p>Reorganización institucional de la parte administrativa.</p> <p>Se pueden disminuir los tiempos de la ruta logística para facilitar decisiones descentralizadas.</p>
Evaluabilidad	Definición de indicadores, legibilidad, información disponible		<p># de estrategias inscritas</p> <p># de estrategias por Colegio y Localidad</p> <p># de estrategias con recursos asignados</p> <p>Tipo de estrategias</p>

			Perfil de los promotores Perfil de los facilitadores # experiencias concluidas #experiencias sistematizadas
Por resultados	Contexto	Situación general de la ciudad en relación con los temas que abordan los efectos	Niveles de violencia e inseguridad conducen a reconocer la importancia de desarrollar INCITAR
	Línea de base	Información suficiente para caracterizar la situación del país /ciudad en relación con los efectos en el momento de arranque del proyecto	Índice de Convivencia Escolar
	Seguimiento	Situación actual de las variables derivadas de la línea de base	Levantamiento 2013- Se recomienda una segunda encuesta al 2015.

Recomendaciones

El principal desafío de la estrategia INCITAR es su credibilidad. Efectivamente, de las decisiones que se adopten en los próximos meses dependerá el grado en que las comunidades educativas perciban estar respaldadas por la SED en sus tareas relacionadas con la educación para la ciudadanía y la convivencia. Es decir, más allá de la retórica, las INCITAR y la efectividad de su funcionamiento, constituyen la principal prueba de realidad, quizá no solamente de la estrategia en sí misma, sino de la integralidad del Proyecto PECC.

Examinando tres dimensiones del proceso se pueden resumir las fortalezas y debilidades de lo hasta ahora avanzado por la Estrategia INCITAR: **pertinencia, eficiencia y sostenibilidad.** En resumen, la pertinencia es evidente, la eficiencia limitada y la sostenibilidad incierta. Veamos.

La pertinencia queda reflejada con la respuesta extendida de las comunidades educativas a la convocatoria realizada en agosto de 2013. De las 3071 que se inscribieron, se reportaron a marzo datos para 3002 iniciativas, lo que representa una media de 8,4 iniciativas por colegio. Asimismo es muy importante para los objetivos del proyecto constatar el alto nivel de involucramiento de estudiantes en la formulación de propuestas y en el desarrollo de las iniciativas como facilitadores. Este es claramente un indicador positivo de resultados. El cambio cultural, que supone la instalación de relaciones incluyentes, con mejores capacidades de participación y auto reconocimiento y respeto del otro, no se obtiene de manera tangible. No es posible establecer una causalidad directa entre la mayor participación estudiantil y el desarrollo

de prácticas de relacionamiento horizontal. Sin embargo está claro que la participación estudiantil es una conducción necesaria para avanzar en esos procesos. Durante la evaluación, las conversaciones en IED muestran que los y las estudiantes involucrados en las iniciativas son líderes conscientes y están reconocidos como copartes por los demás actores involucrados. Lo mismo puede decirse de la participación de padres y madres y de representantes comunales. En estos casos, futuras convocatorias pueden estimular mayor participación de estas representaciones, lo que redundaría en mejores conexiones a nivel de comunidad educativa y contexto comunitario.

Si entendemos la eficiencia como el resultado de la gestión de la estrategia en el desarrollo de los medios administrativos e informativos necesarios para su funcionamiento y en la asignación de recursos, pueden concluirse dos cosas: la primera es que la convocatoria se hizo en un momento en que no se disponía de las herramientas logísticas ni de las ayudas técnicas para acompañar adecuadamente el proceso. De modo que no hubo capacidad de respuesta inmediata más allá del trabajo en sitio de los gestores, que no debe menospreciarse en modo alguno, y que resulta positivamente valorado por los miembros de las comunidades educativas entrevistadas. Pero, claramente, no se disponía del procedimiento de gestión necesario para responder. De modo que en los primeros siete meses desde la convocatoria, la administración debió dedicarse (y lo hizo con éxito) a la definición de procesos y al desarrollo de recursos de apoyo pedagógico que debieron estar disponibles antes de la convocatoria. Este problema se mitiga por el hecho de que unas 700 iniciativas (23% del total) funcionan con recursos propios y proceden de una experiencia previa que no depende para su desenvolvimiento del apoyo del PECC. Sin embargo el problema es mayor para el caso de iniciativas nuevas.

De modo que está por verse la capacidad del equipo del PECC para gestionar entre agosto y noviembre del 2014 los recursos requeridos por las INCITAR inscritas. A la vista del procedimiento vigente, altamente centralizado, y del ritmo de aprobación, esta evaluación no considera viable la asignación de los recursos a menos que se adopten decisiones administrativas enteramente nuevas, definidas *exprofeso* para el desarrollo de esta experiencia. Los obstáculos a vencer no son pocos: por ejemplo, asignar los recursos a los rectores lesiona la autonomía del proceso, especialmente cuando los rectores no son particularmente afines con la lógica conceptual y la metodología del PECC. Por otro lado, la aprobación y asignación de los recursos no puede estar en manos de contratistas y la mayoría de los funcionarios del PECC lo son. Esta evaluación recomienda la adopción de una resolución al más alto nivel que resuelva esta problemática de cara a viabilizar la asignación de recursos para la actual convocatoria. El tema tiene carácter de urgencia, dado que se ha creado una expectativa en las IED que, de no satisfacerse, podría perjudicar en un todo la credibilidad de los esfuerzos de educación para la ciudadanía y la convivencia. Esta solución que claramente supera la capacidad del PECC y su personal, abarcando la gestión administrativa financiera de la SED en su conjunto, es indispensable de cara al tercer desafío, el de la sostenibilidad.

La estrategia INCITAR es tanto la más atractiva de las propuestas del PECC para las IED, como la más costosa en términos económicos. Una vez resuelto el tema de la asignación de los recursos a las iniciativas, será necesario asegurar el fondo presupuestario que de continuidad a la estrategia. En la perspectiva de esta evaluación la continuidad del esfuerzo iniciado es más importante que la estimación subjetiva de la calidad de las iniciativas apoyadas, o de su contribución puntual a la mejora de indicadores de convivencia y ciudadanía tanto en las IED como en las localidades. Sin continuidad, el proceso no tiene sentido porque no se logran transformaciones a menos que sean actividades permanentes. 2015 tiene que presentarse como un año ejemplar en la gestión de las iniciativas INCITAR y una nueva convocatoria en el mes de agosto, deberá asegurar su ejecución plena en el tiempo de un año, así previsto en el diseño del proyecto.

ESTRATEGIA RIO: RESPUESTA INTEGRAL DE ORIENTACIÓN ESCOLAR

La estrategia RIO muestra una muy buena articulación entre los principios del PECC y los esfuerzos realizados por la Secretaría del Distrito desde al menos el año 2010, así como con las obligaciones derivadas de la Ley 1620. Si bien todo el ejercicio PECC se articula con procesos previos y procura su mejor integración y armonización, en un contexto con nuevas y precisas definiciones conceptuales, éticas y metodológicas, esto es quizá más evidente en RIO que en las otras estrategias: en el caso de las PIECC y las INCITAR porque se trata claramente de innovaciones.

De acuerdo con los documentos del Proyecto la estrategia se fundamenta en lo avanzado por cuatro acuerdos del Concejo de Bogotá adoptados desde 2010: En ese año el acuerdo No.449, Programa caminos Seguros al Colegio orientado a mejorar la seguridad en los entornos escolares; el acuerdo No.434 del mismo año que crea el Observatorio de Convivencia Escolar en la SED, cuyas actividades orientadas a la generación de información y a la promoción de investigación engarzan con actividades promocionadas por la estrategia de gestión del conocimiento en el PECC. Además son antecedentes dos acuerdos del 2012: el No.502 orientado a la identificación de situaciones de riesgo para la convivencia y la seguridad en los entornos escolares como insumo al desarrollo de Planes Integrales de Convivencia y Seguridad (PICSE) que en el contexto del PECC forman parte activa del proceso de los PIECC. También se menciona el acuerdo No.518 para la formación de equipos interdisciplinarios para el acompañamiento integral en materia de ciudadanía y convivencia.

Dando cuerpo a los compromisos establecidos en esos acuerdos y procurando su mayor articulación con las demás estrategias del PECC, RIO se desarrolla a partir de 4 componentes: *entornos escolares seguros* que proporciona la base de información a partir de un estudio diagnóstico participativo de la situación de seguridad en los entornos; *sistema de alertas* que

completa el registro y reporte de hechos asociados a gestación, accidentalidad, abusos y violencia y necesidades transitorias con la adición de seguimiento a conductas suicidas, consumo de sustancias psicoactivas y deserción escolar. El tercer componente es el de *atención a situaciones críticas* por equipos interdisciplinarios móviles en apoyo a las tareas de orientación. El cuarto componente de *difusión y comunicación* procura la divulgación de las rutas de atención y el sistema de alerta, así como el desarrollo de campañas de prevención basados en las diferentes fuentes de información desarrolladas por el proyecto.

Para potenciar sus actividades la estrategia RIO está basada en el fortalecimiento del cuerpo de orientadores, procurando, para todo el período de 2013 al 2016, aumentar en 660 el número total de orientadores en las IED.

La siguiente tabla resume la valoración del avance de la estrategia RIO realizado por el PECC hacia marzo del 2014. A ello se agrega una columna de relación con metas iniciales del proyecto y una columna de valoración de esta evaluación para los tres componentes principales de la estrategia.

EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL PROYECTO PECC

	AVANCES	EN CURSO	PENDIENTES	META PECC	EVALUACIÓN
ENTORNOS ESCOLARES SEGUROS	<p>43 UPZ diagnosticadas en materia de convivencia y seguridad</p> <p>Reuniones del Comité Distrital de Convivencia Escolar, y articulación derivada de compromisos establecidos.</p> <p>238 colegios beneficiados con este proceso.</p> <p>Socialización de los diagnósticos en las localidades de Kennedy, Mártires y Puente Aranda.</p> <p><i>(informe marzo 2014)</i></p> <p>Proceso de investigación, análisis y realización de diagnóstico de 367 colegios pertenecientes a 56 UPZ de 16 localidades y se elaboraron los documentos de investigación que dan razón de los diagnósticos de seguridad y convivencia de</p>	<p>14 UPZ en proceso de diagnóstico.</p> <p>Articulación interinstitucional para el desarrollo de acciones conjuntas frente a violencia de género en entornos escolares de las localidades de Rafael Uribe Uribe, San Cristóbal, Usme y Bosa.</p> <p>Elaboración de informes ejecutivos con los que se socializan principales hallazgos en materia de convivencia y seguridad escolar.</p> <p>Lineamientos para la actualización de manuales de convivencia.</p>	<p>Diagnóstico y planes de intervención para 60 UPZ</p> <p>Formulación de PICSES en el marco de los PIECC de todos los colegios distritales.</p> <p>Intervención en 5 UPZ de la ciudad en las localidades de Rafael Uribe, Usme, San Cristóbal a partir de la agenda del Comité Distrital de Seguridad Escolar.</p> <p>Proceso de actualización de 100 manuales de convivencia a marzo 15 de 2014.</p>	<p>117 UPZ analizadas (proceso abarca una suma entre 27 y 43 UPZ)</p>	<p>Se observan discrepancias en la información entre dos informes muy cercanos.</p> <p>No está claro el indicador.</p> <p>No se conoce el número de Manuales de Convivencia actualizados a la fecha.</p>

EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL PROYECTO PECC

	27 UPZ en 173 instituciones educativas. <i>(Informe enero 2014)</i>				
SISTEMA DE ALERTAS	<p>Aumento de Registro en un 20,3% en las IED.</p> <p>El Sistema ha permitido contar con insumos para la emisión de los boletines trimestrales sobre abuso y violencia en las instituciones educativas del distrito.</p> <p>Firma del convenio inter administrativo 2516 de 2013 para fortalecer el sistema de Alertas.</p> <p>Armonización con Ministerio de Educación en ley 1620 en el componente Sistema de Información de Convivencia Escolar.</p>	<p>Implementación del nuevo sistema de Alertas.</p> <p>Campaña de Promoción de las nuevas variables que se implementaran en el sistema.</p> <p>Alianza con SISVECOS para intercambio de información para agilizar procesos de atención.</p>	<p>Acuerdo con instituciones educativas privadas para la implementación del sistema de Alertas.</p> <p>Finalización de contrato interadministrativo con la universidad Nacional.</p> <p>Registro de la atención a casos y seguimiento a los mismos en el Sistema, fortaleciendo la retroalimentación a colegios.</p>	<p>Se pasó de 316 a 349 IED utilizando en S.A.</p> <p>Corresponde a un aumento del 10% y no del 20% como se indica.</p>	<p>Hay falta de claridad en los indicadores en cuanto al número de IED participando.</p> <p>Positiva articulación con exigencias preexistentes en el marco de la Ley 1620.</p>
ATENCIÓN A SITUACIONES CRÍTICAS	<p>Atención a 1289 casos críticos en el contexto escolar durante 2013.</p> <p>Aumento de unidades móviles de atención a situaciones críticas, de 5</p>	<p>Trabajo con el equipo de transversalización de género para casos relacionados con abuso sexual y otros tipos de violencias.</p> <p>Articulación con la</p>	<p>Establecimiento de mecanismos adecuados para denuncia por parte de orientadores y orientadoras.</p> <p>Jornadas de trabajo para articulación de protocolos</p>	<p>6 (1 nocturna) unidades móviles activas que cubren las 20 localidades a diciembre de 2013.</p>	<p>No se dispone de indicadores asociados a la calidad de la respuesta en terreno: por ejemplo, número y tipo de llamadas; para cotejar con el número de casos</p>

EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL PROYECTO PECC

	<p>unidades en 2013 a 9 unidades en enero de 2014, que cubren las 20 localidades de la ciudad.</p> <p>15 al mes de agosto de 2014.</p> <p>Articulación con el Consejo de Atención a Víctimas de Violencias, según Acuerdo del Concejo de Bogotá 152 de 2005.</p> <p>Consecución de vehículo para unidad móvil nocturna.</p> <p>Unidad Móvil para Sumapaz y colegios Rurales.</p>	<p>Subdirección para la Familia de SDIS, para desarrollar acciones de prevención de violencias con familias en 194 colegios de 33 UPZ de la ciudad.</p> <p>Enlace con Subdirección para Asuntos LGBT de SDIS, en atención psicosocial para estudiantes, familiares y docentes de niños, niña y jóvenes con orientación sexual o identidad de género diversa.</p>	<p>con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF.</p> <p>Documento de análisis territorial sobre la atención de situaciones críticas en el contexto escolar.</p>		<p>atendidos; tiempo y tipo de respuesta; referencias internas (orientación, rectoría, etc.); referencias externas (salud, policía).</p>
COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN	<p>Encuesta de clima escolar y victimización 2013.</p> <p>Conformación del banco de HV para orientadores 2014.</p> <p>S.A.: Boletines temáticos sobre abuso y violencia y sobre abuso sexual.</p> <p>Primer congreso Intrasectorial</p>	<p>Evaluación de hojas de vida.</p> <p>Desarrollo de herramientas para comunidad virtual de orientadores(as)</p>		<p>Encuesta realizada.</p> <p>Campaña realizada.</p> <p>Banco de HV integrado.</p> <p>3 cartillas publicadas.</p> <p>4 boletines temáticos.</p>	<p>Excelente resultado de la encuesta, proporciona una línea de base para el PECC en su conjunto.</p> <p>No se tiene acceso virtual a los boletines temáticos.</p> <p>No se dispone de memoria del Congreso.</p> <p>No se definen apropiadamente los indicadores de proceso y</p>

	de Orientación Escolar. Campaña: Me comprometo con entornos escolares más seguros.				resultado de la Campaña.
FORTALECIMIENTO DEL ROL DEL ORIENTADOR	135 nuevos o orientadores(as) -2013.	Desarrollo de herramientas para comunidad virtual de orientadores(as). Procesos de formación profesional /(Universidad de los Andes) a 400+ orientadores(as)	Selección de 210 nuevos orientadores al 2014.	100% de la meta al 2013. Se habla de nombramiento de 240 en 2013 y posesionados los 135. Ello implicaría un sobre cumplimiento de la meta. Se recibieron 1060 hojas de vida para la contratación 2014.	Hace falta capacitación para los orientadores en el enfoque PECC. Es necesario clarificar metas y resultados.

Fuente: Elaboración propia con datos de SED. INFORME DE GESTIÓN CON CORTE A 31 DE DICIEMBRE DE 2013. PROYECTO DE INVERSIÓN 900 – EDUCACIÓN PARA LA CIUDADANÍA Y LA CONVIVENCIA. Enero 2013 y SED-PECC. RESUMEN PROYECTO 2012- 2013-2014. 30 de Marzo de 2014

Dos aspectos son relevantes en la evaluación integral de la estrategia RIO. Uno es el valor añadido que supone el proyecto PECC y sus enfoques respecto de las tareas ordinarias o tradicionales de la orientación escolar. Es necesario, indudablemente, dotar de mayor número de orientadores a las IED y la iniciativa para incrementar en 660 el número al inicio del proyecto apunta en esa dirección. La SED estima en 23% el aporte de nuevas plazas en orientación durante el 2013. Este es claramente un aporte indispensable, que los colegios reclaman aún en mayor medida, dado el reconocimiento de las tareas de orientadores como recursos esenciales para el avance en las capacidades de prevención, diagnóstico situacional y atención de conflictos y riesgos de violencia. Se reconoce, entonces, que las necesidades son mayores que la capacidad de respuesta del proyecto.

Varios funcionarios entrevistados creen que es necesario equilibrar mejor la asignación de recursos de orientación porque en algunos colegios solo se dispone de una persona para atender diversos turnos y sedes. Es necesario por tanto el establecimiento, o en su caso la efectiva comunicación, de un esquema de asignación de plazas basado en aspectos objetivos como el

Índice de Convivencia Escolar, la matrícula, el número de sedes y la razón orientadores/estudiante entre otras consideraciones posibles. Según se indicó por la gerencia del proyecto este sistema de asignación ya existe y va más allá de la simple asociación orientadores/estudiantes. Reconocen que es necesario comunicar el modelo de asignación a las IED. Dado que los recursos siempre van a ser inferiores a las necesidades, un mecanismo transparente y validado de asignación de plazas puede ser una buena práctica por desarrollar que, en la actualidad, cuenta con mayor información para su instalación.

En el mismo sentido es necesario introducir a fondo la lógica PECC en las nuevas contrataciones. En alguna de las entrevistas con orientadores recién nombrados, no es transparente para ellos su vinculación con el proceso específico que impulsa el PECC, lo que posiblemente tiene que ver con la necesidad de una mayor gestión pedagógica y capacitación continua.

Al respecto, se tuvo acceso a tres cartillas, una denominada *Sistema de Alertas. Herramienta tecnológica de notificación y seguimiento a eventos psicosociales que afectan a niñas, niños y jóvenes de la comunidad educativa*. Las otras dos no están diferenciadas por el título o la portada, pero una de ellas está claramente referida como herramienta guía para los orientadores. Una aparece como cartilla digital en la página web (http://issuu.com/secretariadeeducacionbogota/docs/cartilla_digital_rio) y otra como guía para docentes (<http://issuu.com/secretariadeeducacionbogota/docs/cartilla4digital>). En opinión de esta evaluación, no está claro el público meta de cada una de estas cartillas y ello podría redundar en insuficiencias de información según se trata de docentes, orientadores, rectores o estudiantes, por ejemplo.

El segundo aspecto relevante es la existencia de ideas contrastantes entre lo que efectivamente hace la estrategia RIO y lo que perciben los miembros de las comunidades educativas. En la percepción quedó fuertemente fijada una idea de las unidades móviles como recursos de asistencia, atención y solución de situaciones críticas que en la práctica supera las capacidades de las unidades disponibles. Esta desproporcionada expectativa debe corregirse por medio de una campaña de información centrada en la responsabilidad prioritaria de los colegios y el apoyo suplementario de las unidades móviles. Los otros dos componentes son menos percibidos, aunque los colegios involucrados en los procesos del componente *Entornos Escolares Seguros* lo entienden bien y reconocen claramente su utilidad.

Síntesis de Hallazgos

Matriz de Evaluación

Estrategia RIO

	Aspectos	Preguntas	RIO
Generales	Demanda	¿Cuál es la necesidad o la demanda para realizar la iniciativa? ¿Qué problema u oportunidad de desarrollo pretende atender la iniciativa?	Necesidad de atención de situaciones críticas: Saber información (dónde como cuanto=) Ayudar a los colegios a saber que hacer. 80% de seguridad y convivencia escolar de la SED. Antes estaba disperso... Hubo cosas nuevas como apoyo a los orientadores. El cambio es una estrategia visible.
	Beneficiarios	¿Quiénes son los beneficiarios o destinatarios de la iniciativa? ¿Quiénes son los individuos, grupos u organizaciones, destinatarios o no, que se benefician directa o indirectamente del desarrollo de la iniciativa?	Estudiantes Colegios Comunidades Otras entidades públicas
	Alcance	¿Cuál es el alcance de la iniciativa en términos de límites geográficos y número de beneficiarios buscados?	Alianzas: Con enfoque de construcción conjunta con los contratistas. Otro tipo de alianzas son interinstitucionales: con la policía (no se entiende bien en el proyecto). Problemas de lenguaje institucional (cuadrantes, colegios, PZ) Conexión con el proyecto lógica de capacidades ciudadanas Formación de capacidades ciudadanas Alcance territorial muy grande: mostrar resultados rápidos...RIO es lo rápido

EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL PROYECTO PECC

Resultados y Productos	¿Qué cambios (efectos) o productos y servicios (productos) tangibles se anticipan como resultado de la iniciativa? ¿Qué debe lograr el proyecto, programa o estrategia para que se considere exitosa?	Dejar capacidades instaladas en los colegios.
Actividades	¿Qué actividades, estrategias o acciones, planificadas o no, lleva a cabo el programa para producir el cambio?	Los 5 componentes Información Asistencia técnica /atención Gestión interinstitucionales
Mapa de resultados	Causalidades prevista/Obstáculos y riesgos	Choque en el proyecto sobre RIO: Se actúa sobre las emergencias sin presencia permanente en el territorio. Los colegios necesitan resolver a corto plazo problemas concretos. Lo que se se hace es mucho pero poco para las expectativas /por ejemplo que mediquen a los niños en lugar de gestionar la atención especializada. La estrategia tienen funciones que están por fuera del proyecto /conocimiento de seguridad, entornos, etc. Riesgo de no atención a los chicos que ya están complicados /consumo de drogas, violencia)
Recursos	Tiempo, dinero, RRHH, Tecnológicos	Hace falta dinero para ampliar unidades móviles. Fortalecer la formación de orientadores. Recursos y estrategias de activismo social (Parches RIO...líderes de convivencia en los colegios) Apoyo pedagógico específico para RIO. No hay oficinas decentes.

EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL PROYECTO PECC

			Faltan celulares. 50% de capacidad de atención a la demanda.
	Apropiación	Vinculación de otros actores: medios, fines y división del trabajo	La demanda existe ya...los colegios los llaman junto a la policía o lo que corresponde.
	Status de implementación	Estado de ejecución	Instalación óptima con bajos recursos. Montaje al 100%; 60-70% en la ejecución Se calcula unos 12 mil millones de pesos anuales en total para el componente (ahora tienen como 3500 millones de pesos)
	Adaptación	Modificación al diseño original y consecuencias	Hubo que meterse mucho más en la lógica del PECC: Hubo que introducir pedagogía; existe un tipo de orientador dado que hay que modificar en el enfoque del proyecto.
	Evaluabilidad	Definición de indicadores, legibilidad, información disponible	2 tipos de indicadores Resultados: Casos ATENDIDOS CON TIPOLOGÍA CONTRASTADO CON SISTEMA DE ALERTAS Otro tipo: Colegios intervenidos en los entornos Tercer tipo: listado de gestión orientadores formados, etc... Tipología de colegios críticos 4 indicadores: Seguridad en el colegio Entornos protectores Gestión interinstitucional (policía)
Por resultados	Contexto	Situación general de la ciudad en relación con los temas que abordan los efectos	Situaciones cambiantes en ilegalidad Nuevos retos, desafíos cambiantes: Bogotá ha avanzado mucho contra la segregación social (género, etnia, embarazo adolescente, etc.) Hay retos para la educación pública más allá del avance de la cobertura universal: la

			vinculación entre clases /jalar hacia abajo o empujar hacia arriba. Como vincular principios de convivencia con sociedades competitivas. Promover
	Línea de base	Información suficiente para caracterizar la situación del país /ciudad en relación con los efectos en el momento de arranque del proyecto	Encuesta de clima escolar y convivencia.
	Seguimiento	Situación actual de las variables derivadas de la línea de base	Hay seguimiento a los indicadores de proceso. Se recomienda nueva encuesta en 2015-2016.

Fuente: Elaborado con base en lineamientos del MANUAL DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS 162 DE DESARROLLO. PNUD, 2008.

Recomendaciones

De acuerdo con las indagaciones realizadas durante las visitas de campo, **es prioritario para la estrategia RIO equilibrar expectativas con capacidad efectiva de respuesta.** Para ello conviene integrar esta discusión en los procesos de acompañamiento que realiza el equipo de investigación a fin de impedir el escalamiento de la insatisfacción con el tipo de respuesta obtenida, especialmente en relación con la atención proporcionada por las unidades móviles. La evaluación no está en condición de establecer si la respuesta en sitio es oportuna y adecuada, y si los servicios que prestan las unidades corresponden con el perfil derivado del sistema de alertas y las crisis atendidas. Lo cierto es que la percepción de los colegios es que cuando la unidad llega se ocupa más de verificar, a modo de auditores, el cumplimiento de los protocolos y la activación adecuada de las alertas, que la atención específica de las crisis que provocaron su convocatoria. En este sentido se debe revisar el protocolo de atención que realizan las unidades móviles y, sin dejar de verificar el estatus de cumplimiento de la institución respecto de las obligaciones de prevención y atención, propiciar una entrada que sea percibida como útil por parte de los colegios. Entre ellos es evidente la idea de que los servicios que prestan las unidades móviles deben ser de atención y seguimiento directo, y no como está pensado el mecanismo, más de asistencia a la atención por parte de las entidades competentes, bien sean de la propia institución o de otras dependencias de la Alcaldía o el Gobierno nacional.

Aunque es evidente que se trata de un tema de recursos, la expansión del número de unidades móviles, del personal que las integra y de su cuadro de servicios es deseable dado el alto número de colegios y los problemas de desplazamiento relacionados con las dificultades de movilidad en el entorno de la ciudad.

En complemento de lo anterior, debe asegurarse el recurso necesario para la asignación de la totalidad de las plazas de orientación comprometidas por el proyecto. Procurando incluir criterios de asignación que sean conocidos de previo por las instituciones y que correspondan con un sano equilibrio entre situación inicial, relación con la matrícula y el contexto de la institución y de su entorno comunitario. Los recursos deberán asignarse con arreglo a prioridades partiendo de primera atención a los colegios que puntúen más alto en la escala de prioridades. Este mecanismo de asignación puede ser objeto de validación con los actores involucrados, lo que resulta altamente recomendable teniendo en cuenta los principios éticos y conceptuales que impulsa el proyecto PECC. Considerando que a la fecha solo se ha nombrado el 20% de los nuevos orientadores(as), es pertinente disponer de este instrumento de asignación, o darlo a conocer ampliamente si ya está disponible, así como asegurar una mayor y más ágil asignación de las plazas restantes para que, al finalizar el 2014, esté nombrado al menos el 50% de los nuevos puestos profesionales.

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Esta estrategia es la punta de lanza para la promoción del enfoque pedagógico del PECC; entendido como el método RAP (Reflexión-Acción-Participación), en un proceso que integra a todas las partes de la comunidad educativa, a los entornos territoriales y familiares e incluso a la Administración Central. No se trata, por tanto y solamente, de un mecanismo específico para el diseño de herramientas curriculares (que es una parte clave de sus funciones), sino el mascarón de proa del objetivo de cambio cultural propiciado por el proyecto PECC en su conjunto.

