



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DISTRITAL, SED
INSTITUTO PARA LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA Y EL DESARROLLO PEDAGÓGICO, IDEP
CONVENIO INTERADMINISTRATIVO No. 3959127 de 2022

**INVESTIGACIÓN GESTIÓN EDUCATIVA Y TERRITORIO: TRANSFORMACIONES PEDAGÓGICAS PARA EL
CIERRE DE BRECHAS 2022 “ESTUDIO SOBRE LOS FACTORES CLAVE PRESENTES EN LOS COLEGIOS A
LOS CUALES SE LES HAN OTORGADO ESTÍMULOS”**

COMPONENTE 3: EVALUACIÓN EXTERNA Y ESTUDIOS SOBRE INCENTIVOS

EJE 2: ESTUDIO SOBRE INCENTIVOS

**PRODUCTO 3: DOCUMENTO FINAL CON LOS RESULTADOS CON LA IDENTIFICACIÓN DE LOS
FACTORES CLAVES PRESENTES EN LOS COLEGIOS A LOS CUALES SE LES HAN OTORGADO
ESTÍMULOS Y ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA GENERAR LA POLÍTICA DE ESTÍMULOS.**

INVESTIGADORES

ANDREA OSORIO VILLADA

WALTER MAURICIO GÓMEZ BARON

SUPERVISIÓN

CARLOS LÓPEZ DONATO

BOGOTÁ, DICIEMBRE 2022

Contenido

Presentación del Estudio	5
1. Enfoque conceptual	12
1.1 Reseña de la relación entre la entrega de estímulos, incentivos y reconocimientos y su incidencia en la calidad educativa	12
2. Enfoque metodológico del Estudio	23
2.1 Elementos de la Teoría de sistemas	25
2.2 Actores asociados a los procesos de estímulos	27
2.3 Definición del sistema categorial del Estudio	28
2.4 Desarrollo metodológico del Estudio - Objetivos y Organización por Fases	33
2.5 Organización para la consulta a los actores educativos	36
3. Contexto y antecedentes	47
3.1. La normatividad de los estímulos, incentivos y reconocimientos	47
3.1.1 Normatividad para el otorgamiento de estímulos en el ámbito nacional	50
3.1.2 Normatividad para el otorgamiento de estímulos en el ámbito distrital	55
3.2 Lineamientos de política educativa 1991-2024	60
4. El Subsistema de Estímulos del SMECE	73
4.1 Enfoque conceptual del SMECE. La justificación institucional del Subsistema de estímulos	76
4.2 Desarrollo del Subsistema de estímulos	79
5. La actual gestión en la SED para el otorgamiento de los estímulos	82
5.1 Proceso institucional de entrega de los estímulos	82
5.2 Actores involucrados en el otorgamiento y recepción de los estímulos, incentivos y reconocimientos	87
6. Resultados	91
6.1 Aproximación a los lineamientos de política pública de estímulos, incentivos y reconocimientos en los ámbitos nacional y distrital	92
6. 2. Subsistema de estímulos del SMECE	99
6.3 Factores clave del otorgamiento de estímulos, incentivos y reconocimientos que aportan a la calidad educativa	104
7. Recomendaciones para la construcción de una política pública de incentivos	157
7.1 Recomendaciones para el fortalecimiento del Subsistema de Estímulos del SMECE	157
8. Reflexiones finales	179
8.1 Con relación a la gestión escolar	180

8.2 Con relación a la transformación de la práctica pedagógica	181
8.3 Con relación a la Formación estudiantes	183
Referencias Bibliográficas	184
Anexos	192

Índice de tablas

Tabla 1. Herramienta TASCOI. Mapa de actores	27
Tabla 2. Niveles de las categorías y su definición	
Tabla 3. Entrevistas individuales y grupales realizadas para el pilotaje	39
Tabla 4. Entrevistas individuales realizadas a Expertos SED	39
Tabla 5. Entrevistas individuales y grupales realizadas a funcionarios SED	40
Tabla 6. Entrevistas a actores de comunidades educativas de Colegios distritales	41
Tabla 7. Balance de la Aplicación de instrumentos	42
Tabla 8. Inversión Programa Maestros empoderados con bienestar y mejor formación 2012-2016	67
Tabla 9. Inversión en el Programa Bogotá Reconoce a sus maestrías, maestros y directivos docentes 2016-2020	69
Tabla 10. Inversión Programa Transformación pedagógica para el mejoramiento de la gestión educativa. Es con los maestros y maestras 2020-2024	71
Tabla 11. Estímulos por Subsecretaría	89
Tabla 12. Recursos destinados para estímulos entre 2012 y 2024 en Bogotá	96
Tabla 13. Aportes a colegios distritales. Fortalecimiento de la Gestión escolar.	106
Tabla 14. Aportes a las transformaciones en las prácticas pedagógicas.	129
Tabla 15. Aportes al desarrollo integral de los estudiantes.	141
Tabla 16. Recomendaciones para el fortalecimiento del Subsistema de Estímulos del SMECE- SED	158

Índice de gráficos

Gráfico 1. Sistema categorial del Estudio	29
Gráfico 2. Sistema categorial - Nivel categorial	31
Gráfico 3. Línea de tiempo de la normatividad para el otorgamiento de estímulos	48
Gráfico 4. Artículos 1 a 8 del Acuerdo 273 de 2007	56
Gráfico 5. Artículos 9 a 18 del Acuerdo 273 de 2007	57
Gráfico 6. Artículo 19 del Acuerdo 273 de 2007	58
Gráfico 7. Línea de tiempo de lineamientos de política para el otorgamiento de estímulos	60
Gráfico 8. Dimensiones de la calidad educativa en SMECE	78
Gráfico 9. Proceso actual del otorgamiento de los estímulos SED	83
Gráfico 10. Línea de tiempo normatividad y lineamientos de política nacional y distrital 1963-2001	93
Gráfico 11. Línea de tiempo normatividad y lineamientos de política nacional y distrital 2002-2009	94
Gráfico 12. Línea de tiempo normatividad y lineamientos de política nacional y distrital 2011-2022	94

Lista de Siglas

ATLAS Ti	Herramienta para análisis cualitativo de grandes corpus de datos de texto, audio, imágenes o video.
BEMNET	Red de colegios con modelo educativo bilingüe
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina, antiguamente como Corporación Andina de Fomento
CONPES DC	Consejo Distrital de Política Económica y Social del Distrito Capital
CP	Constitución Política de Colombia
DEE	Dirección de Evaluación de la Educación
ET	Entidad (es) Territorial (es)
IDARTES	Instituto Distrital de las Artes
IED	Institución(es) Educativa(s) Distrital(es)
IDEP	Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico
MEI	Modelo de Evaluación de Impacto
MEN	Ministerio de Educación Nacional
ONG	Organización(es) No Gubernamental(es)
PDD	Plan de Desarrollo Distrital
PEI	Proyecto Educativo Institucional
PPE	Política Pública Educativa
RAE	Real Academia de la Lengua Española
SED	Secretaría de Educación Distrital
PSE	Plan Sectorial de Educación 2020-2024
STEM	Acrónimo en inglés: Science, Technology, Engineering and Mathematics
SMECE	Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad Educativa

Presentación del Estudio

El sector educativo colombiano ha implementado planes, programas y proyectos que buscan profundizar o robustecer la labor propia de sus organismos de dirección, de las instituciones educativas, de los actores educativos incluso, de las comunidades aledañas a las sedes de los colegios, entre otros. Una de las posibles formas de hacerlo es mediante la generación y el otorgamiento de estímulos, regularmente denominados también como incentivos y reconocimientos.

En la revisión de la literatura, se encontró que se efectúa la entrega de estímulos educativos por parte de los actores del nivel nacional, además de Bogotá, Distrito Capital, por entidades territoriales como: los municipios de Medellín y Magangué; los departamentos del Valle del Cauca y de Caquetá; así como por organizaciones no gubernamentales, ONG y fundaciones empresariales del sector privado que han realizan reconocimientos monetarios y sociales, fundamentalmente a docentes y directivos docentes; por ejemplo, CANAPRO (*Galardón Una vida que deja huella al servicio de la educación*), y la Fundación Compartir (*Premio Compartir al Maestro y Premio Compartir al Rector*), entre otras. Según el MEN, en el país, otros estímulos se caracterizan por: ser otorgados por la participación de estudiantes y docentes en convocatorias que tienen un carácter de concurso y eliminatorias; o enfatizan en premiar los avances de las instituciones y de los municipios, en su esfuerzo por mejorar la calidad de la educación, y alcanzar mejores niveles de retención y de cobertura (MEN, 2014. 49).

Para el caso del Distrito Capital, desde finales del siglo pasado y cada año, se despliega el otorgamiento de un amplio abanico de estímulos cuya intención básicamente está enfocada en promover mejores prácticas pedagógicas y de gestión, con la intención de aportar a la calidad educativa de los colegios distritales

Un hito importante en la historia del otorgamiento de los estímulos educativos de la ciudad, es el Acuerdo 273 de 2007 del Consejo de Bogotá, en el que se establecieron 24 estímulos: 8 para los estudiantes; 11 estímulos para los docentes y directivos docentes y 5 estímulos para

los colegios distritales oficiales. Más recientemente, al 2021, en el estudio de la Secretaría de Educación de Bogotá y del IDEP, se identificó la entrega de 26 estímulos educativos en el Distrito Capital, fundamentados en dicho Acuerdo (Alcaldía Mayor de Bogotá y otros, 2021).

El actual Plan de Desarrollo Distrital 2020 – 2024 *“Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del siglo XXI”* establece en el Artículo 4 (Acuerdo 761 de 2020), sus propósitos de hacer un nuevo contrato con igualdad de oportunidades para la inclusión social, productiva y política, así como para cerrar las brechas de calidad educativa. Además, visualiza la ciudad como un escenario en el que la educación es el principal factor de transformación social y económica.

En este Plan, también se destacan las Metas 107 y 108, en las que se precisa que para fortalecer el sector, el gobierno local debe estar enfocado en: el desarrollo de acciones con énfasis en la calidad y la equidad educativa, al estimular y reconocer la labor de los docentes y directivos docentes, con el fin de promover transformaciones en la gestión institucional, en las prácticas pedagógicas y en los aprendizajes de los estudiantes de los colegios distritales, y se prevé, que dichos esfuerzos deben orientarse a través de la consolidación del *Sistema Multidimensional de la Evaluación para la calidad educativa, SMECE*.

Igualmente, en el Artículo 15, del Acuerdo 761 del 11 junio de 2020, por medio del cual Bogotá adoptó su actual Plan de Desarrollo Distrital para la ciudad y formuló el *“Programa 16: Transformación pedagógica y mejoramiento de la gestión educativa. Es con los maestros y maestras”* el que se señala que se va a consolidar un *Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad y pertinencia Educativa*, concebido como una herramienta para las autoridades de política educativa, mediante la cual se pueda producir información y se convierta en insumo para la toma de decisiones y el desarrollo de acciones que apunten al mejoramiento del sistema educativo distrital. Se observa que, dentro de la estructura organizativa de la Secretaría de Educación Distrital, *el SMECE* debe ser orientado por la Dirección de Evaluación Educativa, DEE; de la Subsecretaría de Calidad y Pertinencia y se enmarca en tres aspectos fundamentales, a saber: la formación integral y el desarrollo de las

competencias del siglo XXI de los estudiantes, las dimensiones del ser humano y las de la calidad educativa (Alcaldía Mayor de Bogotá y otros, 2021, 8).

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, y con el fin de apoyar el cumplimiento a las metas distritales, el IDEP en su proyecto de inversión 7553 *“Investigación, innovación e inspiración: conocimiento, saber y práctica pedagógica para el cierre de brechas de la calidad educativa”*, incluyó objetivos para aportar al cierre de las brechas de la calidad educativa, a la transformación pedagógica y al reconocimiento del saber docente, entre otros aspectos. De igual manera, definió una serie de estrategias para avanzar con acciones encaminadas a la mejora de la calidad, la transformación pedagógica y el reconocimiento de la labor docente y de los directivos docentes.

En el caso de la Estrategia 1. *Programa de investigación: Componente “Investigación para la Transformación Pedagógica”*, el IDEP ha buscado contribuir al cumplimiento de las metas sectoriales a partir del desarrollo de 25 Investigaciones socioeducativas con recomendaciones para el mejoramiento de los fenómenos que tienen lugar en los colegios distritales de la ciudad, en particular, se ha enfocado en la identificación de los factores clave presentes en la entrega de estímulos a los colegios oficiales del distrito, a maestros o conjuntos de maestros, directivos docentes y estudiantes, y cómo estos contribuyen: al desarrollo integral de los estudiantes, a la ejecución del horizonte institucional del PEI o la gestión escolar y al mejoramiento o transformación de las prácticas pedagógicas y escolares.

Asimismo, el IDEP y la SED firmaron el convenio interadministrativo No. 3959127 de 2022, con el propósito de:

*“Aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para desarrollar acciones que permitan el fortalecimiento de las estrategias de innovación educativa, **reconocimiento de maestros y maestras y evaluación para la calidad educativa**”, con el fin, entre otros, de desarrollar la investigación “Gestión educativa y territorio: Transformaciones Pedagógicas para el cierre de brechas 2022”, que corresponde a la estrategia 1 del*

*proyecto 7553 del IDEP, anteriormente indicada y al componente 3. Evaluación Externa y **Estudio sobre incentivos** de este convenio SED-IDEP, así:*

... Un estudio que permita identificar los factores clave presentes en los colegios oficiales del distrito que han recibido estímulos, al colegio en su conjunto o a maestros o grupos de maestros, y cómo estos contribuyen al desarrollo integral de los estudiantes, a la ejecución del horizonte institucional del PEI y al mejoramiento o transformación de las prácticas escolares...”.

Bajo esta justificación institucional se desarrolla el presente estudio que se encuentra organizado en ocho capítulos a saber: en **el primero**, se describe el enfoque conceptual del Estudio, basado en las conceptualizaciones y la relación entre las categorías: calidad educativa, estímulos, incentivos y reconocimientos a partir de la revisión documental realizada por el equipo de investigación.

En el **segundo**, se presenta el enfoque metodológico en el que se señala que es una investigación exploratoria mixta que contiene elementos del enfoque sistémico y acude a una estrategia de análisis narrativo de la información secundaria lograda mediante la identificación, y consulta realizada a los actores educativos vinculados a los procesos de entrega y recepción de los estímulos, incentivos y reconocimientos en el Distrito Capital; además se define su alcance, objetivos y las fases que metodológicamente fueron diseñadas e implementadas para la obtención, clasificación, categorización, análisis e interpretación de la información, insumo básico del presente estudio.

La revisión de la normatividad y de los planes de educación decenales del ámbito nacional y los planes sectoriales distritales desde 1991 a 2024, se encuentra en el **tercer capítulo**; dicha revisión se enfoca en lo correspondiente al otorgamiento de los estímulos, incentivos y reconocimientos; con el propósito de identificar los factores clave que han incidido o no, en la búsqueda del mejoramiento de la calidad educativa en el sector educativo en Bogotá; los

hitos que permiten reflexionar sobre sus conceptualizaciones; así como, aspectos relacionados con la racionalidad que motiva su existencia en el marco de la educación pública de la ciudad en la actualidad. Este apartado se presenta a manera de contexto a la reseña del *Subsistema de estímulos del SMECE*.

En el **cuarto** capítulo se reseña el SMECE, como plataforma en la que se ha previsto el diseño y puesta en marcha del *Subsistema de estímulos*, puesto que se constituye para la SED en una oportunidad de contar con un enfoque conceptual y un esquema integrado con orientaciones para la acción, que permita una visión institucional compartida, por parte de los diversos actores de las subdirecciones y direcciones de la Secretaría, encargados de gestionar un estímulo, incentivo o reconocimiento, y de esta manera, tengan un margen de acción claro, articulado y coherente institucionalmente.

Posteriormente, en el **quinto** capítulo se muestran algunos aspectos clave a considerar, “a manera de diagnóstico”, de la forma cómo se ha venido implementando y gestionando la entrega de los estímulos, incentivos y reconocimientos y en algunas ocasiones, al seguimiento que se les hace, por otra parte, se identifican los actores involucrados en el proceso, sus roles, unos correspondientes al otorgamiento de estímulos desde la SED y los otros, al de receptores, en el caso de los integrantes de las comunidades educativas de los colegios distritales. De igual manera, se expone una breve descripción de algunos de los estímulos, incentivos o reconocimientos que se encuentran vigentes, y de los que fue posible obtener información.

A continuación, en el **sexto capítulo se presenta el análisis con los resultados** derivados de la revisión documental y del análisis de los relatos de los actores educativos entrevistados. Este acápite incluye, en primera instancia, los análisis de los resultados previstos por la SED, con relación al objetivo planteado para este estudio de identificar los factores claves que inciden en el mejoramiento de la calidad educativa en los colegios distritales, a partir de la entrega de los estímulos a los actores educativos, en cuanto a sus fines y propósitos; igualmente, se muestran otros resultados emergentes, identificados a partir de los hallazgos que pueden

relacionarse con los interrogantes de investigación orientadores de la revisión documental y las preguntas realizadas a las fuentes primarias, acorde con las categorías definidas para el estudio. En segunda instancia, se presentan los hallazgos relacionados con la pregunta ¿Cómo y de qué manera los estímulos, incentivos y reconocimientos contribuyen al mejoramiento de la calidad educativa en los colegios distritales de Bogotá? Esta parte se construye a partir de la identificación de los factores clave del otorgamiento de los mismos a los colegios distritales correspondientes a tres ejes: a. El desarrollo integral de los estudiantes y lo correspondiente a su desempeño académico, reflejado en más y mejores aprendizajes y en la formación para la vida en cuanto a su participación en vida social, política, económica, entre otros; b. Las transformaciones en las prácticas pedagógicas o lo relacionado con más y mejores prácticas de enseñar, y si los docentes expresan que han logrado detectar que sus estudiantes aprenden más y mejor y c. El fortalecimiento de la gestión escolar definido en el desarrollo de prácticas y procesos orientados al mejoramiento escolar, diseñados e implementados con participación de equipos integrados por actores de la comunidad educativa.

En el **séptimo capítulo** se exponen las **recomendaciones** que buscan aportar a la consolidación del *Subsistema de estímulos del SMECE*, un lineamiento clave en la política pública de incentivos para el sector educativo distrital. En este apartado se presentan principalmente, las recomendaciones que surgen de la revisión documental y de los análisis derivados de lo sugerido por los actores consultados, en clave de los tres ejes ya mencionados: a. El desarrollo integral estudiantes: b. Las transformaciones en las prácticas pedagógicas y c. El fortalecimiento de la gestión escolar. Igualmente, aparecen otras recomendaciones relativas a temas emergentes y no previstos inicialmente.

Por último, en el **octavo capítulo**, se presentan una serie de conclusiones en clave de reflexiones finales que articulan lo desarrollado a lo largo del documento, los hallazgos presentados y las recomendaciones planteadas con los aportes que espera hacer este estudio a la consolidación del Subsistema de estímulos de la SED, como una oportunidad con la que cuenta la SED para aproximarse y reconocer la tradición que tiene la ciudad, en cuanto a la

definición de unos lineamientos de política pública, la destinación de recursos, una serie de metodologías y los caminos recorridos en el otorgamiento de los estímulos, incentivos y reconocimientos a directivos docentes, docentes y estudiantes para el mejoramiento de la calidad educativa de los colegios distritales. De manera importante, también significó el poder acercarse a los aspectos que son relevantes desde la voz de los otorgantes y de los beneficiarios de dichos estímulos, incentivos y reconocimientos y observar desde allí, las oportunidades de mejora, los aprendizajes y las potencialidades del mismo.

Profundizar en los procesos de entrega y recepción de estímulos, incentivos y reconocimientos desde las voces y saberes de los expertos y funcionarios de la SED, que conocen y lideran institucionalmente la entrega de los estímulos; y de los actores de las comunidades educativas de los colegios distritales, quienes son los principales receptores; permitieron tener una visión amplia de cómo se pone en marcha lo que se encuentra planteado en los lineamientos de la política pública y la normatividad, en tanto los aspectos fundamentales de su operación, las herramientas disponibles, los aciertos y vicisitudes en la materia; así como, complementariamente, se puede definir cómo llegan esos lineamientos y normas a las comunidades educativas, lo que generó la oportunidad de reflexionar, en conjunto, sobre el aporte de este tipo de mecanismos al mejoramiento continuo de la calidad educativa en la ciudad, por lo que, se pudieron establecer pautas para dar los siguientes pasos, y según el nivel desarrollo con el que cuenta el Subsistema de estímulos del SMECE.