El informe de actividades del PECC distingue cinco áreas de actividad: a) Red de recursos estrategias y herramientas de ciudadanía y convivencia; b) Formación acción para la Red de Facilitadores de Ciudadanía; c) Orientación metodológica, d) Comunicación para el cambio social y e) Evaluación.

El primer componente, abarca acciones relacionadas con el apoyo a la producción de cartillas y manuales que desarrollan las otras estrategias. En este componente destaca algunas actividades centrales: la producción de la malla curricular (formulada más en términos de prácticas que de conocimientos según la propia percepción del área, lo que se traducirá luego en la dificultad de aplicación de pruebas de evaluación estandarizada); la articulación con el componente Centros

de Interés de Ciudadanía en el Proyecto 40 x 40; el desarrollo de la experiencia SIMONU, y la definición de los lineamientos editorial del PECC, su plataforma tecnológica y su biblioteca digital.

El segundo componente destinado a la formación de las redes de facilitadores incluye las actividades del Convenio “Historias de Escuela Transformando Territorios” Convenio MEN BID SED destinado a la capacitación de 500 estudiantes y 60 docentes en estrategias de comunicación para el cambio social. Un segundo orden de actividades tiene que ver con la realización de talleres o el apoyo a talleres de las estrategias para la capacitación de los gestores y gestoras de ciudadanía.

El tercer componente, orientación metodológica, Se ha trabajado en el apoyo al diseño de instrumentos pedagógicos en la estrategias INCITAR y en apoyo a la producción de materiales en los grupos temáticos. Es muy destacable en este componente el esfuerzo de información sobre el PECC y sus enfoques destinado a otros ámbitos de la SED. Al respecto el informe de 2013 resumió lo actuado de la siguiente manera:

- *Dirección de evaluación: se han establecido los criterios para la prueba SER y se ha colaborado en la definición de las preguntas en el área de ciudadanía de la misma.*
- *Proyecto 40x40: alineación con los equipos de trabajo y la coordinación y la gerencia del mismo. Esto ha generado que los lineamientos del PECC permeen los lineamientos del proyecto de 40X40. En la misma vía se ha presentado el proyecto del PECC al grupo de maestros enlaces, nuevos y antiguos, al igual que a todas las instituciones que apoyan el desarrollo de 40X40. .*
- *Dirección de básica: presentación del proyecto a la nueva directora de Educación Básica, situación que facilitó la reunión con otros equipos y la unificación de directrices al momento de la elaboración de documentos.*
- *Equipo de ciclos: presentación de la propuesta, unificación de criterios, inclusión del concepto de ciudadanía en el trabajo de los ambientes de aprendizaje, revisión de materiales de la cartilla de ciencias naturales, y presentación de la propuesta al equipo de la universidad distrital que trabajará en la propuesta de sociales.*
- *Equipo OLE: presentación de la propuesta de ciudadanía para ser tenidos en cuenta en el trabajo de los lineamientos de la estrategia.*
- *Equipo de Expediciones Pedagógicas: presentación de la propuesta para que sea integrada el proyecto.*
- *Participación en la mesa pedagógica de la Subsecretaría de Calidad y Pertinencia apoyo a la construcción y presentación de la propuesta de ciudadanía.*

- *Relaciones Interinstitucionales: presentación de la propuesta lo que lleva a la programación de nuevas reuniones para realizar esfuerzos conjuntos. (SED. INFORME DE GESTIÓN CON CORTE A 31 DE DICIEMBRE DE 2013, PROYECTO DE INVERSIÓN 900 – EDUCACIÓN PARA LA CIUDADANÍA Y LA CONVIVENCIA. Págs. 55-56)*

En cuanto al cuarto componente, Comunicación para el Cambio Social el mismo descansa en la ejecución de un convenio con el Canal Capital para el desarrollo de un conjunto de productos audiovisuales orientados a la formación ciudadana.

El quinto componente, evaluación, se refiere a la definición de un módulo de preguntas para incluir evaluación de conocimientos sobre ciudadanía en las pruebas SER. El entendido de esta evaluación es que el piloto de este ejercicio no resultó satisfactorio de acuerdo con las expectativas del proyecto. Por otro lado, GECO está trabajando en la formulación de un instrumento de evaluación, no a nivel individual, sino de los Centros de Interés, como espacios específicos de formación-acción.

Al respecto, la evaluación ha conocido los dos informes de las pruebas piloto que incluyeron el tema de ciudadanía en las pruebas SER. La primera realizada en diciembre de 2013 a estudiantes de octavo y noveno grado y, la segunda -alimentada por los resultados de la primera- se realizó al iniciar el siguiente ciclo lectivo en febrero de 2014. Ambas experiencias están motivadas en la necesidad de establecer métricas innovadoras acordes con los cambios en las orientaciones pedagógicas, los contenidos conceptuales y las prácticas estimuladas desde el proyecto PECC. En asocio con la Dirección de Evaluación de la Educación, el Proyecto Currículo para la Excelencia Académica y la Formación Integral 40x40 y expertos de la Secretaría de Cultura, instituciones universitarias y del IDRD, el objetivo de las pruebas se engarza con recomendaciones internacionales de la Comisión especial sobre métricas de los aprendizajes de la UNESCO que se ha abocado a la investigación sobre la viabilidad de formular estándares internacionales, identificar objetivos comunes y mejorar el aprendizaje como un todo de cara a los procesos de desarrollo global post 2015. La introducción del informe de las pruebas piloto lo indica de la siguiente forma:

Al respecto, la comisión afirma que “aunque la cobertura en educación primaria ha aumentado drásticamente en los pasados quince años, estas ganancias han sido inconsistentes y los niveles de aprendizaje continúan siendo inaceptablemente bajos. La educación de baja calidad está arriesgando el futuro de millones de niños y jóvenes alrededor del mundo. En estos momentos se desconoce la escala total de esta crisis porque la medición de los resultados de aprendizaje es limitada en muchos países y en consecuencia las dificultades de comparación a nivel internacional...” y en el desarrollo del objetivo, propone la medición de siete dominios del aprendizaje: bienestar físico, desarrollo social y emocional, la cultura y las artes, alfabetización y comunicación, enfoques de

aprendizaje y cognición, la utilización de números y las matemáticas; y la ciencia y tecnología.

Para la formulación de las preguntas se organizaron las temáticas de acuerdo con las 6 capacidades ciudadanas esenciales identificadas en el documento de marco conceptual del PECC y los tres ámbitos de acción. El resultado se reflejó en una batería de 45 preguntas en el segundo piloto formuladas de acuerdo con los indicadores de las rutas de aprendizaje definidas por el proyecto y cuya formulación adoptó los siguientes requerimientos:

- *Evitaran estar dirigidas a conocimientos particulares (por ejemplo, sobre la Constitución política de Colombia) y por el contrario, se centraran en plantear situaciones y actitudes con las que se pueda relacionar el y la estudiante.*
- *No tuvieran una respuesta cien por ciento correcta.*

Siguiendo el segundo punto, en esta oportunidad se le otorgaron valores a las respuestas y así, se cumplió con la siguiente condición: una de las respuestas era la opción menos deseable o menos conscientemente ciudadana, muchas veces, contraria a las enseñanzas del PECC; una era deseable aunque en comparación con la siguiente, flaqueaba; una era más deseable que las otras en tanto iba más ligada a los aprendizajes que desde el PECC se ofrecen a las escuelas. Los puntajes fueron de 0 a 2 y así se verán los resultados en el siguiente acápite.

Los resultados del piloto fueron claramente reseñados por el informe. Más allá de consideraciones cuantitativas sobre notas promedio, tiempo de duración, entre otras, los evaluadores consideraron en general la prueba muy extensa y la claridad de las preguntas y opciones de respuesta mejorables. Recomiendan en suma *“la depuración de indicadores para conseguir una prueba más efectiva que permita resultados más contundentes”*.

Se desprende de los resultados del piloto que la formulación de las pruebas está atrapada en la lógica conceptual del proyecto, lo que hace difícil su formulación y complejo su entendimiento para los estudiantes así como para los evaluadores en términos del significado de la calificación.

Está claro que la evaluación de capacidades ciudadanas es un proceso en curso y que para la fecha de las pruebas piloto la malla curricular apenas estaba diseñada y por lo tanto el valor de las calificaciones alcanzadas no es un parámetro relevante. Pero el problema mayor, es cómo efectivamente ponderar o cuantificar esos saberes. El segundo piloto da un ejemplo del alto grado de dificultad que supone la aplicación de estas pruebas. Se mencionaron cambios en algunas preguntas para ilustrar mejor comportamientos de “buena ciudadanía” o ciudadanía acorde con la orientación del PECC:

También se cambiaron el conjunto completo de las respuestas de algunas preguntas para que trataran de manera más directa el indicador a evaluar y complejizaran el ejercicio mental que el estudiante debía realizar mientras contestaba. Por ejemplo, un grupo original de respuestas era:

- A. pedir a la Alcaldía reubicar a la población en zonas más seguras.*
- B. solicitar a la empresa cuidado con las fuentes de agua y las riquezas del páramo.*
- C. proteger el páramo, pedir a la Alcaldía acciones y divulgar por diferentes medios la situación.*

Y se modificó por:

- A. pedir a la Alcaldía reubicar a la población en zonas más seguras y que luego hagan algo en las regiones afectadas.*
- B. solicitar a la empresa cuidado con las fuentes de agua y las riquezas del páramo ya que son invaluable para todos.*
- C. investigar la situación y promover reuniones para reflexionar y tomar una postura común y actuar en conjunto.*

Lo que la pregunta revela es la clara dificultad de discernir diferencias entre las respuestas; hacer más complejo el ejercicio mental conduce a erosionar el interés por contestar y finalmente no está clara la jerarquía entre las opciones para un lector que no sea técnico en el tema que se pretende medir.

La solución no es simple pero el ejercicio justifica la pregunta: ¿en ausencia de cursos temáticos sobre ciudadanía y convivencia se puede evaluar el aprendizaje? ¿En ausencia de saberes “objetivos” vale la pena forzar una calificación? Un camino para resolver esas cuestiones es sin duda el propuesto por la evaluación: simplificar la prueba. Pero mientras el objetivo sea promover transformaciones profundas el problema continuará latente. La razón es relativamente simple: **los cambios culturales tienden a ser mejor observados por instrumentos de levantamiento de opinión que por pruebas escolarizadas.**

Lo observado en esta evaluación nos sugiere que los elementos más dinámicos del PECC no ofrecen condiciones favorables para su evaluación en términos de competencias ciudadanas. Se recomienda en ese sentido una aproximación múltiple: por un lado una prueba mínima basada en competencias básicas centradas en el conocimiento de valores clave del proyecto (esto acorde con la malla curricular es posible, siempre que se acepte que SI hay respuestas correctas); la evaluación de los centros educativos en relación con su progreso integral en materia de ciudadanía y convivencia hacia la elaboración de un ranking institucional (donde, por ejemplo, se califica mejor a quienes completan el proceso PIECC; gestiones INCITARES y desarrollan

capacidades de prevención ante situaciones críticas). El resto de la evaluación debe realizarse por medio de métodos no escolarizados, como en el caso de la encuesta de clima escolar donde periódicamente puede monitorearse el conocimiento de conceptos, su apropiación y su articulación con prácticas ciudadanas incluyentes.

Esta revisión de actividades de Gestión del Conocimiento muestra que el núcleo de la estrategia es el acompañamiento de las intervenciones específicas de todas las demás, con una menor vocación de intervención directa. Sin embargo, algunos proyectos asignados al área y algunos productos (SIMONU o el convenio con MEN por una parte y la cartilla de Gestión del Conocimiento por la otra) parecieran corresponder con otras modalidades de gestión. Por otro lado, la divulgación y publicación de materiales no debería ser delegada a las estrategias sino concentrada como actividad central de GECO. En otras palabras mientras GECO no debería “estar” activo en las localidades ni en las actividades en las IED; debería concentrar la producción editorial y pedagógica de todas las estrategias y actividades del PECC.

Síntesis de Hallazgos

Matriz de Evaluación

Estrategia Gestión del Conocimiento

	Aspectos	Preguntas	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
Generales	Demanda	¿Cuál es la necesidad o la demanda para realizar la iniciativa? ¿Qué problema u oportunidad de desarrollo pretende atender la iniciativa?	Construir conocimiento colectivamente. Dejar un método pedagógico RAP como capacidad instalada en la SED. Integrar proyectos desarticulados con enfoques diferenciados para trabajar ciudadanía.
	Beneficiarios	¿Quiénes son los beneficiarios o destinatarios de la iniciativa? ¿Quiénes son los individuos, grupos u organizaciones, destinatarios o no, que se benefician directa o indirectamente del desarrollo de la iniciativa?	Se enfatiza en los estudiantes por su situación de “voz oculta” pero es necesario trabajar con docentes, orientadores y a nivel de la administración central con otras direcciones y secretarías.

EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL PROYECTO PECC

	Alcance	¿Cuál es el alcance de la iniciativa en términos de límites geográficos y número de beneficiarios buscados?	<p>359 colegios del distrito con todas sus sedes y jornadas.</p> <p>La utilización efectiva de los insumos generados depende del ritmo de ejecución de las demás áreas.</p> <p>Intervención puntual en los Centros de Interés de Ciudadanía y Convivencia en el marco de 40 x 40 (espacios para completar la jornada con visión integral) /espacio para experimentar la RAP y desarrollar proyectos de aula. Con 32 colegios en este año se espera llegar a 72-100.</p>
	Resultados y Productos	¿Qué cambios (efectos) o productos y servicios (productos) tangibles se anticipan como resultado de la iniciativa? ¿Qué debe lograr el proyecto, programa o estrategia para que se considere exitosa?	<p>Buena ciudadanía: Involucramiento, apropiación, sentido crítico, participación.</p> <p>Se trabaja con alianza y no con operadores.</p> <p>Malla curricular. Módulos y Manuales. Articulación interna en la secretaria. Diseño de talleres. Acompañamiento territorial /centros de interés.</p>
	Actividades	¿Qué actividades, estrategias o acciones, planificadas o no, lleva a cabo el programa para producir el cambio?	<p>Red de recursos y estrategias (integración de recursos): Funciones de sistematización para el desarrollo del proyecto en sus otras áreas.</p> <p>6 módulos de capacitación para uso en el aula: desde preescolar</p> <p>4 Modelos de centros de interés:</p> <p><i>Con ojos de joven: comunicación para el cambio social.</i></p> <p><i>Cuidando ando: cuidado y autocuidado, ambiente.</i></p> <p><i>Entre mitos: Imaginario, estereotipos, identidades (de donde venimos).</i></p> <p><i>Pazeando: Apropiación del territorio para promover derechos humanos y convivencia.</i></p> <p>Evaluación. Apoyo a pruebas SER Comunicación para el cambio social Orientación metodológica</p>

EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL PROYECTO PECC

			Formación Acción
	Mapa de resultados	Causalidades prevista/Obstáculos y riesgos	Materiales y recursos como capacidad instalada: desde los conceptual a lo metodológico y didáctico Riesgo: como recoger el conocimiento de las comunidades y ponerlo a dialogar con la propuesta de la SED Blindaje ante los cambios institucionales y de enfoque.
	Recursos	Tiempo, dinero, RRHH, Tecnológicos	Presupuesto satisfactorio. Recurso humano puede ampliarse.
	Apropiación	Vinculación de otros actores: medios, fines y división del trabajo	Percepción de las Comunidades Alianzas Beneficios a la comunidad
	Status de implementación	Estado de ejecución	Satisfactoria
	Adaptación	Modificación al diseño original y consecuencias	Se pasó de métodos de aprendizaje a gestión de conocimiento
	Evaluabilidad	Definición de indicadores, legibilidad, información disponible	Complica la evaluación el que una parte importante de la gestión del área se proyecta en los resultados de las demás.
Por resultados	Contexto	Situación general de la ciudad en relación con los temas que abordan los efectos	Se puede transformar el ejercicio de la ciudadanía por medio de capacidades ciudadanas: por ejemplo cuidado de lo público.
	Línea de base	Información suficiente para caracterizar la situación del país /ciudad en relación con los efectos en el momento de arranque del proyecto	Al 2012 no existe un enfoque integrado de conceptos y métodos para realizar la educación para la ciudadanía y la convivencia.
	Seguimiento	Situación actual de las variables derivadas de la línea de base	El desafío es como monitorear el uso de los recursos generados en el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Recomendaciones

Esta es un área de importancia cardinal para el proyecto PECC porque interviene en todos los procesos formativos, pedagógicos y en el diseño de prácticas que den sentido integral al enfoque del proyecto. Es por su naturaleza un espacio de articulación central del PECC. Su personal, al igual que en las demás áreas, proyecta un amplio conocimiento de la problemática del trabajo concreto, el proceso avanzado y los desafíos que supone una política pública fuertemente centrada en la transformación de realidades.

Sin embargo su ubicación en la estructura del PECC en condiciones más o menos equivalentes a las demás áreas del proyecto, dificulta en nuestra opinión su posicionamiento y su accionar. Creemos que las funciones esenciales del área son las siguientes: 1) didáctica pedagógica y apoyo a tareas extra aula; 2) capacitación; 3) sistematización de experiencias; 4) comunicación divulgación.

Esta definición de áreas excluye algunas cuestiones que deben ser objeto de revisión más integral por parte del proyecto en su conjunto, la Dirección de Integración Interinstitucional y de la relación entre subsecretarías, como es el caso de la evaluación y las pruebas SER en sus contenidos de convivencia y ciudadanía. Asimismo la ejecución de actividades puntuales como las capacitación de estudiantes o el proyecto SIMONU.

En el mismo sentido las funciones esenciales deberían ser “monopolizadas” por el Área GECO, evitando la dispersión de manuales, documentos, cartillas, etc. que tiende a confundir a los usuarios. Más que generar solamente los lineamientos para comunicación y publicación, por ejemplo, GECO debería ser el departamento responsable de toda comunicación desde el PECC. Áreas como INCITAR demasiado exigidas por el número de iniciativas que deben acompañar no deberían realizar sus propias capacitaciones, sino delegar en GECO toda actividad formativa en el entendido de que entre áreas existe lenguaje común y está apropiado plenamente el enfoque del proyecto.

En otras palabras **es necesario depurar la función de GECO para asegurar que sus servicios de apoyo al conjunto del PECC son utilizados de la mejor manera, sin duplicidad, y al mismo tiempo permitiéndole al PECC operar de forma más articulada, reduciendo al mínimo la especialización funcional.**

Es necesario por otra parte **potenciar las capacidades de GECO como herramienta de vinculación del PECC con redes nacionales e internacionales** a partir de la sistematización de su experiencia y la comunicación actualizada de sus procesos. Se debe reconocer no obstante que al igual que las otras estrategias y tributaria del ritmo general del proyecto, la primera fase de las actividades de la estrategia GECO corresponde al diseño de instrumentos y a la formulación de herramientas conceptuales y metodológicas cuya aplicación será efectiva y más

dinámica en la segunda parte. A fin de potenciar esa vinculación nacional e internacional es necesario monitorear, ahora sí, la ejecución de las experiencias de modo que el intercambio se de alrededor de prácticas concretas y no solo de instrumentos. En este proceso, la sistematización de las experiencias demostrativas de las distintas estrategias será tarea cardinal de GECO y punto de referencia básico de su articulación internacional y con otras experiencias nacionales.

Para todo lo anterior es esencial la revisión y reestructuración del portal web del PECC. Actividad que por definición deberá ser de entera responsabilidad de la estrategia.

Como vimos en el apartado de la estrategia INCITAR existen dos vías de acceso a recursos del proyecto, pero ambas con claras limitaciones. La gerencia ha informado de un proceso avanzado de construcción del portal web que esta evaluación ha podido visitar pero que se encuentra en una fase primaria de su desarrollo por lo que no puede ser objeto de valoración definitiva. En cambio, la evaluación puede recomendar que se tenga en cuenta para el diseño definitivo del portal al menos los siguientes aspectos:

- a) Acceso diferenciado para usuarios específicos. Esto puede hacerse filtrando por estrategias (PIECC, INCITAR y RIO).
- b) Acceso a recursos de capacitación claramente identificados. Una sola caja de herramientas para todo el proyecto puede ser muy compleja para usuarios específicos como estudiantes o padres de familia.
- c) Recursos pedagógicos audiovisuales disponibles
- d) Banco de buenas prácticas diferenciado por estrategias
- e) Acceso cifrado para funcionarios del proyecto según estrategias
- f) Acceso diferenciado para otros funcionarios de la SED
- g) Evitar la presentación diferenciada de aspectos de Gestión de Conocimiento y Áreas temáticas asegurando que sus contribuciones se conectan y se presentan en las páginas de las estrategias operativas (PIECC, INCITAR y RIO).

ÁREAS TEMÁTICAS

El PECC entendió como necesario, lo que es correcto a juicio de esta evaluación, apoyar el desempeño de sus funciones con desarrollos temáticos especializados y acordes con los principios del proyecto en 5 temas prioritarios: 1) Ambiente; 2) Derechos humanos y paz; 3) Diversidad y Género; 4) Cuidado y autocuidado y 5) Participación.

El desempeño de las áreas temáticas no es exactamente el esperado en razón de la formulación que se realiza en el documento marco del PECC. En el se indica que

Además de recoger contenidos básicos de conocimiento ciudadano, las áreas actúan en la propuesta como campos de práctica, donde los contenidos, el contexto y la mediación pedagógica toman cuerpo, convirtiéndose en acciones educativas que contribuyen al desarrollo de las capacidades esenciales recogidas en el núcleo.

El hecho es que más que ser el soporte especializado temático a las actividades del PECC, la descripción deriva del informe 2013 sugiere que en algunos casos al menos se trata de compartimentos para la integración al PECC de iniciativas, convenios y compromisos de ley que han venido siendo ejecutados y que tienen vida propia. Es bueno, indudablemente, procurar la articulación de estas actividades con el enfoque y la visión del PECC, pero en la medida en que actúan directamente contribuyen a la dispersión y la atomización de experiencias que el PECC procura mitigar y que las IED reclaman.

En el informe de ejecución 2013 se muestra, por ejemplo, las actividades específicas que realiza el equipo de educación ambiental en el marco del *Programa Basura Cero* y del Convenio Interadministrativo N.º. 03258 suscrito con el Jardín Botánico de Bogotá José Celestino Mutis quedando en evidencia que el apoyo a las estrategias del PECC se limita a acompañar a la Estrategia INCITAR con el alto número de experiencias que se desarrollan en línea con temas ambientales.

En el área de Derechos Humanos y Paz el informe de 2013 lista un conjunto muy amplio y de importancia innegable de actividades relacionadas con tres dimensiones: 1. Sistematización general del proceso; 2. Acompañamiento a Foros, Diálogos de paz y promoción de iniciativas; y 3. Movilización y visibilización. Estas actividades realizadas en el marco de un convenio con la Corporación Nuevo Arco Iris responden a actividades puntuales cuya vinculación directa con el PECC no es evidente. En lo que concierne al PECC el informe de esta área detalla lo siguiente:

El equipo de DDHH y Paz ha realizado diversas actividades en el marco del PECC:

- *Elaboración de documentos conceptuales, políticos y pedagógicos de la educación en DDHH y paz y de guías metodológicas.*
- *Taller pensarse y pensarnos para INCITAR: dirigido a facilitadores y facilitadoras de INCITAR que están en proceso de cualificar la formulación de sus iniciativas, buscando que incluyan una perspectiva de derechos y/o que logren profundizar en procesos de educación en derechos humanos que transformen realidades.*
- *Centro de interés PAZIANDO: esta propuesta pedagógica se enmarca en las apuestas políticas y pedagógicas de la SED por la implementación y desarrollo del Currículo para la Excelencia Académica y la formación integral, (en adelante 40 x 40) y la Educación para la Ciudadanía y la Convivencia. El centro de interés PAZIANDO busca integrar saberes académicos y saberes ciudadanos a través de un aprendizaje reflexivo experimental que se ha denominado Reflexión Acción Participación (RAP).*

- *Criterios de valoración incitar: en la estrategia INCITAR del PECC, el equipo apoyó activamente el proceso de construcción de los criterios de valoración de las iniciativas, y posteriormente, valoró aproximadamente 60 iniciativas.*
- *Foro- feria Distrital 2013: el equipo de DDHH y paz participó activamente en las líneas pedagógicas del Foro- Feria. De forma concreta, estructuró la agenda académica del eje de Memoria Histórica y su contribución a la paz, identificó experiencias pedagógicas con trayectoria significativa en esta área, concertó con los actores de la comunidad educativa su participación, diseñó las metodologías y los contenidos temáticos; realizó un proceso de acompañamiento a las y los participantes y construyó una relación de cooperación con el centro de memoria, paz y reconciliación.*
- *Indicadores capacidad ciudadana dignidad y derechos: el equipo de DDHH y paz ha participado en la construcción de indicadores de la capacidad ciudadana de dignidad y derechos, con miras a aportar en procesos de evaluación pertinentes con las apuestas políticas y pedagógicas del PECC.*
- *Acompañamiento directo al proceso de organización y acción colectiva estudiantil "Somos Generación de Paz".*

Las actividades del área Diversidad y Género están mejor integradas como servicios especializados de apoyo a las tareas del PECC, según se registra en el mismo informe de progreso. Especialmente relevante es el diseño de una estrategia para la atención del hostigamiento a ser implementada por la estrategia RIO, así como el apoyo a la estrategia INCITAR en la valoración de propuestas y en la orientación de gestores y en el acompañamiento de las guías curriculares propuestas para la adecuada inclusión de la perspectiva de género y la lucha contra la discriminación.

El informe de 2013 no proporciona datos sobre la evolución de las áreas temáticas de Cuidado y Autocuidado y Participación. Se conoció durante el Taller Técnico, realizado en el mes de mayo de 2014, los avances en materia de cuidado y autocuidado y su aporte para el desarrollo de los contenidos curriculares propuestos por el PECC. En cuanto a participación, esta es, como área temática, atípica pues el PECC en su conjunto es un estímulo a prácticas de participaciones democráticas, horizontales e incluyentes. Por lo tanto, todo esfuerzo pedagógico y metodológico está impregnado de este enfoque. En opinión de esta evaluación se trata de un tema redundante cuya especificidad técnica no está clara en la documentación revisada.

En suma, las áreas temáticas deberían integrarse como servicios de apoyo a las estrategias del PECC en el área de Gestión del Conocimiento, de modo que se vayan reasignando a otras instancias competentes tareas que podrían no corresponder con estas funciones. Ello implicaría depurar las áreas de ambiente y derechos humanos a fin de asegurar su plena conexión con las estrategias operativas del PECC.

Encuesta de percepción y relacionamiento con el PECC

A fin de propiciar una consulta más amplia a copartes activas del PECC, la evaluación junto con la gerencia acordaron la realización de una encuesta de percepción y relacionamiento. Para ello se dispuso de un borrador de cuestionario mismo que fuera objeto de discusión con el equipo técnico del PECC en reunión del 4 de junio de 2014 en la sede de la SED. Posteriores versiones del cuestionario fueron revisadas por el personal de las áreas, de modo que se pudiera precisar de mejor manera el contenido de las preguntas generales y de aquellas de especial interés para cada una de las áreas. El objetivo de la encuesta es precisar el grado de conocimiento del PECC y sus estrategias entre distintas copartes y disponer de calificación para cada una de ellas. Se incluyó una pregunta final abierta, de modo que las personas interesadas pudieran hacer recomendaciones puntuales para la mejora del proyecto en su segunda fase de operación.

Se trata de una encuesta de auto aplicación vía electrónica que se diseñó y aplicó por medio del portal especializado e-encuesta.com

La encuesta estuvo disponible para ser contestada por todas las personas invitadas directamente por medio de un link enviado por correo electrónico. Se mantuvo abierta entre el 24 de junio y el 31 de julio. Al cierre, se obtuvieron un total de 1270 respuestas, 421 de las cuáles no pulsaron “fin de encuesta” pero reportaron resultados parciales.