El equipo del IDEP y de la SED, agradecen de manera muy especial a los estudiantes y egresados; a sus padres y madres; a docentes y directivas docentes, así como a las personas conectoras y funcionarios responsables de los estímulos que integran las direcciones y subdirecciones de la Secretaría de Educación Distrital por su dedicación, tiempo aportado e interés en participar en las actividades del presente estudio. Se espera que los resultados que se presentan honren sus aportes y contribuyan con las tareas de política educativa a cargo de la SED.

1. Enfoque conceptual

Considerando que el presente documento se construye fundamentalmente a partir de la exploración conceptual y metodológica de la relación entre el otorgamiento de los estímulos, incentivos y/o reconocimientos, y su posible incidencia en el mejoramiento de la calidad educativa, en factores clave concernientes al desarrollo integral de los estudiantes, las transformaciones en las prácticas pedagógicas y el fortalecimiento de la gestión escolar en los colegios distritales; el enfoque conceptual del estudio, se consolida a partir de la revisión de 4 documentos antecedentes que brindan luces sobre la relación de dichas categorías, entre ellos: el del MEN (2014) *Hacia la creación y consolidación de un plan de incentivos para Docentes y Directivos Docentes del sector oficial, con miras al mejoramiento de la calidad de la educación en Colombia*; las investigaciones previas sobre incentivos realizadas por el IDEP, en particular las adelantadas por de Jaime Parra (2014), autor de *Enseñantes y Aprendices, a lo largo de la vida. Relevancia y pertinencia del desarrollo profesional docente en Bogotá*; la de Gladys Jaimes y María Elvira Rodríguez, autoras de *las Políticas de incentivos docentes en Bogotá 1996-2013. De la educación como servicio a la educación como derecho* (2015) y un estudio más reciente de la Alcaldía Mayor de Bogotá y otros (2021), con la *Caracterización analítica de los incentivos otorgados por la Secretaría de Educación del Distrito en el marco del Sistema Multidimensional para la Evaluación de la Calidad Educativa, SMECE*.

Estos documentos indicados anteriormente, fueron seleccionados porque exploran, por un lado, la definición de las categorías *reconocimientos, estímulos e incentivos* y su conceptualización para el sector educativo; así como la exploración conceptual que se hace de ellos, acerca de la relación de cada una de estas categorías con el de calidad educativa.

1.1 Reseña de la relación entre la entrega de estímulos, incentivos y reconocimientos y su incidencia en la calidad educativa

Durante la revisión documental exploratoria acerca del otorgamiento de estímulos y su posible incidencia en la calidad educativa, se indagó preliminarmente, por la

conceptualización de las categorías estímulos, incentivos y reconocimientos en el campo de la educación y su origen; en consecuencia, se encontró que, en el Plan de incentivos propuesto por el MEN (2014), se presenta una definición general de la categoría de *incentivo*; y se indica que en el sector educativo los reconocimientos e incentivos se entregan como una recompensa a quienes contribuyen al mejoramiento de la calidad educativa, según se expresa en el siguiente párrafo: *El concepto de incentivos está asociado al de desarrollo humano, debido a sus implicaciones en la calidad de los procesos educativos y, lógicamente, al de bienestar personal y social (MEN, 2014. 20).*

De igual manera se establece que los incentivos, son definidos de acuerdo a quien los otorga o a quien los recibe, sin desconocer que tienen propósitos coincidentes y están en estrecha correspondencia con la categoría de reconocimiento.

Los Incentivos individuales intrínsecos se refieren básicamente a las motivaciones internas de los individuos tales como la búsqueda de reconocimiento social, autoestima, reputación, liderazgo, entre otros; mientras que, en el campo educativo, el incentivo se refiere al reconocimiento dado a los educadores e instituciones prestadoras del servicio educativo que implementen acciones destacadas que conllevan al mejoramiento de la calidad de la educación, transformando sus prácticas pedagógicas en beneficio de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes del país (*MEN, 2014. 11*).

En el documento de la Alcaldía Mayor de Bogotá y otros, la aproximación a las conceptualizaciones de las categorías incentivos y estímulos, se refieren fundamentalmente a la compensación a una labor realizada, según lo sugieren: Werther y Davis (2008) y Krajewski y Ritzman (2003):

Werther y Davis (2008) sugieren que los estímulos son “los objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. Constituyen una serie de incentivos, no necesariamente en lo financiero enfocados al logro de determinadas metas” (p.368). En concordancia, Krajewski y Ritzman (2003) establecen que su finalidad es “que sus trabajadores ya sea individualmente o como miembros de un equipo, eleven sus niveles de producción en la

empresa o mejoren los estándares de desempeño laboral” (p, 78 citados en Alcaldía Mayor de Bogotá y otros, 2021. 4).

En virtud de lo anterior, los estímulos son conceptualizados para el campo de la educación como: *un conjunto de estrategias planificadas para que funcionarios, directivos, docentes, administrativos se motiven a alcanzar por voluntad propia determinados objetivos, a plantear mayores acciones y a obtener mejores resultados en su trabajo (Alcaldía Mayor de Bogotá y otros, 2021. 4).*

*Según la Real Academia de la Lengua Española, RAE (2022); el concepto de **estímulo** es lo que lleva a obrar o funcionar; **el incentivo**, es estimular algo para que aumente o mejore; y el **reconocimiento** es la acción y efecto de reconocer o reconocerse también puede ser el acto o la distinción que expresa una felicitación o un agradecimiento.*

Por otra parte, se observa que se ha venido explorando recurrentemente en la relación existente entre las categorías incentivo y motivación, resaltando que no está exenta de tensiones y según se desarrolla a continuación:

La (RAE), define al incentivo como aquello: “Que mueve o excita desear a hacer algo”, entonces el incentivo se convierte en un estímulo, que incita una actividad. El incentivo es un motivador y motivar equivale a poner en movimiento e impulsar a realizar determinadas acciones, ya fuere por necesidades del actor o por las expectativas del resultado que se genere en el mismo (Rubinsztein, 2005). La racionalidad básica, en cualquier ámbito laboral, es reconocer a aquellos que lo hacen bien y de esa manera generar incentivos por el buen desempeño, creatividad, éxito y entrega como esfuerzo adicional al trabajo que realizan a diario (MEN, 2014. 13).

Una de las principales tensiones es la que emerge particularmente en América Latina, según lo presenta Parra (2015), entre el derecho a la promoción laboral de los docentes y directivos docentes como servidores públicos versus la eficiencia que debe demostrar en lo relativo a sus desempeños laborales puestos al servicio de la educación:

No siempre hay vínculo entre el desempeño docente y los reconocimientos salariales o de incentivos o bonificaciones (21) ...el desarrollo profesional docente se enfrenta a una tensión no fácil de resolver: la formación de los maestros en ejercicio debe incidir favorablemente en la carrera docente en términos de permanencia, incentivos económicos y ascensos de escalafón, pero debe librarse de estos hechos como motivación para mejorar los desempeños docentes e impactar favorablemente el desarrollo y aprendizajes de los estudiantes (Pp. 21-22).

Otra de las tensiones que sugiere Parra (2014) está en el otorgamiento de incentivos para el Desarrollo Profesional Docente, DPD y las exigencias de los sistemas de evaluación docente que, a su vez, tienen injerencia en el ascenso en la carrera docente, que para algunos representa, una consecuente pérdida de sentido social y educativo:

Se señala que, si se desea mantener e incrementar la motivación de los profesionales de la educación, reconociendo el buen desempeño mediante incentivos económicos o promociones, es necesario contar con un sistema de evaluación del desempeño profesional aceptado por la comunidad educativa y de excelencia técnica (Pp. 37-38).

La gran tensión en cuanto al DPD es que se acepta su valor para mejorar la escuela y sus contribuciones al desarrollo social, pero al estar estrechamente vinculado con ascensos, incentivos y salarios en la carrera docente, ocasiona que se pierda su sentido social y educativo (48). Se reconoce el valor del DPD a través de la amplia oferta de programas, sin embargo, el DPD ha estado estrechamente vinculado con el tema de ascenso en el escalafón, incentivos y salarios (carrera docente), dejando en una escala de menor importancia su sentido social y educativo (proyección social y mejoramiento escolar) (60).

Lo anterior, de alguna manera es corroborado en el estudio de la Fundación Compartir (2014) en el que se señala que, existen unos incentivos que motivan más o menos a docentes y directivos docentes:

Se identifica que para todos los actores los incentivos más atractivos son los relacionados con las condiciones laborales. Para rectores al igual que para los docentes el tipo de incentivo menos interesante es el relacionado con poder tener reconocimientos a nivel nacional e internacional y ascenso a cargos directivos (43).

Teniendo en cuenta que una de las relaciones por las que se indaga en este estudio, es la que vincula las categorías reconocimientos, incentivos y estímulos a docentes, directivos docentes, estudiantes y a instituciones educativas y su incidencia en el mejoramiento de la calidad educativa, se tiene que en el documento del MEN (2014), se incluye una definición de incentivos para docentes y directivos docentes vinculándola a la categoría de mejora de la calidad educativa, y se indica que:

Es acertado concluir que el incentivo sea cual fuere está destinado a motivar en el docente o directivo docente un cambio positivo en el desempeño de su labor académica, que redundará necesariamente en el mejoramiento de la calidad de la educación y en los resultados de los estudiantes. Además, debe ser considerado factor motivante hacia la planeación específica para el alcance de logros entre los educandos, lo cual conlleva a una recompensa o reconocimiento (MEN. 2014, 20)

De igual manera, en el texto se hace énfasis en que el reconocimiento se hará a las instituciones educativas que hagan un aporte al mejoramiento de la calidad educativa:

Reconocimiento a los establecimientos educativos que enfoquen los proyectos a los ejes definidos en el sector educativo: mejorar la calidad educativa, reducir las brechas entre las zonas urbana – rurales y garantizar la eficiencia del uso de los recursos financieros, físicos y humanos (MEN, 2014, 20).

En el mismo documento, se revisan unos antecedentes conceptuales clave, que definen que para alcanzar la calidad educativa el sector educativo, como sistema, debe organizarse para obtener el resultado esperado: "formar ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejerzan los derechos humanos, cumplan sus deberes sociales y convivan en paz" (MEN. 2014, 8).

El interrogante sobre la calidad educativa se pregunta por la pertinencia de la educación, por los procesos que realmente posibilitan los resultados esperados y por la eficiencia de las instituciones para cumplir con las metas educativas trazadas y dar respuestas a las demandas sociales que se hacen a la educación (MEN, 2014. 8).

En el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 define calidad educativa, como: *“Sistema multifactorial dentro del proceso, relacionado con metodologías, formación de educadores, sistemas de evaluación, articulación de niveles de formación, infraestructura, entre otros (MEN. 2014, 8).*

En síntesis, la definición de educación de calidad, está vinculada a la categoría de calidad educativa, que a su vez y en específico, está determinada por la mejora y el logro de los aprendizajes de los estudiantes dentro del sistema educativo. El MEN recita al Plan Sectorial de Educación Distrital 2010-2014, para establecer qué es la educación de calidad:

Aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos y conviven en paz. Una educación que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país. Una educación competitiva, que contribuye a cerrar brechas de inequidad, centrada en la institución educativa y en la que participa toda la sociedad (MEN. 2014, 8).

Toranzos (1996), señala que la calidad es entendida como «eficacia»: es decir que una educación de calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender –aquello que está establecido en los planes y programas curriculares- al cabo de determinados ciclos o niveles. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa (MEN, 2014. 16).

Más recientemente, en el documento de la Alcaldía Mayor de Bogotá y otros, se indica que la calidad educativa está relacionada con la transformación de los territorios y con las tres gestiones de las instituciones educativas.

Frente al aporte en la calidad educativa, se pueden distinguir tres elementos generales fundamentales: los primeros corresponde a los aportes a la formación académica, en la gestión o administrativa; los segundos, a la disminución de fallas en la prestación del servicio y la puesta en marcha de procesos y procedimientos claros, transparentes y rigurosos; y finalmente, los terceros, a la garantía de una educación que ofrece las mejores condiciones en términos de calidad y pertinencia a niños, niñas, jóvenes y sus familias y que, por tanto, aporta a la transformación de los territorios (Alcaldía Mayor de Bogotá y otros, 2021. 37).

Por su parte, en la propuesta del Documento CONPES Distrital (preliminar y pendiente de aprobación) para el sector educación, se señala que el concepto de calidad educativa que se acoge por la SED es el que propone el MEN, es decir, la meta educativa prioritaria es lograr el aprendizaje de los estudiantes:

...No admite una definición simple, por cuanto se trata de una apreciación relativa y compleja, sujeta al logro de un conjunto de objetivos propuestos como lo establece el MEN (2018) “La calidad educativa es la que desarrolla en los estudiantes las competencias de aprendizaje, personales y sociales, que les permite actuar de manera democrática, pacífica e incluyente en la sociedad” (2022, 23).

En el estudio de la Alcaldía Mayor de Bogotá y otros, se enfatiza en la normatividad y los programas de bienestar e incentivos existentes en la SED, orientados a los docentes y directivos docentes en su calidad de servidores públicos, de la siguiente manera:

... la normatividad del país contempla que las entidades deben incorporar a su cultura organizacional la asignación de incentivos como producto tanto de los comportamientos deseables (trabajo en equipo, excelentes relaciones interpersonales, etc.,) como los logros de resultados establecidos a partir de criterios objetivos, medibles y públicos de evaluación (2021. 7).

De acuerdo con lo anterior, en el documento se recomienda consolidar una política pública educativa distrital de estímulos e incentivos para que como se indica en la normatividad, influya en el mejoramiento de la calidad educativa de los colegios oficiales de la ciudad.

...la política de incentivos constituye un esfuerzo significativo por contribuir a estas transformaciones a partir de estímulos monetarios y de reconocimiento, que enaltece el esfuerzo de instituciones educativas, directivos y docentes que, al mismo tiempo, redunda en la consolidación de acciones presentes y futuras para el mejoramiento del sistema educativo. Dado que los profesionales de la educación son uno de los grandes ejes movilizados de las transformaciones educativas, el Plan de Desarrollo se centra, paralelamente, en la mejora de su desarrollo académico a través del impulso y los incentivos a su formación docente, la consolidación de redes, la visibilidad de sus experiencias innovadoras, la construcción de grupos de investigación y el reconocimiento de su ejercicio pedagógico (Alcaldía Mayor de Bogotá y otros, 2021. 10).

Igualmente, se establece que los sistemas de estímulos contemplan en su diseño, la aplicación de criterios, en este caso, se proponen los de igualdad, equidad, mérito, objetividad y transparencia (5) y algunos de los fundamentos que lo sostienen como los de: humanización del trabajo, equidad y justicia, sinergia, objetividad y transparencia, coherencia y articulación; adicionalmente, se indica que estos se encuentran organizados por lo general, en Programas de bienestar y/o incentivos (Alcaldía Mayor de Bogotá y otros, 2021. 6).

El objeto del Estudio fue caracterizar los incentivos que se entregan actualmente, a través del reconocimiento de su historia, sus objetivos estratégicos y los aportes que realizan a las apuestas institucionales de la SED y al alcance de las del Plan de Desarrollo, en el marco del Sistema Multidimensional de evaluación de la Calidad Educativa (SMECE). Además de la caracterización, se analizan aspectos clave como la sostenibilidad, pertinencia y seguimiento a los incentivos para la consolidación futura de una política de incentivos institucional (Alcaldía Mayor de Bogotá y otros, 2021. 7).

Los incentivos de la Secretaría de Educación están orientados hacia la reducción de brechas sociales, económicas, culturales, étnicas y de género. En este orden, el otorgamiento de un incentivo contribuye no solo a la reducción de una brecha, sino que apela a su conjunto para constituirse de manera integral; así, por ejemplo, el incentivo a las IED por promover la Estrategia de Inmersión en Instituciones de Educación Superior, en los proyectos de Media Integral, no sólo encara las desigualdades educativas, sino que se extiendan, paralelamente, a los ámbitos del mercado laboral a través de estrategias pedagógicas basadas en los enfoques de género, diferencial y territorial. La puesta en marcha de una política de incentivos, a la vez que reconoce el trabajo de instituciones educativas, directivos, docentes y estudiantes, permite propiciar ambientes de aprendizaje, de mejora y de fortalecimiento pedagógico, de gestión y de calidad, y emprender acciones futuras de sostenibilidad de la calidad educativa (Alcaldía Mayor de Bogotá, y otros, 2021. 11).

Los planes, programas y proyectos de incentivos, serían otros de los aspectos a consolidar en el marco de una política, según el MEN (2014), la Fundación Compartir (2014) y la SED y el IDEP (2015), en particular, se enfatiza en la importancia de la participación de los docentes y directivos docentes en la formulación e implementación de dicha política, a saber:

El programa de estímulos al ejercicio profesional de la educación pretende fortalecer la enseñanza como una actividad profesional que supone, asimismo, el reconocimiento de la pedagogía como disciplina y de los maestros, maestras y directivos como profesionales con autonomía intelectual. Por otra parte, se trata de configurar un proceso de reconocimiento que logre la recuperación de la voz de los docentes tanto para el diseño de política educativa, como para el análisis de la problemática de su institución y del sector en general, y para la formulación de propuestas de solución (MEN, 2014. 47).

En la formulación de un programa de estímulos para docentes y directivos docentes, toma importancia lo indicado en el segundo capítulo del estudio de la Fundación Compartir (2014) donde se muestran como resultados de la indagación, la motivación por incentivos que se

tiene para transformar, y mejorar las prácticas docentes y de los directivos docentes, desde el auto-concepto sobre su rol profesional y la auto-eficacia de su labor como docentes (9).

Los datos reflejan que los docentes consultados se orientan por motivaciones intrínsecas, es decir motivaciones que surgen del docente mismo por mejorar sus prácticas de enseñanza (por ejemplo, deseo de formarse para renovarse y para hacerlo mejor), lo cual es muy favorable para el desarrollo de programas de incentivos que busquen aportar herramientas para que se fortalezcan profesionalmente y puedan cumplir con el compromiso ético que implica su rol en la sociedad.

Otros aspectos a considerar en la definición de los programas de incentivos para el sector educativo, es la existencia de programas de incentivos cuya finalidad es premiar los buenos desempeños: *crear condiciones favorables de trabajo y reconocer los desempeños en el nivel de cumplimiento sobresaliente (Alcaldía Mayor de Bogotá y otros, 2021. 7)*, y otorgar incentivos por la adquisición de conocimientos y habilidades adicionales, y escalafones profesionales en aras de recompensar a los maestros porque se supone, mejoran su eficiencia:

El pago con base en conocimientos y habilidades es distinto al aumento del sueldo para grados más avanzados previsto en el esquema salarial tradicional. Pueden recompensar a los maestros en un nivel superior al que pueden aspirar gracias al incremento previsto en el esquema salarial tradicional al obtener un grado más avanzado. Otros casos son tomar cursos adicionales (Alcaldía Mayor de Bogotá y otros, 2021. Pp. 18 – 19)

Jaimes y Rodríguez (2015) igualmente señalan dentro de los resultados de su estudio, que se observan dos grandes orientaciones en cuanto a la entrega de los estímulos en el sector educativo: por una parte, se toma de la experiencia del reconocimiento y la entrega de estímulos que hacen las empresas privadas a sus empleados, considerando los incentivos como estrategias salariales compensatorias, asociados a la medición de resultados de la actividad, semejantes a los ofrecidos en la industria; y otra, correspondiente, al otorgamiento de los incentivos como una cuestión de resignificación o valoración social, el aporte de los estímulos y reconocimientos a la dignificación del estatus profesional docente, que incluyen,

además de mejoras salariales, premios y reconocimientos a la producción de los docentes en el espacio de las prácticas profesionales .

En el primer caso, los incentivos se reducen a retribuciones económicas para atraer a los mejores profesionales, clasificarlos según sus méritos y adscripción al proyecto educativo hegemónico, para así retener a quienes responden a los ideales relacionados con la eficiencia y la eficacia, como parámetros de la calidad educativa. Esta perspectiva vincula los incentivos a los resultados en las pruebas estandarizadas, las certificaciones institucionales y la visibilidad de la acción educativa a partir de galardones y méritos individuales o colectivos (2015. 13).

De acuerdo con los desarrollos conceptuales antecedentes, queda claro que hay avances significativos en la conceptualización de las categorías de estímulos, incentivos y reconocimientos, puesto que el sector educativo ya funciona como un sistema, que compensa los avances y los logros en la gestión escolar, que se dan en el orden institucional y de quienes se encuentran vinculados a las comunidades educativas de los colegios distritales, siendo muy importante, lo que suceda con las prácticas pedagógicas y escolares porque estos determinan los resultados académicos y personales de los estudiantes. De igual manera, dichas categorías han sido exploradas a la luz de los presupuestos conceptuales que definen, los principales elementos de una educación de calidad y cómo se puede mejorar la calidad educativa dentro del sector, en particular, el acento se pone en que los estudiantes del Distrito Capital, tengan cada vez, más y mejores aprendizajes y de acuerdo al momento que transitan en su ciclo, favoreciendo así, la permanencia y continuidad en su trayectoria educativa.

A continuación, se presenta el enfoque metodológico y la manera cómo se desarrolló el estudio para la consecución de información relacionada el otorgamiento y recepción de los estímulos en la ciudad, y cómo se consolidaron lo análisis, resultados y recomendaciones que se presentan al final del documento.

2. Enfoque metodológico del Estudio

Se precisa que el equipo de investigación siguió una estrategia general enmarcada en una aproximación metodológica que corresponde a una investigación exploratoria mixta, la cual se define por: i) el enfoque sistémico, que busca tener una mirada comprehensiva del proceso, ii) la estrategia de análisis narrativo, que aborda el horizonte de significado que los actores educativos entrevistados les otorgan a las funciones asociadas con los estímulos.

Con este enfoque y esta estrategia se logra una integración entre las categorías cualitativas a estudiar y la información secundaria sobre estímulos, incentivos y reconocimientos recabada. Cabe poner de relieve que, en los estudios o documentos consultados, no se encontró una visión global que, de manera estructurada, describa la arquitectura y relaciones entre actores involucrados en el otorgamiento y recepción de estímulos educativos, de los que cabe recalcar, se han venido entregando sistemáticamente, en los últimos casi 30 años. Por el contrario, y así se evidenció en la consulta realizada a las fuentes directas, existen diversas aproximaciones al respecto que corroboran esta afirmación.

En este orden de ideas, la aproximación sistémica tomada para enfocar el estudio, remite a la noción de “holismo local” (Kuhn, 1962). La comprensión de la totalidad se enmarca en espacios comprensivos limitados pero suficientes para entender el fenómeno estudiado, donde el indicador permite captar una parte de la realidad, esta aproximación sólo es completa en ese ámbito local. Así, el holismo local es similar a un máximo local que eventualmente, se convierte en un máximo global, siguiendo una lógica narrativa, teniendo en cuenta que cualquier interpretación de la realidad es un relato (McCloskey, 1998). Complementariamente, y a través de la estrategia de análisis narrativo, se aborda el estudio de las funciones a través de las redes de significaciones, que los actores involucrados establecen de manera co-participativa y externalizan a través de sus narrativas, permitiendo desde una perspectiva cualitativa, profundizar en sus concepciones (Arnold y Osorio, 1998).

Es importante aclarar que inicialmente, se tomaron como referencia para el análisis, un par de elementos de los enfoques conceptuales y metodológicos de la *Metodología de Evaluación de Impacto - MEI*, diseñado por el IDEP (2015) y de *la Evaluación para la gestión pública* del Banco de Desarrollo de América Latina, CAF (2015), porque orientan en la indagación de cómo han incidido los lineamientos, planes, programas o proyectos de política pública en la atención de una situación o problema educativo, en este caso, en la identificación de los factores clave de la calidad educativa en los colegios distritales, tanto previstos como emergentes, que se desprenden del otorgamiento y recepción de los estímulos, incentivos y reconocimientos por parte de la SED y según se señala enseguida:

Un aspecto importante a resaltar dentro de este tipo de evaluación es la necesidad de estar abierto: i) a captar incidencias previstas por el desarrollo del programa (por ejemplo, lo establecido en sus objetivos), pero también, ii) aquello que haya podido generar el programa y que no estaba previsto pero que ocurre a raíz del programa, así como también, iii) dentro de lo previsto o lo no previsto, los aspectos que eventualmente puedan considerarse como positivos o negativos (IDEP, 2015. 2).

Los planes, programas o proyectos creados en el marco de lineamientos de una política pública pueden ser objeto de cambios permanentes para atender de manera eficaz y eficiente los contextos para los cuales han sido diseñados, y en aras de proponer alternativas para mejorar permanentemente su funcionamiento.

Idealmente, estos cambios deberían estar guiados por conocimiento de calidad sobre el funcionamiento y efectividad de dichos programas, por lo que la medición y el monitoreo supone una de las actividades más importantes que deben realizar las instituciones implementadoras (CAF, 2018. 3).

También es importante conocer si estos planes, programas o proyectos logran cumplir con las metas y los objetivos que se plantean inicialmente, de lo contrario, se hace necesario reformularlos:

Un programa puede estar muy bien implementado, puede ser muy apreciado por la ciudadanía o tener un diseño innovador; sin embargo, no será necesariamente un programa efectivo porque el problema que originó su implementación lamentablemente no ha sido atendido a través del mismo. Entonces podemos decir, que este programa no está logrando los objetivos deseados.

Dado el alcance del presente estudio, se recalca que, definitivamente y dado el desarrollo de los procesos de la SED en lo relacionado con el otorgamiento de estímulos, incentivos y reconocimientos, los elementos de estas metodologías aportaron en el análisis y configuración de algunas de las recomendaciones dirigidas a fortalecer el *Subsistema de estímulos del SMECE* (Ver Anexo 1. *Metodologías de evaluación para la gestión pública*) por ello, se decidió consolidar el marco metodológico del estudio desde una aproximación mixta tomando elementos de la Teoría de sistemas y del TASCOTI según se desarrollan a continuación.

2.1 Elementos de la Teoría de sistemas

En el presente estudio se tomaron elementos de la Teoría de sistemas (Checkland, 1999) porque admiten profundizar en la complejidad del fenómeno educativo, que en este caso, corresponde a observar las dinámicas que se originan en torno al otorgamiento de los estímulos, incentivos y reconocimientos que efectúa la SED y su incidencia en quienes hacen parte de las comunidades educativas de los colegios distritales de Bogotá, permitiendo comprender su desarrollo en diferentes ámbitos, así como el efecto que produce en las relaciones que se generan y en la calidad educativa.

Este tipo de aproximación posibilitó identificar un conjunto de propiedades correspondientes con la forma cómo opera la acción del otorgamiento de los estímulos, a manera de un proceso dentro de un sistema; identificando respuestas sobre cómo, por y para qué se opera. Como resultado se cuenta con una narrativa sobre las relaciones constitutivas, así como las relaciones con otros elementos que influyen en dichos procesos de otorgamiento de los estímulos. Esta técnica ha sido desarrollada por Raúl Espejo (1993), una técnica similar puede encontrarse Checkland (1981), en su libro "Systems Thinking, Systems Practice"

Tomando como referente la aproximación desde el enfoque de la teoría de sistemas, se observa que en el nivel nacional se han venido propiciando normas, medidas y lineamientos de política para propiciar la creación y entrega de estímulos, incentivos y reconocimientos en el sector educativo; hecho que también tiene ocurrencia en parte de las entidades territoriales certificadas para ejercer la administración de la educación en su jurisdicción, de tal suerte que desde la perspectiva teórica de los sistemas, se dio lugar a la generación de un sistema de estímulos que engloba desarrollos tanto desde la nación, como desde las entidades territoriales.

En este análisis, las entidades territoriales a cargo de funciones asociadas con los procesos de entrega de estímulos, incentivos y reconocimientos educativos comparten, como sistemas interrelacionados, un entorno, que tiene las características de un sistema global, los que se integran como otros eslabones del ciclo de las políticas educativas de cobertura, calidad y mejor gestión, entre otros; en la medida en que al otorgar estímulos, buscan profundizar la acción de determinados **actores educativos** para incrementar o profundizar los objetivos y metas educativos a su cargo.

De acuerdo con esta perspectiva sistémica, en el presente estudio se desarrolló una observación de segundo orden, que no es más que, *la observación que un observador lleva a cabo*, en este caso el equipo de investigación, *sobre la primera observación que realizan otros de un fenómeno*; la cual corresponde, con la observación que realizan quienes están regularmente involucrados en los procesos de otorgamiento de estímulos educativos, en este caso, los actores educativos consultados (Luhmann, 1998).

De esta manera, es posible observar cuáles son los alcances de los sistemas estudiados para configurarse en sistemas cognitivos (Vega, 1998), permitiendo mejorar la visión y el saber del conjunto; es decir, que con el tipo de aproximación exploratoria del estudio, se pueda recuperar la percepción que tienen los actores educativos sobre el efecto de la entrega de estímulos, incentivos y reconocimientos; y desde ahí, contribuir con la construcción de conocimiento y recomendaciones para mejorar las dinámicas a cargo de la entidad territorial, y que en este caso, son lideradas por la SED.

2.2 Actores asociados a los procesos de estímulos

En aras del desarrollo del estudio, ha sido preciso identificar y ubicar a manera de “mapa” los actores y relaciones que tienen lugar en el otorgamiento y recepción de los estímulos, incentivos y reconocimientos, a propósito de la lectura que se ha hecho del tema y a partir de las fuentes primarias y secundarias consultadas. Para la elaboración de este mapa, se consideró desarrollar la herramienta TASCOI, que aporta una mirada cualitativa sobre las narrativas de las fuentes primarias y secundarias, y se orienta a identificar actores que pueden relacionarse con su atención. En ese sentido, la herramienta puede ser tomada como otro insumo tanto para la descripción de un determinado fenómeno, como en los procesos de análisis.

El TASCOI es un acrónimo o sigla (en inglés) que se pronuncia como una palabra, en donde cada una de sus letras representan un actor. Sus elementos se describen en la Tabla 1:

Tabla 1. Herramienta TASCOI. Mapa de actores

TASCOI	
T	Transformación o Acción prevista frente al otorgamiento de estímulos: Profundizar o robustecer las acciones de actores educativos para el logro de objetivos o metas determinadas, o reconocer sus buenas prácticas y sobre las cuales se articulan otros actores.
A	Actores , son los responsables de ejecutar cada una de las actividades del proceso de otorgamiento de los estímulos.
S	Suministradores , se trata de aquellos agentes que proveen los insumos (como por ejemplo información o recursos) que son necesarios para que las actividades del proceso de otorgamiento de los estímulos se lleven a cabo.
C	Beneficiarios , se trata de los actores que reciben directamente las actividades y/o los beneficios que se otorgan a través de los estímulos.
O	Organizadores , se trata de aquellos agentes responsables de gerenciar o garantizar la ejecución global de las actividades de los estímulos, en este caso del subsistema de estímulos.
I	Intervinientes , se trata de aquellos agentes responsables de supervisar, regular o ejercer algún tipo de veeduría o control sobre las actividades de los estímulos.



Fuente: elaboración propia

Este método, a su vez, permite precisar los roles y relaciones que se establecen entre diferentes actores que se articulan alrededor de los procesos; puesto que originalmente, se desarrolló para identificar los agentes que intervienen en el quehacer de una organización y cumplen con roles individuales o grupales que son determinantes o porque tienen algún interés en la entidad. Posterior a esta identificación se empiezan a caracterizar sus relaciones, lo que se denomina nombrar sistemas. De acuerdo esta descripción, en este estudio, la revisión de la información de fuentes primarias (entrevistas grupales e individuales), permitió recabar percepciones por parte de los actores participantes de los procesos de entrega y recibo de estímulos, incentivos y reconocimientos y posteriormente, definir los sistemas que tienen lugar en el proceso. Por último, se precisa que el método ha sido desarrollado por Espejo, Bowling & Hoverstadt (1993 citado en la adaptación de la Veeduría Distrital, 1997. 24).

2.3 Definición del sistema categorial del Estudio

En desarrollo del diseño metodológico se identificaron categorías que, a su vez, permitieron visualizar un *sistema categorial* para la obtención, el análisis e interpretación de la información recabada sobre el efecto que en la calidad educativa pueden tener los estímulos, incentivos y reconocimientos a los que se les hace seguimiento desde el Subsistema de estímulos e incentivos de la SED.

El equipo de investigación elaboró el siguiente mapa conceptual, en el que se representa un ***Sistema Categorial*** que, de un lado, sirvió de punto de partida esencial para la descripción de un horizonte conceptual y metodológico del presente estudio; por otro, aportó en la estructuración de la batería de instrumentos para el registro y tratamiento de la información; y finalmente, brindó elementos para estructurar el presente documento de resultados del estudio. El *sistema categorial* que brindó referentes conceptuales para el estudio, se muestra en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Sistema categorial del Estudio



Fuente: Elaboración propia

Con la construcción del sistema categorial se buscó determinar referentes conceptuales y técnicos, especialmente los que se originan en los documentos producidos por la SED, el IDEP y otros autores. También fue útil para identificar puntos de encuentro, matices y divergencias conceptuales; esencialmente, sirvió de ayuda para poner el foco sobre las unidades de análisis que adquieren relevancia dentro del presente estudio de incentivos. Desde la perspectiva metodológica, efectivamente el sistema categorial actuó como *“una brújula en la recolección y generación de información proveniente de múltiples fuentes documentales y primarias”* (Aristizábal y Galeano, 2008, p. 164).

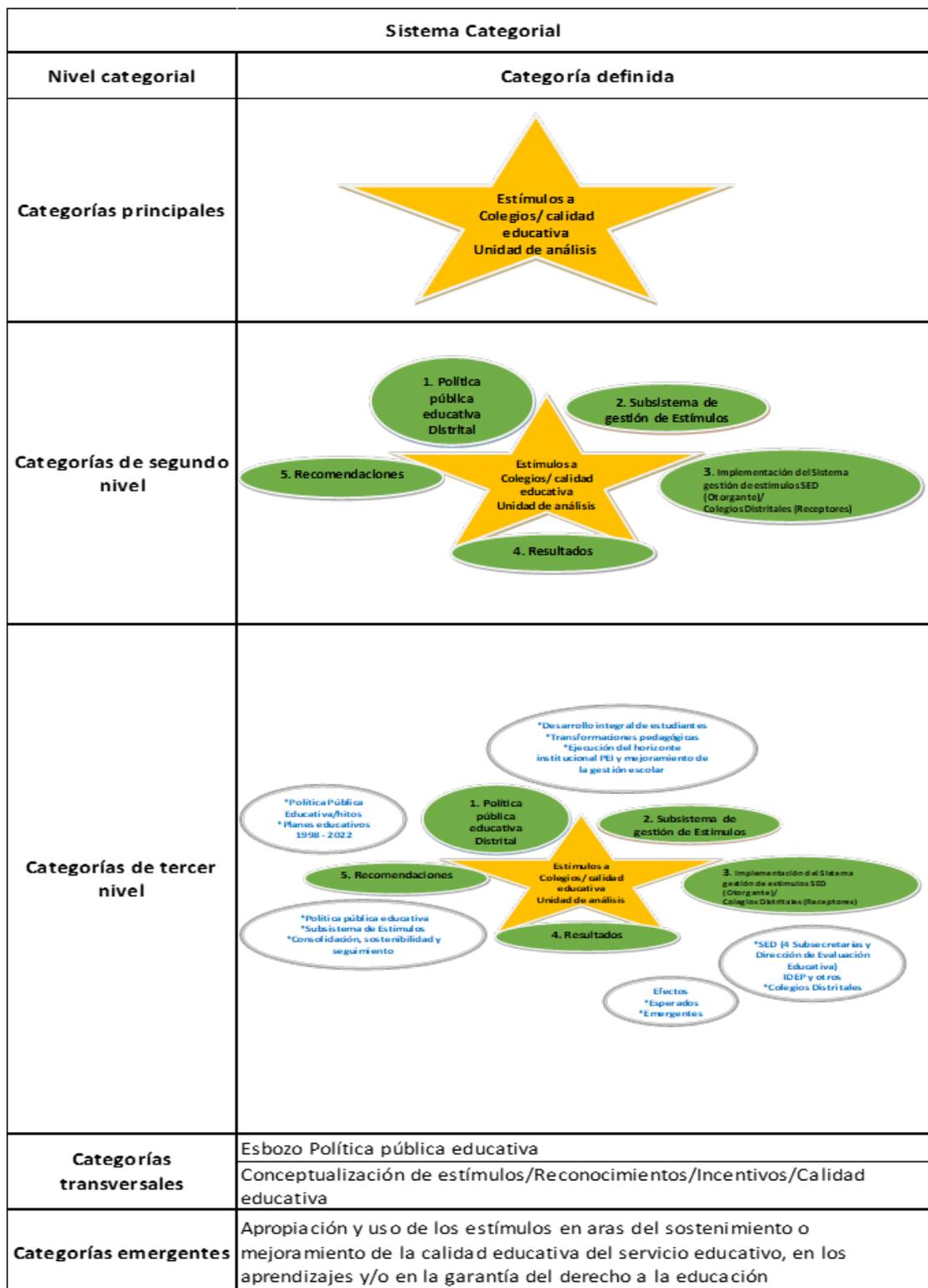
En el sistema categorial se representan las relaciones que existen entre las categorías y los niveles de análisis identificados; así como los ámbitos en los que se ha dado un desarrollo de las categorías; dichos ámbitos son del orden nacional, distrital y local. El sistema categorial se organiza de la siguiente manera:

Una **categoría principal** alrededor de la que se construyen los principales análisis (representada por la estrella amarilla); Es el núcleo de análisis principal y las siguientes categorías determinan los aspectos fundamentales del Estudio:

- Estímulos a Colegios para fomentar la calidad educativa. Alrededor de esta categoría se construye el enfoque conceptual y metodológico y los análisis e interpretación de la información.
- Política pública distrital o lineamientos para el otorgamiento de Estímulos/reconocimiento/incentivos a los colegios distritales/ Planes Sectoriales de Educación 1998-2022.
- Subsistema de Estímulos/ SMECE
- Implementación del Subsistema de estímulos/SMECE de la SED (Otorgante)/Colegios Distritales (Receptores)
- Resultados
- Recomendaciones

Le sigue un conjunto de **categorías** que se pueden ubicar en **segundo y tercer nivel** (representada por las categorías alrededor de la principal que definen otros análisis); las categorías del segundo nivel, son las subcategorías o asuntos sobre los cuales se investiga en relación con la categoría principal. Las categorías del tercer nivel, corresponden con una serie de variables que determinan revisiones, referentes y análisis. Le sigue un tercer conjunto de **categorías** que tienen un **carácter transversal**, dado que atraviesan o están presentes durante todo el análisis; y finalmente, aquellas denominadas **emergentes** porque fueron siendo evidentes durante el proceso de investigación.

Gráfico 2. Sistema categorial - Nivel categorial



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 2, se ordenan y listan las categorías de acuerdo con el nivel definido en el *sistema categorial* y de acuerdo con su importancia (*Ver Anexo 2. Matriz categorías y subcategorías Estudio*). También se definieron asuntos o temáticas que sirvieron para orientar la indagación en el desarrollo de la consulta a las fuentes primarias y secundarias, estas se relacionan a continuación en la tabla 2.

Tabla 2. Niveles de las categorías y su definición

Sistema categorial del Estudio	
Nivel categorial	Categoría definida
Categorías principales	Estímulos/reconocimiento/incentivo a colegios para fomentar la calidad educativa
	Política pública distrital o lineamientos para el otorgamiento de Estímulos/ reconocimiento/incentivos a los colegios distritales 2020-2024
	Subsistema de Estímulos
	Implementación del Sistema gestión de estímulos SED (Otorgante)/Colegios Distritales (Receptores)
	Resultados
Categorías de segundo nivel	Recomendaciones
	Política pública Educativa/Planes sectoriales educativos distritales 1998-2020
	Subsistema de Estímulos/ indicadores. Sistema multidimensional para la evaluación de la calidad educativa (SMECE).
	Estímulos
	Reconocimientos
	Incentivos
	Desarrollo integral de los estudiantes
	Transformaciones pedagógicas
	Ejecución del horizonte institucional del PEI y al mejoramiento de la gestión escolar
	Actores educativos
Categorías de tercer nivel	MEN/IDEP
	SED/ 3 subsecretarías/ Dirección Evaluación Educativa
	Colegios distritales
	Gestión
	Normatividad (Leyes, decretos, entre otros)
	Presupuesto
	Banco de buenas prácticas (y experiencias significativas)
	Caracterización Estímulos (Razón de ser/Justificación, principios, logros previstos)
	Regulación de otorgamiento (Protocolos, orientaciones técnicas, entre otros)
	Establecimiento de criterios para otorgamiento y divulgación para acceder
	Otorgamiento de estímulos
	Retroalimentación del proceso de estímulos
	Estados: (Consolidado, en consolidación, en creación)
	Pecuniarios
	Sociales
Materiales y servicios	
Acompañamiento y fortalecimiento	
Efecto (contribución/afectación) en el Desarrollo integral de los estudiantes	
Efecto (contribución/afectación) en la ejecución del horizonte institucional del PEI y al mejoramiento de la gestión escolar	
Efecto (contribución/afectación) Transformaciones pedagógicas	
Categorías transversales	Esbozo Política pública educativa
	Conceptualización de estímulos/Reconocimientos/Incentivos/Calidad educativa
Categorías emergentes	Apropiación y uso de los estímulos en aras del sostenimiento o mejoramiento de la calidad educativa del servicio educativo, en los aprendizajes y/o en la garantía del derecho a la educación

Fuente: Elaboración propia

2.4 Desarrollo metodológico del Estudio - Objetivos y Organización por Fases

Para conseguir los objetivos propuestos en la investigación se organizó y adelantó el trabajo tomando como referencia cuatro (4) fases generales, las cuales permitieron el pleno desarrollo conceptual y metodológico propuesto.