Dado que el proceso de recolección de datos no es aleatorio, la información recabada no representa el parecer del universo de la población relacionado con el PECC sino solamente de quienes contestaron. El contenido de la información fue procesada por medio de SPSS y MS Excel.

Como se observa la mayoría de las respuestas provienen de mujeres (67%). Los grupos de edad muestran una importante participación de jóvenes estudiantes (alrededor del 11%) del total. 53% de los encuestados se ubicaron entre 30 y 49 años. En cuanto a la ocupación, en congruencia con la edad, 11% son estudiantes y 48% docentes. (Gráficos 5 al 7). La participación de otros actores bordea el 5% del total de entrevistados para categorías como orientadores(as) rectores (director(as)) y padres o madres de familia. No deben realizarse inferencias sobre la participación dado que efectivamente en el universo, con la excepción de los estudiantes, predominan los docentes. En el caso de los estudiantes es posiblemente más complicado que se interesen en contestar la encuesta, mientras que el número efectivo de orientadores(as) y rectoras(os) es más bajo que los docentes.

Gráfico 5

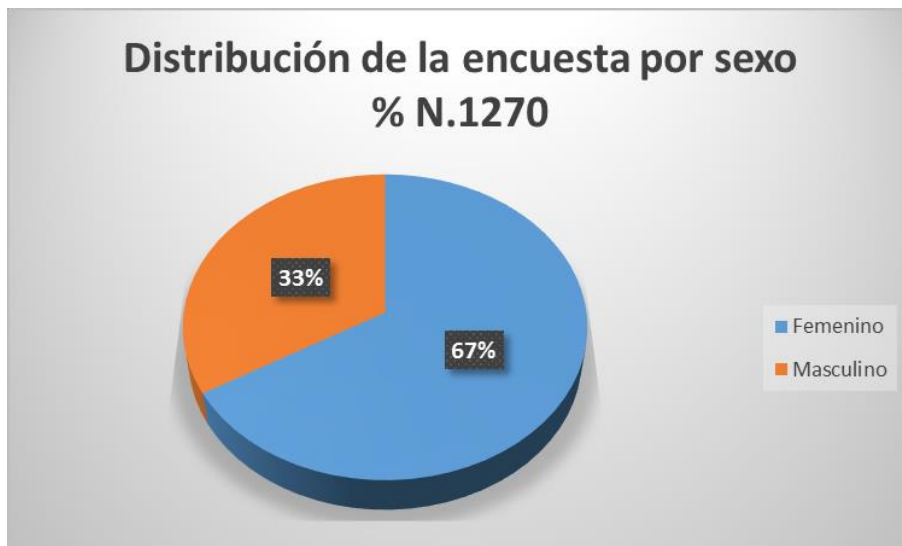


Gráfico 6

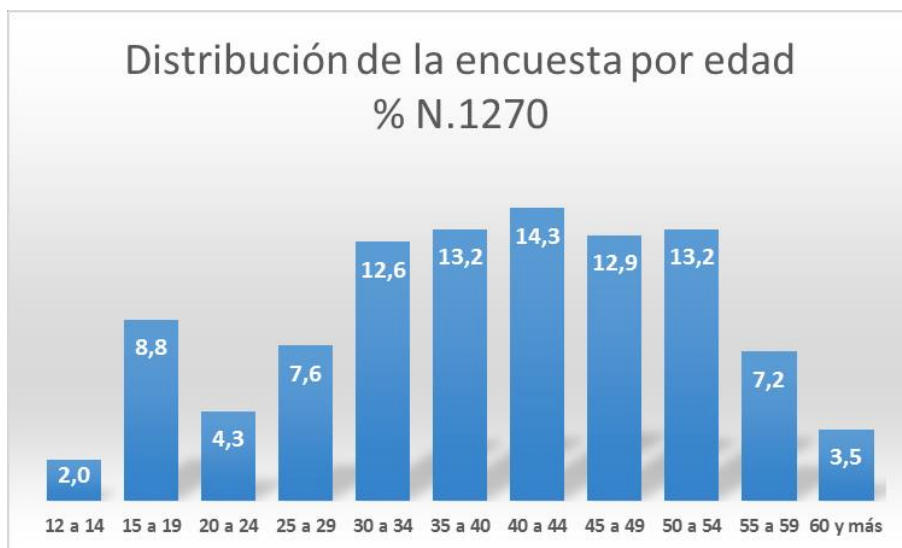


Gráfico 7



CONOCIMIENTO Y VINCULACIÓN

En cuanto al conocimiento de algunas de las estrategias del PECC, destaca como más conocida la INCITAR, seguida de cerca por la PIECC y RIO, con un menor conocimiento de la estrategia Gestión de Conocimiento, lo que resulta congruente con su menor vinculación territorial (gráf.8). Al relacionarlo con la ocupación del entrevistado, obsérvese que en general la población estudiantil muestra menor conocimiento, lo que es especialmente importante en el caso de la estrategia RIO, que quizá debería revisar sus mecanismos de divulgación entre esa población. En el caso de RIO, como es de esperar, el personal de orientación señala mayor conocimiento, mientras que en las demás son los rectores(as) quienes se declaran conocer en proporciones mayores las distintas estrategias del PECC. En el caso de los docentes, la estrategia más conocida es INCITAR al igual que en el caso de los estudiantes, mientras que entre rectores se conoce más la PIECC (gráf.9).

Gráfico 8

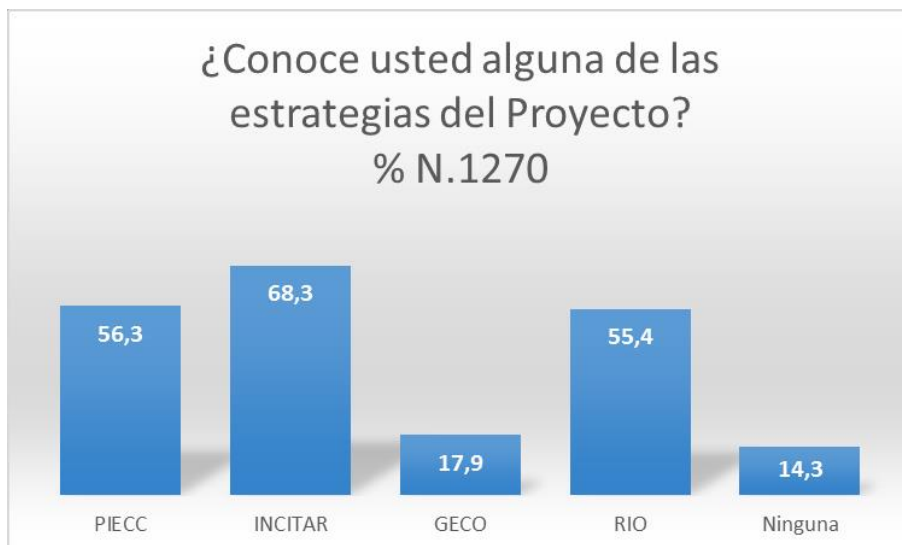
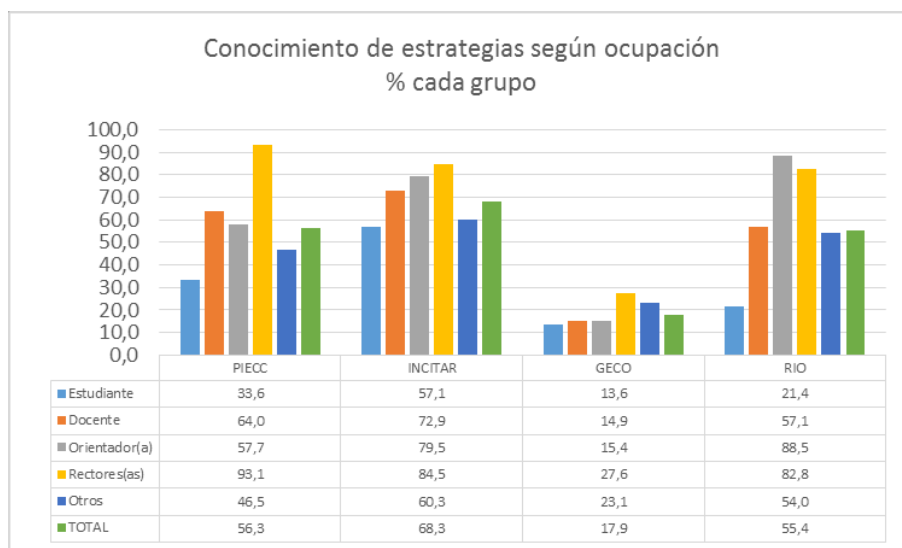


Gráfico 9



Los datos de conocimiento se corresponden con los de relacionamiento. La mayoría de los entrevistados se ha relacionado con la estrategia INCITAR, seguida de cerca por PIECC. Al revisar las vinculaciones por ocupación, vemos como los porcentajes más altos de relación los declaran rectores y rectoras, con la excepción de RIO que corresponde al personal de

orientación. La vinculación de los estudiantes, más allá de las INCITAR, es baja e incluso inferior al promedio (gráf.11).

Gráfico 10

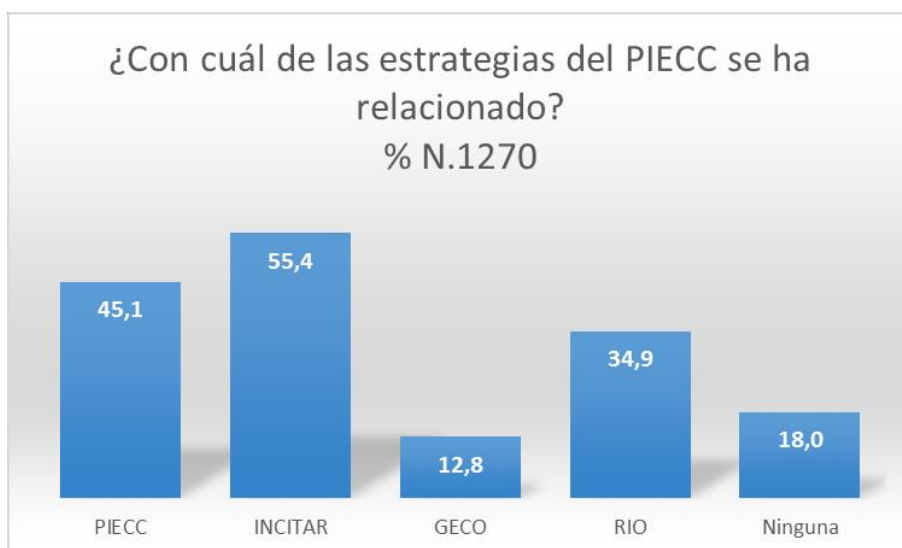
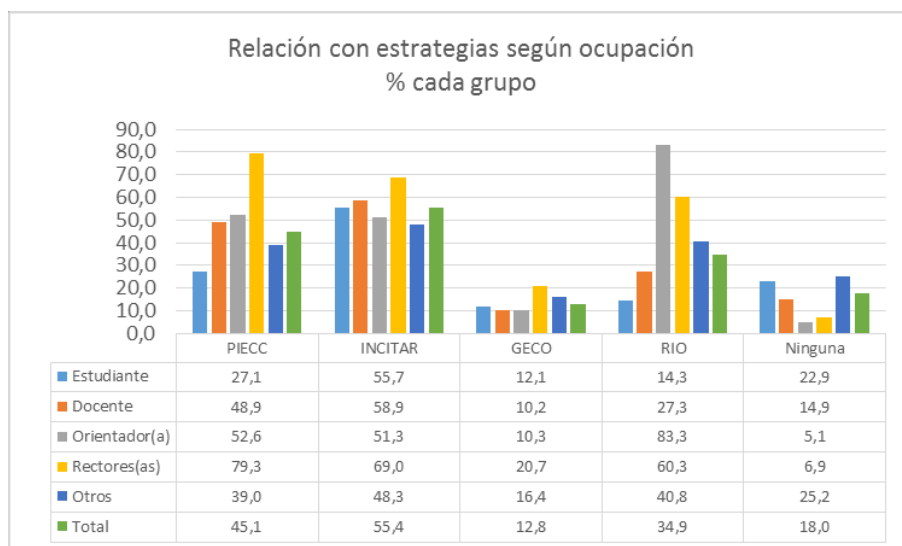


Gráfico 11



Para vincularse con el PECC el correo electrónico es medio privilegiado, con 42% de las respuestas (gráf.12).

Por otro lado es interesante advertir que la vinculación con el PECC no se origina en el grado de conflictividad o de riesgos que enfrentan los colegios y sus comunidades en primera instancia, sino más bien en la importancia reconocida y el interés en la materia de la que trata el proyecto, es decir la educación para la ciudadanía y la convivencia (gráf.13).

Gráfico 12

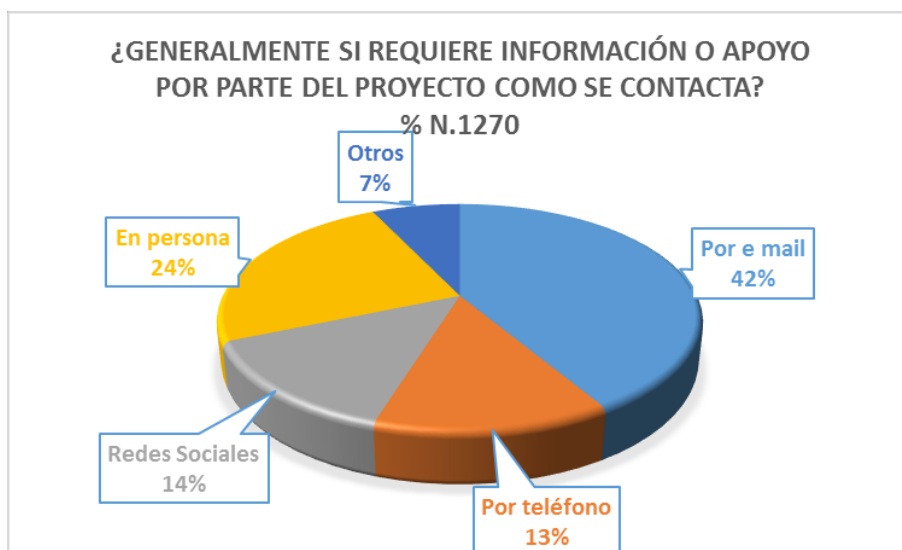
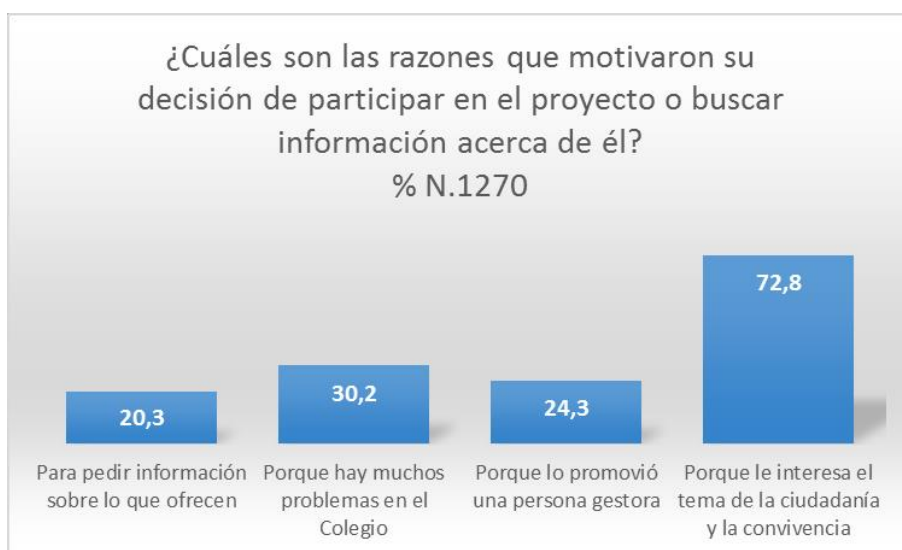


Gráfico 13

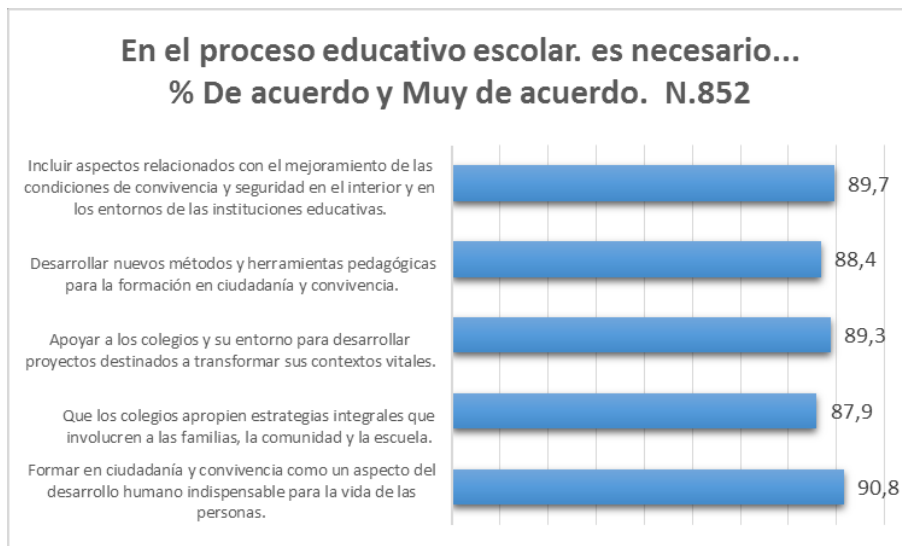


En resumen, menos de una quinta parte de los entrevistados no ha tenido relación con el PECC y sus estrategias, o no conoce de la existencia del proyecto. La fuerza de la vinculación con el proyecto varía según la ocupación de los entrevistados: los estudiantes privilegian las INCITAR; el personal de orientación RIO. Quizá valdría la pena reflexionar sobre la necesidad de abundar entre orientadores y estudiantes mayores vínculos con las demás estrategias dada la integralidad del proceso PECC. Especialmente en el caso de los estudiantes y la estrategia RIO, porque su relacionamiento con ella es bastante inferior al promedio, lo que no ocurre con las demás estrategias.

PERTINENCIA Y SATISFACCIÓN

La encuesta ha permitido auscultar el grado de interés y conformidad de los entrevistados con los principios que orientan el desarrollo del proyecto PECC. Al respecto se les consultó sobre el nivel de acuerdo o desacuerdo con un conjunto de frases que resumen los objetivos generales de cada una de las estrategias del PECC. **Obsérvese que los objetivos del PECC y sus estrategias cuentan con respaldo prácticamente unánime entre los entrevistados.** Este hallazgo es relevante especialmente a la luz del debate sobre fundamentos ideológicos, que también existe, en relación con la forma y la necesidad de educar para la ciudadanía y la convivencia. Los resultados pudieron haber sido diferentes, pero es relevante constatar el amplio grado de acuerdo con los objetivos que el PECC se ha fijado. Ello demuestra la importancia de continuar adelante y realizar las correcciones que sean necesarias para la optimización de su desempeño.

Gráfico 14



En cuanto a la calificación asignada a los servicios prestados por el proyecto, si se analiza la mediana en cada una de las actividades tenemos que solamente la calidad de los gestores recibe un puntaje de 8 sobre 10. Esta es una buena noticia, especialmente por el esfuerzo empeñado para dotar a las IED del apoyo profesional necesario para impulsar las estrategias del proyecto, al tiempo que se ha ocupado de una contratación de recursos calificados invirtiendo también en su capacitación en las materias relacionadas con el proyecto. Lo malo es que la calificación está por debajo en límites apenas aceptables: la capacitación de los orientadores, el apoyo a las INCITAR, el aporte de información y datos relevantes y la articulación con los demás proyectos de la SED reciben un puntaje de 7 sobre 10, mientras que materiales didácticos, atención a situaciones de crisis, coordinación entre las estrategias y con otros servicios de la Alcaldía alcanzan una mediana de 6 sobre 10 puntos posibles. Debe tenerse en cuenta que la calificación es mucho más favorable entre los estudiantes y menor entre docentes y orientadores como queda de manifiesto en el gráfico 16. En este caso la consulta fue respecto de una valoración general del PECC en una escala de 1 a 10. Para el total de los entrevistados, la mediana es 7 sin observarse diferencias importantes según el sexo de los entrevistados.

Gráfico 15

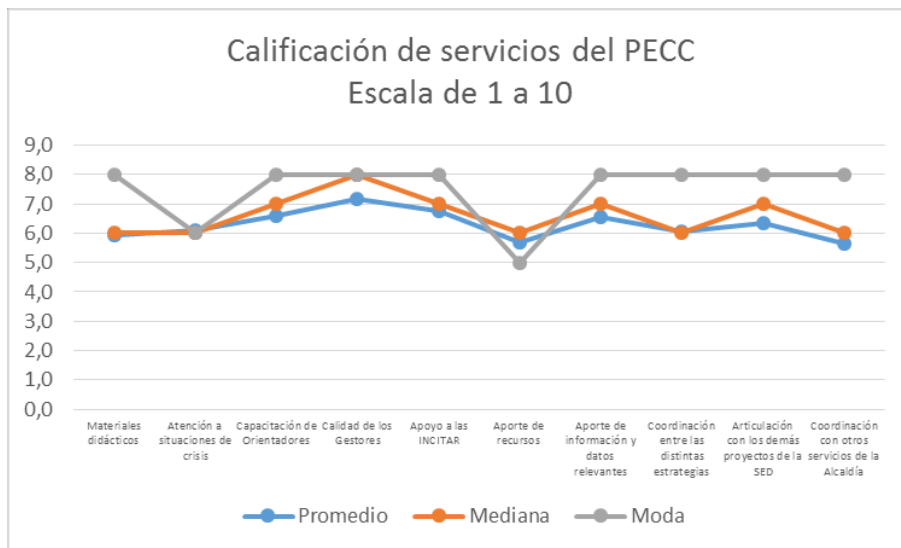
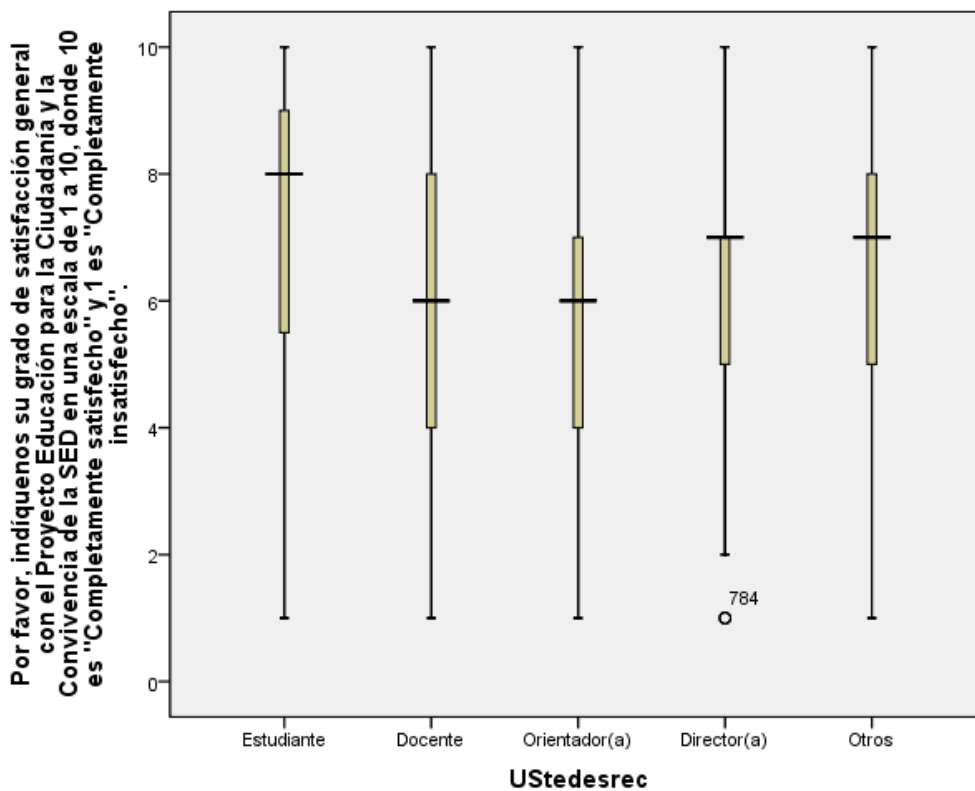


Gráfico 16



VALORACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

La encuesta indagó específicamente aspectos relacionados con cada una de las estrategias. Se indagó el conocimiento de sus objetivos y la pertinencia de sus propuestas y actividades. En algunos casos las estrategias colocaron preguntas importantes para su desempeño, como la consulta específica en el caso de RIO sobre los medios de comunicación entre los colegios y los servicios de asistencia que proporciona la estrategia.

En cuanto al PIECC, la mayoría de los entrevistados se decantó por la necesidad de consensuar visiones sobre ciudadanía y convivencia en las comunidades educativas, lo que indica clara conciencia sobre la existencia de visiones contrastadas y diversas, aspecto que claramente el PECC procura enfrentar por diversos medios.

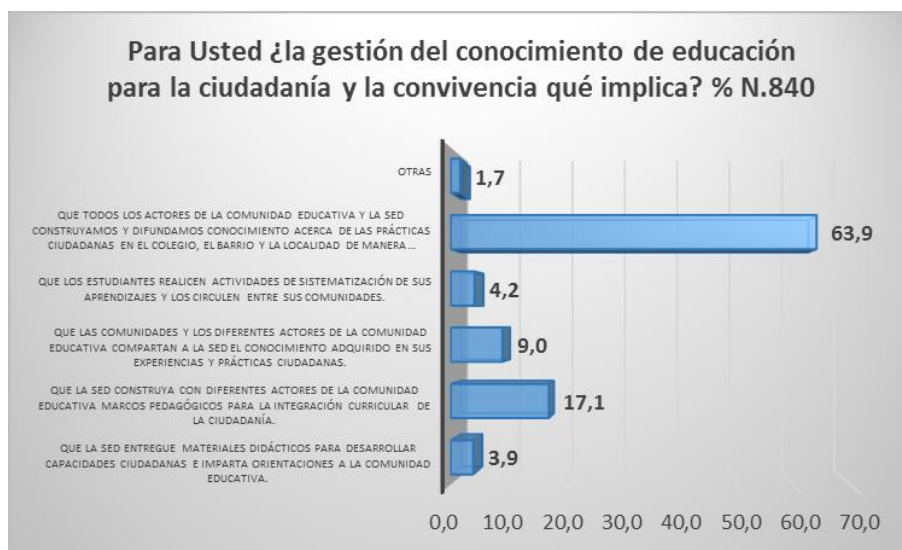
Gráfico 17



En cuanto al propósito de la estrategia Gestión de Conocimiento, aquí si se observa claramente una preferencia de los y las entrevistadas por la siguiente expresión: *Que todos los actores de la comunidad educativa y la SED construyamos y difundamos conocimiento acerca de las prácticas ciudadanas en el colegio, el barrio y la localidad de manera colectiva y colaborativa.* En este caso quizá se trata de una expectativa que, a la vista de las actividades realizadas por la estrategia hasta la fecha de esta evaluación, resulta todavía insuficiente: la construcción participativa e incluyente de conocimiento. Entenderíamos que los procesos de sistematización que emprendan especialmente las estrategias PIECC e INCITAR deberían garantizar en el futuro la

satisfacción de esta expectativa, permitiendo que los aportes de GECO se concentren en potenciar esos procesos antes que en la acción directa.

Gráfico 18



En el caso de INCITAR, las preguntas claramente se enfocaron en aspectos de utilidad y desempeño del proyecto. Considerando la escala de aporte a las iniciativas de convivencia en los colegios, la valoración es positiva, teniendo en cuenta que 37% lo considera significativo (4 y 5). 21,6% valoraron reducido el aporte, lo que posiblemente se debe al lento proceso de aprobación de los apoyos requeridos por las estrategias. (gráf.19). Consultados sobre la calidad de los apoyos brindados por INCITAR destaca el trabajo de los gestores lo que confirma lo observado para el Proyecto PECC en su conjunto.