2.4.1 Objetivos

El desarrollo del presente estudio estuvo orientado por los siguientes objetivos.

2.4.1.1 Objetivo general

Identificar los factores clave del otorgamiento de los estímulos a los colegios distritales en la calidad educativa, como base para la propuesta de recomendaciones que contribuyan a la construcción de una política de entrega de estímulos a colegios distritales y actores educativos de las comunidades educativas.

2.4.1.2 Objetivos específicos

- Valorar el efecto que tiene el otorgamiento de los estímulos a los estudiantes en su desarrollo integral, en los aspectos académicos y de su vida, un factor clave de la calidad educativa.
- Determinar el aporte que tiene el otorgamiento de los estímulos a los docentes y directivos docentes en la transformación de las prácticas pedagógicas y las prácticas escolares.
- Identificar cuál es la contribución o no que tiene el otorgamiento de los estímulos a los colegios distritales en la ejecución del horizonte institucional del PEI y al mejoramiento de la gestión institucional.
- Aportar con recomendaciones que contribuyan a la construcción de una política de estímulos a colegios distritales y actores de las comunidades educativas.

2.4.2 Fases de desarrollo del Estudio

En cuanto a la puesta en marcha del Estudio, éste se organizó por fases, esta alternativa se tomó, teniendo en cuenta que en el trabajo por fases se pueden traslapar las actividades a desarrollar entre una fase y otra. Las fases determinadas fueron:

Fase I. Diseño conceptual y metodológico de la investigación

Fase II. Trabajo de campo para la obtención de información.

Fase III. Organización y categorización de la información obtenida.

Fase IV. Análisis e Interpretación de los resultados y producción del documento final

A continuación, se describe cada una de las fases de trabajo.

2.4.2.1 Fase I. Diseño conceptual y metodológico de la investigación.

Con el fin de cumplir con el objetivo del Estudio, en la primera fase se dio inicio a la construcción del diseño conceptual y metodológico de la investigación sobre los estímulos otorgados a colegios oficiales, enfocando este diseño en la identificación de los factores que contribuyen al: i) desarrollo integral de los estudiantes; ii) las transformaciones pedagógicas, y; iii) a la ejecución del horizonte institucional del PEI y al mejoramiento de la gestión escolar.

Se desarrolló la recopilación de los registros documentales existentes en la SED y el IDEP, así como, sobre la identificación y acuerdo con el equipo responsable de la SED de los actores clave a entrevistar, de manera individual y en grupos (en principio se plantearon 12 entrevistas semi estructuradas, pero al final del proceso el equipo realizó 24). Estas actividades permitieron definir el mapeo de los actores, así como el posterior muestreo de fuentes como aspecto fundamental en la construcción preliminar, la validación y el ajuste de la batería de instrumentos de obtención, registro y clasificación de la información de entrevistas (individuales y grupales) que se aplicaron según: cronograma del pilotaje por tipo de actor.

2.4.2.2 Fase II: Trabajo de campo para la obtención de información

En esta fase se definieron los actores a consultar, y se agendaron las jornadas de aplicación de instrumentos con actores educativos, tanto de la SED como de los colegios seleccionados. El trabajo de campo, tuvo un primer momento en el que se puso en marcha un pilotaje de aplicación de los instrumentos, vía virtual, con conocedores y con actores de comunidades educativas de los Colegios para su posterior ajuste y aplicación. La aplicación de las entrevistas del pilotaje se realizó entre el 12 octubre y el 9 de noviembre de 2022.

2.4.2.3 Fase III: Organización y categorización de la información obtenida

En esta fase se avanzó en simultáneo con las últimas actividades del desarrollo del trabajo de campo; así se cumplió con el objetivo de realizar la sistematización y el procesamiento de la información recolectada, mediante la codificación, categorización y subcategorización de la misma, entendiendo que como parte del tratamiento de la información, se fue vinculando la información obtenida en las entrevistas, y la hallada en la revisión documental, a las categorías predefinidas con el fin de dotarlas de contenido, y según la organización y niveles de las categorías definidas en el sistema categorial.

Se realizó la categorización y subcategorización con apoyo del Atlas TI, para organizar, codificar y categorizar la información provista por las fuentes de información primaria. En esta fase se consolidó el documento con los avances de la aplicación de los instrumentos y del trabajo de campo. De igual manera, en esta fase, también se avanzó en la producción de la estructura del presente documento.

2.4.2.4 Fase IV: Análisis e Interpretación de los resultados y producción del documento final

En esta fase se consolidó la labor efectuada durante los meses anteriores, especialmente, la de la fase anterior. Inicialmente se realizaron los análisis e interpretación de los resultados obtenidos a partir de la obtención y organización de la información del trabajo de campo con las comunidades educativas de los colegios distritales y otros actores. Posteriormente, se elaboraron las recomendaciones para el fortalecimiento del Subsistema de estímulos del

SMECE y el otorgamiento de los estímulos, incentivos y reconocimientos a los colegios distritales y comunidades educativas, aspecto fundamental del informe, en su versión final (*Ver Anexo 3. Cronograma general del trabajo*).

2.5 Organización para la consulta a los actores educativos

Durante la organización para la consulta se realizaron las actividades de muestreo, el contacto con los directivos docentes de los colegios distritales, la programación de las entrevistas, la subsecuente aplicación de los instrumentos, y el posterior balance. A continuación, se profundiza en cada una de ellas.

2.5.1 Muestreo propuesto, aplicado y logrado

De acuerdo con los criterios definidos inicialmente, y según el muestreo aplicado y logrado, se señala que dentro de los principales criterios que se aplicaron para definir los actores a entrevistar pertenecientes a las comunidades educativas de los colegios, fueron: identificar aquellos que habían recibido estímulos, incentivos o participado en las convocatorias para optar por premios o reconocimientos en gestión escolar; transformación de las prácticas pedagógicas de los docentes; o por los logros académicos de los estudiantes y los resultados en Pruebas Saber 11, entre 2019 y 2021.

En la definición del muestreo, se elaboró un listado inicial de 24 colegios distritales en donde se identificaron los directivos docentes a ser contactados y validar esta información; y adicionalmente, la de los otros actores educativos que también recibieron estímulos incentivos y/o reconocimientos, según revisión de fuentes secundarias disponibles y consultadas (entre otras fuentes, se tuvo acceso a los guiones elaborados desde la SED para las ceremonias de entrega de los premios en la noche de los mejores de 2019, 2020 y 2021).

A continuación, se presentan los colegios seleccionados:

1. Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED
2. Colegio San José Norte IED
3. Colegio Villemar el Carmen IED
4. Colegio Nuevo Chile IED
5. Colegio Gerardo Paredes IED
6. Colegio La Concepción IED
7. Colegio José Félix Restrepo IED
8. Colegio de la BICI IED
9. Colegio Instituto Técnico República de Guatemala IED
10. Colegio Camilo Torres IED
11. Colegio El Verjón Rural IED
12. Colegio Quiba Alta IED (Pilotaje)
13. Colegio Técnico Menorah IED (Pilotaje)
14. Escuela Normal Superior Distrital María Montessori IED
15. Colegio Chengdú IED
16. Colegio Magdalena Ortega de Nariño IED
17. Colegio Antonio José Uribe IED
18. Colegio El Porvenir IED
19. Colegio Estanislao Zuleta IED
20. Colegio Tomas Carrasquilla IED
21. Colegio Rural Pasquilla IED
22. Colegio Fabio Lozano Simonelli IED
23. Colegio Nuevo San Andrés de los Altos IED
24. Colegio Santiago de las Atalayas IED

El diseño del estudio también previó desarrollar entrevistas semiestructuradas a conocedores o expertos de los procesos de estímulos, incentivos y reconocimientos que otorga la SED. En este grupo de fuentes primarias se seleccionaron funcionarios de la Secretaría con responsabilidades en la entrega de estímulos, tanto en años y administraciones anteriores como en la actualidad.

Del conjunto de funcionarios se destaca que la mayoría de las personas entrevistadas actualmente, cumplen roles de dirección en la entidad y en anteriores administraciones y desde su responsabilidad profesional, han tenido que ver con asuntos propios de la gestión de los estímulos educativos.

2.5.2 Contacto con colegios y aplicación de instrumentos

Con apoyo de la SED, se invitaron mediante cartas y llamadas a 24 colegios a participar en la implementación del trabajo de campo; unos para el pilotaje y otros, para la aplicación definitiva de los instrumentos mediante el desarrollo de las entrevistas individuales y grupales, virtuales o presenciales. De igual manera, se previó desarrollar entrevistas a funcionarios de la SED y expertos que han estado participando en los procesos de estímulos, incentivos y reconocimientos que entrega la SED a los Colegios distritales. Es importante indicar que se seleccionaron colegios rurales dentro de la muestra cómo fueron: Colegio Quiba Alta IED, Colegio Rural Pasquilla IED y el Colegio El Verjón IED (*Ver Anexo 4. Relación de comunicaciones a colegios*).

2.5.3 Entrevistas programadas y realizadas

En las tablas 3, 4 y 5 se presenta la información consolidada de todas las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo, de manera simultánea por el equipo investigador del IDEP, iniciando por las efectuadas en el marco del pilotaje de instrumentos, del que es preciso anotar que los instrumentos, por las condiciones de tiempos y cierre de año escolar, debieron aplicarse a actores educativos de tres colegios así:

- Piloto Instrumentos para directivos docentes y docentes: Colegio Rural Quiba Alta IED
- Piloto Instrumento para estudiantes: Colegio Estanislao Zuleta IED
- Piloto Instrumentos para Egresados y Padres, Madres y acudientes, Colegio Rural Pasquilla

De igual manera, fue probado el instrumento diseñado para los funcionarios SED:

- Piloto Instrumentos para Expertos y funcionarios SED: Amparo Ardila

Estos instrumentos fueron revisados y ajustados para su posterior aplicación definitiva.

Tabla 3. Entrevistas individuales y grupales realizadas para el pilotaje

Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, IDEP COMPONENTE 3: EVALUACIÓN EXTERNA Y ESTUDIOS SOBRE INCENTIVOS. Actividad: Investigación Gestión educativa y territorio: Transformaciones Pedagógicas para el cierre de brechas 2022 Investigación sobre los estímulos otorgados a colegios oficiales en Bogotá			
MAPA DE ACTORES Y PLAN DE ENTREVISTAS DEL TRABAJO DE CAMPO			
NO.	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO/ ROL	INSTITUCIÓN/IED
Pilotaje instrumentos Entrevistas individuales y grupales			
1	Jairo Enrique Vega G Colegio Quiba Alta Rural IED	(1) Directivo docente	Colegio Quiba Alta Rural IED Colegio Pasquilla Rural IED Colegio Estanislao Zuleta
2	Sandra Avella Colegio Quiba Alta Rural IED	(1) Docente	
3	Gina Cardona Colegio Quiba Alta Rural IED	(1) Docente	
4	Laura D. Rodríguez Colegio Estanislao Zuleta IED	(1) Estudiante	
5	David Diego Marín Colegio Estanislao Zuleta IED	(1) Estudiante	
6	Jorge Andrés Tautiva Colegio Pasquilla Rural IED	(1) Egresado	
7	Yuleima Benavidez. Colegio Pasquilla Rural IED	(1) Un actor de la comunidad (Padre/madre, otro)	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Entrevistas individuales realizadas a Expertos SED

Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, IDEP COMPONENTE 3: EVALUACIÓN EXTERNA Y ESTUDIOS SOBRE INCENTIVOS. Actividad: Investigación Gestión educativa y territorio: Transformaciones Pedagógicas para el cierre de brechas 2022 Investigación sobre los estímulos otorgados a colegios oficiales en Bogotá			
MAPA DE ACTORES Y PLAN DE ENTREVISTAS DEL TRABAJO DE CAMPO			
NO.	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO/ ROL	INSTITUCIÓN/IED
Entrevistas individuales			
8	Amparo Ardila	Experta en incentivos	SED
9	Wilson Rodríguez	Director Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	SED

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Entrevistas individuales y grupales realizadas a funcionarios SED

Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, IDEP COMPONENTE 3: EVALUACIÓN EXTERNA Y ESTUDIOS SOBRE INCENTIVOS. Actividad: Investigación Gestión educativa y territorio: Transformaciones Pedagógicas para el cierre de brechas 2022 Investigación sobre los estímulos otorgados a colegios oficiales en Bogotá			
MAPA DE ACTORES Y PLAN DE ENTREVISTAS DEL TRABAJO DE CAMPO			
NO.	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO/ ROL	INSTITUCIÓN/IED
Pilotaie instrumentos Entrevistas individuales y grupales			
Entrevistas grupales			
	Secretaría de Educación Distrital	Subsecretaría	Dirección
1	GF I Direcciones/Subsecretaría Calidad y Pertinencia que entregaron estímulos		
10	Liliana Segura Olaya	Subsecretaría de calidad y pertinencia	Dirección de Educación Preescolar y Básica
11	Alexander Ramírez	Subsecretaría de calidad y pertinencia	Dirección de Educación Preescolar y Básica
12	Ulía Yemail Cortés	Subsecretaría de calidad y pertinencia	Dirección Ciencias, Tecnología y Medios Educativos
13	Bibiana Gutiérrez	Subsecretaría de calidad y pertinencia	Dirección Ciencias, Tecnología y Medios Educativos
2	GF II Direcciones/Subsecretaría Calidad y pertinencia que entregaron estímulos	Subsecretaría	
14	Liliana Palacios	Subsecretaría de calidad y pertinencia	Dirección de Educación Preescolar y Básica
15	Patricia Niño Rodríguez	Subsecretaría de calidad y pertinencia	Dirección de Formación de Docentes e Innovaciones Pedagógicas
16	Nohora Patricia Duarte	Subsecretaría de calidad y pertinencia	Dirección de la Evaluación Educativa
3	GF Direcciones/Subsecretaría Acceso y Permanencia e Integración Interinstitucional que entregaron estímulos	Subsecretaría	
17	Hernán Dario Dominguez Quenoran	Subsecretaría de acceso y permanencia	Dirección de Cobertura
18	David Torres Correa	Subsecretaría de acceso y permanencia	Dirección de Cobertura
19	Pablo Fernando Cruz	Subsecretaría de Integración Interinstitucional	Dirección de Relaciones con los Sectores de Educación Superior y de Formación para el Trabajo
20	Daniela Ortiz Silva	Subsecretaría de Integración Interinstitucional	Dirección de Relaciones con los Sectores de Educación Superior y de Formación para el Trabajo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Entrevistas a actores de comunidades educativas de Colegios distritales

Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, IDEP COMPONENTE 3: EVALUACIÓN EXTERNA Y ESTUDIOS SOBRE INCENTIVOS. Actividad: Investigación Gestión educativa y territorio: Transformaciones Pedagógicas para el cierre de brechas 2022 Investigación sobre los estímulos otorgados a colegios oficiales en Bogotá			
MAPA DE ACTORES Y PLAN DE ENTREVISTAS DEL TRABAJO DE CAMPO			
NO.	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO/ ROL	INSTITUCIÓN/IED
4	GF Directivos docentes IED que recibieron estímulos		
21	Colegio San Jose Norte IED	Marlén del Carmen Martínez	Rectora
22	Colegio de la BICI IED	José Willintong Gómez Tovar	Rector
23	Escuela Normal Superior Distrital María Montessori IED	Eliana del Carmen Hernández S.	Rectora
24	Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED.	Luz Marina Mora	Rectora (E)
5	GF Directivos docentes IED que recibieron estímulos		
25	Colegio El Porvenir IED	Nelly Lancheros Núñez	Rectora (E)
26	Colegio Tomas Carrasquilla IED	Rosa Adelina Rodríguez Rodríguez	Rectora
27	Colegio Técnico Menorah IED	Liliana Patricia Suarez Pulido	Rectora (E)
6	GF Docentes IED que recibieron estímulos	Redes y Comunidades de Aprendizaje	
28	Colegio San Jose Norte IED	Jhoana Guerrero	Docente
29	Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED	Cheryl Benítez Barajas	Docente
30	Colegio La Concepción IED	Henry Merchán	Docente
31	Colegio José Félix Restrepo IED	Hammes Reineth Garavito	Docente
7	GF Docentes de IED que recibieron estímulos	Redes y Comunidades de Aprendizaje	
32	Colegio El Porvenir IED	Lina María Montenegro	Docente
33	Colegio Rural Pasquilla IED	Jesús Samuel Orozco	Docente
34	Colegio Menorah IED	Angie Lilena Neira	Docente
8	GF Estudiantes y egresados que recibieron estímulos		
35	Colegio San Jose Norte IED	José David Robayo	Estudiante 11
36	Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED	Itza Cifuentes	Estudiante 8
9	GF Estudiantes y egresados que recibieron estímulos		
37	Colegio Menorah IED	Tatiana Castillo Garzón	Egresada 2018
10	GF Otros actores de las Comunidades educativas		
38	Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED	Néstor Cifuentes	Padre Estudiante 8
24 Entrevistas. 16 Individuales y 8 grupales a 38 personas, 13 funcionarios SED, 24 de 12 Colegios			

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo del trabajo de campo supuso el ajuste e incremento del número de entrevistas originalmente previstas con la SED. En efecto, de 12 entrevistas individuales y grupales inicialmente acordadas, se pasó al doble; es decir 24, y las actividades de campo se extendieron hasta la segunda semana de noviembre, todo ello en virtud de las condiciones que se señalan en el **numeral 5** del presente documento.