Gráfico 19

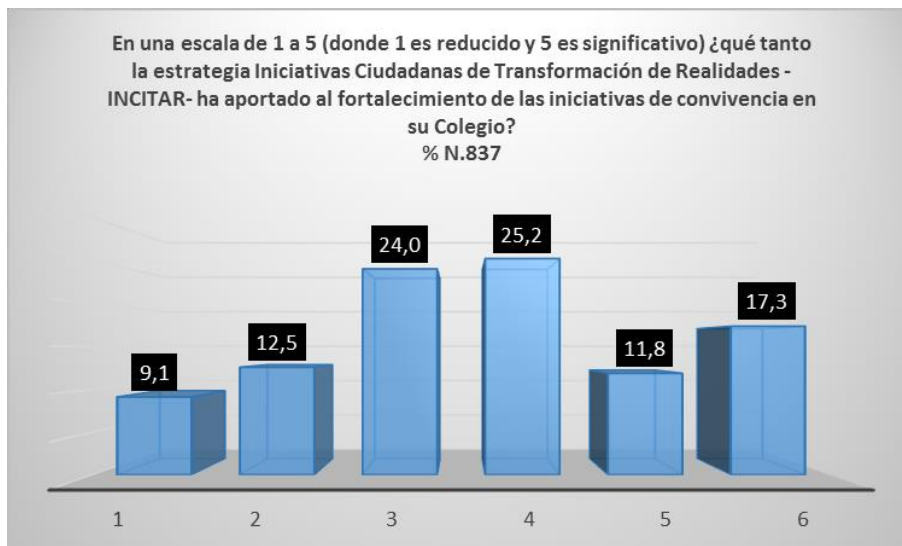
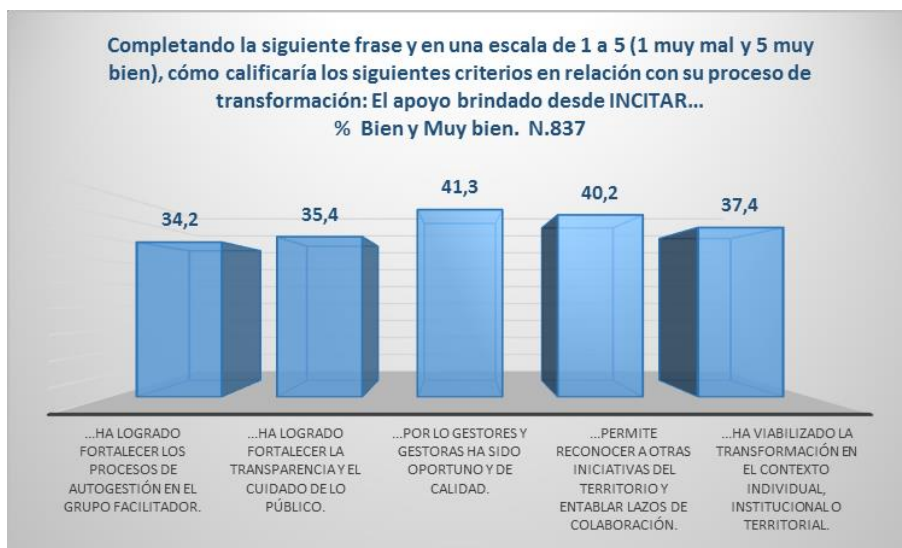


Gráfico 20



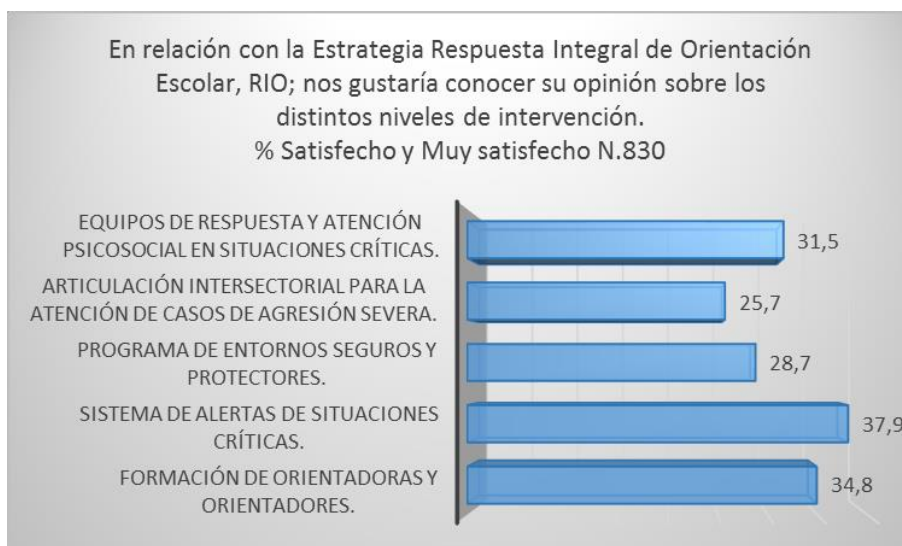
Finalmente en el caso de la estrategia RIO, la población entrevistada tiene mayor conocimiento del sistema de alertas y de las tareas de fortalecimiento de la orientación escolar. El menor conocimiento relativo de las unidades móviles, considerando las altas expectativas creadas con este servicio quizá requiere de una campaña de información sobre su desempeño y el alcance

de su colaboración con las tareas cotidianas en materia de prevención y atención de situaciones críticas. Esa visión parece corresponder con el grado de satisfacción expresado en el gráfico 22.

Gráfico 21



Gráfico 22



Recomendaciones de mejora: la opinión de las copartes

La evaluación incluyó, por medio de una pregunta abierta en la encuesta, una oportunidad para que las copartes involucradas expresaran sus recomendaciones puntuales a las estrategias del PECC y a su conducción general. La pregunta de la encuesta fue la siguiente: ¿Hay alguna cosa que le gustaría sugerirle a las personas responsables del Proyecto para ayudarles a mejorar? La totalidad de las respuestas se ha organizado según la ocupación de las personas entrevistadas de modo que se conozca por separado su opinión más allá de las visiones de conjunto. En total las observaciones suman 47 páginas que se anexan a este informe dado la riqueza puntual de cada una de las opiniones expresadas.¹⁰

Para un análisis de conjunto además de la lectura detallada de las opiniones y sugerencias expresadas, hemos realizados mapas textuales que permiten no solamente identificar cuestiones relevantes para los actores sino también diferencias de énfasis entre ellas.

Examinemos en primer lugar el caso de los **estudiantes**. En general entre los estudiantes predomina la demanda de mayor apoyo a los proyectos existentes. **Más proyectos, en más colegios, para más estudiantes y con mayor cantidad de actividades reflejan una fuerte expectativa entre los estudiantes.**

Algunos de los participantes reclaman más apoyo y orientación por parte de los gestores del PECC y las INCITAR, así como reducir la rotación de las personas que asisten a los centros educativos.

Seria propicio que los gestores estén mucho más tiempo en los colegios insistiendo y recolectando las ideas de los estudiantes, también que no se olviden de las necesidades materiales de algunos colegios para nuestro buen desarrollo académico.

¹⁰ Todas las citas textuales tanto en el análisis como en el anexo se han transcrito sin alterar la ortografía o sintaxis originales.

programas y estrategias y conducen a una confusión de cosas que no se sabe hacia donde ir. Sugiero trabajar por separado con cada área en reuniones de departamento, trabajar cartillas didácticas para estudiantes, y trabajar con líderes estudiantiles por ejemplo miembros del consejo estudiantil.

Se reconoce la alta exigencia que plantean los objetivos y el enfoque del proyecto y sus estrategias, en contraste con las limitaciones que supone su puesta en práctica. Se invita al proyecto a actuar menos verticalmente, con menos atención en el papeleo, construyendo “con” y “desde abajo”. De lo contrario las dinámicas del proyecto se entienden como ejercicios de autovalidación, destinadas menos a entender el proceso local y más a la auto justificación de lo que se está haciendo.

Es una propuesta compleja, general y abarcadora, tal como se espera que sea una propuesta generadora desde el nivel central. Sin embargo, a la hora de materializarla en el nivel institucional se requiere tiempo para articularla a los procesos institucionales ya que curricularizar no significa generar cátedras o asignaturas sobre convivencia y ciudadanía.

Esta práctica como todo lo pedagógico no vale de solo una o dos charlas, en donde se expone y se dictan algunas disposiciones, se deben hacer mesas de trabajo independientes por localidades e incluso instituciones y las jal, junto con la comunidad real. Las acciones deben ser desde la base construirse como una casa y no con pretensiones desde un supuesto de quienes proponen el proyecto, para ello se debe hacer un sondeo para saber cual y en dónde esta la problemática, a base de unas herramientas de pre test y desde allí seguir construyendo, no trayendo herramientas ya para la aplicación eso solo va arrojar datos que reafirmaría el proposito del que formulo el proyecto y es poco objetivo

Actuar desde la experiencia propia de las instituciones es una recomendación recurrente que, al mismo tiempo se corresponde con la ética y el concepto del propio proyecto. Para algunos el valor añadido no es claro si no se reconoce plenamente el camino andado. Es cierto que los procesos previos no necesariamente muestran un enfoque común y una articulación de dinámicas, pero también lo es que el PECC en lo concreto no tiene capacidad para imponer tales visiones. El desafío de la apropiación por parte de los docentes pasa por una mayor autocrítica posiblemente, pero también por una respuesta efectiva del nivel central a sus expectativas y demandas. Mejoras puntuales en la función y las capacidades de los gestores pueden claramente coadyuvar en esta asociación:

Más claridad frente a lo que se hace y un mejor acompañamiento. La estrategia realmente no genera nada distinto a lo que se ha trabajado en el colegio. Muchos de las metas del proyecto ya han sido abordadas por el colegio desde hace rato por eso no es honesto decir que son producto del Proyecto, es importante que se reconozca esto. Por otro lado el trabajo

con los gestores ha sido intermitente, no hay una línea clara de trabajo ni de los momentos que hacen parte del proyecto. Muchas veces se centra en la parte meramente formal dejando a un lado el proceso y finalmente el proyecto no tiene en cuenta o no contempla que en las instituciones educativas hay una cantidad significativa de proyectos desde los de área, pasando por los transversales y los que llegan de la sed, por eso el tiempo es limitado y es imposible sacar espacios para capacitaciones o diplomados aunque estos sean virtuales y menos para los que están estudiando maestrías.

En cuanto a las estrategias, hay una demanda de capacitación, comunicación, divulgación de buenas prácticas e información que claramente concierne el fortalecimiento de los servicios de gestión del conocimiento que proporcione el proyecto. La tabla siguiente proyecta opiniones específicas sobre las estrategias INCITAR y RIO. Las mismas califican cierta frustración sobre la calidad de la respuesta de INCITAR a las expectativas creadas y en el caso de RIO la desconexión ya documentada entre capacidades del proyecto y demandas en este caso de los docentes. Se pide entre otras cosas que la información trascienda la relación de la estrategia con el personal de orientación.

Opiniones de los docentes sobre las estrategias INCITAR y RIO

Incitar

- La seriedad, con los facilitadores he tenido dos gestores y ninguno me hace acompañamiento. Por lo anterior estoy totalmente desmotivada para continuar con esta INCITAR. La ausencia de acompañamiento hace pensar que este proyecto no tiene seriedad ni continuidad. La vinculación de los padres en el acompañamiento aun es muy deficiente, incentivar con una estrategia impactante seria una opcion, ya no sabemos que mas hacer.
- Mas agilidad en los procesos.....Sobre todo en las INCITAR que llevamos ya casi un año en ese proceso. Mas articulacion con las directivas de la institución por que las iniciativas estan pero se pierden en la parte directiva. Mas visitas a los colegios, especialmente de ciudad bolivar y encuentros frecuentes con docentes de todas las áreas, fortaleciendo a los comites de convivencia y las orientadoras, hacer encuentros con padres de familia y estudinates...
- Me inscribí con mis estudiantes a INCITAR, porque me parece indispensable trabajar la ciudadanía y convivencia en estos chicos. Me motivó el pensar en recibir un apoyo extra, por realizar el trabajo que me corresponde como maestra. Hoy, me encuentro de verdad desilusionada, porque he conocido tres 3 gestoras diferentes, en las tres únicas visitas que nos han hecho. Llegan, hacen algunas preguntas y ya, francamente no le vi ningún sentido a las INCITAR. Prometieron unos apoyos que nunca llegaron. Falta seriedad.
- En cuanto a las INCITAR hemos tenido cambio constante de gestores, esto ha implicado que no se lleve acabo lo que programan. Las reuniones a las que citan no se llevan acabo sin recibir ningún tipo de excusa. por este motivo ya los facilitadores de cada colegio ya no asisten para no perder el tiempo. Hemos estado realizando nuestras actividades a nivel institucional para evitar que nuestras dinámicas cambien o se alteren por quedarnos a esperar cuando van a seguir con lo que propongan los de INCITAR.

Rio

- Las capacitaciones de rio sean en general para todos los docentes por que cuando las orientadoras no les gusta retroalimentar con los demas no se sabe que hacer cuando hay una emergencia ya que ellas se la pasan en muchas actividades fuera del colegio y cunadfo se necesitan no estan
- Exigir a los orientadores cumplir con sus funciones y usar todas las estrategias que ofrece la SED.
- ...dar meritos por la buena fe que se puso en la estrategia RIO y sus alcances a nivel distrital, sin embargo la problemática actual en lo concerniente a las dificultades de convivencia asociadas a trastornos del comportamiento de los estudiantes, consumo de drogas, microtráfico y falta de normas y/o acompañamiento en la familia, están desbordando la capacidad de respuesta no solo de RIO, sino de la comunidad docente en general, haciendo mella en la salud mental y en el bienestar general de comunidades escolares muy importantes, a este respecto se hace importante el privilegiar acuerdos de acompañamiento y seguimiento más amplios con 5 sectores distritales que deben ver su intervención en lo educativo como una labor preventiva (SDS, ICBF, Comisarias de Familia, Infancia y adolescencia, Personería), no como una labor meramente sancionatoria hacia los esfuerzos que se hacen desde educación.
- El programa RIO nos ofreción un diagnóstico de la situación de conflictividad, factores asociados a la vilencia y otros en la UPZ, pero desde entonces no volvimos a saber de ello. UPZ Comuneros, Loc 5 de Usme. No es evidente el plan de atención permanente para los colegio identificados como de alta vulnerabilidad o aquellos del plan 70/100.
- Los señores de la estrategia RIO tienen un horario que definitivamente no es compatible con las situaciones que se nos presentan en las instituciones , por lo tanto su intervención no se puede garantizar. ¿No sería mejor que ellos fueran flexibles con los horarios y pudieran intervenir cuando se les solicita?

sólo hasta el lunes 28 de julio se tendrá un encuentro para precisar las acciones y los responsables del Piecc. En conclusión, sugerimos que no se generen falsas expectativas con el alcance de los proyectos. Que agilicen la puesta en marcha de las iniciativas y que cumplan con lo previsto desde cada instancia.

Otra persona reflexiona sobre los costos de oportunidad del PECC en relación con otro tipo de esfuerzos, como por ejemplo, la contratación mayor de personal de orientación. Evidentemente la propuesta del PECC es integrar las contrataciones nuevas y necesarias dentro del enfoque del proyecto.

Los proyectos siguen siendo programas aislados, al parecer solo con fines políticos, ya que los profesionales contratados pueden ser muy competentes pero siguen siendo insuficientes...ademas los profesionales de RIO hacen lo mismo que yo en el colegio... ES MEJOR CONTRATAR MAS ORIENTADORES DE PLANTA PARA CADA COLEGIO y no 6 para una localidad. Los programas como INCITAR solo cubren un mínimo de la población y así no se evidencian cambios significativos. Si en cada colegio Cada orientador pudiera seguir haciendo este mismo trabajo pero con una población mas limitada (es decir mas orientadores al interior de cada colegio) se verían mas avances. Además seguimos teniendo localidades independientes, que no podeos actuar por que un estudiante en riesgo estudia en un colegio en la localidad, pero vive en otra, y ni rio, ni uno puede hacer eficaz ni eficiente un tramite de remisión.

Otra persona valora positivamente la propuesta del PECC pero considera que los recursos para su puesta en práctica son limitados.

Es una gran apuesta, pero al interior del cuerpo docente hace falta mayor acompañamiento. Muchos docentes y padres de familia no conocen la profundidad del proyecto, sus alcances, sus propositos y como se ha elaborado. Los orientadores tenemos demasiado trabajo y no tenemos el tiempo suficiente para socializar lo que hemos aprendido. Necesitamos mas material para poder difundir los alcances del PECC. Sugiero además que se fortalezca la red de orientadores articulando todas las redes de apoyo del sector privado para brindar mayor atención a las instituciones.

Ahora bien, específicamente sobre la estrategia RIO el reclamo principal se relaciona con los límites de su intervención y, como hemos señalado arriba, la tensión entre las necesidades y expectativas en los centros educativos, de una parte, y lo que se ofreció hacer; se entendió que se ofrecía y se hace efectivamente desde la estrategia, por la otra. Para algunos eso ha complicado su propia posición en el centro educativo:

Como Docente Orientador no he recibido NUNCA inducción respecto al Proyecto RIO y la comunidad educativa en general da por hecho que tengo la información, cuestionando la labor. Observo que el tema de Convivencia y Ciudadanía se ha centrado demasiado en la

implantación del mismo en el currículo. Llegan varios proyectos con gestores por separado a dejar tareas y hacer capacitaciones pero difícilmente se articulan, esta multiplicidad de proyectos aumenta la carga laboral y limita la posibilidad de integrarlos y aprovecharlos.

Para otros el problema es más operativo, pero la debilidad de la acción concreta conduce a debilitar la legitimidad de la propuesta.

La comunicación con RIO es bien difícil. Por lo general no contestan el teléfono. Existen casos delicados que se reportaron pero nunca fueron abordados, esto da por hecho que de respuesta nada y de inmediato menos. Esa plática se está perdiendo. Lastima porque el proyecto es interesante y pertinente pero a nivel operativo existen vacíos.

En este sentido las debilidades de la asistencia se complican con los problemas de seguimiento.

Retroalimentan los casos reportados en el sistema de alertas- SED. Pues utilizan la información dada por la orientadora para retroalimentar los casos reportados y aparecen obtenidos por RIO. Entonces, cuál es el apoyo de la estrategia Rio para los colegios?

Que los casos sean manejados o monitoreados, por el mismo profesional, y no que, unos reciben el caso, y 5 le hacen seguimiento a medias.

Las y los **rectores** tienen una función esencial en el avance del PECC. En opinión de varias personas consultadas cuando el rector o la rectora comulgan con los objetivos del proyecto, los avances son muy positivos, las críticas persisten pero no impiden el desarrollo de los procesos en los ritmos posibles y en general se procura avanzar a partir de una combinación de entusiasmo y esperanza. Cuando, por el contrario, no se cuenta con esa empatía o incluso el proyecto se enfrenta a la franca oposición de los rectores, avanzar es mucho más difícil aunque no del todo imposible. En el imaginario de los rectores(as) predomina el interés de los estudiantes y de la institución en la ejecución de cualquier clase de proyectos. **Entre los rectores el reclamo de poco apoyo es recurrente, y la presencia esporádica o la ausencia de los gestores es un problema que afecta a toda la gestión del Proyecto y no solamente a las estrategias mejor percibidas.**

Recomendaciones de las y los Rectores para la mejora del PECC



Fuente: Elaboración propia con recursos de Wordle.net

Una persona llamó la atención sobre el problema de la sostenibilidad y las prioridades institucionales a partir de las cuales se asigna presupuesto y personal. Y en ello enfatiza la necesidad de reconocer que la construcción de un enfoque de ciudadanía y convivencia en la educación concierne todas las áreas y dimensiones del proceso y la política educativa.

Me gustaría que los programas no dependieran del gobierno de turno y por ende de contratos cortos y poco personal. Las instituciones están sobrecargadas de estudiantes y mientras en las aulas hayan 35 a 40 estudiantes los problemáticas nunca se visibilizaran en todo su dimensión. Competir por calidad masificando la educación es muy difícil. Imagínese atender la convivencia y la ciudadanía cuando los jóvenes no tienen ni el mínimo de espacio vital en su casa ni en su colegio. Como pedirles que no se agredan o atiendan la clase si están sentados unos pegados a otros. La agresión de las propias políticas educativas contra los estudiantes es dura. Los programas son muy buenos pero carecen de continuidad y recursos.

A este nivel de dirección se percibe mejor que en los otros casos la pertinencia de la estrategia PIECC como espacio de integración del esfuerzo del proyecto. Más aún se espera que el proyecto pueda evolucionar desde lo instrumental de las estrategias RIO e INCITAR hacia lo más programático y estratégico que propone el enfoque integrado del PECC.

Consolidar apuestas, antes que acciones o estrategias. Aunque empezar por las estrategias como Río e incitar fuer útil en un primer momento para posicionar el proyecto, si no trascienden a convivencia y empoderamiento con aportes a integración curricular y PIECC el proyecto pasará como si nada y no habrá generado los cambios esperados. PIECC es un espacio de reflexión para cambiar las dinámicas jerárquicas y de mal entendimiento de la autoridad en el colegio, todas las estrategias y apuestas deben aportarle y aun no ocurre. El objetivo de transformación cultural de la escuela implica una lógica de trabajo basada en el diálogo reflexivo que debe incorporarse en la lógica del proyecto. 3. Los equipos no se articulan y proyectos clave como ciudadanía y 40x40 no se relacionan.

El ajuste de los ciclos del proyecto y sus actividades aparece como esencial para la apropiación del mismo en los centros educativos en opinión de rectoras y rectores. Más congruencia entre lo enunciado y la práctica, especialmente en la incorporación horizontal de todos los miembros de la comunidad educativa y la transparencia de los procesos, son demandas explícitas.

El espíritu del programa es muy bueno, pero la programación de tantas tareas y/o actividades saturan la organización institucional e inclusive del mismo programa. Por tanto se sugiere que la planificación de tareas se realice en consenso con la institución a principio de año para no estar improvisando o realizando ajustes permanentemente. También es importante definir tiempos para socializar el proyecto de manera más clara a los docentes; si ellos, que son los que finalmente lo llevan a práctica, no se empoderan de él es difícil que fluya eficientemente.

Es indispensable la oportunidad en los procesos. Las diferentes fases se han dilatado mucho en el tiempo lo cual hace que se pierda de vista la coherencia e intenciones. Igualmente se tarda demasiado la consolidación de los avances de la institución, de los resultados de las investigaciones realizadas en relación a entornos escolares y el proceso de las INCITAR no se conoce plenamente por lo cual pierden interés y contundencia. Cuando la institución requiere información relacionada con el Proyecto se alude a que aun no está consolidada y no se puede entregar.

En efecto, la incorporación plena de todos los actores de la comunidad educativa, es un contenido estratégico de la propuesta del PECC. Por ello la consulta a las **madres y a los padres** de familia es de la mayor importancia. **Familia y comunidad aparecen como contenidos clave** en el mapa textual de las recomendaciones que realizan al proyecto, con la prioridad que no aparece en los demás mapas. Ello refleja la importancia de esa incorporación.

de casos no empujan estos procesos en sus instituciones, se centran en abrir los espacios y ya, pero no hay una decisión como escuela de incorporar con determinación la ciudadanía y la convivencia. Esto obstaculiza que se fortalezca el proyecto en la escuela.

Para lograr realmente un proceso integral no basta con distribuirse como gestora en cuatro o más colegios a la semana, para adelantar un proceso integral se requiere otra figura, permanente para cada colegio, que se dedique exclusivamente a la articulación "integralidad" de iniciativas y conocer la dinámica del colegio y su contexto y así mismo fijar actividades frente a ello. Además, la entrada y salida permanente de contratistas hace que la credibilidad del proyecto se pierda y relacione con un proyecto más de una administración que se va con la administración precisamente; entonces considero que pactar contratos laborales, en lugar de prestación de servicios genera más estabilidad y mejor percepción del proyecto. A las contratistas no se les toma en serio, menos cuando son jóvenes, así se cumpla con la labor.

Una persona considera que las nuevas convocatorias de INCITAR deben replantearse.

El proceso de INCITAR debe replantearse para próximas convocatorias, en cuanto a la realización de una cartilla en donde se clarifique el proceso y se establezca el presupuesto y los gastos que pueden o no pedirse, así como se deben plantear tiempos claros y no tan extensos para la fase de implementación de la iniciativa, ya que esto desgasta y desmotiva a las personas implicadas. adicionalmente se debe prever un numero de iniciativas a seleccionar y unos criterios mínimos de evaluación, así como se debe pedir un consentimiento de los colegios, porque ha sucedido que no es claro los criterios de cancelación de iniciativas, porque se han presentado inconvenientes que como no existen criterios claros no se resuelven desde la institucionalidad, y pueden poner en peligro a los gestores o a la comunidad académica.

Personas entrevistadas

Alpargatero, Lisbeth. Coordinadora Gestión de Conocimiento.

Arauz, Guillermo. Gestor INCITAR. Colegio Normal María Montessori, Ávila, Ariel. Coordinador RIO.

Boyacá, María Fernanda. Gestora Colegio Dunia Zapata.

Cantor, Helmnán. Gestor. Colegio Manuela Beltrán.

Castro, Diana Marcela. Madre de familia. Colegio Normal María Montessori,

Celis, Carlos Humberto. Apoyo a Gerencia PECC

Chavez, Karen. PNUD SIMONU.

Contento, María Isabel. Coordinadora operatividad PECC.

Cruz, Cristian. Gestor INCITAR, Colegio La Palestina, Engativá. Colegio Class, Rectora.

De León, Adriana. Gestora PECC. Colegio Nueva Delhi.

Delgado, Isauro. Gestor. Colegio Dunia Zapata.

Flores, Constanza. Madre de familia. Colegio Normal María Montessori,

Forero, Sonia. Rectora, Colegio Dunia Zapata.

García, Deidamia. Gerente PECC.

García, Luis Alfredo. Docente, Colegio La Palestina.

Gonzalez, Andrés. Gestor Colegio Nueva Delhi.

Gómez, Amelia. Rectora. Colegio Nueva Delhi.

Guerra, Luis Carlos. Entornos escolares seguros, Estrategia RIO.

Huérfano, Alejandro. Coordinador Interlocal Zona Norte.

Leal, Diego. Gestor del PECC. Colegio Lorencita de Villegas.

León, Sandra Diana. Coordinadora PIECC.

Londoño, Jaime. Coordinador Convivencia, Colegio Normal María Montessori,

Mahecha, Tatiana. Gestora PECC, Colegio Normal María Montessori,

Moreno, Esmeralda. Coordinadora. Colegio Lorencita de Villegas.

Neda, Gustavo. Estudiante. Colegio Normal María Montessori,

Nieto, Angélica. Gestora PECC. Colegio La Palestina, Engativá.

Noriega, Sandra. Equipo PIECC.

Numpaque, Geraldine. Estudiante Colegio Dunia Zapata.

Orientadora. Colegio Nueva Delhi.

Ortiz, Arlein. Coordinador. Colegio Nueva Delhi.

Otero, Nidia. Docente. Colegio Normal María Montessori,

Pelayo, Ivan. Coordinador 40x40. Colegio Manuela Beltrán.

Porras Torrente, Catherine. Pedagoga PIECC.

Ramirez, Juliana. Atención a Situaciones Críticas, Estrategia RIO.

Sánchez, Oscar. Secretario de Educación del Distrito. SED.

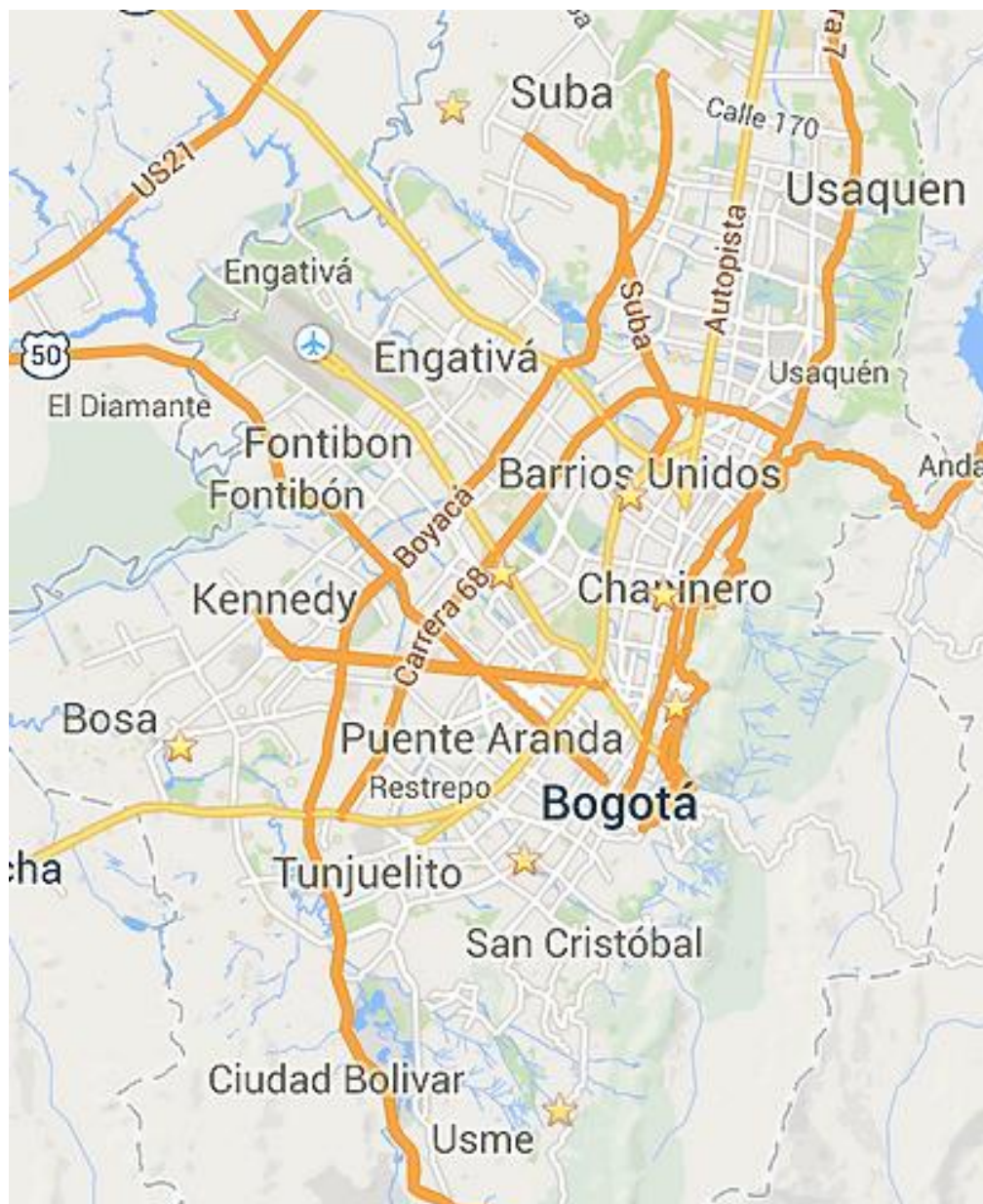
Sanchez, Rosa. Orientadora. Colegio Lorencita de Villegas.

Useche, Juan. Estudiante. Colegio Normal María Montessori,

Ussa, Edwin. Coordinador INCITAR.

Ruta de visitas a Centros Educativos del Distrito

Centros visitados indicados con estrella amarilla.



Anexo 1 Cuestionario (Archivo adjunto).

Anexo 2. Cronograma de Visita de Campo (Archivo adjunto).

Anexo 3. Recomendaciones de las copartes al PECC.

Registro del texto completo de las recomendaciones de copartes al proyecto por medio de la Encuesta de Percepción y Relacionamiento.

Pregunta: ¿Hay alguna cosa que le gustaría sugerirle a las personas responsables del Proyecto para ayudarles a mejorar?

ESTUDIANTES

1. Me parece que este movimiento es bastante agradable y farteleziente entodo sentido
2. Articular con mas instituciones publicas los proyectos, generar convenios con el jardin btanico, humedales, hospitales, alcaldias, JAL, Secretarías de integración.
3. Creer es si mismo de lo que hace, para asi ver un buen resultadp de lo que ha logrado
4. Estar Al Pendiente De Las Iniciativas Con Mayor Calidad De Participacion
5. Informar mas y mejor a la gente, llevar procesos continuos en los proyectos.
6. Informacion en aulas de clase para que vean el transvuso de clases y como los profesores interactuan con estudiantes en mejoras con el aprendizaje
7. LOS PROYECTOS DEBERÍAN SER INFORMADOS EN CADA UNA DE LAS CEDES. ADEMAS INTEGRAR A MAS ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA A ESTOS PROYECTOS. DARLOS A CONOCER,HACER DISTINTAS CAMPAÑAS, FOMENTAR EL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES.
8. Más intervención con los proyectos incitar.
9. MAS ATENCIÓN CON LOS PROYECTOS POR QUE ALGUNOS PROYECTOS NO SE ESTÁN CUMPLIENDO SATISFACTORIAMENTE
10. Mayor Orientacion al momento de llevar a cabo las INCITARES
11. Mayores capacitaciones y actividades de recreación ademas de eso capacitaciones de concientizacion para aumentar la capacidad de entendimiento sobre dichos temas.
12. Me Parece Que Todo Ba Muy Bien
13. NADAAAAAAAAAAAAAAAA
14. NO
15. Necesitamos que lo proyectos ya comiencen a darse resultado para que desde nuestro trabajo podamos también aportar a SED y sus proyectos.
16. No
17. No 1 el trabajo que hacen es excelente.
18. No Todo Esta Bien
19. No se
20. PERSNALZAR UN POCO MAS LA CONVIVENCIA DE ESTUDIANTES PADRES DE FAMILIA Y DOCENTES, PARA QUE SE EDUQUEN MEJOR EN CUANTO A VALORES.
21. Que avancen más con los proyectos adquiridos
22. Que no cambien tanto las personas que vienen a los colegios
23. Realmente NO, todo me parece EXCELENTE
24. Realmente todo lo hecho por parte de sutedes es muy bueno

25. SI EN MI COLEGIO NO HAN ECHO NADA DE LO PLANEADO EN LA INCITAR, BUSQUE RESPUESTAS Y ME DIJERON QUE POR LA LEY DE GARANTÍAS PERO AUN A SI SE QUE NO VAN A HACER NADA
26. Sean mas didacticos, recreativos y no hablen tanto, más práctica MENOS TEORÍA.
27. Seria propicio que los gestores esten mucho mas tiempo en los colegios insistiendo y recolectando las ideas de los estudiantes, también que no se olviden de las necesidades materiales de algunos colegios para nuestro buen desarrollo académico.
28. Una atencion real a las problemáticas y situaciones que se presentan en los territorios y en los colegios ya que el proyecto es muy bueno pero no alcanza a suplir todas las necesidades ya que no llega a cubrir todos los territorios y colegios muchas veces en bogota
29. creo que el orden de las clases o reposición de las clases es importante por que muchas veces se pierden
30. el proyecto esta muy bien
31. hacerse notar en todos los colegios de Usme ya que no conocia si no la incitar y proyecto para la convivencia por que soy integrante por que en el colegio no hay espacios para hablar de eso
32. mas acompañamiento de parte de los del proyecto y mas información y a tiempo.
33. mas conocimiento y explicacion del proyecto
34. mayor informacion sobre el desarrollo del proyecto
35. mejorar
36. mejorar la calidad de la educacion y establecer áreas de comportamiento mas actualizadas hacia los actores en mencion como lo son padres estudiantes y docentes.
37. no
38. nooo !!!
39. felicitarlos por lo que estan haciendo
40. pienso que aunque esta bien, deberían implementar como mas comunicación con todas las instancias de territorio, para que todos las conozcan y puedan ayudar y aportar a estas mismas
41. que no rayen las paredes y que no chorreen los baños de sangre del periodo me gustaria que mejoraran eso
42. que nos den mas elementos para nuestro encitar
43. que envíen recursos
44. que escuchen mas propuestas de los jóvenes pues ay muchas cosas buenas. que traten de ser firmes en lo que dicen.
45. que implemente nuevas estrategias para la difución de los diferentes procesos que se llevan a cavo.
46. que las actividades sean mas frecuentes
47. que se realicen mas actividades con material didactico
48. que sigan asi

DOCENTES

1. Asistir periódicamente a las instituciones educativas.
2. Mas capacitación para docentes
3. Promocionar de forma permanente en todas las instituciones educativas.
1. Comunicación directa con los líderes de los diferentes proyectos, en la mayoría de ocasiones no pasa de la rectoría. 2. Socialización permanente de avances. 3. Más acompañamiento a los procesos
4. A LOS ENCARGADOS DE INCITAR: MAYOR COMPROMISO Y SEGUIMIENTO EN LOS COLEGIOS. SER CLAROS, NO HACER PROMESAS Y ACOMPAÑAR EFECTIVAMENTE LOS PROCESOS. PARA RIO: Exigir a los orientadores cumplir con sus funciones y usar todas las estrategias que ofrece la SED
5. A VECES ESTE TIPO DE ESTRATEGIAS SE QUEDA EN ALGUNAS PERSONAS RESPONSABLES DE LA EJECUCION EN EL COLEGIO Y SU DIFUSION ES MUY SUPERFICIAL.
6. A la persona no. Al proyecto en si; pues las estrategias pueden ser buenas, pero el problema de la convivencia es estructural y, no solo la escuela es responsable, también los entes de control, el estado, la familia, la falta de oportunidades par los y las estudiantes, la falta de oportunidades para los padres, la corrupción rampante. EN CONCLUSIÓN, NO SOLO BASTAN BUENAS INTENCIONES; ES NECESARIO EDUCAR A QUIENES DIRIGEN A ESTE PAÍS Y QUE CADA PERSONA SE EMPODERE DE LO QUE LE CORRESPONDA.
7. A los gestores INCITAR, que brinden un apoyo permanente, aparecen y desaparecen de la nada, hacen pensar que el proyecto se acabó antes de tiempo, no hay seguimiento continuo y eso desmotiva.
8. APOYO DIARIO EN TALLERES CON ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA ACERCA DE LAS DIFERENTES TEMÁTICAS DE CONVIVENCIA Y CUIDADANIA
9. ASIGNAR MAS ASESORES PARA CADA UNO DE LOS DIFERENTES PROYECTOS, PIECC,
10. INCITAR Y RIO, SON MUY INTERESANTES, PERO FALTA MAS VERACIDAD POR COLEGIO, MAS SOCIALIZACION Y DEDICACION PARA ACOMPAÑAR A LOS DOCENTES Y A TODA LA COMUNIDAD, MAS TIEMPO. UN SOLO ASESOR NO ALCANZA A CUBRIR TANTOS COLEGIOS. GRACIAS AL MISMO TIEMPO.
11. Acudir a los colegios de forma más rápida cuando se presenta algún problema de convivencia con los estudiantes, es decir, acudir tan pronto son convocados.
12. Agilidad en la entrega de materiales solicitados para desarrollar oportunamente en las incitar
13. Agradecer el apoyo y acompañamiento que ha sido pertinente, adecuado y oportuno.
14. Ampliar los canales de comunicación a todos los planteles educativos.
15. Antes que nada felicitar la labor de los gestores locales, distritales e institucionales que han apoyado la implementación, ejecución y viabilización del proyecto en los diferentes niveles. En segundo lugar dar meritos por la buena fe que se puso en la estrategia RIO y sus alcances a nivel distrital, sin embargo la problemática actual en lo concerniente a las dificultades de convivencia asociadas a trastornos del comportamiento de los estudiantes, consumo de drogas, microtráfico y falta de normas y/o acompañamiento en la familia, están desbordando la capacidad de respuesta no solo de RIO, sino de la comunidad docente en general, haciendo mella en la salud mental y en el bienestar general de comunidades escolares muy importantes, a este respecto se hace importante el privilegiar acuerdos de acompañamiento y seguimiento más amplios con 5 sectores distritales que deben ver su intervención en lo educativo como una labor preventiva (SDS, ICBF, Comisarias de Familia, Infancia y adolescencia, Personería), no como una labor meramente sancionatoria hacia los esfuerzos que se hacen desde educación.

16. Apoyar las incitar sin que toque generar proyecto.
17. Apoyo a los coordinadores y docentes, puesto que muchas veces solo se trabaja con orientación y falta difusión
18. Aunque el tiempo es escaso y la cantidad de personal poco, si es importante que la comunidad educativa en general conozca bien estas iniciativas y no que sea algo como de exclusividad de las orientaciones escolares y por repercusión del conocimiento de los docentes
19. Buscar la manera de hacer más presencia real en los colegios e intervenir los casos haciéndoles seguimiento.
20. Buscar que si se implemente el proyecto
21. CONSIDERO QUE EL PERSONAL DE APOYO COMO PSICÓLOGOS(A)ORIENTADORES PARA LAS INSTITUCIONES NO ES SUFICIENTE, TAMBIÉN ES CONVENIENTE UNA CAPACITACIÓN CON ESPECIALISTAS EN LA MATERIA PARA DOCENTES Y DIRECTIVOS
22. CONSIDERO QUE LOS GESTORES TIENEN QUE RESPONDER A MÚLTIPLES FRENTE EN LOS COLEGIOS QUE LES CORRESPONDE POR LOCALIDAD. ESTO DIFICULTA LLEGAR CON ACCIONES DE LARGO IMPACTO ANTE EL VOLUMEN DE RESPONSABILIDADES POR ATENDER.
23. LAS INCITAR NO SE ADELANTAN PORQUE AÚN NO SE DISPONE DE EQUIPOS FORMADORES PARA ADELANTARLAS, EN LOS CASOS QUE LO REQUIEREN. APRECIAMOS EL TRABAJO DE LOS GESTORES PERO ELLOS NO PUEDEN ASUMIR LA FORMACIÓN EN LAS INICIATIVAS QUE LO REQUIEREN. EN ESO EL PECC ESTÁ MUY DÉBIL Y NO ARRANCA.
24. Cada proyecto incitar mostro unas necesidades y nio las han cumplido. RIO debe ser lo suficientemente conocido por toda la comunidad, eso no es solo de los orientadores.
25. Capacitación a todos los docentes, a padres de familia y a representantes de los estudiantes
26. Compartir cada experiencia exitosa con las instituciones del distrito
27. Considero que es importante aumentar el número de personas vinculadas al trabajo del Proyecto, y que los gestores sean un poco más comprometidos con las Instituciones Educativas en el apoyo a estudiantes y docentes. Es importante que se vea la continuidad en el tiempo para poder generar verdaderos resultados.
28. Considero que es una falencia el hecho que el proyecto se presente de una forma desarticulada con los 5 proyectos liderados por la SED, como es el caso del tema de Género y diversidad Sexual...
29. Considero que las acciones que se presentan tiene un objetivo loable, pero en tanto esta información no sea más integrada y comunicada a la base no se alcanzarán los mismos resultados. Si la dinámica es que quienes participan de los eventos (Río) por ejemplo, multipliquen los esfuerzos de la SED es importante verificar que estos ejercicios se esten dando realmente en las instituciones.
30. Continuar con el trabajo que vienen realizando, la continuidad contribuye a que se sigan los trabajos que se iniciaron a corto y largo plazo.
31. Continuar fortaleciendo la comunicación e intervención con los diferentes instituciones que tienen que ver con entornos seguros de los colegios
32. Continuar motivando a la comunidad para participar efectivamente
33. Continuidad en los procesos.
34. Crear más espacios para difundir el proyecto y cultura en relación al tema, donde por cronograma institucional o de la SED, se fomente el trabajo y permita la participación de todos y cada uno de los actores que allí intervienen.
35. DEBEN PARTICIPAR MAS DENTRO DE LOS COLEGIOS Y VIVENCIAR LOS PROBLEMAS REALES A LOS QUE NOS ENFRENTAMOS A DIARIO
36. Divulgación e implementación en todas las Instituciones Educativa

37. Dar a conocer las estrategias y los proyectos de forma oportuna, ya que muchos nos enteramos mucho tiempo después.
38. Dar a conocer mejor el proyecto en la comunidad educativa, la información se queda en pocas personas o estamentos de la institución, no es muy claro el objetivo de integración de los procesos institucionales. Todas las charlas con la gestora, han sido demasiado teóricas y poco se ha avanzado en el colegio.
39. Dar mas difusión al proyecto
40. Dar mayor asesoría y formación a los lideres sobre los proyectos y no limitarse solamente a realizar diagnósticos y a solicitar avances cuando no se ha brindado la formación ni los recursos,.
41. Darle continuidad y hacer seguimiento a los procesos que se han iniciado en cada colegio
42. Darlo a conocer al total de los miembros de la institucion educativa, para que de esta forma todos aporten a los diferentes proyectos que el integran
43. Debe haber mayor divulgación en los colegios incluyendo las sedes donde funcionan los cursos pequeños (ciclos iniciales)
44. Debe realizarse un acompañamiento continuo y aterrizado al contexto. Es importante que las estrategias no provengan de agentes externos, por el contrario deben ser diseñados por los integrantes de la comunidad educativa, específicamente de los docentes y los orientadores
45. Deben revisar la estrategia de construcción e implementación de estos proyectos porque a mi parecer son un fracaso y un detrimento a para la SED. Rendirían más los recursos y tendrían un gran impacto desde los PEI de los colegios, no buscando agregarles pedazos a la fuerza.
46. Debería ser para todo el personal docente y no sólo para algunos, o para los directivos o sólo losa ríe tardo res, así sería más fácil manejar un. Mismo idioma
47. Dejar de llenar tantos formatos y dedicarse a traer a la realidad el proyecto. No ser unicamente gestores y controladores del trabajo sino que se pongan en la brecha y trabajen.
48. Difundir y controlar cada uno de los pasos.
49. Evaluar continuamente.
50. Capacitar a los gestores.
51. Dotar a las instituciones con materiales adecuados a los proyectos de convivencia.
52. Divulgacion amplia, no sectorizada.
53. EL COMPROMISO CON LOS DIFERENTES ACTORES DE DOBLE INFORMACIÓN DE MALAS COORDINACIONES Y 1 ARTICULACIÓN, POR LOS ACTORES DE LOS CONFLICTOS
54. ES NECESARIO REPLICAR LA INFORMACION, ES DECIR QUE LAS INSTITUCIONES Y CADA UNO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA ESTEMOS ENTERADOS DE ESTOS PROYECTOS Y SI SE IMPLEMENTAN. PUBLICITARLOS MAS Y DE DIFERENTES MANERAS
55. Eficacia en las acciones
56. Ejecutar los proyectos, todo ha sido verbal, nada de acción y los colegios cada día llenos de chicos con problemas de drogadicción, discriminación y matoneo
57. El acompañamiento, apoyo y retroalimentación en los colegios debe ser continuo, ya que solo así se ven los avances o dificultades y se hacen los ajustes correspondientes.
58. El cumplimiento con los compromisos adquiridos y seguimiento a las estrategias planteadas ,además a nivel institucional las directivas apoyen y brinden los espacios necesarios.
59. El programa RIO nos ofreción un diagnóstico de la situación de conflictividad, factores asociados a la vilencia y 5 en la UPZ, pero desde entonces n volvimos a saber de ello. UPZ Comuneros, Loc 5 de Usme. No es evidente el plan de atención permanente para los colegio identificados como de alta vulnerabilidad o aquellos del plan 70/100

60. En conjunto con la institución, diseñar estrategias de integración y socialización a padres de familia a los PIECC
61. En el colegio dan más prioridad a el bachillerato y considero que el verdadero semillero es la primaria
62. En general muy buena oportunidad del proyecto; aunque personalmente me he comunicado con RIO, creo que debe hacerse conocer más en las Instituciones Educativas. Mil gracias
63. En la Institución donde laboro se desarrollo un proyecto de gestores de paz pero a nivel bachillerato, para primaria y preescolar no existe nada al respecto, cuando desde allí también, se forma para la ciudadanía.
64. En las IED necesitamos más acompañamiento por parte de los responsables de los proyectos. Sería importante hacer mayor presencia en los territorios -Instituciones- con acompañamiento a los gestores y/o a las comunidades.
65. En términos generales el proyecto funciona bien pero es necesario no saturar con tanto documento ya que la forma como se hace desde secretaria de educación y la misma institución ya es saturante
66. Enviar y socializar los avances.
67. Es importante desde la SED haya una integración de los proyectos. La escuela ha trabajado siempre en convivencia y ciudadanía. El presupuesto que se está dando debería darlos a los colegios y creo que se harían cosas mejores.
68. Es importante fortalecer los programas en las entidades privadas. Pareciera que el problema de la convivencia y la propuesta del programa RIO solo tocara a las escuelas publicas. Sugeriria realizar un acompañamiento cercano a cada institución del distrito, indistintamente del sector al que pertenezca. Realizar y ejecutar sistemas de acompañamiento del Sistema y del programa
69. Es importante identificar y fortalecer el trabajo de niños y jóvenes, ya que varias de las INCITAR por estar lideradas por adultos docentes se les da mayor importancia y acompañamiento, desconociendo que la voz de la población educativa más joven implica mayor acompañamiento, pero que al mismo tiempo también refleja la realidad desde 5 ángulos generalmente desconocidos, así mismo, si se fortalece con estudiantes hay mayor garantía de continuidad
70. Es importante visitar las Instituciones Escolares y hacer seguimiento a los proyectos, para su continua evaluación y mejoramiento.
71. Es importante que desde rectoría se abran los espacios para una mayor claridad de las temáticas en coordinación con los funcionarios designados por la Secretaría de Educación y así obtener mejores frutos.
72. Es muy importante que la información sea siempre divulgada, de lo contrario jamás podemos participar, ni si quiera resolviendo una encuesta, porque no tenemos conocimiento de lo que esta sucediendo
73. Es muy importante y necesario este Proyecto en todos los contextos sociales. Pero debemos tener en cuenta que unos de los principales actores somos los docentes.
74. Debemos rescatar la vocación, la ética, el amor por nuestra labor y el orgullo porque somos nosotros quienes orientamos la futura generación.
75. Sugiero Talleres para Docentes
76. Es muy necesario tener recursos en físico y virtuales para trabajar estos temas tan necesarios. Con los tableros inteligentes se puede instalar actividades que ayuden a la interactividad de estas temáticas y que emocionan a los estudiantes.
77. Es muy posible que las estrategias sean excelentes en cuanto a sus objetivos y proyecciones con diferentes comunidades, lo que sucede es que existen demasiados

programas y estrategias y conducen a una confusión de cosas que no se sabe hacia donde ir. Sugiero trabajar por separado con cada área en reuniones de departamento, trabajar cartillas didácticas para estudiantes, y trabajar con líderes estudiantiles por ejemplo miembros del consejo estudiantil

78. Es necesario darle mayor publicidad y no solo dar la información a orientación pues no siempre se transmite lo cual hace que se desconozca
79. Es necesario tener muy en cuenta la capacidad profesional de las personas asignadas a intervención, no todo el personal es calificado, tal vez sus hojas de vida sean buenas pero sus intervenciones no.
80. La realidad de cada institución es diferente y no se debe generalizar, es importante que los profesionales se aseguren de conocer el contexto en el que van a trabajar.
81. Es una propuesta compleja, general y abarcadora, tal como se espera que sea una propuesta generadora desde el nivel central. Sin embargo, a la hora de materializarla en el nivel institucional se requiere tiempo para articularla a los procesos institucionales ya que curricularizar no significa generar cátedras o asignaturas sobre convivencia y ciudadanía.
82. Esta práctica como todo lo pedagógico no vale de solo una o dos charlas, en dónde se expone y se dictan algunas disposiciones, se deben hacer mesas de trabajo independientes por localidades e incluso instituciones y las jal, junto con la comunidad real. Las acciones deben ser desde la base construirse como una casa y no con pretensiones desde un supuesto de quienes proponen el proyecto, para ello se debe hacer un sondeo para saber cual y en dónde esta la problemática, a base de unas herramientas de pre test y desde allí seguir construyendo, no trayendo herramientas ya para la aplicación eso solo va arrojar datos que reafirmaría el proposito del que formulo el proyecto y es poco objetivo
83. Establecer jornadas con las familias para fortalecer las competencias ciudadanas a través de vivencias y escenarios reales y significativos. Por ejemplo: FERIA FAMILIOCULTURAL, donde padres e hijos realicen una muestra de su región de origen, de barrio, o del país.
84. Establecer relaciones con el nivel central para que las actividades programadas se puedan ejecutar
85. Este proyecto debe se tambien dirigido a las directivas de los colegios - rectores y coordinadores - y que lo coloquen en practica por que lo que se observa en el 90% es impresionante, como a ellos no los califican ni los evauan, hacen de nos5 traperos de piso
86. FELICITACIONES PORQUE ES DIFICIL ,PROYECTAR ESTE PROYECTO Y QUE TODOS LOS COLEGIOS TANTO PRIVADOS COMO DISTRITALES DEBEMOS PONERNOS DE ACUERDO Y ASI LOGRAR LOS OBJETIVOS DESEADOS.
87. Falta más difusión del proyecto en las instituciones ubicadas en zonas rurales de Bogotá.
88. Falta mayor tiempo para la apropiación, debe ser desde comienzo de año para integrar integrar la regilla o propuestas.
89. Falta mucha coherencia entre lo que se propone el proyecto y lo que se logra hacer en la práctica en los colegios; falta difusión, apropiación, reconocimiento y participación de parte de toda la comunidad educativa y la sed, no se comprenderán los verdaderos conflictos en los colegios si se desconoce la vivencia de quienes allí conviven, impidiendo su real solución, además de imponer jerarquías o voces de autoridad, que desconocen las otras voces, las de las mayorías: estudiantes y docentes. El proyecto se idealiza y no se logra concretar, hablando de calidad educativa y mirando sólo las estadísticas de pérdida, o de cuántos estudiantes ingresan a los colegios, obligando a lo contrario (bajo desempeño académico y hacinamiento en las aulas), pasando por encima de las dificultades de convivencia, como el pésimo ambiente laboral de algunos colegios, frente a o cual no se dice nada y se soslaya, o de convivencia entre estudiantes sin una real solución. La desmotivación de los estudiantes frente a lo académico

- pasa por sus problemas pero también por lo poco que responde a ellos la escolarización y la sociedad en general, y se agrava por la incoherencia que de hecho observan en el aula tanto de parte algunos docentes y directivos docentes como de parte de otros compañeros. El problema es bastante complejo y a mi modo de ver no se quiere ver dicha complejidad por querer mostrar cifras ya, requiere pues de mayor participación y estrategias aterrizadas además de tiempo.
90. Felicitarlos por su colaboración y que ojalá nos lleguen los recursos solicitados lo antes posible para darle consistencia al trabajo que estamos realizando.
 91. Felicitarlos y que sigan motivandonos día a día para que esta labor se fortalezca y podamos mejorar nuestra quehacer pedagógico ya que estos encuentros fuera de relacionarnos aprendemos los unos de los otros y se llevan a la práctica.
 92. FALTA MÁS INFORMACIÓN EN LAS INSTITUCIONES .
 93. Fortalecer los proyectos para que realicen un GRAN IMPACTO, de manera mas directa a los estudiantes que en algún momento perdieron el horizonte y los parámetros de la convivencia, el respeto a la vida y la honra de las personas
 94. Frente a la iniciativa PIECC en mi institución educativa no ha habido ningun tipo de coordinación por parte de SED, ni apoyo de nadie que lidere las actividades, digamos que los docentes de sociales han tratado de cumplir con las cuestiones propuestas por SED, pero nadie tiene institucionalmente el rol de lider (o por lo menos el cuerpo docente no sabe quien es). De ello, la iniciativa se ejecuta por voluntad docente y no por apoyo externo. Frente a las INCITAR si ha habido apoyo a los docentes de la jornada contraria.
 95. Generar acercamientos continuos con los actores de las comunidades educativas para tener un apoyo frecuente en las iniciativas que buscan fomentar la ciudadanía y la convivencia.
 96. Generar mas participacion por parte de la comunidad educativa, padres y estudiantes.
 97. Gracias
 98. HACE FALTA GESTIÓN QUE GENERE MAS IMPACTO EN EL ENTORNO ESCOLAR O QUE TRASCENDA MAS HACIA LOS ESTUDIANTES
 99. Hacer más visitas de campo, visitar los colegios, realizar diagnósticos, realizar entrevistas con los actores escolares, levantar mapas situacionales, hacer mayor presencia en las instituciones, tener mayores presupuestos económicos, realizar y divulgar más material de difusión del proyecto de ciudadanía.
 100. Hacer mas difusion
 101. Hacer mas presencia en la institución y una mayor solidez argumentativa.
 102. IMPLEMENTARLO EN EL COLEGIO JUAN LOZANO DE SUBA. EL PROYECTO ES BUENO, NECESITA DE APOYO FINANCIERO, EL RECURSO HUMANO DEBE SER CONTRATADO DE PLANTA Y NO POR TRES MESES, PARA ESTABILIZAR SU IMPLEMENTACIÓN, EJECUCIÓN Y CONSOLIDACIÓN. MÁXIME SI SE TIENE COMPONENTES DE INVESTIGACIÓN, ENFOQUE CRITICO, Y EL BUEN VIVIR.
 103. Importarte lograr articulación entre entidades para garantizar seguimiento oportuno a las situaciones reportadas.
 104. Aunque con el PIECC se pretende articular acciones que la institución viene gestionando, en cierta manera se siente sobrecarga de exigencias en actividades y acciones propuestas por el equipo de gestores para la institución. Es importante que se respeten los ritmos, procesos y dinámicas propias de la institución.
 105. Información, trabajo sostenido ,sistemático, no ocasional. En general se quedan en información y no aterrizan y los proyectos mueren antes de nacer.
 106. Inicialmente propiciar la educación como un Derecho lo que implica minimamente la utilización de un lenguaje mas allá de la tecnocracia. Establecer mecanismos de aceleración de los proyectos mi incitar renuncio pues la demandas reales nunca fueron satisfechas falta trabajo ético de algunos

gestores pues su nivel de compromiso y empoderamiento en los proyectos es mínimo. Se evidencia una clara intención de hacer lo mínimo

107. Intentar organizar horarios con los directivos de los colegios para mayor asesoría.

108. LA SERIEDAD, CON LOS FACILITADORES HE TENIDO DOS GESTORES Y NINGUNO ME HACE ACOMPAÑAMIENTO. POR LO ANTERIOR ESTOY TOTALMENTE DESMOTIVADA PARA CONTINUAR CON ESTA INCITAR. LA AUSENCIA DE ACOMPAÑAMIENTO HACE PENSAR QUE ESTE PROYECTO NO TIENE SERIEDAD NI CONTINUIDAD. LA VINCULACION DE LOS PADRES EN EL ACOMPAÑAMIENTO AUN ES MUY DEFICIENTE, INCENTIVAR CON UNA ESTRATEGIA IMPACTANTE SERIA UNA OPCION, YA NO SABEMOS QUE MAS HACER. LAS CAPACITACIONES DE RIO SEAN EN GENERAL PARA TODOS LOS DOCENTES POR QUE CUANDO LAS ORIENTADORAS NO LES GUSTA RETROALIMENTAR CON LOS DEMAS NO SE SABE QUE HACER CUANDO HAY UNA EMERGENCIA YA QUE ELLAS SE LA PASAN EN MUCHAS ACTIVIDADES FUERA DEL COLEGIO Y CUNADFO SE NECESITAN NO ESTAN

109. La articulación de los diferentes proyectos debería ser mucho mejor pues en el caso del colegio san bernardino la estrategia de la reorganización por ciclos no está muy ligada a lo que estamos construyendo en incitary piecc.