El proceso de concreción y realización de entrevistas se definieron 24 colegios distritales dentro de la muestra, incluido el colegio del pilotaje; 12 de los cuales respondieron con la participación de personas vinculadas a sus comunidades educativas en las entrevistas individuales y grupales programadas. De igual manera, se precisa que, como equipo de investigación logramos realizar **24** entrevistas de las cuales **6 fueron presenciales**, en el marco de las jornadas de visita a colegios y **18 virtuales**, con el fin de aplicar los instrumentos diseñados para la obtención de la información. El resultado fue **la consulta a 38 personas: 13 funcionarios de la SED**, entre: asesores, directores y profesionales de las subsecretarías y direcciones; y a un total de **25 personas de 12 colegios del Distrito entre: 8 directivos docentes, 9 docentes, 5 estudiantes, 1 egresado y 2 padres, madres de estudiantes y egresados.**

Tabla 7. Balance de la Aplicación de instrumentos

Entrevistas individuales y grupales a comunidades educativas: Colegios distritales								
Nº	Fecha	Entrevista grupal/ Actor(es)	Colegio / institución	Presencial	Virtual	Investigador aplicación instrumento	Investigador acompañante	Observaciones
1	12-oct-22	Entrevista: (1) Conocedora Amparo Ardila	Secretaría de Educación Distrital, SED		X	Andrea Osorio	Mauricio Gómez	Pilotaje instrumento Conocedores
2	21-oct-22	Grupo Focal 2: (2) Direcciones/Subsecretaría Calidad	Secretaría de Educación Distrital, SED		X	Mauricio Gómez	Andrea Osorio	Instrumento conocedores
3	21-oct-22	Grupo Focal 3: (4) Direcciones/Subsecretaría Acceso	Secretaría de Educación Distrital, SED		X	Andrea Osorio	Mauricio Gómez	Instrumento conocedores
4	21-oct-22	Grupo Focal 1: (4) Direcciones/Subsecretaría Calidad	Secretaría de Educación Distrital, SED		X	Mauricio Gómez	Andrea Osorio	Instrumento conocedores
5	24-oct-22	Entrevista: (1) Directivo docente	Colegio Quilba Alta IED		X	Andrea Osorio	Mauricio Gómez	Pilotaje instrumento Directivo docente
6	24-oct-22	Entrevista: (2) Docente y Orientadora	Colegio Quilba Alta IED		X	Mauricio Gómez	Andrea Osorio	Pilotaje instrumento Docente
7	25-oct-22	Entrevista: (1) Directora Formación de Docentes	Secretaría de Educación Distrital, SED		X	Andrea Osorio	Mauricio Gómez	Instrumento conocedores
8	26-oct-22	Grupo Focal 9: (2) Estudiantes IED	Colegio Estanislao Zuleta IED		X	Mauricio Gómez	Andrea Osorio	Pilotaje instrumento Estudiantes / egresados
9	26-oct-22	Grupo Focal 6: (2) Docentes de IED	Colegio Técnico José Félix Restrepo Colegio Liceo Fern Mercedes Nariño		X	Andrea Osorio	Mauricio Gómez	Instrumento Docentes
10	26-oct-22	Entrevista: (1) Egresado IED Pasquilla	Colegio Rural Pasquilla IED		X	Mauricio Gómez	Andrea Osorio	Instrumento Estudiantes / egresados
11	27-oct-22	Grupo Focal 7: (3) Docentes de IED	Colegio Enriquez Torres IED Colegio Rural Pasquilla IED		X	Andrea Osorio	Mauricio Gómez	Instrumento Docentes
12	28-oct-22	Entrevista presencial: (1) Directivo Docente	Colegio Técnico Menorah IED	X		Mauricio Gómez	Andrea Osorio	Instrumento Directivo Docente
13	28-oct-22	Entrevista presencial: (1) Estudiante 11	Colegio Técnico Menorah IED	X		Mauricio Gómez	Andrea Osorio	Instrumento Estudiantes / egresados
14	28-oct-22	Entrevista presencial: (1) Docente	Colegio Técnico Menorah IED	X		Mauricio Gómez	Andrea Osorio	Instrumento Docentes
15	28-oct-22	Entrevista: (1) Madre egresado	Colegio Rural Pasquilla IED Colegio Técnico Tomas Carrasquilla IED		X	Andrea Osorio	Mauricio Gómez	Pilotaje Instrumento Padre/Madre otros actores
16	03-nov-22	Grupo Focal 12: (3) Directivo docente	Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED Colegio El Dorado IED		X	Mauricio Gómez	Andrea Osorio	Instrumento Directivo Docente
17	03-nov-22	Grupo Focal 10: (1) Padre	Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED		X	Andrea Osorio	Mauricio Gómez	Instrumento Padre/Madre otros actores
18	03-nov-22	Entrevista: (1) Estudiante	Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED		X	Andrea Osorio	Mauricio Gómez	Instrumento Estudiantes / egresados
19	04-nov-22	Entrevista: (1) Directivo Docente	Colegio de la BICI		X	Andrea Osorio	Mauricio Gómez	Instrumento Directivo Docente
20	08-nov-22	Entrevista: (1) Directiva docente	Colegio San José Norte	X		Andrea Osorio	Mauricio Gómez	Instrumento Directivo Docente
21	08-nov-22	Entrevista: (1) docente	Colegio San José Norte	X		Andrea Osorio	Mauricio Gómez	Instrumento Docentes
22	08-nov-22	Entrevista: (1) Estudiante 11	Colegio San José Norte	X		Mauricio Gómez	Andrea Osorio	Instrumento Estudiantes / egresados
23	09-nov-22	Entrevista: (1) Directiva docente	Escuela Normal Superior Distrital María Montessori IED		X	Mauricio Gómez	Andrea Osorio	Instrumento Directivo Docente
24	09-nov-22	Entrevista: (1) Wilson Rodríguez	Secretaría de Educación Distrital, SED		X	Mauricio Gómez	Andrea Osorio	Instrumento conocedores
24		38 entrevistados en total	12 Colegios	6	18			5 instrumentos

Fuente: Elaboración propia

2.5.4 Balance de las entrevistas individuales y grupales

De esta información, en seguida, se presenta un balance de la aplicación de los instrumentos que se realizaron, a corte del día 9 de noviembre de 2022, como investigadores responsables de las 16 entrevistas individuales y 8 grupales efectuadas, tanto de manera virtual como presencialmente a los actores educativos de los colegios distritales que aceptaron participar. El equipo del IDEP resolvió el trabajo de campo con fuentes idóneas y de las cuáles se registran sus nombres, institución a la que pertenecen, tipo de fuente (estudiante/egresado; docente, directivo; padre/madre de familia y; conocedores) que se listan a continuación, así como la manera que las dificultades del trabajo de campo fueron abordadas (*Ver Anexo 5. Tabla dificultades durante la aplicación de los instrumentos*).

A: Entrevistas individuales realizadas

Se entrevistaron a 16 personas vinculadas a colegios distritales, una de ellas dentro del pilotaje (*) de los instrumentos para la obtención de la información del Estudio y los otros restantes, fueron aplicados en su versión definitiva.

Directivos docentes

- **Jairo Enrique Vega González Colegio Quiba Alta Rural IED (*)**
- **José Willington Gómez Tovar. Colegio de la BICI IED**
- **Eliana del Carmen Hernández S. Escuela Normal Superior Distrital María Montessori IED**
- **Marlén del Carmen Martínez de Muñoz. Colegio San José Norte IED**

Docentes

- **Johana Guerrero Colegio San José Norte IED**
- **Angie Lilena Neira, Colegio Menorah IED**
- **Tatiana Castillo Garzón. Colegio Menorah IED**

Egresado

- **Jorge Andrés Tautiva. Colegio Pasquilla Rural IED (*)**

Egresada y Madre

- **Yuleima Benavidez. Colegio Pasquilla Rural IED (*)**

Padre

- **Néstor Cifuentes. Liceo Femenino Mercedes Nariño IED**

Estudiantes

- **Itza Cifuentes. Liceo Femenino Mercedes Nariño IED**
- **José David Robayo. Colegio San José Norte IED**

Entrevistas individuales a responsables del otorgamiento de los Estímulos vinculados a la SED

- **Amparo Ardila.** Asesora Subsecretaría de Acceso y Permanencia. Coordinadora de la Estrategia “Pares de Apoyo Pedagógico Territorial”, PAPT; y experta en incentivos y amplia experiencia, en la entrega de incentivos, estímulos y reconocimientos desde sus inicios y hasta la última edición.
- **Patricia Niño Rodríguez.** Directora de Formación de docentes e innovaciones pedagógicas de la Subsecretaría de calidad y pertinencia de la SED
- **Wilson Rodríguez.** Jefe de la Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la Subsecretaría de calidad y pertinencia de la SED

Entrevistas grupales

Se realizaron entrevistas grupales a los actores de las comunidades educativas de los colegios distritales, directivos docentes, docentes, estudiantes, egresados y padres y madres de familia que conocen, han ganado o participado en convocatorias por estímulos, reconocimientos o incentivos:

Grupo 1. Directivos docentes

- **Nelly Lancheros Núñez. Rectora. Colegio El Porvenir IED.**
- **Rosa Adelina Rodríguez. Rectora. Colegio Tomás Carrasquilla IED**
- **Luz Marina Mora. Coordinadora. Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED.**

Grupo 2. Docentes

- **Sandra Avella. Docente orientadora Colegio Quiba Alta Rural IED (*)**
- **Gina Cardona. Colegio Quiba Alta Rural IED**

Grupo 3. Docentes

- **Cheryl Benítez. Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED.**
- **Hammes Reineth Garavito. Colegio José Félix Restrepo IED.**

Grupo 4. Docentes

- **Lina Montenegro. Colegio El Porvenir IED.**
- **Jesús Samuel Orozco. Docente ganador Premio Compartir El maestro (Pensionado). Colegio Rural Pasquilla IED.**
- **Henry Merchán. Colegio La Concepción IED.**

Grupo 5. Estudiantes

- **Laura Rodríguez. Colegio Estanislao Zuleta IED (*)**
- **David Diego Marín. Colegio Estanislao Zuleta IED (*)**

Grupo 6. Subsecretaría de Calidad y pertinencia de la SED

- **Liliana Palacios. Dirección de Inclusión e integración de poblaciones**
- **Nohora Patricia Duarte. Dirección de la Evaluación Educativa**

Grupo 7. Subsecretaría de acceso y permanencia: de la SED

- **Hernán Darío Domínguez.** Dirección de Cobertura
- **David Torres Correa.** Dirección de Cobertura
- **Pablo Fernando Cruz.** Dirección de Relaciones con los sectores de educación superior y de formación para el trabajo
- **Daniela Ortiz Silva.** Dirección de Relaciones con los sectores de educación superior y de formación para el trabajo.

Grupo 8. Subsecretaría de Calidad y pertinencia de la SED

- **Liliana Segura Olaya.** Dirección de Educación Preescolar y básica
- **Alexander Ramírez.** Dirección de Educación Preescolar y básica
- **Ulía Yemail Cortés.** Dirección Ciencias, Tecnología y medios educativos
- **Bibiana Gutiérrez.** Dirección Ciencias, Tecnología y medios educativos

Posterior al desarrollo del trabajo de campo se procedió a estructurar los capítulos y elaborar el documento final, en el que se comenzó por revisar el contexto y los antecedentes del otorgamiento de estímulos, incentivos y reconocimiento por parte de la SED para el mejoramiento de calidad educativa en los colegios distritales.

3. Contexto y antecedentes

En este capítulo se hace una breve referencia, en clave de una línea de tiempo, a la normatividad y los lineamientos de política pública promulgada en el orden nacional y distrital entre 1963 y 2022, con los que se da sustento y se promueve institucionalmente, con el fin de fomentar la calidad educativa, el otorgamiento de estímulos, incentivos y reconocimientos a quienes se encuentran vinculados a las comunidades educativas de los colegios oficiales del país y en particular, de Bogotá. Esta información se consultó porque fue indicada por algunos de los entrevistados, puesto que no existe un documento precedente que tenga esta información organizada sistemáticamente y fundamentalmente, porque generaba un importante marco referencial para la acción de la SED y la consolidación del Subsistema de estímulos del SMECE.

En consecuencia, y por su relevancia fue preciso revisar el articulado presente en la Constitución Política Nacional de 1991, en las leyes, decretos, acuerdos, entre otras legislaciones; lo presupuestado en los planes decenales de educación nacionales y en los planes sectoriales de educación distrital entre 1991 y 2020 y, por último, lo establecido en los lineamientos del Plan de Desarrollo Distrital y de la Política educativa distrital 2020-2024, correspondientes al diseño e implementación del Subsistema de estímulos del SMECE.

3.1. La normatividad de los estímulos, incentivos y reconocimientos

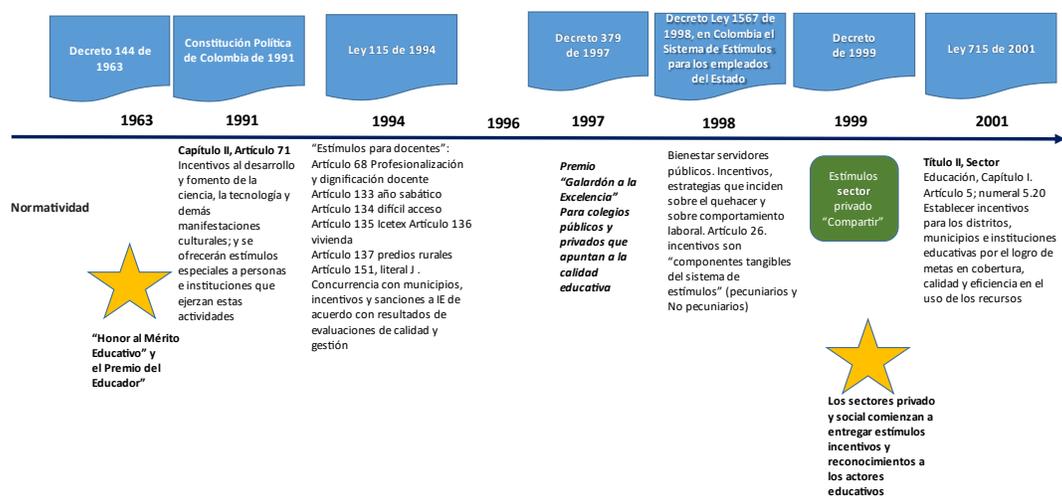
En el marco del presente estudio, cuatro aspectos resultan destacables a partir de la revisión de la normatividad asociada al otorgamiento de los estímulos:

- ★ En 1991, la Constitución Política Nacional, brinda la posibilidad de establecer condiciones para el reconocimiento y exaltación de la labor de los educadores, asociando su rol con el mejoramiento de la calidad educativa.

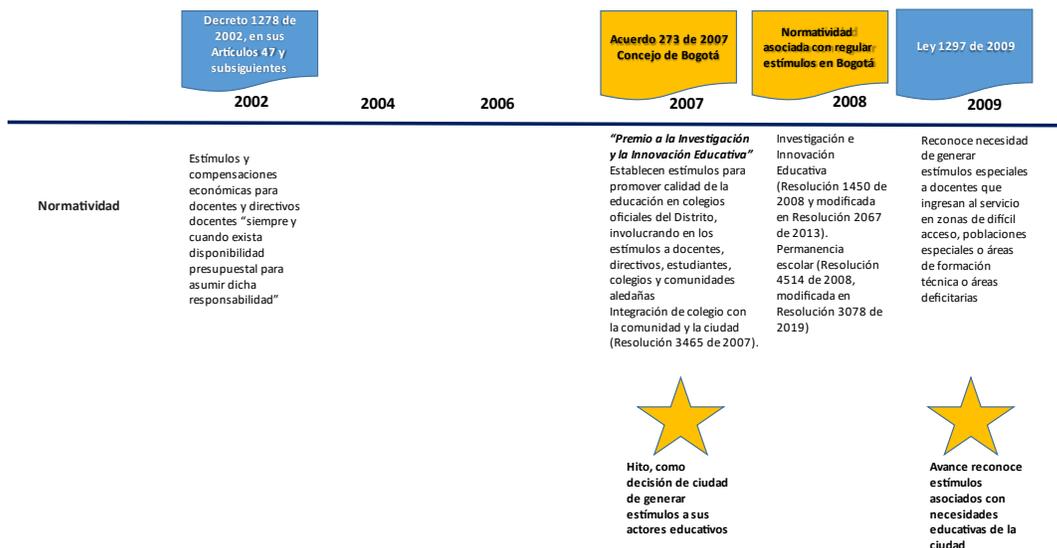
- ★ En 1994, Ley 115 o Ley General de Educación, establece que se puede aplicar, en concurrencia con los municipios, los incentivos y las sanciones a instituciones educativas según los resultados de las evaluaciones de calidad y de gestión.
- ★ En 2002, en el Decreto 1278 se establece que las entidades territoriales, ET; pueden generar sus propios esquemas de estímulos y “acercarlos” a sus realidades educativas.
- ★ En 2007, se reglamenta mediante el Acuerdo Distrital 273 la entrega de estímulos, incentivos y reconocimientos para el sector educativo de Bogotá.
- ★ En 2020, en el Plan de Desarrollo Distrital y en el Artículo 15. Programa 16 del Acuerdo 761, se determina el diseño de un Subsistema de estímulos, en el marco de la consolidación del SMECE, en el que se consideran múltiples dimensiones de los estudiantes como seres humanos y de la calidad educativa.

Estos hitos son presentados en la gráfica 3, en una línea de tiempo del otorgamiento de estímulos, incentivos y reconocimientos por años y contenidos determinados en cada norma.

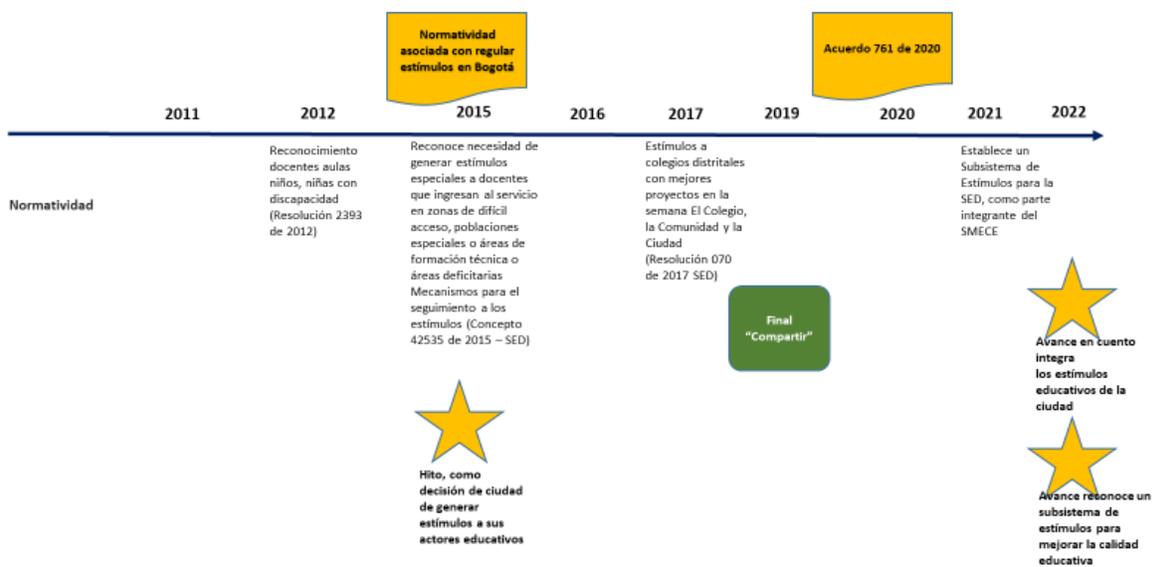
Gráfico 3. Línea de tiempo de la normatividad para el otorgamiento de estímulos



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la explicación detallada de la gráfica de la línea de tiempo con los hitos de la normatividad que ha sido promulgada para la entrega de estímulos, tanto en el ámbito nacional como en el distrital.

3.1.1 Normatividad para el otorgamiento de estímulos en el ámbito nacional

Desde el año **1991**, el Estado colombiano mediante la promulgación de la **Constitución Política de Colombia**, tiene la intención de generar estímulos, especialmente para los maestras y maestros que aportan en la calidad de la educación, por ello ha buscado: propender por la profesionalización y dignidad del docente (Capítulo II, Artículo 67), y crear *“incentivos para personas e instituciones que desarrollen y fomenten la ciencia y la tecnología y las demás manifestaciones culturales y ofrecerá estímulos especiales a personas e instituciones que ejerzan estas actividades”* (Capítulo II, Artículos 68 y 71).

En **1994**, se dictamina la **Ley 115 o Ley General de Educación**, en la que se señala que la educación es un derecho de la persona y un servicio público. Es así como precisa, la necesidad de ofrecer una educación de calidad. En el Artículo 4, se delega taxativamente en el Estado, la responsabilidad de *“atender los factores que la favorezcan, especialmente los relacionados con los docentes y su desempeño”*. Particularmente, menciona: la formación docente, los recursos que se deben aplicar, los métodos e innovaciones pedagógicas, los criterios de evaluación para el aprendizaje, las políticas y procedimientos para los estímulos e incentivos. De manera específica en el capítulo VI denominado “Estímulos para docentes” se indica:

- Artículo 133. Año sabático. Podrán optar anualmente los veinte (20) educadores mejor evaluados del país y que, además, hayan cumplido 10 años de servicio.
- Artículo 134. Los docentes estatales que presten sus servicios en zonas de difícil acceso o en situación crítica de inseguridad o mineras, disfrutarán, además, de una bonificación especial y de una disminución en el tiempo requerido para el ascenso dentro del escalafón, según reglamentación que se expida.
- Artículo 135. Apoyo del ICETEX. Programa de crédito educativo para la profesionalización y perfeccionamiento.
- Artículo 136. Vivienda social. El uno por ciento (1%) de los proyectos de vivienda social, será adjudicado prioritariamente a educadores o administrativos.
- Artículo 137. Financiación de predios rurales para docentes con el fin de facilitar el arraigo en las zonas rurales. El articulado denota la materialización de eventuales

“beneficios” para compensar las dificultades que deben afrontar los educadores por efectos, de realizar su trabajo en zonas “de difícil acceso”;

- Artículo 151 (Literal J), se referencian las funciones de las entidades territoriales certificadas en educación, en especial de los departamentos, señalándole a las Secretarías de educación que deben *“Aplicar, en concurrencia con los municipios, los incentivos y sanciones a las instituciones educativas, de acuerdo con los resultados de las evaluaciones de calidad y gestión”*.

En 1998, un nuevo elemento robustece la normatividad asociada con los estímulos, en particular el Artículo 13 del **Decreto Ley 1567**, por el que se reglamenta el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado, el cual se define como:

un conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales. Definición que fue amparada en los Decretos 1083 de 2015 y 648 de 2017 (Alcaldía Mayor de Bogotá y otros, 2021, 104).

Más recientemente, en 2021, la Función Pública actualizó la información sobre el sistema de estímulos para los funcionarios públicos:

busca el bienestar social y el trabajo eficiente y eficaz de los empleados para construir una vida laboral que contribuya a la productividad y su desarrollo personal; recompensar el desempeño efectivo de los servidores y grupos de trabajo; y facilitar la cooperación institucional entre las entidades para la asignación de incentivos al desempeño excelente de los empleados (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional 2021, 4).

A partir del Artículo 15 (decreto 1567 de 1998) establece que el sistema de estímulos se fundamenta en los siguientes principios:

- a) Humanización del trabajo: La actividad laboral debe brindar la oportunidad de que las personas crezcan en múltiples dimensiones (cognitiva, afectiva, valorativa, ética, estética, social y técnica) y desarrollen sus potencialidades creativas.*
- b) Equidad y justicia: Sin desconocer la singularidad, el sistema de estímulos deberá provocar actitudes de reconocimiento para todos en igualdad de oportunidades.*
- c) Sinergia: Todo estímulo que se dé al empleado beneficia a la organización en su conjunto, a través de la generación de valor agregado;*
- d) Objetividad y transparencia: Todo estímulo que se dé al empleado responde a criterios de mérito; el reconocimiento se hace en un marco de objetividad y transparencia.*
- e) Coherencia: Las entidades deben desarrollar las responsabilidades que les corresponden; y cumplir con compromisos adquiridos a través de programas de bienestar e incentivos.*
- f) Articulación: La motivación del empleado deberá procurarse integrando acciones, proyectos, programas y estrategias que contribuyan a la satisfacción de sus necesidades materiales y espirituales*

Dadas estas características y los criterios del sistema de estímulos, su implementación se produce y cómo ya se indicó al inicio del documento (página 19), a través de los programas de bienestar social, orientados a mejorar la calidad de vida de los servidores públicos y sus familias; y los programas de incentivos que buscan crear mejores climas laborales y reconocer los buenos y sobresalientes desempeños laborales de los empleados. De acuerdo con la Función Pública, esto es:

el bienestar comprende las distintas dimensiones de la persona a nivel axiológicas (subsistencia, protección, afecto, participación, ocio, creación, identidad y libertad) y existencial (tener, hacer, estar y ser); los incentivos, por otro lado, se consideran estrategias institucionales que inciden positivamente sobre el quehacer de los servidores públicos y sobre su comportamiento laboral (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, 2021. 4),

En el presente estudio el enfoque de indagación y análisis corresponde con esta última categoría, puesto que este Decreto 1567, aplica al personal docente y directivo docente vinculado a los colegios distritales, en tanto son funcionarios que tienen cargos en propiedad

y en la carrera administrativa del sector público, así como, son considerados sujetos de las políticas y programas de incentivos, en lo atinente al Artículo 26 del Capítulo IV, que plantea que los incentivos son “componentes tangibles del sistema de estímulos”, enfatiza en que se deben crear condiciones laborales favorables para el cumplimiento de sus objetivos y para el reconocimiento o premiación de buenos y/o excelentes resultados de su desempeño.

Respecto a los planes de incentivos, el Artículo 29 aclara que *“se orientarán a reconocer los desempeños individuales del mejor empleado de la entidad y de cada uno de los niveles jerárquicos que la conforman, así como de los equipos de trabajo que alcancen niveles de excelencia”*, y el Artículo 30 especifica que los estímulos son: pecuniarios y no pecuniarios. En el Artículo 31 se establece que:

“Los planes de incentivos pecuniarios estarán constituidos por reconocimientos económicos que se asignarán a los mejores equipos de trabajo de cada entidad pública. Dichos reconocimientos económicos serán hasta de cuarenta (40) salarios mínimos mensuales legales vigentes, en las entidades de los órdenes nacional y territorial de acuerdo con la disponibilidad de recursos y se distribuirán entre los equipos seleccionados...”

En cuanto a los no pecuniarios, el Artículo 32 dice que:

... “estarán conformados por un conjunto de programas flexibles dirigidos a reconocer individuos o equipos de trabajo por su desempeño productivo en niveles de excelencia”, que contemplan ascensos, traslados, encargos, comisiones, becas, publicaciones, financiación de investigaciones, programas de turismo social y puntaje para adquisición de vivienda, de acuerdo con “los criterios, los requisitos, la organización y los procedimientos que establezca el Gobierno Nacional”.

Es en 2001, mediante Ley 715 que se expresan en el Título II, Sector Educación, Capítulo I, las competencias de la nación en materia de educación y se determina en el Artículo 5: *“Establecer incentivos para los distritos, municipios e instituciones educativas por el logro de metas en cobertura, calidad y eficiencia en el uso de los recursos”*. A partir de esta Ley, emerge

el Estatuto de Profesionalización Docente (Decreto 1278 del 12 de junio de 2002), que sucedió al Decreto 2277 de 1979. El cambio significó variar el concepto de administración del personal docente y Directivo Docente; constituyéndose en un régimen de carrera, por concurso de méritos y bajo la existencia de las disponibilidades presupuestales que garantizan no solo la nómina, sino los recursos necesarios que permitan el mejoramiento de la calidad a través del estímulo ponderado y real de los valores y capacidades del docente.

En 2002, se promulga el Decreto 1278, en el que se establece el concurso de méritos como el único mecanismo legal para ingresar a la carrera docente, se definen sus procedimientos y etapas, un nuevo escalafón nacional a partir de tres grados en cuatro niveles salariales cada uno. Es importante establecer que, este Decreto no excluye al 2277 del 14 de septiembre de 1979, pero modifica el sistema de vinculación y respeta los derechos estipulados en el Artículo 37 del antiguo Estatuto de los docentes y directivos docentes, vinculados como servidores públicos. De igual manera, se mantienen *los estímulos para la superación y la eficiencia, mediante un sistema de remuneración acorde a la formación académica y al desempeño en las actividades educativas por competencias*”.

Ahora bien, en este Decreto, en el Artículo 47 y subsiguientes, se define un hito muy importante porque, contemplan estímulos y compensaciones económicas para docentes y directivos docentes *“siempre y cuando exista disponibilidad presupuestal para asumir dicha responsabilidad”* por parte del respectivo organismo de dirección educativa territorial.

En 2009, en la Ley 1297, de manera complementaria al anterior Decreto, en el Artículo 2, se reconoce la necesidad de generar estímulos especiales a aquellos docentes que ingresan al servicio estatal y aporten a la calidad educativa en zonas de difícil acceso, poblaciones especiales o áreas de formación técnica o áreas deficitarias, literalmente esto quedó expresado así:

“Los docentes estatales que presten servicios en zonas de difícil acceso, que acrediten cualquiera de los títulos académicos requeridos para el ejercicio de la docencia al servicio del Estado, mientras presten sus servicios en esas zonas, disfrutarán de una bonificación

especial, según reglamentación que expida el Gobierno Nacional. Esta bonificación también se pagará a los docentes que se contraten en los términos del parágrafo 1o de esta ley siempre que acrediten título de normalista superior, licenciado o profesional. Además, con cargo a los recursos del Sistema General de Participaciones, destinados a mantener, evaluar y promover la calidad educativa, se contratará anualmente la capacitación de los docentes vinculados a la educación estatal en las zonas de difícil acceso, conducente a título para los no titulados y de actualización para los demás”.

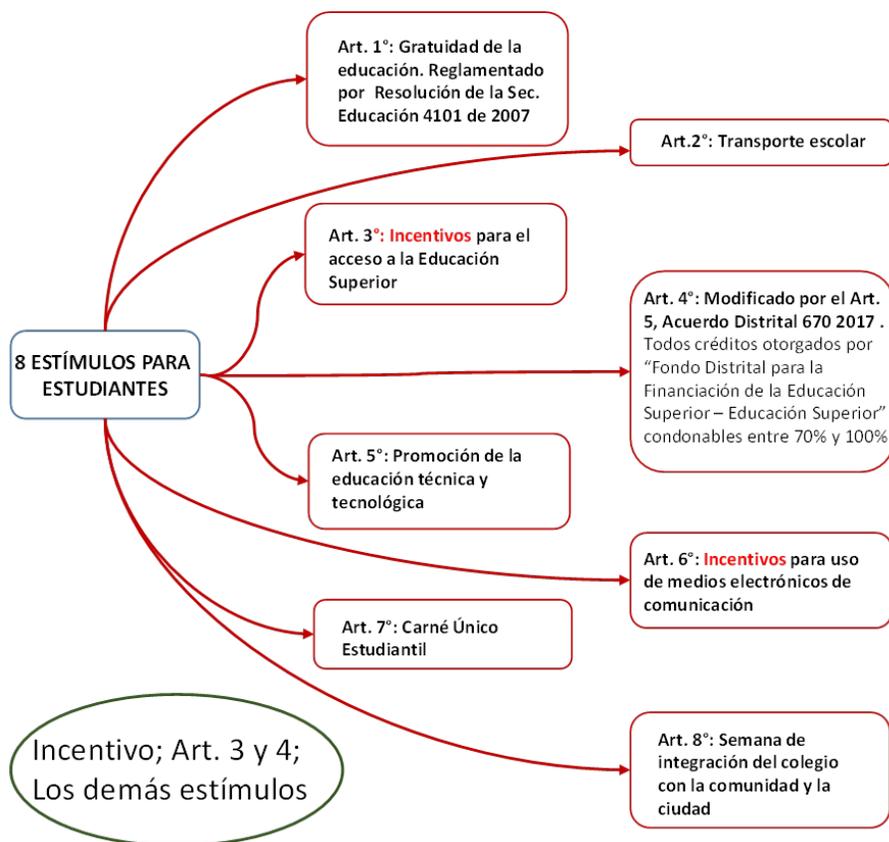
En 2010, se promulga el Decreto 521 (que regula apartes de la Ley 715 de 2001 y de la Ley 1297 de 2009, en el Artículo 2, precisa lo que se considera zona de “difícil acceso” y en el artículo 5 señala el monto de la bonificación, en términos de monto (15% del salario básico mensual) con la figura de bonificación, no salarial.

3.1.2 Normatividad para el otorgamiento de estímulos en el ámbito distrital

En 2007, la declaratoria del **Acuerdo 273** emitido por el Concejo de Bogotá, es tal vez el hito más importante hasta el momento, en materia de reglamentación de la política de estímulos de la SED para el sector educativo distrital. En el acuerdo, entre otros, se establecen estímulos para promover la calidad de la educación en los colegios oficiales del Distrito Capital, involucrando en la dinámica del otorgamiento de los estímulos, no solo a los docentes, sino que también a directivos, estudiantes, colegios y comunidades aledañas.

Para el caso de estudiantes, el Acuerdo también describe los 8 estímulos definidos para mejorar su acceso y permanencia en el sistema educativo: la gratuidad; el contar con transporte escolar, el incentivo para el acceso a la educación superior, los beneficios para la condonación de créditos educativos; así como la promoción de la educación técnica y tecnológica, y acceso al uso de medios electrónicos de comunicación. Esto se presenta más ampliamente en el Gráfico 4

Gráfico 4. Artículos 1 a 8 del Acuerdo 273 de 2007

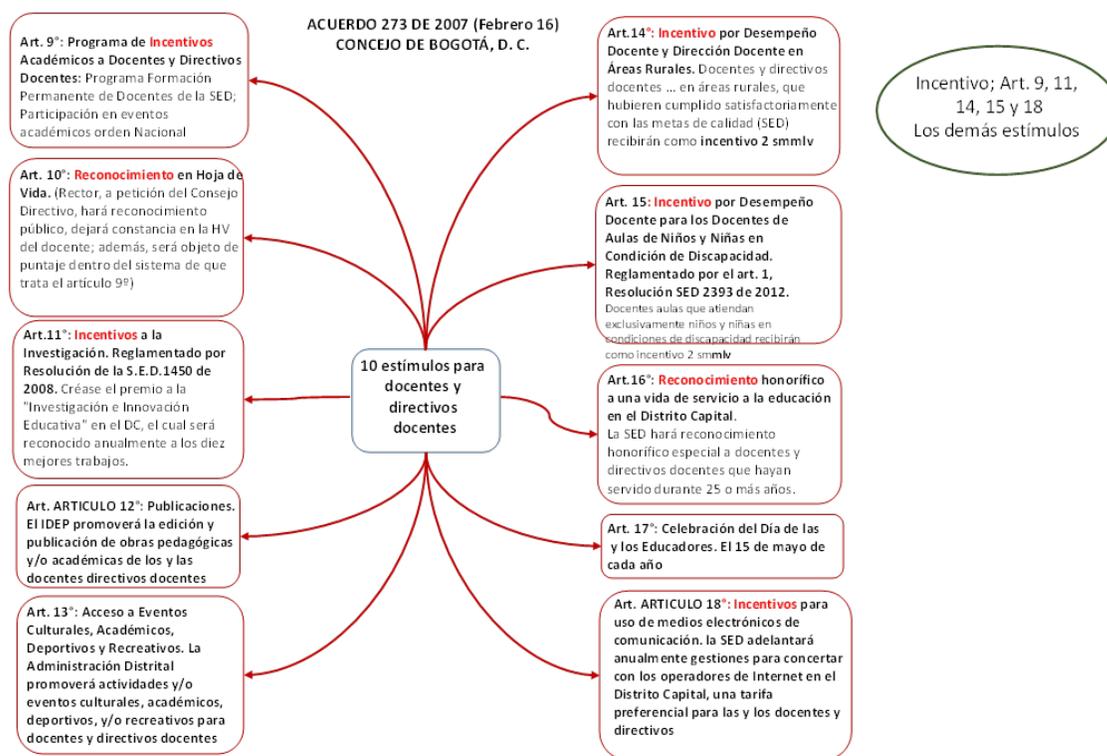


Fuente: Elaboración propia

En el caso de los reconocimientos a la labor de los docentes y directivos docentes, se indica que se desarrollarán programas académicos para ellos, y que los logros irán en sus respectivas hojas de vida. En este orden de ideas, se cuenta con un conjunto de estímulos, incentivos y reconocimientos orientados a: la investigación, la producción de publicaciones, el acceso a eventos culturales, académicos, deportivos y recreativos, el incentivo por desempeño docente y dirección docente en áreas rurales de Bogotá, el incentivo por desempeño para docentes de aulas de niños y niñas en condición de discapacidad, el reconocimiento honorífico a una vida de servicio a la educación en el distrito capital, la celebración del día de las y los educadores, e incentivos para tener un mayor uso de medios electrónicos de comunicación.

También se establecen estímulos especiales **para los directivos docentes y los colegios distritales oficiales**, tales como reconocimiento a instituciones educativas por rendimiento académico, reconocimiento a colegios distritales oficiales por la excelente gestión institucional, entre otros.

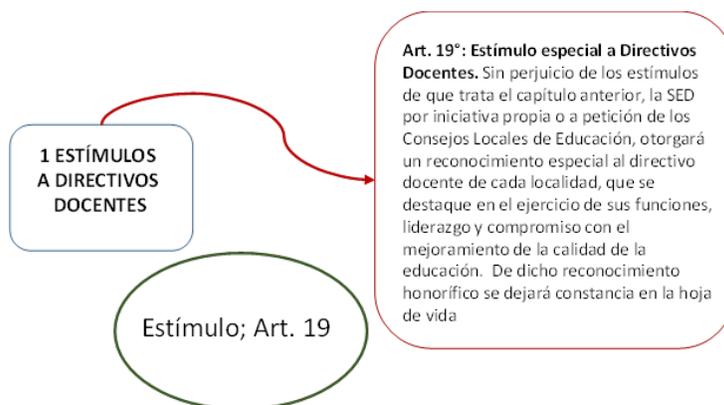
Gráfico 5. Artículos 9 a 18 del Acuerdo 273 de 2007



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los colegios, se destacan los reconocimientos por los resultados obtenidos en las pruebas externas ICFES/SABER; el nivel alcanzado en inglés; la baja deserción escolar; y la excelencia en la gestión (acreditación).

Gráfico 6. Artículo 19 del Acuerdo 273 de 2007



Fuente: Elaboración propia

Este Acuerdo, y la posterior normatividad asociada, da pie para que la educación de la ciudad, continúe incluyendo y profundizando en la creación y entrega de estímulos en temas diversos, según se muestra en seguida:

- En 2007, Resolución 3465, se promueve la integración del colegio con la comunidad y la ciudad;
- En 2008, Resolución 4514, modificada en Resolución 3078 de 2019 para premiar la permanencia escolar;
- En 2008, Resolución 1450 y modificada en Resolución 2067 de 2013 para premiar la Investigación e Innovación Educativa en asocio con el IDEP;
- En 2012, Resolución 2393, para otorgar un reconocimiento anual a docentes que presten sus servicios en colegios distritales oficiales en aulas que atienden niños y niñas en condiciones de discapacidad;
- En 2015, Concepto 42535 de la SED con el fin de determinar mecanismos para el seguimiento a los estímulos;
- En 2017, Resolución 070 de la SED para otorgar estímulos a colegios distritales destacados con los mejores proyectos académicos, culturales y deportivos en la semana “Colegio, la Comunidad y la Ciudad”; entre otros (*Ver Anexo 6. Normatividad asociada a estímulos*).

Este conjunto de normas resulta consecuente con el fin de reconocimiento que desde los diferentes niveles del Estado colombiano se hace a los servidores públicos oficiales; en particular al talento humano educativo de la ciudad.

En síntesis, la normatividad en general está enfocada a promover el bienestar del talento humano. En Bogotá, además de atender este tipo de asuntos, marca un énfasis en su intención de atender los temas educativos de calidad, cobertura, gestión escolar, entre otros; enfatizando, en la transformación de las prácticas pedagógicas y escolares y en promover la acción de los actores educativos en general para el logro de las metas educativas de la ciudad. Por otra parte, vale recalcar que las normas que sustentan el otorgamiento de los estímulos educativos en Bogotá, pretenden reconocer la acción, el avance y el logro de los actores educativos que contribuyen al mejoramiento de la calidad educativa distrital, tal es el caso de los estudiantes, los docentes y directivos, también a los colegios como organizaciones objeto de reconocimiento en su gestión y, a los miembros de sus comunidades aledañas, entre otros.

El esfuerzo realizado en este estudio por reseñar las normas, es porque son el sustento legal, que las diferentes áreas de la SED, deben conocer y tener presente para afianzar los procesos de otorgamiento de los estímulos, sobre los cuales indagó en el presente estudio, y en específico, los procesos del Subsistema de estímulos del SMECE, con el que se complementa el marco normativo reseñado, acordé con lo definido en el actual Plan de Desarrollo Distrital, y en particular, en el Plan Sectorial de Educación 2020-2024, formalmente instituido en el Acuerdo 761 de 2020; representando una oportunidad de articular los procesos correspondientes a los estímulos, en un sistema y de una manera estructurada, en un ciclo similar al PHVA, y dentro de los lineamientos de las políticas públicas, para que trasciendan, las limitaciones que tienen los programas de los gobiernos locales.