110. La asignación de recursos debe hacerse sobre la base de: 1. Proyección y la sostenibilidad. 2. Relación entre los objetivos de la iniciativa y la capacidad de generar ciudadanía proactiva.

111. La asistencia con mayor frecuencia y el cumplimiento en lo acordado o pactado, mayor conocimiento del territorio y su problemática social.

112. La asistencia continua a los colegios y la continuidad de los mismos gestores siempre. si se cambian o se ausentan las instituciones ignoran el proyecto e inmediatamente lo eliminan del currículo

113. La continuidad a procesos que hasta hora se están empezando y se deben fortalecer, falta mucho por hacer.

114. La formación debería ser constante y las estrategias tener una forma de hacer seguimiento, ya que después de los aprendizajes en las capacitaciones no se hace seguimiento a las instituciones de la forma en la que estas herramientas han transformado las prácticas ni tampoco si se están implementando los compromisos adquiridos.

115. La implementación de todo proyecto requiere de constancia para formar hábitos, es importante que los talleres y actividades mantengan un cronograma que la institución pueda tener en cuenta para poder asistir a dichos talleres, además es importante que la dinámica en la presentación del proyecto a la comunidad educativa sea mucho más dinámica, para generar interés por el mismo.

116. La presencia física y personalizada de quienes dan asesoría y seguimiento es fundamental e importante. De las carreras, no queda sino el cansancio y la insatisfacción: HAY QUE GANARLE TIEMPO AL TIEMPO. Por esto, es importante el nombramiento de más personas que no vayan a la carrera: La semana institucional de medio año nos lo sigue enseñando.

117. Las INCITAR llevan más de un año en su planificación y algunas se han desarrollado por naturaleza propia del proyecto sin apoyo de la SED o sin los recursos solicitados. Solo hasta junio de 2014 se están haciendo los requerimientos.

118. Las asesorías son muy demoradas entre una y otra. El colegio institucionalmente no ha socializado las incitar que se están gestando y no sabemos si integrando Propuestas a nivel institucional podemos fortalecer el proyecto. Me agrada la propuesta y como es nueva se puede ir ajustando.

119. Las estrategias desarrolladas son muy buenas, y los resultados son satisfactorios. Simplemente no desfallezcan en el proyecto, y traten de multiplicarlo al máximo. Felicidades

120. Les recomiendo mejor acompañamiento en los colegios con la comunidad educativa y respuestas oportunas a las inquietudes de quienes directamente pueden hacer la transformación.

121. Falta material didáctico práctico para desarrollar con la comunidad educativa.

122. Les sugiero trabajar sobre hechos, por ejemplo las INCITAR dan muchas vueltas a las ideas para concretar las iniciativas y se pierden recursos en talleres pudiendo ser más prácticos para ejecutar cada una de las iniciativas colaborándoles en su realización y seguimiento que daría resultados oportunos. como se hace actualmente los postulantes se están desanimando para continuar.
123. Llegar a todos los docentes del Colegio IED Usaquén, es decir de ambas jornadas y así mismo a los padres de Familia.
124. Los procesos no son continuos , no es suficiente con tomar grupos focales, con ir conocer el caso y limitarse a remitirlo a otra instancia, eso hacer perdida de tiempo y repetición de procesos, no hay suficiente personal para la atención oportuna, no hay conocimiento de los resultados obtenidos.
125. Los señores de la estrategia RIO tienen un horario que definitivamente no es compatible con las situaciones que se nos presentan en las instituciones , por lo tanto su intervención no se puede garantizar. ¿No sería mejor que ellos fueran flexibles con los horarios y pudieran intervenir cuando se les solicita?
126. Más apoyó en terreno o definición de manera inmediata o cercana apoyo cuando se requiera, casos de amenazas, agresiones y otras
127. Más calidad humana, más humildad y tolerancia
128. Más claridad frente a lo que se hace y un mejor acompañamiento. La estrategia realmente no genera nada distinto a lo que se ha trabajado en el colegio. Muchos de las metas del proyecto ya han sido abordadas por el colegio desde hace rato por eso no es honesto decir que son producto del Proyecto, es importante que se reconozca esto. Por 5 lado el trabajo con los gestores ha sido intermitente, no hay una línea clara de trabajo ni de los momentos que hacen parte del proyecto. Muchas veces se centra en la parte meramente formal dejando a un lado el proceso y finalmente el proyecto no tiene en cuenta o no contempla que en las instituciones educativas hay una cantidad significativa de proyectos desde los de área , pasando por los transversales y los que llegan de la sed, por eso el tiempo es limitado y es imposible sacar espacios para capacitaciones o diplomados aunque estos sean virtuales y menos para los que están estudiando maestrías.
129. Más comunicación con los gestores porque pasan semanas y no tenemos presencia ni visibilización de los apoyos.
130. Más orientación a estudiantes, padres y docentes, muchas gracias.
131. MAS AGILIDAD EN LOS PROCESOS.....SOBRE TODO EN LAS INCITAR QUE LLEVAMOS YA CASI UN AÑO EN ESE PROCESO. MAS ARTICULACION CON LAS DIRECTIVAS DE LA INSTITUCIÓN POR QUE LAS INICIATIVAS ESTAN PERO SE PIERDEN EN LA PARTE DIRECTIVA. MAS VISITAS A LOS COLEGIOS, ESPECIALMENTE DE CIUDAD BOLIVAR Y ENCUENTROS FRECUENTES CON DOCENTES DE TODAS LAS ÁREAS, FORTALECIENDO A LOS COMITES DE CONVIVENCIA Y LAS ORIENTADORAS, HACER ENCUENTROS CON PADRES DE FAMILIA Y ESTUDINATES DE REGULAR CONVIVENCIA EN LOS COLEGIOS.
132. MAS Y MEJOR DIVULGACIÓN DE LA INFORMACIÓN. MAYOR DIFUSIÓN, HAY POCO CONOCIMIENTO SOBRE EL MISMO, DE ESTA FORMA SE TENDRÍA MAS APOYO POR LOS DEMÁS ENTES DE LA COMUNIDAD. MAYOR DIFUSION. MAYOR TIEMPO PARA DINAMIZAR CON EL EQUIPO INCITAR EN HORAS LABORALES EN DONDE SE TENGA EN CUENTA QUE HACE PARTE DE LAS ACTIVIDADES RELEVANTES EN EL COLEGIO Y NO UN AÑADIDO MÁS. HASTA LA FECHA HAY UN TRABAJO MUY ALEJADO DE LA REALIDAD ESCOLAR Y PEDAGOGIA DIARIA Y MUY ESPORÁDICO
133. ME GUSTARIA TENER INFORMACION A MI CORREO PARA EMPARME BIEN DE TEMAS QUE NO PARTICIPO NI CONOZCO. martaguilar@yahoo.es
134. MEJORAR LA DIVULGACIÓN DE LO QUE SE REALIZA DESDE LOS DIFERENTES PROYECTOS.
135. Mas comunicacion con los docentes, para que asuman la responsabilidad del proyecto.
136. Mas acompañamiento y difusión para que se puedan romper los paradigmas de solo ver el aula como espacio de aprendizaje.

137. Mas divulgación de la información
138. Mas que diligenciar formatos compartir y ahondar en la gestión.
139. Mas tiempo de apoyo de ellos en la institución y capacitación a los gestores, docentes y estudiantes
140. Mayor articulación entre proyectos y manejo de la informacion
141. Mayor claridad en las indicaciones, menor papeleo. Mayor información
142. Mayor comunicación con el área que en nuestro colegio lidera el desarrollo de eje ciudadanía.
143. Mayor comunicación de los avances y experiencias del proyecto
144. Mayor contacto via mail....informacion oportuna y asistencia....
145. Mayor difusión oportuna de la Política educativa materializada en hechos, en capacitación., en material de apoyo que llegue a los Colegios. Saber que debe estar dirigido como primer integrante de la comunidad educativa los amestros antes que los estudiantes y padres de familia en articulación con las autoridades locales y regionales.
146. Mayor información a los colegios privados
147. Mayor presencia en el colegio
148. Mayor socialización a nivel reunión consejo académico e institucional
149. Me gustaría material así sea por medio electrónico, apropiado para niños de transición, primero y segundo, en cuanto a RIO he tenido conocimiento de la forma inapropiada como han manejado los casos, como queriendo "figurar" mas no colaborar con la institución ni el personal docente
150. Me gustaría que se le diera mayor formación a docentes y coordinadores de modo que todos conociéramos muy bien el proyecto. También material de apoyo escrito o digital
151. Me inscribí con mis estudiantes a INCITAR, porque me parece indispensable trabajar la ciudadanía y convivencia en estos chicos. Me motivó el pensar en recibir un apoyo extra, por realizar el trabajo que me corresponde como maestra. Hoy, me encuentro de verdad desilusionada, porque he conocido tres 3 gestoras diferentes, en las tres únicas visitas que nos han hecho. Llegan, hacen algunas preguntas y ya, francamente no le vi ningún sentido a las INCITAR. Prometieron unos apoyos que nunca llegaron. Falta seriedad.
152. Mejorar el grado de compromiso de los asesores, además de que consulten o tengan en cuenta disponibilidad de horario de los participantes para facilitar su asistencia a algunas actividades programadas.
153. Mejorar espacios y tiempos en el colegio para articular acciones.
154. Mejorar la capacitación a todos los docentes
155. Mejorar los procesos de apoyo para el desarrollo de los proyectos institucionales.
156. Mi colegio no existen jornadas pedagógicas, segun la rectora estan prohibidas por la SED por esa razon no conocemos bien estos proyectos q se ven muy importantes. La sugerencia seria que la SED enviara a los rectores la directriz de brindar esos espacios
157. Muy importante fortalecer el tema de entrega de materiales didácticos en los colegios
158. NO
159. Necesitamos continuidad en el trabajo que no sea una Política solo de un tiempo corto sino a largo plazo para palpar los resultados al interior de la Institución Educativa Jorge Soto del Corral Sede B Jornada mañana
160. No
161. No generar falsas expectativas, ya que planteamos un proyecto alrededor de unos parámetros que ustedes les dijeron a lo facilitadores, y como generalmente ocurre terminaron cambiando los términos, redistribuyendo prioridades, deberían ser serios y plantear recursos, alcances y limitaciones desde el principio, además de cumplir con los cronogramas ya que resulta muy frustrante estar reajustando todo el tiempo algo a una medida que no fue estipulada.
162. No he visto avances en lo que prometieron

163. No poner tantos obstáculos a la hora de verificar los recursos y mejorar la retroalimentación de las incitantes en las reuniones por localidades

164. Nuestro colegio fue visitado por funcionarios que nos hicieron la exposición sobre este proyecto "Educación para la ciudadanía y la convivencia; sin embargo pareciera que aunque hay muchas personas trabajando en este proyecto no hay un impacto real en los estudiantes y su contexto familiar. Los docentes, quienes somos los que vivimos a diario las situaciones convivenciales de los estudiantes nos vemos cortos para dar soluciones a estas problemáticas y muchas veces ni nos enteramos sobre qué tipo de acompañamiento se está haciendo desde estas instancias. Es necesario, considero yo, entrar de manera muy efectiva a los hogares de estos niños y jóvenes para tratar las problemáticas desde su origen pero no citándolos al colegio (porque son muy pocos los que asisten a los talleres propuestos desde orientación) sino yendo a sus casas e iniciar un acompañamiento más detallado y certero e impactando de manera positiva en las problemáticas que vive cada hogar. Así mismo que estas instancias hagan un mayor acompañamiento desde el colegio a los casos graves de convivencia y se genere una articulación más efectiva entre todos los miembros de la comunidad para lograr resultados mucho más visibles a corto, mediano y largo plazo.

165. Obtener material audiovisual y talleres orientadores

166. PERMITIR EN LAS ACTIVIDADES DE INCITAR ACCIONES CONCRETAS Y OPORTUNAS, TODO SE QUEDA EN TEORÍA Y PLANEACIÓN, LA PARTE PRÁCTICA ES MÍNIMA. PODER CONTAR CON TODA LA INFORMACIÓN Y PODER TENER EN CORREO TODO LO QUE ELLOS EXPONEN PARA ESTUDIARLO Y PODER ENTENDERLO MUCHO MEJOR Y ASÍ APROPIARSE DE TODA ESA INFORMACIÓN.

167. Para que el proyecto Incitar pueda tomar forma es necesario que no cambien tanto a los gestores locales; ha pasado en el colegio que han cambiado tres veces a los gestores y entre ellos no se comunican la información de lo que ya se ha entregado; esto hace que los participantes se desmotiven pues cada vez que llega uno nuevo entonces se debe comenzar de nuevo.

168. Pienso que a los gestores les falta un poco más de preparación e cuanto a la búsqueda de soluciones en diferentes situaciones.

169. Por ahora no

170. Por favor, haya ejecución y seguimiento de los procesos ya que, tienen la información recolectan los datos y están bien estructurados pero no se ven resultados ni un impacto fuerte en la sociedad.

171. Sugiero promocionar y difundir en todos los medios de comunicación y redes sociales. Además, basar una cultura basada en el RESPETO y la RESPONSABILIDAD.

172. Programar capacitaciones en jornada contraria, ser más exigentes en la realización de los compromisos pues muchos profes creen que antes se les debe y todo lo toman por si se puede. En las incitantes revisar bien pues a veces les dan al que más bulla hace y en el fondo no hay una gran propuesta, muchas veces en las que se ven más sencillas esta la verdadera transformación.

173. QUE CUMPLAN CON LO QUE PROMETEN, HASTA EL MOMENTO NO SE HA RECIBIDO NINGÚN TIPO DE APOYO O RECURSO ECONÓMICO. QUE CUMPLAN LAS CONVOCATORIAS DE LOS ENCUENTROS, PORQUE LAS CANCELACIONES A ÚLTIMA HORA DESANIMAN A LOS PARTICIPANTES. QUE EN LO POSIBLE SE ENTREGUEN TODOS LOS RECURSOS SOLICITADOS PUES EL RECORTE DE LOS MISMOS HACE QUE EL PROYECTO NO PUEDA TENER EL IMPACTO ESPERADO. QUE INVOLUCREN A LOS NIÑOS DE PRIMARIA. LOS PROCESOS DE ESTA FORMACIÓN DEBEN EMPEZAR DESDE LOS PRIMEROS CICLOS. QUE POR FAVOR INTERVENGAN EN MOMENTOS DE CRISIS Y ALTO CONFLICTO COMO SUCEDER EN MI COLEGIO ESTAMOS QUE NOS MATAMOS DIRECTIVOS Y DOCENTES. QUE SE CONCRETE LO EXPUESTO EN TEORÍA, Y QUE EL PROYECTO SEA APLICADO EN LO PRÁCTICO. QUE SE DE A CONOCER POR MEDIO DE CAPACITACIONES A TODOS LOS ACTORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA LAS ESTRATEGIAS QUE ESTÁ LLEVANDO A CABO EL PROYECTO PECC. QUE SE

INTEGRE A LAS ACTIVIDADES COTIDIANAS DEL COLEGIO Y NO SE CONVIERTA EN UNA ACTIVIDAD MAS

174. Que acompañen mas seguido porque una o dos veces de teoría es bueno, pero, y la practica?

175. Que continúen con entusiasmo, pese a las dificultades que se presenten.

176. Que el proyecto sea transversal y continuo

177. Que es necesario una presencia mas constante en el colegio con el fin de fortalecer el proyecto, esto permite un mayor empoderamiento del proceso.

178. Que hagan una mayor presencia en la institucion.

179. Que sus acciones las conozcan no solamente los profesores del area de Sociales sino todos los miembros de la comunidad educativa

180. Que haya más acompañamiento presencial en los colegios.

181. Que haya mayor comunicación con los todos los docentes de la institución

182. mayor aporte y que no hagan presencia en las actividades como simple espectadores sino con ideas, sugerencias actividades interinstitucionales.

183. Que haya una socialización de los aspectos que se han mejorado en los establecimientos educativos y así poder mejorar los aspectos que son frágiles.

184. Que hubiera mas colaboración con los problemas críticos con estudiantes y entre docentes

185. Que intervengan más en los procesos de la institución ya que solo se evidencia apoyo para las incitar, las cuales han avanzado es por iniciativa de los mismos docentes.

186. Que involucre o mejor nos involucre a docentes que tenemos experiencia y hemos gestionado proyectos al respecto

187. Que la encuesta sea más concreta, los resultados serian mejor.

188. Que las instituciones den más tiempo para el desarrollo de las INCITAR.

189. Que los gestores de convivencia tengan acercamiento eficaz con las instituciones y que realmente sean líderes; falta empoderamiento del proceso y no limitarse únicamente a imponer cronograma y transmitir razones. Que los temas de currículo trabajen articuladamente con el grupo encargado de currículo para la excelencia ya que lo hacen de manera aislada y pareciera que lo hacen desde distintas miradas sin siquiera conocer el trabajo que se ha venido realizando en RCC. En INCITAR se ha dejado de lado el trabajo práctico y se quedó en el discurso desmotivado a los docentes.

190. Que los medios de comunicación en los colegios sean ralmente efectivos ya que a pesar de saber que los proyectos existen no se sabe de su incidencia en la institución

191. Que los orientadorxs cumplan su funcion en el colegio porque se la pasan en reuniones y los colegios no tienen el acompanamiento.

192. Que los resultados trasciendan y sean socializados con los miembros de la comunidad educativa.

193. Que presenten estrategias viables y realizables y que todas las promesas que realizan en la primera visita se cumplan, ya que llegan con mucho entusiasmo y no vuelven o vienen de afan o con miles de disculpas y finalmente solo se conoce el nombre y nada mas. Ejemplo en mi institución Col Ramon de Zubiria I.E.D, loc Suba, la gestora se presento dos veces programo unos talleres con los estudiantes solo realizo uno y no hemos vuelto a saber nada solo un correo a mediados de junio y solo informaba las fechas de los foros locales y distrital y es la fecha de que es incierto su continuidad. Agradezco se comunique con migo y revicen estas situaciones mucho dinero invertido y nada de frutos o estrategias validas para las comunidades educaticas. Gracias por su atencion.

194. Que realicen capacitaciones permanentes a todos los miembros de la comunidad educativa para lograr un adecuado compromiso de todos y todas.

195. Que las acciones de los diferentes estamentos sean oportunas, adecuadas y que tengan continuidad.

196. LOGRAR DE LAS DIFERENTES INSTANCIAS ESTATALES - GUBERNAMENTALES las acciones pertinentes en atenciones a las diferentes problemáticas sociales.
197. Que realicen seguimiento oportuno a los proyectos y se de retroalimentación en las instituciones
198. Que se articule con otras jornadas
199. Que se capaciten en forma permanente, que los alcances del proyecto se evalúen periódicamente y que se mantenga vigente por muchos años; porque ofrece grandes beneficios a los niños y jóvenes, en lo referente a su crecimiento personal y sana convivencia.
200. Que se continúe realizando este tipo de proyectos ya que fortalecen la autonomía y el liderazgo de los estudiantes y permiten la participación de la comunidad en general logrando así sentido de pertenencia con las instituciones educativas y al mismo tiempo con lo público. Que se le de menos poder a los rectores ya que ellos entorpecen estos procesos por que se sienten dueños de las instituciones y temen la participación de la comunidad por lo que la evitan.
201. Que se coordinara trabajo con los y las docentes del colegio.
202. Que se establezcan seguimientos serios y alianzas asertivas con las diferentes instituciones públicas, tales como la fiscalía, la policía, la personería y las alcaldías, para que el proyecto sea mucho más coherente y efectivo.
203. Que se hagan efectivos los apoyos a elementos y en el caso de nuestra Incitar, el o la coreografo(a) para apoyar el grupo.
204. Que se realice un seguimiento.
205. que se muestre un real compromiso
206. que haya mayor divulgación
207. Que se tenga el personal suficiente para atender oportunamente las situaciones críticas. De acuerdo con las localidades y su entorno.
208. Que se tenga en cuenta lo que se ha trabajado en los colegios y eso sea valorado.
209. Integrar a docentes comprometidos en estos proyectos y "sacarlos del aula por un rato", es una forma de validar su trabajo.
210. Que se trabaje de forma institucional, el acompañamiento no debe ser solo en una sede y jornada. En lo concerniente a las INCITAR no hemos tenido acompañamiento alguno, siempre cambian de gestor y no ha habido continuidad, las reuniones que programan no se realizan, dejan esperando a los participantes y nunca dan explicaciones ni excusas de la no realización, desmotivando a las personas a que participen. No existe un acompañamiento efectivo de los gestores PIECC, lo único que hacen es trabajar con el consejo de estudiantes, pero desconociendo la naturaleza de la institución y todo lo que se ha construido en esta materia. La naturaleza irreverente del gestor que acompaña ha ocasionado malestares institucionales, quiere imponer su voluntad sin tomarse el tiempo de analizar el proceso desarrollado en la institución.
211. Que se trabaje también a profundidad con los padres de familia respecto a su responsabilidad en la formación ética, moral, y en general en valores de sus hijos.
212. Que sea un proceso continuo en el que las personas que sean los gestores en las instituciones hablen el mismo lenguaje, teniendo muy claro el proyecto, recibiendo capacitación y asesoría constante para orientar de forma acertada a la institución y así lograr verdaderos resultados e impacto positivo en la comunidad educativa.
213. Que sean más diligentes en llevar al colegio, las diferentes propuestas.
214. Que sus asesorías sean más consecutivas y a menores tiempos dentro de la institución que se encuentre un mayor apoyo en capacitaciones y desarrollo de talleres
215. Que tengan más en cuenta los actores secundarios no solamente en un evento sino en más para poder seguir colaborando para enriquecer este proceso. Hablo por el trabajo que se realizó por parte del colegio en el día del NO AL TRABAJO INFANTIL EN SAN CRISTOBAL.

216. Que tengan muy en cuenta que no será posible construir ciudadanía desde la escuela, si desde el ámbito escolar se vulneran con frecuencia derechos fundamentales como son: El Debido Proceso, el Libre Desarrollo de la Personalidad, entre 5. Los invito a que se unan el grupo del face que cree: CONSTRUYAMOS MANUALES DE CONVIVENCIA ESCOLARES.
217. Que terminen de construir las plantas físicas de los colegios que dan vergüenza y luego si desarrollen esos proyectos tan lindos en el papel.
218. Que todo respondiera a una verdadera política de inclusión y justicia social, con oportunidades reales para todos.
219. Que trabajen realmente con los colegios y dejen de llenar tantos formatos, e informes y que sea más prácticos dentro de las comunidades escolares. El papel aguanta todo y las evidencias se pueden falsear, la práctica y la realidad no.
220. Quise contestar la encuesta, pero no pude porque desconozco los proyectos, solo he escuchado algunos por encima.
221. RECIBAN UN CORDIAL SALUDO. ALGUNAS SUGERENCIAS: CONTINUIDAD, MAS PRESENCIA EN LA INSTITUCIÓN ESCOLAR ESPECIALMENTE CON PADRES YA QUE ELLOS SON LOS PRIMEROS MAESTROS DE SUS HIJOS, CARECEN DE FORMACIÓN CÍVICA,ACADÉMICA,SEXUALIDAD, MANEJO DE CONFLICTOS INTRAFAMILIAR Y CON LOS DEMAS,OPORTUNIDAD LABORAL CON TALLERES PARA MICROEMPRESAS Y ALGO MUY IMPORTANTE: RECUERDEN QUE LOS MAESTROS NO SOMOS SUS SALVADORES, NI CUIDADORES APORTAMOS DESDE NUESTRO TRABAJO CON AMOR Y RESPETO Y QUIENES DEBEN CUMPLIR CON LOS DEBERES DE CRIANZA, FORMACIÓN Y SALUD DE LOS NIÑOS (AS) ES LA FAMILIA, PORQUE EN DONDE QUEDA LA SALUD DEL MAESTRO QUE SE ESTRESA CON TANTO COMPROMISO QUE NO PUEDE RESOLVER PORQUE NO TIENE LOS RECURSOS DISPONIBLES PARA ESTA GRAN TAREA SOCIAL. POR FAVOR DISPONER DE GENTE CAPAZ DE LLEVAR PROCESOS EFICACES SEGUN LA PROBLEMÁTICA DE LA INSTITUCION Y DE LA LOCALIDAD. REVISAR PRIORIDADES, EJEMPLO: SALUD ORAL O SEXUALIDAD EN ADULTOS, JOVENES Y NIÑOS. SALUD VISUAL Y AUDITIVA, LIBROS CON TALLERES ACADEMICOS PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES COGNITIVAS,INTERACCION CON EL IDR.D..
222. Realizar acciones efectivas en la comunidad y no seguir desperdiciando los recursos de la educación en Bogota
223. Realizar capacitaciones en cada colegio para dar a conocer el proyecto a toda la comunidad educativa y desarrollar estrategias visibles
224. SEGUIR MANTENIENDO LA COMUNICACIÓN Y CERCANÍA, COMO ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.
225. SI, DAR A CONOCER COMPLETAMENTE EL PROGRAMA SIENDO MAS ESPECIFICOS Y PRACTICOS
226. Saludos,que tengan en cuenta aquellos proyectos que en realidad estan haciendo proyectos de transformación de la comunidad educativa en cuanto a la convivencia en general se refiere..
227. Se debe dar a conocer de manera profunda lo que se hace en el ámbito local con el fin de lograr un reconocimiento amplio de las iniciativas de mejoramiento ciudadano.
228. Se debe dar una mayor comunicacion entre leo personal de Compensar y las personas que lideran las Oncitar, apoyarlas más y realizar los compromisos.
229. Se debe prestar más atención a los entornos de las instituciones, pues hay peligros (drogas, delincuencia, falta de comprensión familiar) que distraen el pensamiento de los estudiantes quienes bajan su rendimiento académico. También, los estudiantes deben fortalecer el gusto por estudiar con un compromiso social, ademas explicarles por medio de talleres o alguna otra metodología, en primer lugar, la importancia del saber ser, en segundo lugar la importancia del saber saber. Todo con el fin de que el trabajo docente sea mas fluido y así alcanzar las metas en cuanto a educación se refiere.

230. Se hacen necesarios mas facilitadores para que haya continuidad en el trabajo.
231. Se necesita mayor información a nivel de las instituciones ya que por lo menos en mi colegio los docentes siempre nos enteramos de los proyectos de la SED a última hora, pienso yo que todo proyecto debería ser informado a todos los docentes de la institución a tiempo:
232. Se nos invito a participar con de una propuesta INCITAR. después de mucho trabajo y compromiso para su elaboración y logrando involucrar a toda la comunidad educativa de nuestra institución, se nos informa que no es viable
233. suministrar todos los recursos para su desarrollo. ¿Por qué se nos ilusiona y luego nos ponen impedimentos para su desarrollo? Toda una comunidad esta a la espera de que se nos den los recursos para desarrollar nuestra iniciativa... ¿será posible que lo logremos??
234. Se socializada a toda la comunidad educativa
235. Seguimiento permanente al programa y difusión total para asegurar que se apropie por parte de la totalidad de los actores. Se debe trabajar en el mejoramiento del ambiente escolar en todos los sentidos, buscando llevar al mínimo la presencia de problemas de convivencia escolar.
236. Seguir fortaleciendo el proyecto ya que sus resultados pueden verse a muy largo plazo.
237. Ser constante en los procesos
238. Tener excelentes canales de comunicación
239. Ser m'as constantes en el proceso de implementacion de las estrategias ya que la lejanía hace que se dispersen los equipos y que los procesos se enfrien.
240. Si involucrar a toda la coudidad educayiva
241. Si mas compromiso colocar los pies sobre la tierra y partir de realidades locales y no de imaginarios.
242. Si, gracias, me gustaría hacer el cursillo del cuidado de lo público porque hasta el momento no se ha ejecutado nada, todo esta en papel...
243. mi incitar es la número 1929 Arte y Cultura en mi colegio y todavía nada de nada, ya llevo casi un año esperando recursos...
244. Si, me gustaria conocer los aspectos, programa o temas que el proyecto desea desarrollar en la comunidad.
245. Si, preparar mejor los talleres para dinamizar y socializar el proyecto porque repiten la teoría, sin fundamentos pedagógicos, y se olvidan de la parte practica, considero que hay que asesorarse de docentes porque conocen mejor las relaciones de convivencia de los estudiantes y los roles de participación de la comunidad educativa.
246. Socializaciones por localidad
247. Socializar no solo con los docentes sino también con los Padres de Familia estos proyectos a través de folletos e información a los correos.
248. Solicitar a la SED formalizar la participación de los facilitadores en talleres y capacitaciones (no se da el espacio en el colegio para que todos podamos partivipar).
249. Solicitar en las instituciones educativas que se den los espacios para la formación de todos los y las docentes con relación al proyecto, dentro de las jornadas pedagógicas, para lograr que realmente el proyecto sea transversal y los y las docentes que deseemos involucrarnos proactivamente en los proyectos, tengamos dentro de la asignación académica el tiempo necesario para desarrollarlos.
250. Son muy limitados los gestores nombrados para las incitar, pero la educacion de ciudadanía y convivencia es una respuesta pertinentete a la realidad distrital y nacional por los conflictos que se viven socialmente
251. Son proyectos coyunturales que no tienen continuidad y además demandan trabajo y mucho tiempo extra por parte de los docentes y no de quienes deberían ayudar a ejecutarlos. Nos colocan trabajo y no hay ni retroalimentación ni mucho menos capacitación o material que nos ayude para trabajar con los estudiantes; como cartillas, juegos, entre 5.

252. Son proyectos interesantes pero no articulan a las realidades de las comunidades educativas ni a su PEI por tal motivo sólo queda en 5 proyectos, el programa RÍO vulnera el debido proceso de las comunidades educativas.
253. Son proyectos que aun no cumplen con las expectativas generadas al interior de las comunidades, al inicio se presentaban como una excelente alternativa pedagógica que generaría un gran impacto, pero la falta de previsión ha hecho que la calidad de las condiciones disminuya . Las diferentes instancias burocráticas no permiten la visualización y puesta en marcha de las actividades. Se genera confusión con la información, los cronogramas son de difícil seguimiento pues no se tiene en cuenta las temporalidades ni las condiciones de los contextos educativos y comunitarios.
254. Sugiero mayor continuidad en el trabajo propuesto, en mi caso, la gestora se perdió desde el año pasado y hasta hace muy poco volvió al colegio, esto le resta importancia y continuidad a un proyecto y es desmotivante.
255. Y por otra parte, parece ser que falta mayor conocimiento por parte de los gestores y coordinadores del programa.
256. TENER EN CUENTA A TODOS LOS COLEGIOS ASI ESTEN ALEJADOS
257. Talleres y charlas con los padres de familia, comprometiéndolos en los diferentes procesos, hacer evaluación y retroalimentación en el avance de las etapas y construir planes de mejoramiento con seguimiento puntual.
258. Tener en cuenta los contextos de cada institución y continuar con los procesos colaborativos al interior de las comunidades educativas.
259. Tener mayor contacto con los colegios que no hacen parte de la red del distrito y son de carácter privado.
260. Tener otras alternativas cuando los problemas de convivencias son muy críticos, como apoyo de entendida des especiales para esos casos.
261. Teoría, p´rctica y recursos
262. Tienen un proposito gigante y los ambientes escolares no siempre estan dispuestos a articular iniciativas con agentes externos. De manera que se requieren mayores esfuerzos por integrarae a los ritmos institucionales sin perder el impetu inicial.
263. Trabajar con todos los docentes de la institución
264. UNA APROPIACIÓN POR PARTE DE LOS COLEGIOS, NO COMO OTRA TAREA MAS QUE CUMPLIR... SI NO POR FUNDAMENTAR E IMPLEMENTAR.
265. LOS COLEGIOS SE ESTÁN ENCAMINANDO A METER Y ACOMODAR LOS OBJETIVOS Y PROPUESTAS COMO MEJOR SE VEA.... DESCUIDANDO EL REAL IMPACTO Y ARTICULACIÓN CON EL PEI.
266. Visitar los Colegios menos favorecidos con tanto Proyecto y vivir a realidad del día a día.
267. aCOMPAÑAMIENTO FRECUENTE EN EL COLEGIO PARA FORTALECER Y SOSTENER EL PROYECTO SED-COLEGIO
268. acompañar trabajos institucionales en curso con apoyo en gestión y no sólo veeduría
269. ajustes a horarios de reuniones
270. articular procesos y procedimientos y optimizar el uso del recurso
271. busquen asesores dinámicos y activos, en nuestra institución la asesora es excesivamente pasiva.
272. contactarse directamente con las personas implicadas dentro de los conflictos y no con tercero, escuchar las partes implicadas, dejar evidencias escritas para el implicado, no atemorizar a nadie, ser respetuosos, conocer y manejar sus funciones. EL PROYECTO RIO APOYA NO SANCIONA NI ATEMORIZA
273. dar mayor participación a actores ciudadanos, pues los grupos actuales son cerrados y los beneficios no se reparte de manera equitativa sino se inclinan hacia unas pocas instituciones

274. deben estar mas pendientes de los procesos de cada colegio con sus estudiantes
275. el reconocimiento de las características propias para impulsar los proyectos
276. es necesario ejecutar prontamente cada actividad planeada
277. es muy importante hacer un diagnostico real con todos los actores de la comunidad educativa ,no partir de supuestos trabajos si no de realidades y proyectar y trabajar con la realidad de cada una de las instituciones involucrando a todas
278. es necesario que haya más presencia en las instituciones, de igual menra es importante que haya más personal y que realmente apoyen a las instituciones, porque hasta el momento su presencia es nula y efectiva. Las instituciones requieren apoyo real y efectivo de personal especializado permanente para afrontar las diferentes situaciones que se viven al interior de las mismas. Considero que han dejado solo a los docentes.
279. estar mas en contacto con las instituciones escolares
280. estos proyectos deben construirse de la realidad colombiana y en este caso de nuestra ciudad, ya que en las instituciones cada día llegan niños, niñas y jóvenes de muchas regiones. Hay que estructurar una propuesta sólida y que se le de continuidad, para que de esta manera podamos evaluar y establecer parámetros medibles y hacer de la escuela un espacio formador en todas las dimensiones.
281. facilitar material pedagógico para trabajar con padres y estudiantes.
282. enviar a los correos material de apoyo para los docentes.
283. facilitarnos materiales para el desarrollo de actividades.
284. fortalecer los grupos gestores y aumentarlos en número ya que son muchas instituciones y pocos grupos por esta razón los procesos son muy demorados de resolver y comunicar en los colegios
285. generar estrategias que impidan que las directivas en los establecimientos educativos se opongan a la asistencia y/o participación de estudiantes y maestros por que consideran que se está perdiendo clase o que no es importante.
286. hacer más efectivo el Proyecto se ve que es interesante pero en los colegios no se nota, nunca van.
287. INTEGRACION Y APOYO DE ENTIDADES EXTERNAS A SITUACIONES PROBLEMATICAS QUE SE SALEN DEL CONTEXTO EESCOLAR.
288. EN CUANTO A INCITAR DAR VIABILIDAD A LAS PROPUESTAS QUE SE PRESENTARON MEDIANTE LA ASIGNACION DE LOS RECURSOS YA QUE MUCHOS DE OS PROPONENTES YA HAN IDO SALIENDO DE OS COLEGIOS Y LAS NCIATIVAS SE VAN QUEDANDO SIN SUS LIDERES.
289. incluir a todos los centros educativo para que tenga mayor claridad sobre el proyecto
290. LA INFORMACIÓN NO LLEGA A TIEMPO EN LAS INSTITUCIONES. SOLO SE LE DA ALGUNOS. LAS PERSONAS QUE LIDERAN LLEGAN SIN AVISAR Y LAS CAMBIAN PERMANENTEMENTE, VUELVEN E INICIAN EL PROCESO. IGUALMENTE LOS PROYECTOS QUE APROBARON CON VERDE NO SON LO QUE DICEN EN LAS INSTITUCIONES TIENEN QUE HACER PROCESOS DE VERIFICACIÓN COMO HACE EL PREMIO COMPARTIR, Y LOS PROFESORES QUE TRABAJAN EN PROYECTOS QUE IMPACTAN LA COMUNIDAD PERO TIENEN PROBLEMAS AL ESCRIBIRLO NO LO VALORAN REALMENTE. ASI MISMO EN LA LOCALIDAD CIUDAD BOLIVAR CAMBIAN MUCHOS LOS LIDERES Y NO SE VE UNA LINEALIDAD.
291. la estrategia RIO es poco difundida en el trabajo concreto de las instituciones
292. las acciones deben ser inmediatas. los procesos se deben socializar
293. las coordinadoras deben apoyasen en la comunidad educativa y no apropiarse de los resultados
294. mas acercamiento a las instituciones escolares
295. mas materiales para trabajar con los chicos y los padres de familia
296. mayor acompañamiento en el territorio de sumapaz.

297. mayor comunicación y orientación
298. mayor continuidad y sentido de pertenencia frente a las propuestas, seguimiento y sugerencias más apropiadas y acorde al contexto
299. mayor cumplimiento en la realización de los talleres y que hubiera una mayor integración con los grupos de facilitadores.
300. mayor difusión al estamento docente
301. mayor difusión y uso de las TICs
302. mayor información
303. mejorar la comunicación entre instituciones y entre la localidad
304. muy apropiado el proyecto para este momento en el ambiente escolar, además muy coherente el trabajar con la familia. Gracias
305. no
306. no. Gracias
307. primero que se asignen personas que realmente van a acompañar el proyecto, que se cumplan los tiempos de ejecución de los proyectos, que se encuentre una articulación real entre los diferentes proyectos.
308. primero. que en los colegios nos den a conocer las estrategias y pautas. segundo. invitación a participar activamente para que todos los docentes podamos acercarnos más en el proceso.-
309. promover participación, integración y que generen más acercamiento a la comunidad.
310. QUE POR FAVOR SE IMPLEMENTEN ESTRATEGIAS Y CANALES DE COMUNICACION MAS EFECTIVOS CON TODOS LOS DOCENTES QUE DEBEN HACER PARTE DEL PROCESO DE CONSTRUCCION DE ESTE PROYECTO PARAQUE LA RESPONSABILIDAD NO RECAIGA SOBRE UNOS POCOS
311. que se comuniquen con más frecuencia con los encargados de los proyectos para mejorar resultados.
312. que el impacto del programa sea extensivo o por lo menos más visible hacia la comunidad en general, necesitamos mostrar aún más el trabajo realizado lo que se hace y como se hace ... gracias
313. que el trabajo realmente sea institucional, en cuanto al trabajo de PIECC, ya que el gestor ha trabajado con una jornada desconociendo a las demás sedes y jornadas.
314. En cuanto a las INCITAR hemos tenido cambio constante de gestores, esto ha implicado que no se lleve a cabo lo que programan. Las reuniones a las que citan no se llevan a cabo sin recibir ningún tipo de excusa. por este motivo ya los facilitadores de cada colegio ya no asisten para no perder el tiempo. Hemos estado realizando nuestras actividades a nivel institucional para evitar que nuestras dinámicas cambien o se alteren por quedarnos a esperar cuando van a seguir con lo que propongan los de INCITAR.
315. que en algunas instituciones el acompañamiento fuese constante y dirigido de forma más abierta a los docentes no solo a los directivos además que el acompañamiento no solo se realice cuando llegan eventos particulares como el foro sino que fuera más constante y más constructivo; pero no es de parte de todos.
316. que este sea más interesado en los proyectos
317. que se asegure una permanencia y continuidad de las diferentes estrategias y contar con el apoyo de la SED
318. que se pueda acelerar el proceso de entrega de recursos para hacer más efectivo el proceso con la comunidad educativa....
319. que se tenga apertura a nuevos proyectos.
320. Y que los elegidos sean realmente sobre ciudadanía, y no acomodaciones como hay muchos actualmente.

321. que sigan trabajado arduamente sin cansarse. DIOS LOS BENDIGA.
322. que sigan trabajando por el bienestar de la comunidad educativa
323. que todos y todas las personas logremos manejar la tolerancia el respeto y del cumplimiento de metas , que el estado no de más el pez sino que se enseñe a pescar para que se valore el esfuerzo y la tenacidad de cada ser
324. realizar actividades mas ludicas para que todos los entes comprendan mejor este proyecto se pueden realizar talleres presentar obras de teatro que involucren a los alumnos y a la comunidad
325. realizar constantes y claras capacitaciones al grupo docente de las instituciones educativas
326. seguir trabajando en el conocimiento de lña información, la capacitación a la comunidad
327. socializar las propuestas realizadas
328. articular a toda la comunidad educativa al proyecto
329. articularlo desde el PEI
330. supervisar el desarrollo y los avances del proyecto en realidad.
331. tener más acompañamiento en los proyectos en cada colegio

ORIENTADORAS(OS)

1. QUE preparen mejor a los gestores y que no se quejen tanto los orientadores que cuando trabajabamos con 1000 estudiantes lo haciamos sin quejarnos tanto.
2. Aún no tengo muy claro el impacto del proyecto debido a que en la sede en la cual laboro no se ha desarrollado. Mi acercamiento a este ha sido durante la semana de desarrollo institucional y por comentarios de compañeros. A pesar de mi desconocimiento, considero que los propósitos del proyecto son prioritarios en el trabajo con docentes, estudiantes y familia para que se generen transformaciones en el ser y el actuar de las comunidades que viven en una "ceguera" auspiciada por los medios de información, la tecnología y los mismos educadores.
3. Articulación entre las diferentes estrategias del proyecto, así como una retroalimentación continua de las actividades adelantadas o la información recopilada. Existe en miembros de mi comunidad educativa la percepción de que algunas estrategias solicitan informes, registrar alertas, diligenciar formatos y responder encuestas o talleres y con esta información no sucede nada, o se desconoce. Esto deja un sin sabor en la comunidad educativa que queda con la idea de un "manoseo institucional" en el que de la encuesta nunca se pasa a la transformación de realidades o prácticas pedagógicas. Buenas tardes.
4. Por favor mayor acompañamiento y constancia en todos los proyectos y procesos.
5. No cambiar cada momento los lideres de los mismos, los cambian tanto que no hay continuidad , por ejemplo en INCITAR y no solo hacer firmar planillas y ser mas constantes.
6. RIO no solo es para supervisar, en la localidad 4 hemos notado esto con preocupación, se requiere mas intervención eficaz. Gracias
7. Como Docente Orientador no he recibido NUNCA inducción respecto al Proyecto RIO y la comunidad educativa en general da por hecho que tengo la información, cuestionando la labor. Observo que el tema de Convivencia y Ciudadanía se ha centrado demasiado en la implantación del mismo en el currículo. Llegan varios proyectos con gestores por separado a dejar tareas y hacer capacitaciones pero difícilmente se articulan, esta multiplicidad de proyectos aumenta la carga laboral y limita la posibilidad de integrarlos y aprovecharlos.
8. Considero importante visibilizar más las acciones que logren concretarse y agilizar la articulación con otras entidades del Estado para intervenir más eficazmente los casos y de paso apoyarse en las prácticas existentes basadas en políticas públicas actuales.
9. Contar con varias disciplinas con el objetivo de generar un impacto en los estados emocionales y actitudinales en los entornos, academicos, sociales, familiares.
10. Continuar desarrollando las actividades, involucrando a todos los miembros de la comunidad educativa
11. Definitivamente hay que promover y fomentar mayores mecanismos de comunicación e información, de manera permanente y constante; lideradas desde la SED y coordinadas con la comunidad educativa a nivel local: docentes de aula, coordinadores, orientadores, padres y madres de familia y la obligatoria participación y delegación necesaria dada por los rectores... Ojalá y fuera una realidad.
12. En el caso de las INCITAR, es muy importante haber sido claros desde el comienzo sobre los recursos y apoyos que el nivel central podia brindar a cada iniciativa. No es coherente con las capacidades ciudadanas que promueve el proyecto generar tantas expectativas frente al desarrollo de las iniciativas, si no se contaba con los recursos y apoyos que se establecieron en los criterios d inscripción. Espero que el Proyecto resuelva los inconvenientes, reconozca los avances pedagógicos de cada una de las iniciativas, su impacto y cumpla con los apoyos ofrecidos en las condiciones que fueron establecidas desde el principio.

13. Entregar seguimiento de los casos que se reportan a las unidades y no llegar a los colegios a esperar que las orientadores les den informes y ellos no han gestionado nada.
14. Es importante que estas unidades den más alternativas a ya lo ejecutase por la institución, así mismo deben estar articulados con sisvecos.
15. Es importante que la estrategia RIO, sirva de apoyo realizando visitas domiciliarias, con el fin de reconocer y apoyar en la solución del problema, siendo más efectivo y eficaz para la comunidad y sus necesidades.
16. Es importante que se involucren con mayor frecuencia en los procesos de participación, haciendo mayor énfasis en las prácticas cotidianas de los DDHH en el contexto escolar, social y familiar, teniendo en cuenta que el estado, la sociedad y la familia son garantes de estos derechos.
17. Igualmente sugiero que se profundice en la cultura de la sana convivencia en lo relacionado con el clima laboral en la relación docentes-directivos.
18. Es necesario fortalecer la celeridad de los procesos que requieren intervención intersectorial.
19. Estrategia Rio: desde el cambio de la plataforma no volvieron a visitar la institución educativa.
20. Por favor, no sigan fomentando la falsa expectativa de que la estrategia RIO atiende situaciones de crisis, porque eso es falso y porque ellos también están limitados en realizar intervenciones al igual que los docentes orientadores. Tan sólo RIO se convirtió en un ente fiscalizador que verifica si se activaron las rutas en un caso, pero por lo demás, no pasan de prestar apoyo adicional a la comunidad educativa. INCITAR: no se ha puesto en marcha el proyecto porque no cumplen con las visitas de los requerimientos de la planeación de las actividades y aunque se tenga, el gestor manifiesta que las reglas del juego cambian con frecuencia entorpeciendo y dilantando la puesta en marcha de las iniciativas en la institución. Piecc: hace poco asignaron la gestora que nos acompaña institucionalmente y sólo hasta el lunes 28 de julio se tendrá un encuentro para precisar las acciones y los responsables del Piecc. En conclusión, sugerimos que no se generen falsas expectativas con el alcance de los proyectos. Que agilicen la puesta en marcha de las iniciativas y que cumplan con lo previsto desde cada instancia.
21. Fortalecer procesos de comunicación directa.
22. Gestión con entidades competentes a las situaciones que se presentan en las IED, para garantizar la atención de los niños, niñas y adolescentes, bajo respuestas concretas.
23. HAY QUE TENER EN CADA INSTITUCION EDUCATIVA UN GRUPO QUE MULTIPLE LA INFORMACION Y QUE SE REALICE MATERIAL COMO CARTILLAS O FOLLETOS PARA QUE TODA LA COMUNIDAD SE ENTERE DE LO QUE SE ESTA HACIENDO, NO QUE DEJEN SOLA A LA COORDINADORA DE CONVIVENCIA Y A LAS ORIENTADORAS CON EL PROYECTO; LOS DOCENTES EN SU MAYORIA NO ESTAN ENTERADOS DEL PROYECTO.
24. Las del proyecto no, porque son personas que quieren hacer y cambiar cosas, a las que me gustaría sugerirles a todas aquellas que critican y no permiten que los procesos avancen.
25. Los docentes y el personal directivo viven tareas adicionales de trabajo con este Proyecto.
26. Los gestores de Incitar y estrategia RIO, NO tiene experiencia con las problemáticas que se presentan en los colegios; no tienen autonomía, NI LIDERAZGO para actuar ante casos difíciles. Sólo cumplen tareas encomendadas por la SED, su prioridad es llenar formatos y recoger las firmas para mostrar que hicieron presencia en el colegio.
27. Los gestores deben tener mayor presencia en los colegios, y la SED debe generar mecanismos para que estas cosas no queden a voluntad de los docentes.
28. Los proyectos siguen siendo programas aislados, al parecer solo con fines políticos, ya que los profesionales contratados pueden ser muy competentes pero siguen siendo insuficientes...además los profesionales de RIO hacen lo mismo que yo en el colegio... ES MEJOR CONTRATAR MAS ORIENTADORES DE PLANTA PARA CADA COLEGIO y no 6 para una localidad.

los programas como INCITAR solo cubren un mínimo de la población y así no se evidencian cambios significativos. si en cada colegio Cada orientador pudiera seguir haciendo este mismo trabajo pero con una población mas limitada (es decir mas orientadores al interior de cada colegio)se verian mas avances. Ademas seguimos teniendo localidades independientes, que no puede actuar por que un estudiante en riesgo estudia en un colegio en n alocalidad , pero vive en otra, y ni ro , ni uno puede hacer eficaz ni eficiente un tramite de remisión.