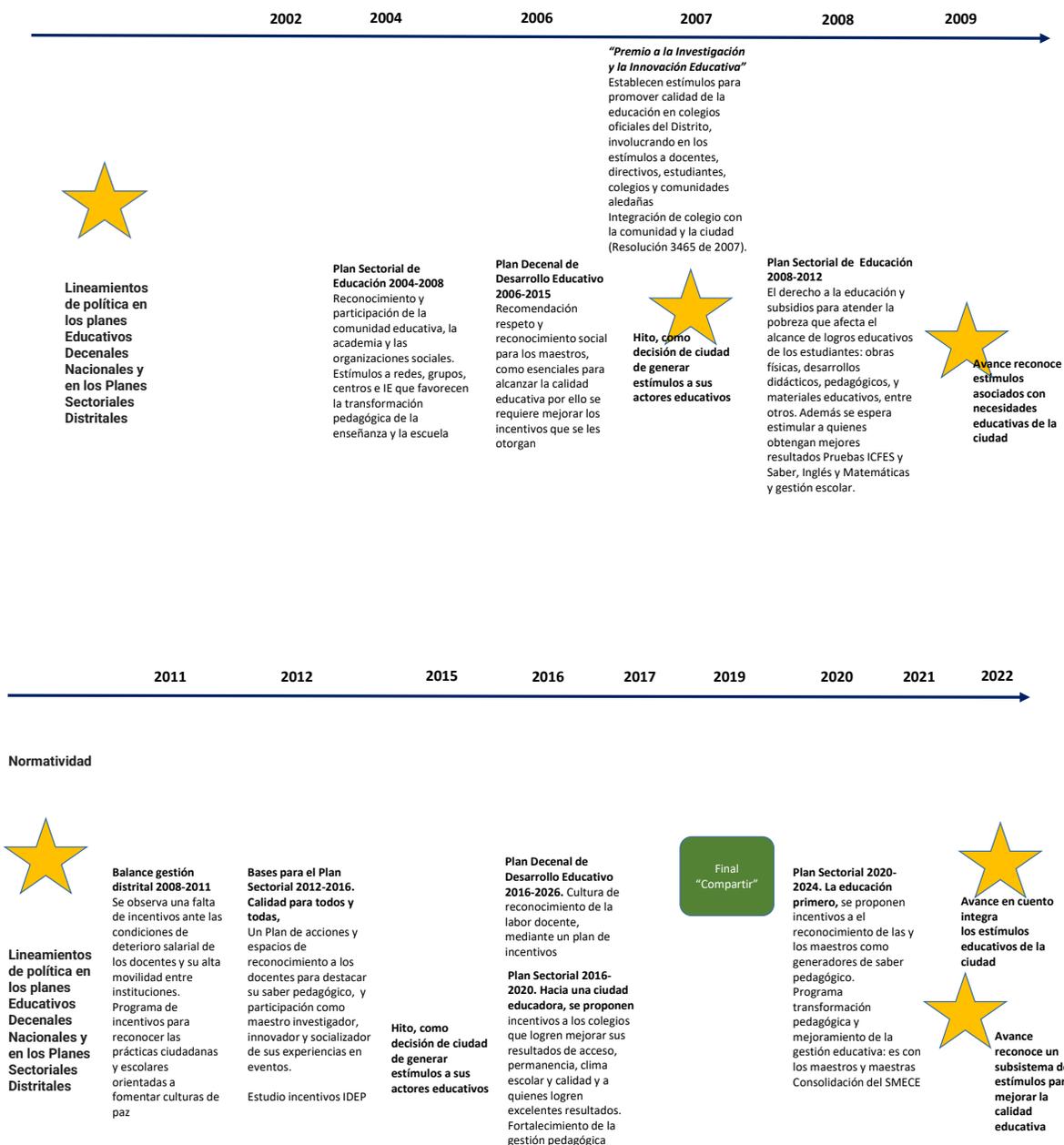
A continuación, se presentan los lineamientos de política pública educativa entre 1991 y 2022 en los ámbitos nacional y distrital.

3.2 Lineamientos de política educativa 1991-2024

En este apartado se presenta el resultado de la revisión documental realizada para indagar por los lineamientos de las políticas educativas entre los años 1991 y 2024, que orientan el otorgamiento de estímulos, incentivos y reconocimientos a las comunidades educativas de los colegios oficiales distritales, y cuya finalidad ha sido incidir en el mejoramiento de la calidad educativa. Por otra parte, se precisa que esta revisión se hizo para identificar la génesis del otorgamiento de los estímulos, las transformaciones que han tenido aquellos estímulos, incentivos y/o reconocimientos en los que se ha enfocado cada gobierno y cómo se han estado gestionando en los ámbitos nacional y local. En el nacional en particular, se tomaron los tres planes nacionales decenales de educación y el Plan de incentivos propuesto por el MEN; y en el local, se estudiaron los planes de educación sectoriales del Distrito, construidos por las autoridades de política educativa local, entre 1998 y 2024.

Gráfico 7. Línea de tiempo de lineamientos de política para el otorgamiento de estímulos





Fuente: Elaboración propia

En seguida, se expone la explicación detallada de la gráfica de la línea de tiempo con los hitos de la los lineamientos de la política educativa de estímulos que han sido promulgados para el otorgamiento de estímulos tanto en el ámbito nacional como en el distrital.

3.2.1 Lineamientos de política educativa en el ámbito Nacional 1991-2024

Un primer hito a tener en cuenta, en la aparición de un lineamiento de política pública relativo a estímulos, resaltado en el documento de Jaimes y Rodríguez (2015), es lo establecido en el Artículo 68 de la **Ley 115 de 1994 o Ley General de Educación** que derivó de la **Constitución Política Nacional de 1991** y sus desarrollos en materia educativa, allí se señalan aspectos clave de la profesionalización y dignificación de la actividad docente. Posteriormente, bajo el Programa del gobierno nacional “Salto Social” (1994-1998), se divulga el documento **“Colombia, al filo de la oportunidad” (1994)**, un producto de la **Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo (1993-1994)**, en el que se recomienda reformar el sistema educativo formal y las políticas educativas estatales para la cualificación del sistema escolar, e invitan al MEN y a las Secretarías de Educación, aliarse con los sectores privado y social para efectuar ferias regionales y nacionales en donde se entreguen **premios y estímulos a las instituciones sobresalientes (90)**; Igualmente, se sugiere reorganizar el escalafón mediante el establecimiento de concursos y como **estímulo a los mejores docentes y directivos docentes (98)**.

En el marco del **Programa para la endogenización de la Ciencia y la Tecnología**, se propuso: crear estímulos orientados a fomentar la investigación y los servicios tecnológicos, especialmente en los jóvenes (104) y, la investigación pedagógica y formación continuada para los docentes (107).

En esta vía y en aras del mejoramiento la calidad educativa, se recomendó en el **Plan Decenal de Desarrollo Educativo 1996-2005**, establecer en paralelo, al escalafón, un **sistema nacional de estímulos al ejercicio de la profesión docente**, mediante el mejoramiento de su formación profesional (postgrados y doctorados), en innovación e investigación educativa y pedagógica (10).

En el **Plan Decenal de Desarrollo Educativo 2006-2015**, dentro de sus propósitos están: fomentar el respeto y el reconocimiento social de la acción de los maestros, como sujetos esenciales del proceso educativo de calidad (17) y garantizar el derecho a la educación a través

de hacer Inversión para dignificar y profesionalizar al personal al servicio de la educación y mejorar sus condiciones laborales, salariales, de bienestar y en incentivos (34).

A un año de la finalización del segundo Plan Decenal, el **MEN (2014)** presenta el documento propositivo sobre la creación y consolidación de un **Plan de Incentivos para Docentes y Directivos Docentes del sector oficial**; en el que se resaltan los avances en la materia, en cuanto al otorgamiento de estímulos y reconocimientos a las buenas prácticas de los docentes en los ámbitos local, regional y nacional, y los institucionales, orientados a contrarrestar los problemas asociados a la retención escolar, la cobertura en zonas de difícil acceso, entre otros; queda en evidencia que **no existe en Colombia una Política Nacional de Incentivos para Docentes y Directivos Docentes como estrategia para lograr el mejoramiento en los indicadores de calidad de la educación** (MEN, 2014. 5).

Para ese año, en el documento además de los estímulos que el MEN usualmente, había otorgado, se identificó y reseñó la experiencia del funcionamiento de los esquemas de otorgamiento de estímulos, incentivos y reconocimientos de ocho Entidades territoriales (incluida Bogotá, Distrito Capital). Algunos de los temas en los que se habían entregado estímulos, comprenden entre otros:

*En el caso del **Departamento de Risaralda** se contemplaron, entre otros estímulos, fomentar en docentes y directivos la participación en seminarios, congresos, encuentros, pasantías, visitas de estudio; el acceso a los beneficios del Fondo de Financiación de Recursos Humanos de Alto Nivel, y la publicación y socialización de experiencias significativas (MEN, 2014. 46).*

*En el caso del **Departamento de Boyacá**, entre otros incentivos, se consideraron el apoyo económico por mejoramiento general, en los resultados obtenidos en las pruebas SABER grado 11, a las 5 mejores Instituciones Educativas oficiales, IE; de los municipios no certificados; a las 3 mejores IE por mejoramiento en cada área del conocimiento y Mención de Reconocimiento a las 3 primeras en el último año (MEN, 2014. 44).*

En el caso del **Departamento de Córdoba**, se hace reconocimiento público a un docente con constancia en la hoja de vida, por su desempeño en una actividad académica, cultural o deportiva; con comisiones no remuneradas y encargos y con su participación en el concurso “Experiencias Pedagógicas Significativas”, en el que se premia a instituciones, directivos, docentes y estudiantes (MEN, 2014. 48).

En el **Plan Decenal de Educación 2016-2026**, se definió como el Cuarto Desafío Estratégico:

La construcción de una política pública para la formación de docentes y directivos docentes, en aras de una cultura de reconocimiento de su labor, a sus mejores prácticas y experiencias exitosas, mediante un plan de incentivos como: movilidad, tiempos, recursos, campaña de medios, alianzas, mejoramiento salarial, investigación y acceso a formación para favorecer su permanencia en bienestar en contextos rurales (47); y crear incentivos para la innovación de los estudiantes enfocados en la resolución de problemas de su entorno (50, 59 y 64).

3.2.2 Lineamientos de política educativa en el ámbito distrital 1998-2024

En el rastreo a los referentes clave para la ciudad, en el documento de Jaimes y Rodríguez (2015, 56) se presentan unos hitos, en cuanto al reconocimiento a la labor docente: los premios al mérito educativo: “Honor al Mérito Educativo” y el Premio del Educador” (Decreto 144 de 1963) y el “Galardón a la Excelencia” (Decreto 379 de 1997); premios que se consideran antecedentes al “Premio a la Investigación y la Innovación Educativa” (Acuerdo 273 de 2007).

En cuanto a los lineamientos sobre estímulos, incentivos y reconocimientos, presentes en la política sectorial distrital, entre 1998 y 2024, en el **Plan Sectorial de Educación 1998-2001, Por la Bogotá que Queremos**, se estableció que; la SED debe apoyar a las instituciones educativas para que logren los resultados previstos en las metas sectoriales, haciendo seguimiento y **con correctivos**, en forma de incentivos y programas de apoyo (34).

En el **Plan Sectorial de educación 2001-2004, Para Vivir Todos del Mismo Lado**, con el fin de garantizar la permanencia y la promoción de los estudiantes entre niveles para la culminación

de su ciclo educativo y completar los 12 años de educación básica, se definieron las estrategias de: fomento a la aprobación con asesoría a IE para reorientar sus sistemas de evaluación y promoción; atención a estudiantes en extraedad en primaria; fomento a la retención escolar bajo interinstitucionalidad en atención al maltrato infantil, consumo de alcohol y drogas, adolescencia gestante, pandillismo, desplazamiento forzoso y refuerzo alimenticio, entre otros; Integración administrativa y del PEI de dos o más IE geográficamente cercanas; atención cualificada a estudiantes con necesidades educativas especiales y fortalecimiento de la educación de adultos (25).

En el **Plan Sectorial de educación 2004-2008, Bogotá sin Indiferencia**, el foco estuvo en promover el reconocimiento y participación de la comunidad educativa, la academia y las organizaciones sociales, la formación y actualización permanente de los docentes y directivos docentes y **la entrega de estímulos y apoyo a las redes, grupos y centros de docentes (34)** y a instituciones educativas que **favorezcan la transformación pedagógica de la enseñanza**. Los estímulos serán objeto de una reglamentación cuidadosa con el fin de garantizar la accesibilidad en igualdad de condiciones y adjudicación (38).

En el **Plan Sectorial de Educación 2008 – 2012, Bogotá Positiva: para Vivir Mejor**, en la línea de Educación de calidad para una Bogotá positiva, el énfasis está en la garantía del derecho a una educación de calidad para todos y todas y, se determina que, son necesarios **subsidios y apoyos para mitigar la pobreza que afecta a los estudiantes**, como: obras físicas, desarrollos pedagógicos y didácticos, materiales educativos, además de ser necesario considerar los principios y fines de la educación, el imaginario social, las labores del gobierno escolar y la discusión pública sobre el sector, factores que integralmente influyen en la calidad (12). Asimismo, se indicó que: se estimularía a quienes aportarán en la implementación del Plan Sectorial de Educación, con incentivos económicos a estudiantes, docentes, directivos docentes y colegios distritales que alcanzarán los mejores resultados en las pruebas ICFES y SABER, en Inglés y Matemáticas; y en gestión escolar y administrativa (86). El valor destinado para cumplir con esta meta fue de (\$5.110.000.000) (114).

No obstante, los esfuerzo por garantizar el acceso y la permanencia en el sistema educativo para los estudiantes y familias con escasos recursos, y mejoras laborales de los directivos docentes y docentes; en el documento del **Balance de gestión distrital 2008-2012** se anotó que, faltan incentivos y se debe mejorar las condiciones profesionales, salariales y laborales de los docentes como actores fundamentales del proceso educativo por deterioro salarial y alta movilidad entre instituciones (42). Asimismo, se definió que para alcanzar la calidad educativa en los procesos de enseñanza-aprendizaje era necesaria la creación de un programa de incentivos para reconocer las prácticas ciudadanas y escolares orientadas a fomentar culturas de paz (48).

*En las **Bases para el Plan Sectorial 2012-2016. Calidad para todos y todas**, se identificó que uno de los desafíos de la ciudad, era que, a pesar de que los docentes eran considerados sujetos protagonistas de las transformaciones pedagógicas, en el propósito de lograr la calidad de la educación y el reconocimiento social de su labor (62), no tenían las condiciones óptimas para cumplir con esta meta, por ello se planteó desarrollar un **Plan de acciones y espacios de reconocimiento a los maestros y a las maestras para destacar su saber pedagógico, en eventos académicos y culturales, en pasantías e intercambios académicos nacionales e internacionales y participación en programas de formación y como par académico, que investiga e innova en el aula y es socializador de sus experiencias pedagógicas** (63).*

Adicionalmente, se encontraron a parte de deficiencias en los programas de formación inicial y permanente para docentes, la falta de incentivos económicos, el desinterés por continuar la formación por el poco estímulo económico y social a la profesión y por la desmotivación para el cumplimiento de sus tareas por los bajos niveles de ingreso, y ante la necesidad de buscar fuentes alternativas que afectan su calidad de vida, rendimiento y compromiso (43). Por ello, se crea la Meta de insumo de 3.000 docentes con incentivos (49).

Por otra parte, en cuanto al acceso, la permanencia y la deserción en educación básica, se encontró que la ciudad no tenía la infraestructura necesaria para atender toda la demanda educativa y dentro de los factores asociados se identificaron: **la alimentación escolar y el transporte** (24), incentivos insuficientes, la valoración de la educación privada sobre la

pública, (37), la baja participación en la gestión pública de los diferentes actores del sector educativo y *el diseño inadecuado de espacios y procesos de participación que no generan incentivos* (45). En cuanto al IDEP, la SED plantea 4 objetivos estratégicos y le pide organizarse en 4 componentes, uno de ellos; el de Cualificación docente en el que se deben desarrollar estudios y aportes para la pertinencia de la educación y el mejoramiento de su calidad mediante estrategias de apoyo, intercambio de saberes e incentivos a los docentes y directivos. Una de sus metas fue realizar un estudio de Incentivos y reconocimientos.

Dentro del presupuesto de inversión de la SED de 2012-2016, se incluyó el Proyecto de inversión: *Maestros empoderados con bienestar y mejor formación y se le asignó los siguientes valores anualmente* (71).

Tabla 8. Inversión Programa Maestros empoderados con bienestar y mejor formación 2012-2016

Maestros empoderados, con bienestar y mejor formación	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
Garantizar a los docentes y directivos docentes condiciones laborales y motivacionales para su empoderamiento como sujetos protagonistas de las transformaciones pedagógicas para la calidad de la educación y el reconocimiento social de su labor.	\$ 1.400.000.000,00	\$ 32.333.985.310,00	\$ 32.333.985.310,00	\$ 32.333.985.310,00	\$ 32.333.985.310,00	\$ 130.735.941.240

Fuente. Tomado de la Alcaldía Mayor de Bogotá y SED, 2012 (73).

En el **Plan Sectorial de Educación 2016 – 2020. Hacia una ciudad educadora**, se afirma que uno de sus propósitos es la transformación de la vida de los niños y niñas, de los jóvenes y adultos mediante su acceso a un servicio educativo que les brinde bienestar y realización en todos los ámbitos de la vida (ser felices), y lo espera lograr mediante el reconocimiento a la labor de los docentes y directivos docentes, mediante formación continuada, situada, posgradual y acompañamiento pedagógico con la Red de Innovación del Maestro; en concursos de mérito transparentes **y en programas de incentivos asociados a su ser y su saber**; para ser los ciudadanos inspiradores de la Bogotá Ciudad Educadora (SED, 2017. 15).

Por otra parte, dentro del Programa de Inclusión educativa para la equidad, en la que se definió la Ruta de Acceso y Permanencia, bajo la premisa de la necesidad de atención diferencial de población en situación de discapacidad y talentos excepcionales, grupos étnicos,

población rural, víctimas, entre otros, la estrategia estipulada fue la **generación de incentivos a los colegios con mejores resultados de acceso, permanencia, clima escolar y calidad** (SED, 2017. 70 y 154).

El otro es el Programa Calidad educativa para todos (SED, 2017. 154) cuya prioridad fue el desarrollo integral de niñas, niños y jóvenes, con equidad e inclusión, a través de acciones focalizadas y diferenciadas para la reducción de las brechas de desigualdad en bienestar, calidad y oportunidad (SED, 2017. 80), que cuenta con dos líneas de acción en las que se ubican **la entrega de estímulos para el fortalecimiento de la gestión pedagógica**, en la que se propuso **entregar incentivos a colegios, estudiantes y docentes destacados por excelentes resultados** en los **diferentes procesos de evaluación o según lo determinado por la norma vigente, en materia de mejoramiento de calidad educativa** (SED, 2017. 83). Esta apuesta se financió con el proyecto de inversión: *Bogotá reconoce a sus maestras, maestros y directivos docentes* (SED, 2017. 105 y 111).

*En el marco del **Sistema de valoración del desarrollo integral** se propone que la información que arroje será utilizada por redes de investigación para realizar estudios evaluativos, para lo que se prevé otorgar estímulos a docentes investigadores que propongan líneas de exploración sobre el desarrollo integral en la primera infancia* (SED, 2017. 113). *Por otra parte, la SED seguirá promoviendo la realización anual de los foros educativos institucionales, locales y distritales, como espacios para el intercambio de saberes y experiencias en torno al mejoramiento de la educación y a la construcción de la paz en Bogotá. Para ello, se construirán orientaciones y se brindará acompañamiento a las direcciones locales y a los establecimientos educativos, para propiciar la realización de encuentros que den lugar al conocimiento del contexto y **al reconocimiento de experiencias significativas que ayuden a mejorar las prácticas en cada territorio*** (SED, 2017. 135).

Dentro de los recursos destinados para la implementación de la línea de calidad educativa para todos, se estipularon **\$8.953.824** para inversión y dentro de esta se encuentra el proyecto de inversión 1040. *Bogotá reconoce a sus maestras. Maestros y directivos docentes líderes de la transformación Educativa" 2016-2020*. Que se presenta a continuación y con los valores asignados año a año:

Tabla 9. Inversión en el Programa Bogotá Reconoce a sus maestrías, maestros y directivos docentes 2016-2020

Proyecto de inversión Recursos 2016 – 2020 Millones	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
1040. Bogotá reconoce a sus maestras. Maestros y directivos docentes líderes de la transformación Educativa	\$ 5.100	\$ 7.500	\$ 14.900	\$ 17.800	\$ 17.800	\$ 63.006

Fuente. Tomado de la Alcaldía Mayor de Bogotá y SED (2017. 155).

3.2.3 Lineamientos para el SMECE en la Política educativa distrital 2020-2024

En el *Plan Sectorial de Educación 2020-2024. La Educación en Primer Lugar (2021a)*, se señala que dentro de los ejercicios de participación que se realizaron en el marco de la Misión de Educadores y Sabiduría Ciudadana para la construcción de la visión de la educación en la ciudad al 2038, se encontró como un asunto urgente a desarrollar, **el reconocimiento de las y los maestros como generadores de saber pedagógico y poseedores de experiencias que deben ser valoradas tanto en la definición y desarrollo de las políticas educativas, como por parte de la academia y los centros de formación de docentes (11).**

Por otra parte, se establece que la SED se enfocará en la consolidación de un *Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad Educativa, SMECE*; lo diseñará e implementará contemplando las múltiples dimensiones de los estudiantes como seres humanos, así como las diferentes dimensiones de la calidad educativa. Para tal fin, incorporará varios subsistemas: evaluación de aprendizajes, evaluación docente, evaluación institucional,

investigación, incentivos, gestión y transferencia de conocimiento, formación en evaluación y seguimiento a la política educativa distrital (70).