29. Más comunicación y acompañamiento en el colegio en desarrollo de las estrategias planteadas.
30. Más personal en estrategia río para una mayor cobertura
31. Mas y mejor comunicacion y continuidad dl trabajo mas cleridad de la propuedts
32. Mayor acercamiento con las instituciones educativas , brindandonos herramientas que nos permiten intervenir las problematicas.
33. Mayor asistencia, acompañamiento. y continuidad en la institución educativa.
34. Mayor difusión entre las entidades y los proyectos para que exista retroalimentacion de los procesos.
35. No existe un medio de comunicación efectivo. Deberían organizar mejor su agenda, fueron múltiples las ocasiones en las que se programaban encuentros y nunca asistieron ni se comunicaron con el fin de informar el por que?
36. A varios de los gestores les falta liderazgo. Las pocas reuniones que organizaron relacionadas con INCITAR fueron sosas y no aportaban nada nuevo.
37. La comunicación con RIO es bien difícil. Por lo general no contestan el teléfono. existen casos delicados que se reportaron pero nunca fueron abordados, esto da por hecho que de respuesta nada y de inmediato menos. Esa platica se esta perdiendo. Lastima porque el proyecto es interesante y pertinente pero a nivel operativo existen vacíos.
38. Para diseñar y construir procesos como el PIECC se requiere mayor reconocimiento del saber de las instituciones y su comunidad, aunque lo hicieron y la parte de los diagnósticos es funcional, falta mayor infomración, en cuanto a sistematiazción y socialización. Las Incitar resultan desgastantes con relación a los tiempos con los que se cuenta en los colegios, así como las actividades que sugiere las cuales han dilatado el proceso y a las personas que participan. Es importante satisfacer primero las necesidades de las personas que trabajan para la SED desde los colegios para que se mejore el ambiente laboral y esto propicie mayor interes en est tipo de actividades, no todos los profesionales comprenden el contexto de los colegios y la forma de trabajar en estos escenarios, así que no siempre son respetuosos con el conocimiento de las y los funcionarios de las IED, la estrategia RIO no es realmente funcional teniendo en cuenta el bajo número de unidades moviles y su participación resulta más de vigilancia y control que de apoyo.
39. Que contraten profesionales con experiencia en problematicas relacionadas con educacion.
40. Que los casos sean manejados o monitoreados, por el mismo profesional, y no que, unos reciben el caso, 5 le hacen seguimiento a medias
41. Que lleven a termino los casos.
42. que cuenten con tiempo suficiente.
43. Que la institucion tenga retroalimentacion
44. Que el sistema Rio tenga mas personas en el area psicosocial que intervengan en la familia y en el estudiante. Ademas que no solo sea una estrategia de canalización sino de acciones concretas en la institución, como talleres y orientación individual y familiar a casos criticoa
45. Realizar una mayor difusión y capacitación de las estrategias y los proyectos a las instituciones de carácter privado.
46. Retroalimentar en los colegios los casos reportados

47. SEGUIMIENTO, ACOMPAÑAMIENTO, MÁS PROFESIONALES, QUE CUMPLAN CON LO PROMETIDO...AÚN ESTAMOS ESPERANDO LAS CHAQUETAS OFRECIDAS EL DÍA DEL LANZAMIENTO DE LA ESTRATEGIA RIO.
48. Se requiere tiempo y espacios Institucionales para trabajar en el tema, liderazgo de los gestores de la S.E.D ,elaborar un cronograma de atención a las Instituciones.
49. Un mayor contacto personal con los participantes de los colegios. A quienes nos llama tanto la atención esa comunicación electrónica nos haría mucho bien.
50. Unificar las funciones que tiene RIO (visitas domiciliarias, atención de casos de estudiantes en situaciones críticas dentro de las instituciones educativas y con los respectivos acudientes.
51. Retroalimentan los casos reportados en el sistema de alertas- SED. Pues utilizan la información dada por la orientadora para retroalimentar los casos reportados y aparecen obtenidos por RIO. entonces, cuál es el apoyo de la estrategia Rio para los colegios?
52. En general, el trabajo no se observa como apoyo a las instituciones educativas a través del servicio de orientación sino están siendo vistas como veedurías y delegación de tareas a realizar con los casos reportados a RIO.
53. Se limitan a levantar actas de visitas a los colegios y recogen toda la información que les brindan las orientadoras.
54. Muy pobre su trabajo, a pesar que las unidades móviles son más que el año pasado.
55. TODOS SOMOS PROFESIONALES DE LA EDUCACIÓN, PERO LAS INTERVENCIONES DEBEN SER MÁS EFECTIVAS EN ESPACIOS QUE EL ORIENTADOR NO PUEDA ACUDIR.
56. sE DEBE UNIFICAR LOS CRITERIOS EN LA MESA DISTRITAL DE ORIENTADORES Y HACERLO LLEGAR A LOS DILES. POR QUE EN SENTIDO CONTRARIO - RIO- DILE- MESA DISTRITAL DE ORIENTADORES) LA FUNCIÓN SE LIMITARÍA AL ASPECTO GERENCIAL.
57. llamen, consulten, visiten , tengan soportes, diligencien las entrevistas con padres , con estudiantes. Disculpen, esa es la experiencia de una de las localidades más pequeñas de Bogotá. Una feliz noche
58. Muy pobre sus aportes para las orientadoras
59. Vincularse directamente con la mesa distrital de orientación para articular esfuerzos y propuestas a nivel central de la SED y de territorios locales de orientación. Reunión mensual local el tercer miércoles de cada mes y mesa estamental distrital de orientación el cuarto miércoles de cada mes. Allí se da la representación de las 20 localidades de Bogotá y se toman decisiones para cualificar el rol del docente orientador en las comunidades educativas, entre 5 aspectos: lo relacionado con convivencia y ciudadanía
60. como ya es bien conocido entre el grupo de orientadores de la ciudad asi las hadas madrinas de la mesa lleguen de mil cosas positivas a RIO, solo podemos decir que de RIO me rio porque sus profesionales no hacen las intervenciones de las formas adecuadas y solo llegan a hacer un procesos paralelo en el mejor de los casos de lo que ya hemos realizado como orientadoras y los diagnosticos no tienen mayor desarrollo, identifican pero no entran a cambiar las situaciones
61. el tema, los objetivos y los profesionales ha ido en un mejoramiento continuo, aunque los lineamientos que se dan desde el nivel central son muy altos y no van con la misión de la SED que esa en educación y no lo punitivo o policial. Creo que hay que seguir apoyando la promoción y la prevención, mas de la mano de los colegio y menos pretensiones de figuración.
62. enviar por correo PRENSA SED a los docentes del distrito, las cartillas de rutas de aprendizaje en capacidades ciudadanas, planes integrales de educación para la ciudadanía y la convivencia, resumen de los planes integrales de educacion para la ciudadanía y la convivencia
63. es una gran apuesta, pero al interior del cuerpo docente hace falta mayor acompañamiento. Muchos docentes y padres de familia no conocen la profundidad del proyecto, sus alcances, sus

propositos y como se ha elaborado. Los orientadores tenemos demasiado trabajo y no tenemos el tiempo suficiente para socializar lo que hemos aprendido. Necesitamos mas material para poder difundir los alcances del PECC. Sugiero además que se fortalezca la red de orientadores articulando todas las redes de apoyo del sector privado para brindar mayor atención a las instituciones

64. las estrategias utilizadas tienen mucha burocracia por lo que no resultan efectivas y de calidad
65. que sean perseverantes y que ojala existiera continuidad con el gestor; los cambian con frecuencia. esto obstaculiza la continuidad en los procesos.

RECTORES

1. Consolidar apuestas, antes que acciones o estrategias. Aunque empezar por las estrategias como Río e incitar fuer útil en un primer momento para posicionar el proyecto, si no trascienden a convivencia y empoderamiento con aportes a integración curricular y piecc el p de oyecto pasará como si nada y no habrá generado los cambios esperados. 2. Piecc es un espacio de reflexión para cambiar las dinámicas jerárquicas y de mal entendimiento de la autoridad en el colegio, todas las estrategias y apuestas deben aportarle y aun no ocurre. El objetivo de transformación cultural de la escuela implica una lógica de trabajo basada en el diálogo reflexivo que debe incorporarse en la lógica del proyecto. 3. Los equipos no se articulan y proyectos clave como ciudadanía y 40x40 no se relacionan.
1. Aumentar el número de estudiantes como facilitadores
2. Considero que falta unicidad de criterios en varias dependencias de la SED y el nivel Local, así como articulación entre ellas ya que se cae en la proyectitis y se desgasta a las instituciones tanto con capacitaciones como en diversos niveles de intervención.
3. Se tiende a cansar a las y los docentes con reuniones internas y externas ya sea para socialización, capacitación, redes, grupos de trabajo y 5 por lo que se va generando resistencia a participar en todo y en nada.
4. DIFUNDIR MAS TODOS LOS PROYECTOS DE CONVIVENCIA Y CIUDADANIA DE LA SED EN LOS COLEGIOS DISTRITALES.
5. Difusión y divulgación en general, del cronograma con las actividades que desarrollen en cada institución, o mejor, en cada localidad; para reconocimiento y mejor participación.
6. ESTABLECER CONTACTOS CON ESPECIALISTAS DE OTRAS INSTITUCIONES DEL DISTRITO PARA CAPACITACIÓN A NIVEL JURÍDICO, FISCAL, DE CONTROL
7. El espíritu del programa es muy bueno, pero la programación de tantas tareas y/o actividades saturan la organización institucional e inclusive del mismo programa. Por tanto se sugiere que la planificación de tareas se realice en consenso con la institución a principio de año para no estar improvisando o realizando ajustes permanentemente. También es importante definir tiempos para socializar el proyecto de manera más clara a los docentes; si ellos, que son los que finalmente lo llevan a práctica, no se empoderan de él es difícil que fluya eficientemente.
8. El proyecto RIO para el caso de la jornada nocturna deber ser más efectivo, pues cuando se ha requerido, no hemos obtenido respuesta alguna. a
9. El seguimiento oportuno de los casos , ya que no se evidencia efectividad ni eficacia en el proceso.
10. En San Cristóbal, las INCITAR quedaron congeladas, varios colegios desconocemos cual es el gestor que nos corresponde. Las dos veces que se a solicitado la colaboración de RIO, ellos no han respondido. El gestor de PIECC dentro de los colegios funciona perfectamente. Falta articular mejor las estrategias (festival de emisoras, localidad Cuarta)
11. En relación a RIO en situaciones críticas y relevantes los hemos contactado pero no hemos recibido el apoyo esperado.
12. Sugerimos tener una mayor capacidad de respuesta.
13. Es indispensable la oportunidad en los procesos. Las diferentes fases se han dilatado mucho en el tiempo lo cual hace que se pierda de vista la coherencia e intenciones. Igualmente se tarda demasiado la consolidación de los avances de la institución, de los resultados de las investigaciones realizadas en relación a entornos escolares y el proceso de las INCITAR no se conoce plenamente por lo cual pierden interés y contundencia. Cuando la institución requiere

información relacionada con el Proyecto se alude a que aun no está consolidada y no se puede entregar.

14. Es necesario articular desde el nivel central el funcionamiento de los componentes del PIEC para evitar la percepción de desorganización y activitis aguda que impide la visualización de un eje central.
15. Estos proyectos deben mantenerse en el tiempo para que produzcan mejores resultados
16. Fortalecer los canales de comunicación directa con los integrantes de las comunidades educativas de los colegios.
17. La estrategia RIO no ha respondido a los requerimientos hechos por la institución educativa.
18. Mayor Coordinación entre las entidades que participan. Información permanente y con la debida anticipación sobre las diferentes actividades.
19. Mayor divulgación del proyecto a las comunidades educativas.
20. Involucrar a los docentes y directivos docentes para la implementación del proyecto en las comunidades educativas.
21. Mayor permanencia en las instituciones ya que como las instituciones son muchas y el piecc cuenta con tan poco personal, las intervenciones son rapiditas y si falta mas presencia.
22. Me gustaría que los programas no dependieran del gobierno de turno y por ende de contratos cortos y poco personal. Los instituciones están sobrecargadas de estudiantes y mientras en las aulas hayan 35 a 40 estudiantes los problemáticas nunca se visibilizaran en todo su dimensión. Competir por calidad masificando la educación es muy difícil. Imagínese atender la convivencia y la ciudadanía cuando los jóvenes no tienen ni el mínimo de espacio vital en su casa ni en su colegio. Como pedirles que no se agredan o atiendan la clase si están sentados unos pegados a 5. La agresión de las propias políticas educativas contra los estudiantes es dura. Los programas son muy buenos pero carecen de continuidad y recursos.
23. Me parece un proyecto que apuesta a mejorar las relaciones y da la opcin de participación de la comunidad con el fin de mejorar las estrategias pedagógicas hacia la educacion para todas y odo
24. Mejorar los protocolos para una atención oportuna y con resultados positivo visibles.
25. Que la estrategia INCITAR fuera más publicitada de tal manera que pudiéramos recibir información oportuna para poder participar como institución privada que somos.
26. Por lo demás seguir fortaleciendo cada una de las estrategias pues considero y estoy convencida contribuyen a una Bogotá más humana en la que podemos participar todos sin distingo alguno.
27. Que no diseñen los programas desde el escritorio y mayor prudencia en el manejo de la información que afectan a las estudiantes y padres de familia
28. Que se consideren las actividades de los cronogramas institucionales ya que en ocasiones se cruzan los eventos.
29. Que se integren más a la vida institucional.
30. Realizar capacitaciones a toda la comunidad y la intervención más oportuna para los casos graves
31. SE DEBE REPLANTEAR PARA LOGRAR INTEGRAR A LA COMUNIDAD EDUCATIVA A ESTE
32. Se debe mejorar en la rapidez de la atención y en la articulación con otras entidades para la atención en casos de consumo y/o adicciones severas.
33. Se necesita mayor apoyo a la gestión institucional, relacionado con microtráfico y consumo de drogas.
34. Solo hicieron dos visitas al Colegio y nunca más volvieron
35. Sugiero mayor intervención en los colegios, y apoyo permanente a los graves problemas de convivencia que se evidencian en el día a día de las instituciones escolares. Sugiero que el apoyo sea más en la acción y no en la presentación del proyecto.

36. Trabajar más con los directivos de los colegios
37. UNIFICAR PROYECTOS CON UNA MISMA TEMÁTICA PARA QUE SEA MÁS VIABLE Y SE PUEDA DEDICAR MÁS TIEMPO Y LA ORIENTACIÓN PARA EL MISMO SEA ÁGIL Y PRODUCTIVA
38. es indispensable que todos los participantes de la comunidad conozcan su función y las secciones donde intervienen.
39. gracias a la sed por el apoyo prestado y agradecemos continuar con la difusión de todas estas estrategias para que sean conocidas y aprovechadas por más maestros, estudiantes y padres de familia. GRACIAS.
40. la convivencia depende en gran medida de la realidad de los estudiantes, esta es muy difícil el paternalismo que generan las políticas no ayuda a la formación de los jóvenes, para padres y estudiantes todo es permitido, nadie les puede exigir nada si no para eso hay tutela y la ganamos, este pensamiento generalizado debilita todos los procesos de convivencia, tolerancia, manejo de la frustración etc.
41. que exista un poco más de personal para apoyar las diferentes necesidades de las instituciones educativas, ampliar el proyecto de prevención acompañando talleres a padres y estudiantes.
42. que haya una comunicación más continua y formación a los actores del proyecto

MADRES Y PADRES

1. DIFUNDIR DE DIFERENTES EL PROGRAMA Y AYUDAR MAS A LA CIUDADANIA
2. El proyecto PECC propende por unir esfuerzos de todos los integrantes de la comunidad educativa, donde se quiere acercar los vecinos y la comunidad del entorno a la institución, pero lamentablemente hay rectores que desconocen el objetivo y no apoyan las INCITAR solo porque estas se tienen que reunir los sábados en la tarde y la respuesta es que no pueden hacerlo en el Colegio porque no hay administrativos, pero se ve gente entrando y saliendo porque se alquilan las canchas del Colegio, ¿sera que los rectores solo apoyan los proyectos que generan dinero?? mi sugerencia es especifica: hay que capacitar a los rectores.
3. Es importante difundir el proyecto para toda la ciudadanía bogotana sea en instituciones publicas o privadas
4. Eviten la corrupcion
5. Mas charlas a los alumnos sobre convivencia.
6. Mas comunicación a mi personalmente me gusta mucho este proyecto pero desconozco mucho del mismo y no se como o donde conseguir informacion
7. Mas oportunidad de estudios tecnicos y tecnologos a las madres jovenes y bachiller a los adultos
8. Mayor difusión en Bogotá.
9. Mejor comunicacion, más visitas presenciales a los colegios, darle más importancia y más apoyo a las situaciones criticas que se presentan. Tener contactos más reconocidos, es decir reitero se requiere que tenga más reporte con los orientadores, de las gestiones adelantadas en cada uno de los colegios.
10. No entiendo como me envian esta encuesta sino me han informado en que consiste el proyecto
11. No hay información del proyecto a los padres de niños y jóvenes en los colegios distritales, hasta hoy conozco del proyecto a través de esta encuesta, así no va a funcionar nada.
12. Que amplien la promosion y cobertura del proyecto por que es formidablemente efectivo como gestor de cambio.
13. Que el compromiso no es de uno solo, todos debemos conocer y aplicar, que no sean tan celosos con la información ya que es un beneficio general no particular, el apoyo incondicional y verdadero de las instituciones locales y distritales, que en los Colegios y Escuelas squen el tiempo necesario para aplicar este tipo de programas. Falta de compromiso de los Padres de Familia y Docentes para la aplicacion de los programas, la envidia y resentimiento de algunos padres que creen que se las saben todas y en algunas ocasiones con el consentimiento de los Directivos y/o docentes.
14. Que las personas encargadas (gestoras)no sean cambiadas en lo posible ya que cada vez que esto sucede el proyecto queda en cero. Es más o menos lo que ha sucedido en este colegio.
15. Que no se permita ladrones en los colegios. Los jóvenes tienen derecho de tener sus pertenencias sin miedo a perderlas.
16. Que se tenga mas en cuenta la población vulnerable
17. SI QUE BUSQUEN EL APOYO PARA LOS JOVENES
18. Si que hay que enseñarles,sobre la constitucionalidad y que es el Estado y Gobierno
19. Tener en cuenta más a los padres de familia en las actividades y estrategias que realizan en las instituciones educativas.
20. Utilizar las TIC como medio para divulgar el proyecto y sensibilizar a la comunidad educativa a participar en la transformación del entorno en materia de convivencia. Igualmente hacer un mayor seguimiento a los gestores del proyecto, para evaluar el nivel de eficacia alcanzado, y

- hacer de manera oportuna los ajustes que correspondan. Si no se integran en la propuesta a padres de familia es difícil que se logren cambios en la cultura frente al tema.
21. capacitación de los profesores ante la agresión de los niños ya que lo permiten y luego la agresión continúa con los padres y para 5 padres es incómodo. deberíamos hacer un lema que las manos son para brindar una caricia no para pegar
 22. como madre de familia me gustaría que realizaran reuniones periódicamente en los colegios para que las personas a cargo de dichos proyectos transmitan la información a los padres de familia ya que también somos actores de la educación de nuestros hijos. Mil gracias
 23. conocerlo realmente que es como funciona su misión etc
 24. espero que se realicen charlas que unan a toda la comunidad para poder enterarnos a fondo de los diferentes proyectos que abarcan los colegios
 25. incluir en la formación y responsabilidad acerca de los valores en casa a los padres de familia de la comunidad educativa, además de permitir que los profesores exijan de los alumnos respeto y que los formen de acuerdo a los requerimientos de cada área, gracias soy una madre de familia dispuesta a participar en la formación integral de mis hijos basados en el respeto
 26. integrar el proyecto con otras entidades y con la comunidad, mejorar los canales de comunicación para obtener mejores resultados. falta trabajar mucho con las comunidades.
 27. los proyectos no los conocen los colegios, ni estudiantes y mucho menos los padres de familia...
 28. que estén más pendiente de todos los colegios no solo de los que tienen problemas si no de los que están bien para que puedan ayudar a los demás colegios con sus experiencias de convivencia

GESTORES PECC

1. Articulación con Estrategias de curricularización de la SED. Articularse con la Alcaldía para proyectos conjuntos e impacto territorial.
2. Articulación entre estrategias del PECC y entre 5 proyectos de la SED
3. Articulación y trabajo constante, tanto de las estrategias como de sus gestores.
4. Replantear la organización y metodología para verse como un todo desde el inicio y no fragmentada como podría percibirse.
5. Desde los colegios se expresa la insatisfacción frente a la oportunidad del acompañamiento, el seguimiento de los casos y la respuesta en el marco de la corresponsabilidad institucional.
6. Enfatizar mejor el objeto de cambio del proyecto; se requiere que el proyecto logre introducir en el colegio una cultura de la convivencia y la ciudadanía, a nivel pedagógico, político, académico y en las relaciones interpersonales. Para esto se debería mejorar la participación y seguimiento desde las rectorías al proyecto 900, los rectores en la mayoría de casos no empujan estos procesos en sus instituciones, se centran en abrir los espacios y ya, pero no hay una decisión como escuela de incorporar con determinación la ciudadanía y la convivencia. Esto obstaculiza que se fortalezca el proyecto en la escuela.
7. Se requiere una participación cualificada de los actores de la escuela para mejorar el proyecto. También mejorar el desempeño, el compromiso y el acompañamiento de los gestores y referentes locales de las distintas estrategias del proyecto a los colegios.
8. Los procesos de transformación social en territorio direccionados a fomentar el desarrollo de las capacidades ciudadanas y la construcción de una comunidad integra en términos de ciudadanía y convivencia requiere que se impulse el PECC desde una perspectiva netamente transversal, en la cual las IED, consideren la importancia de viabilizar el desarrollo de las estrategias INCITAR, RIO, y GECO en las instituciones.
Para este fin, los procesos no pueden ser impuestos, sino socializados y concertados, en los cuales sea propio del desarrollo la apropiación del cambio y el compromiso por construir colectivamente.
9. Los proyectos (INCITAR), por causa de múltiples factores como la coyuntura política distrital, la desorganización en la planificación y ejecución por parte de la SED a estos proyectos, se han enfrentado a una gran variedad de dificultades, principalmente el apoyo real y cumplimiento de los estímulos prometidos. Sin duda la SED y todos los demás actores públicos involucrados deberán abocar sus esfuerzos al cumplimiento de los compromisos con las INCITAR para garantizar la consecución de los alcances y logros propuestos por cada uno de los proyectos.
10. MAYOR CLARIDAD EN LOS PROCESOS, RECONOCER LAS DINAMICAS EN EL TERRITORIO.
11. Mas articulación con las otras dependencias de la SED, en especial con la socialización de resultados a tiempo y que sirvan de insumo para el trabajo mancomunado de un propósito común de mostrar gestión sectorial.
12. Mas articulación entre estrategias y con 5 proyectos de la SED, tener en cuenta las IED Rurales.
13. Mas comunicación con toda la comunidad educativa.
14. Mayor acercamiento con los colegios que no han podido como retar las propuestas.
15. Mayor compromiso en la gestión del territorio, mayor articulación entre estrategias, programas y proyectos, todavía la lectura en territorio se hace por separado sin hilo conductor.
16. Mayor organización en la planeación de actividades y requerimientos que desde nivel central hacen, ya que muchas veces son descontextualizados con los colegios
17. Mejorar articulación con entidades privadas que brinden atención a casos de consumo de SPA.
18. NO.

19. Para lograr realmente un proceso integral no basta con distribuirse como gestora en cuatro o más colegios a la semana, para adelantar un proceso integral se requiere otra figura, permanente para cada colegio, que se dedique exclusivamente a la articulación "integralidad" de iniciativas y conocer la dinámica del colegio y su contexto y así mismo fijar actividades frente a ello. Además, la entrada y salida permanente de contratistas hace que la credibilidad del proyecto se pierda y relacione con un proyecto más de una administración que se va con la administración precisamente; entonces considero que pactar contratos laborales, en lugar de prestación de servicios genera más estabilidad y mejor percepción del proyecto. A las contratistas no se les toma en serio, menos cuando son jóvenes, así se cumpla con la labor.
20. Por un lado es necesario que las instrucciones que emergen desde la secretaría de educación tengan en cuenta las dinámicas y los tiempos del territorio. Por otro lado, la gestión de las personas en territorio con las demás entidades debe ser más acompañada y apoyada por el nivel central, puesto que muchas veces los enlaces no se dan ya que las personas en territorio se les ve como carentes de algún poder o incidencia así como de apoyo de instancias superiores.
21. QUE DEJEN DE HECHAR TANTA CARRETA, NO HAY SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS DEL ENTORNO E SCOLAR, LA EDUCACION SE ELES SALIO DE LAS MANOS, TAMBIEN LA AUTORIDAD ESCOLAR, EN EL CASO DE LAS INCITAR CUYO PROPOSITO ERA LA CIUDADANIA LOS PROFESORES SON LOS QUE TIENEN INTERES EN EL PROYECTO LO CUAL NO MEJORARA EN NADA EL ENTORNO DE CONVIVENCIA , LAS ACCIONES HAY QUE REALIZARLA CON TODOS LOS ACTORES INVOLUCRADOS EN LA FAMILIA EDUCATIVA, LA SED NO DIO RESPUESTA AL PROCESO INCITAR SOLO CONTACTOS Y ALGUNOS TALLERES SUCEDE LO MISMO QUE EN OTROS SECTORES SOCIALES LO CUAL CONLLEVA A INVERSIONES DE SOLO GASTO PRESUPUESTAL SIN QUE TENGAMOS SOLUCIONES A LAS PROBLEMATICAS Y MUCHO MENOS EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS. FUNCIONA EL AMIGUISMO DE LOS GESTORES Y EL GUSTO POR CONCEPTOS PROPUESTAS O ACCIONES DE MANERA SUBJETIVA...ETC. ETC. ETC.
22. Que la comunicación fuera mas frecuente
23. Que no desaparezca y que por el contrario las estrategias que lo componen den cuenta de políticas publicas enfocadas a la transformación desde la RAP
24. Realizar la entrega de los recursos de la estrategia incitar.
25. Articular con la realidad del colegio, sus cronogramas de trabajo y no imponer la propuesta de ciudadanía, cuando la comunidad educativa no la comparte.
26. No se conoce la articulación con las otras estrategias de la secretaría como derechos humanos, cuidado y auto-cuidado y demás. Igualmente no son identificadas en el territorio.
27. La estrategia Gestión del conocimiento crea insumos que a la fecha no han llegado al territorio y cuando llegan ya no son pertinentes.
28. SE REQUIERE DE MAYOR CONTINUIDAD EN ACOMPAÑAMIENTO A LAS INCITAR Y RIO TODA VEZ QUE LOS TIEMPOS SE DEBEN CUMPLI, PERO LAS ACTIVIDADES EXTRAS NOS ALEJAN DEL OBJETICO Y DEL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS. ES IMPORTANTE LA COMUNICACION VIA E-MAIL O CELULAR PARA MAYOR INTERRELACION DE LOS Y LAS ACTORES(AS) DEL PROYECTO.
29. Salir del escritorio. La realidad se vive y se siente en territorio
30. Ser más diligentes con los recursos que van a asignar a las INCITAR, dar la información completa y acertada, realizar un trabajo más directo con los rectores para que apoyen y le vean la importancia al proyecto dentro de la institución.
31. Sugiero mayor persistencia e insistencia en los procesos de articulación de las diferentes estrategias, no solo a nivel del capital humano de trabajo sino también en materia de divulgación y consolidación de la información, del conocimiento que se genera por cada una de las mismas. De igual forma, procurar un trabajo de todo el proyecto y sus colaboradores donde exista una comprensión y reconocimiento de los demás proyectos y políticas de la SED a manera

- de panorama de agenda pedagógica y epistemología de la entidad para que se oriente el trabajo colectivo en pro de una metas u objetivos a mediano y largo plazo.
32. Tener en cuenta las dinámicas complejas y cambiantes del territorio. Muchas veces las solicitudes del proyecto no logran resultados eficaces en el tiempo establecido. En el caso de la estrategia RIO es necesario definir un acompañamiento mas visible y que satisfaga las necesidades urgentes del territorio y de las problemáticas específicas de los colegios. En el caso de INCITAR es necesario que se empiecen a generar los recursos prometidos ya que esta comprometida la credibilidad del proyecto en el territorio y hay muchas expectativas de la comunidad educativa.
 33. Tener en cuenta las dinámicas propias de la institución educativa.
 34. Tener mas en cuenta las dinámicas locales
 35. acompañamiento en todos los procesos
 36. el proceso de INCITAR debe replantearse para próximas convocatorias, en cuanto a la realización de una cartilla en donde se clarifique el proceso y se establezca el presupuesto y los gastos que pueden o no pedirse, así como se deben plantear tiempos claros y no tan extensos para la fase de implementación de la iniciativa, ya que esto desgasta y desmotiva a las personas implicadas. adicionalmente se debe prever un numero de iniciativas a seleccionar y unos criterios mínimos de evaluación, así como se debe pedir un consentimiento de los colegios, porque ha sucedido que no es claro los criterios de cancelación de iniciativas, porque se han presentado inconvenientes que como no existen criterios claros no se resuelven desde la institucionalidad, y pueden poner en peligro a los gestores o a la comunidad académica.
 37. gracias, que sigan apoyando la orientación escolar, me fascina el PIECC, en especial las rutas de aprendizaje, muy buen trabajo viene por ciclos y curso, y por ejes, excelente la formación en UNIANDES de abordaje integral a situaciones criticas de niños, niñas y jóvenes. GRACIAS
 38. mi incitar a mi manera de pensar es muy importante en todas las capacidades ciudadanas que nos hemos propuesto, lastima que a partir del segundo semestre del 2014 momento en el cual mi incitar comienza a trabajar directamente con los alumnos y alumnas de los grados 3, 4 y 5 de educación básica primaria de los colegios distrital castilla y guztvo rojas pinilla como también con las madres de los alumnos antes mencionados y con el sector productivo de la zona de influencia , veo un poco diría bastante recortado la ayuda o requerimiento presentado por mi a la sed; asi realmente trabajar con mucho animo y con una actitud positiva para transformar en realidad mi incitar se me hace muy difícil tan es así que estoy pensando en declinar mi proyecto hasta que consiga por mis propios medios recursos para seguir adelante esto lo digo con la convicción de maestro y que he dado todo al servicio de las comunidades gracias. Gerardo Roberto herrera facilitador incitar 2601 tel. 3133038703
 39. que sean personas comprometidas, puntuales y serias

Información de contacto

DR. CARLOS SOJO
EVALUADOR

Tel. 506-2289-9323

Cel. 506-8991-5880

csojo@yahoo.com

csojo@socioanalisal.com

Socioanálisis América Latina

Apdo. 1793-1250 Escazú

Tel. 506-2289-9323

www.socioanalisal.com