En el plan de acción definido para el *Programa transformación pedagógica y mejoramiento de la gestión educativa: es con los maestros y maestras* (52), se diseñaron las siguientes estrategias y acciones con el fin de alcanzar sus metas y propósitos. En el caso de las **Estrategias para la formación docente** se establecieron las **acciones en contexto**, tales como: entrega de incentivos para apoyar a colectivos y redes de maestros que han adquirido relevancia notable (72). De igual manera, se estipularon **acciones de reconocimiento y una política de incentivos**: orientados al reconocimiento de la labor docente y como parte de las reivindicaciones del Movimiento Pedagógico, en tanto reconocimiento institucional, cultural y normativo por los aportes de los maestros y maestras al campo educativo y pedagógico, se destaca el *Premio a la Investigación Educativa e Innovación Pedagógica*, regulado en el Acuerdo 273 de 2007 (72).

Todas estas acciones buscan consolidar la propuesta de un Sistema integrado de formación de maestros, maestras y directivos docentes para el Distrito Capital desde una acción articulada de sus componentes, sus estrategias y los equipos de trabajo, responsables, al igual que el fortalecimiento de las innovaciones pedagógicas y el reconocimiento y la visibilización de las redes de maestros, los semilleros escolares y los grupos de reflexión pedagógica (76). También se considera el reconocimiento a las prácticas en educación inclusiva desarrolladas en las diferentes instituciones educativas (44).

En la Meta 107 se prevé que 115 maestras, maestros y directivos docentes serán apoyados mediante estrategias para la formación, el fortalecimiento de redes, semilleros, grupos de investigación, la innovación educativa y, el reconocimiento a su labor (78). En el marco del plan de acción del *Programa Educación para todos y todas: acceso y permanencia con equidad y énfasis en educación rural* (95), y que da pie a la creación y consolidación de los nodos o redes de colegios distritales, se encontró que se espera mitigar la deserción escolar con *acompañamiento a las a todas las IED en las que se evidencie un aumento de la deserción escolar por encima del promedio de la ciudad* (113).

Dicho acompañamiento incluye incentivos para la implementación de proyectos orientados a disminuir la deserción, articulación de la oferta institucional a las problemáticas concretas de cada IED, intercambio de experiencias entre IED de instituciones educativas del sector oficial y no oficial, sobre permanencia escolar e implementación de los mecanismos de seguimiento a la permanencia y deserción escolar, con la posibilidad de que estas experiencias puedan ser replicadas en otras instituciones educativas de la ciudad”.

En este Plan Sectorial, se definió el Proyecto de inversión de recursos, en el que se encuentra el *Programa de transformación pedagógica 2020-2024* y dentro de este, se incluyó la inversión para el *Programa Transformación pedagógica para el mejoramiento de la gestión educativa. Es con los maestros y maestras*, cuyo propósito ha sido reconocer y apoyar la labor de 7.000 docentes y directivos docentes de la ciudad. Los recursos presupuestados para ser invertidos durante la presente administración corresponden con los señalados a continuación.

Tabla 10. Inversión Programa Transformación pedagógica para el mejoramiento de la gestión educativa. Es con los maestros y maestras 2020-2024

Programa Transformación pedagógica para el mejoramiento de la gestión educativa. Es con los maestros y maestras	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL
Reconocer y apoyar la labor de 7.000 docentes y directivos docentes a través de programas de formación, de la generación de escenarios que permitan su vinculación a redes, colectivos, semilleros escolares, grupos de investigación e innovación, creando una estrategia que promueva capacidades de investigación y desarrollo, además del reconocimiento social a su labor, distribuidos así: 5.000 maestros, maestras y directivos docentes en estrategias de formación posgradual, especialmente en maestrías y 2.000 en estrategias de reconocimiento, formación permanente, innovación e investigación	\$6.870	\$11.218	\$20.363	\$33.300	\$ 14.808	\$ 86.559

Fuente: tomado de SED (2020. 56 y 165)

En el presente capítulo se muestran los principales hitos de la normatividad y los lineamientos de política pública promulgados desde 1991 hasta la fecha, en los que se ha regulado el otorgamiento de estímulos, incentivos y reconocimientos para fomentar la calidad educativa, tanto en el ámbito nacional como distrital, y también aquella que sustenta y da un marco



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

referencial para las acciones que realiza la SED en la materia; lo que permite señalar que la mejora de la calidad educativa es un asunto transversal y contemplado en todos los planes sectoriales tanto nacionales como locales; también se exponen los énfasis puestos por cada administración, porque si bien, se inició por incentivar el acceso y la permanencia de los estudiantes dentro del sistema educativo, y por la generación de condiciones institucionales, con la gestión escolar de excelencia, esto ha ido evolucionando hacia la generación de acciones que buscan garantizar el derecho a la educación, avanzar en la transformación de la gestión pedagógica institucional y en el aula para el logro de más y mejores aprendizajes en los estudiantes, y de sus trayectorias educativas completas, con el favorecimiento de su ingreso a la educación superior, con el fin de contribuir a su desarrollo integral como seres humanos. Esto es de particular interés de la actual administración, por tal razón, se presenta en detalle, en el siguiente capítulo, lo estipulado en el Plan de Desarrollo Distrital y el Plan sectorial 2020-2024 acerca del Subsistema de estímulos articulado *SMECE*.

4. El Subsistema de Estímulos del SMECE

Acorde con lo establecido en el Artículo 4 del Acuerdo 761 de 2020, por medio del cual, Bogotá adopta su actual Plan de Desarrollo Distrital, 2020 – 2024 *“Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del siglo XXI”*; sus propósitos son: hacer un nuevo contrato con igualdad de oportunidades para la inclusión social, productiva y política; así como para cerrar las brechas de calidad educativa. Además, visualiza la ciudad como un escenario en el que la educación es el principal factor de transformación social y económica.

En el Plan se identifican al menos dos metas para fortalecer el sector y en las que se sugiere que, el gobierno local está enfocado en el desarrollo de acciones con énfasis en la calidad y la equidad educativa, al estimular y reconocer la labor de los docentes y directivos docentes con el fin de promover transformaciones en la gestión institucional; en las prácticas pedagógicas; y en los aprendizajes de los estudiantes de los colegios distritales. Se estipula que dichos esfuerzos se deben orientar mediante la consolidación del *Sistema Multidimensional de Evaluación para la calidad educativa, SMECE*. De manera particular, se destacan las Metas 107 y 108 del Plan, que sirven para precisar lo anteriormente indicado:

“Meta PDD 107. Reconocer y apoyar la labor de 7.000 maestras y maestros a través de programas de formación docente y la generación de escenarios que permitan su vinculación a redes, grupos de investigación e innovación, y el reconocimiento social a su labor, de los cuales 5.000 maestros, maestras y directivos docentes en estrategias de formación posgradual, especialmente en maestrías y, 2.000 en procesos de formación en servicio y participando de redes, grupos de investigación e innovación y reconocimientos.

Meta PDD 108. Reducir la brecha de calidad educativa entre colegios públicos y privados, a través de la transformación curricular y pedagógica del 100% de colegios públicos, el Sistema Multidimensional de Evaluación y el desarrollo de competencias del siglo XXI, que incluye el aprendizaje autónomo y la virtualidad como un elemento de innovación.”.

En el Artículo 15, de dicho Acuerdo, se formularon 57 Programas generales, entre los que se identifica para el sector de la educación el “Programa 16: Transformación pedagógica y mejoramiento de la gestión educativa. Es con los maestros y maestras”, en el que se señala que se va a consolidar un Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad y pertinencia Educativa, SMECE. A continuación, se citan las metas planteadas en dicho Programa sectorial.

- Realizar acompañamientos especializados para producir transformaciones pedagógicas hacia el fortalecimiento del currículo, la apropiación pedagógica y las estrategias didácticas de los colegios públicos rurales y urbanos de Bogotá desde preescolar hasta educación media.
- Fortalecer los ambientes de aprendizaje y los procesos pedagógicos y didácticos de las IED para mejorar las habilidades comunicativas, digitales y científicas de los estudiantes y responder a los cambios sociales, culturales y económicos del Siglo XXI.
- Focalizar el trabajo basándose en enfoque de desarrollo integral e inclusivo que aborde las diferentes dimensiones del estudiante centradas en el saber (pensamiento crítico, lengua y STEM) y el ser (formación socioemocional, ciudadanía, paz y convivencia, arte y bienestar físico).
- Mejorar el desarrollo profesional de los maestros y maestras a través de estrategias de formación docente, creación de redes y grupos de investigación y, acciones de reconocimiento social de su labor como docente investigador o creador (Concejo de Bogotá. 2020).
- **Consolidar un Sistema Multidimensional de Evaluación para la calidad educativa, tanto para estudiantes como para docentes, que focalizará las atenciones en el desarrollo de las habilidades de los estudiantes con miras en la calidad y pertinencia académica (Concejo de Bogotá, D.C, 2020).**

En el numeral 5.2 del actual Plan Sectorial de Educación, PSE 2020-2024. La Educación en Primer Lugar, se presentan las estrategias contempladas en el Plan de acción estructurado por la SED con el fin de impulsar el logro de las metas y propósitos de transformación pedagógica y mejoramiento de la gestión educativa para Bogotá. Se observa que una de estas estrategias,

es el diseño y puesta en marcha del *Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad Educativa* definiendo sus objetivos, actores según niveles de aplicación, estructura, subsistemas e indicadores asociados, funcionamiento general, requerimientos técnicos y tecnológicos, así como la gestión a tener en cuenta para su implementación, en particular y según se anota, deberá cumplir con las siguientes condiciones. El Plan Sectorial señala:

*La SED diseñará e implementará un Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad Educativa (SMECE) que considere las múltiples dimensiones de los estudiantes como seres humanos, así como las diferentes dimensiones de la calidad educativa. Para tal fin incorporará varios subsistemas: evaluación de aprendizajes, evaluación docente, evaluación institucional, investigación, **incentivos**, gestión y transferencia de conocimiento, formación en evaluación y seguimiento a la política educativa distrital.*

*El SMECE permitirá valorar los avances en calidad a través de diferentes indicadores que permitan orientar las acciones para la transformación y el mejoramiento del sistema educativo. **Se elaborarán reportes de evaluación y calidad para monitorear los procesos pedagógicos y la toma de decisiones informadas y objetivas de política educativa.** La SED pondrá en marcha una estrategia de acompañamiento a los colegios para asegurar que el SMECE llegue a todos los niveles del sector educativo (70).*

Dentro de la estructura de la Secretaría de Educación Distrital, **el diseño e implementación del SMECE está en la Dirección de Evaluación de la Educación, DEE; de la Subsecretaría de Calidad y Pertinencia, según reza en el documento: La puesta en marcha del SMECE, liderada por la Dirección de Evaluación de la Educación, DEE; es una de las acciones estratégicas planteadas para alcanzar la Meta 108 del PDD 2020-2024 (Alcaldía Mayor de Bogotá y SED, 2022. 19).**

Este Sistema se enmarca en tres aspectos fundamentales, a saber: la formación integral y el desarrollo de las competencias del siglo XXI de los estudiantes; las dimensiones del ser humano; y las de la calidad educativa. Acerca de su funcionamiento se señala que: *Este sistema opera como un conjunto de elementos que abarca las diferentes dimensiones, las*

cuales se relacionan e interactúan entre sí, proporcionan información de manera permanente y orientan las acciones para la transformación y mejoramiento del sistema educativo (Alcaldía Mayor de Bogotá y SED, 2022. 7).

El SMECE como herramienta, tiene el propósito de producir información que aporte a las autoridades educativas, para la toma de decisiones y el desarrollo de acciones para el mejoramiento del sistema educativo distrital; en especial, aquellas que favorezcan a las poblaciones focalizadas. En ese sentido, se espera contar con el registro de información y de los resultados obtenidos según los objetivos del PDD y del PSE (2020-2024), lo que debe incluir la valoración de *sus avances y en cada uno de los niveles de organización de la SED (central, local e institucional)*. Por consiguiente, Se espera que esta herramienta de evaluación sea un aporte a la comunidad educativa para la transformación de las prácticas pedagógicas y el mejoramiento de la calidad educativa (Alcaldía Mayor de Bogotá y SED, 2022. 7).

4.1 Enfoque conceptual del SMECE. La justificación institucional del Subsistema de estímulos

Dentro de las principales razones de la SED para formular y poner en marcha el SMECE, está la preocupación de las autoridades distritales por el mejoramiento de la calidad de vida de los bogotanos, y entienden que esta depende, en gran medida, del garantizar una educación de calidad para sus ciudadanos; por ello invierte esfuerzos y recursos importantes en consolidar un sistema de evaluación de la calidad de la educación de la ciudad; en consecuencia, se encontró que su enfoque conceptual se sustenta en las categorías de educación de calidad, evaluación, calidad de vida, y multidimensionalidad expresada en los siguientes términos:

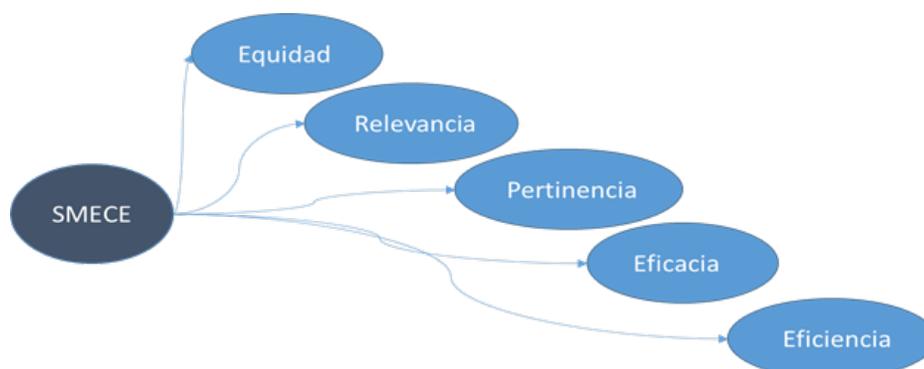
Una educación de calidad, entonces, garantiza la formación integral de los estudiantes en sus múltiples dimensiones: social, emocional, cognitiva, política y ética; y, en consecuencia, contribuye real y efectivamente a elevar la calidad de vida de la población, promoviendo la inclusión social, económica, cultural y política, fortaleciendo los valores y prácticas de la democracia y la convivencia pacífica. En este camino, la calidad requiere de la evaluación como herramienta que soporte la toma de decisiones y las acciones de mejoramiento continuo (Alcaldía Mayor de Bogotá y SED, 2022. 9).

En tal sentido, la evaluación de la calidad educativa se entiende como un proceso que hace posible reflexionar sobre las prácticas institucionales y según está descrito en los siguientes términos:

En ese horizonte, la evaluación se comprende como un proceso de reflexión permanente, apoyado en evidencias, mediante el cual se obtienen datos de diferentes fuentes, con el fin de identificar el estado de avance de los aprendizajes y definir acciones de mejoramiento. La evaluación permite la comprensión de los eventos que ocurren en un contexto particular, a través del análisis e interpretación de resultados y proporciona información oportuna y veraz para apoyar los procesos de toma de decisiones, fomentando la transparencia y la rendición de cuentas, facilitando la asignación eficiente de los recursos, orientando la política sectorial y la formulación de acciones de mejoramiento constante (Alcaldía Mayor de Bogotá y SED, 2022. 9).

De manera consecuente, el SMECE se construye a partir del enfoque conceptual que propone la UNESCO, basado en una visión multidimensional tanto de los seres humanos como de una educación de calidad que, *va más allá de concentrarse solo en el ingreso y la permanencia y toma en cuenta cómo avanzan los estudiantes en su proceso de aprendizaje y cómo logran culminar trayectorias completas* (Unesco, 2005 citado en Alcaldía Mayor de Bogotá y SED, 2022. 10). Adicionalmente, se indica que es acorde con la multidimensionalidad definida para alcanzar la Meta 108 del Plan de Desarrollo Distrital, *va más allá del derecho a acceder a la educación, e incluye el derecho a aprender en condiciones dignas, y a que el sistema escolar brinde una formación integral. Esto es disponibilidad, acceso y permanencia y pertinencia* (Alcaldía Mayor de Bogotá y SED, 2022. 9 y 22). Lo hasta aquí señalado es fundamental en el propósito que tiene la SED de *reducir la brecha de calidad educativa existente entre colegios públicos y privados*, según se indicó anteriormente, mediante de la transformación curricular y pedagógica del 100% de colegios públicos, el sistema de evaluación multidimensional y el desarrollo de competencias del siglo XXI y explica por qué el SMECE toma en cuenta las cinco dimensiones interdependientes y/o indicadores estratégicos, establecidos por la UNESCO (2008), para la medición y evaluación de la calidad, que se presentan en el gráfico 8:

Gráfico 8. Dimensiones de la calidad educativa en SMECE



Fuente: Elaboración propia a partir de (Alcaldía Mayor de Bogotá y SED, 2022).

La definición de cada una de las dimensiones es la siguiente:

- **La equidad**, se asienta sobre los principios de igualdad y diferenciación que permite la oferta de oportunidades a todos los estudiantes y las estudiantes indistintamente de su procedencia, condición sexual, etnia, estrato socioeconómico, etc.
- **La relevancia**, responde a las preguntas qué y para qué, sobre las que quedan consignadas las intencionalidades educativas con base en la promoción de los aprendizajes significativos y las demandas del entorno.
- **La pertinencia**, da cuenta a la adaptación y flexibilidad frente a las necesidades de estudiantes en relación con sus contextos sociales y culturales, esto permite identificar y validar los efectos y las respuestas dadas a esas condiciones particulares.
- **La eficacia**, se refiere a la medida y proporción de los objetivos definidos para determinar el avance en la consecución de metas tanto misionales como de política pública.
- **La eficiencia**, alude al empleo responsable de los insumos, en su relación financiera, de gestión, que garantiza su empleo correcto hacia el fomento del desarrollo integral de los estudiantes (Cerdán et, al. 2020, p. 38 citado en Alcaldía Mayor de Bogotá y SED, 2022. Pp. 25-26).

En síntesis, la SED amplía el concepto de educación de calidad, haciendo énfasis en la construcción de una sociedad inclusiva, con igualdad de oportunidades, que cierra brechas sociales y que buscan garantizar el derecho a la educación, mediante el acceso de los estudiantes, su permanencia y la realización de trayectorias continuas y completas para la adquisición de competencias y habilidades para desarrollarse integralmente, tanto en su vida personal como académica.

Por otro lado, y a lo largo de la construcción de las preguntas que orientaron la indagación con las fuentes primarias consultadas durante el desarrollo del presente estudio, se tuvo en cuenta el enfoque que se señala en la sustentación del SMECE, en el que se pone de relieve que, para alcanzar una *educación de calidad*, lo fundamental es incentivar una formación que busque el desarrollo integral de los estudiantes, en todas sus dimensiones, tanto en su vida académica como social, política y cultural, entre otros aspectos. Se prevé que esto puede lograrse si se generan cambios en: la enseñanza, en las prácticas pedagógicas docentes e institucionales y desde una mejor gestión escolar. Por ende, se requiere de un sistema que articule, registre y haga seguimiento a los procesos y estímulos, incentivos y reconocimientos que se otorgan por parte de la SED para incidir en la mejora de la calidad educativa de los colegios distritales, en los tres aspectos anteriormente mencionados.

4.2 Desarrollo del Subsistema de estímulos

Es importante indicar que el SMECE se sostiene en seis subsistemas, que facilitan el acceso a información detallada sobre el avance de los procesos de la gestión escolar y su posterior análisis e interpretación de los factores que tienen incidencia en un determinado resultado, estos son: Subsistema de evaluación de estudiantes; Subsistema de evaluación de docentes; Subsistema de evaluación institucional; **Subsistema de estímulos**; Subsistema de Investigación, Gestión y Transferencia de Conocimiento; y Subsistema de Seguimiento y Evaluación a la Política Educativa.

Para efectos del presente documento, solo se hará alusión al Subsistema de estímulos, que ha sido concebido por la SED como el articulador de los procesos que permiten reconocer, estimular, visibilizar y divulgar prácticas exitosas de maestras, maestros, directivos docentes e instituciones educativas que impactan directamente en la mejora en calidad de la educación. Su objetivo es desarrollar acciones de entrega de estímulos para potenciar la calidad educativa, la eficiencia en el uso de los recursos, la cobertura en el sector educativo y así promover el desarrollo de prácticas y herramientas que favorezcan la mejora en los aspectos de la gestión escolar, la transformación de las prácticas pedagógicas con incidencia en el desarrollo integral de los estudiantes (Alcaldía Mayor de Bogotá y SED, 2022. 35).

Preliminarmente, este Subsistema se constituye en la oportunidad de contar con un esquema ordenado, que tiene la cualidad de actuar como referente para que los funcionarios de la SED, encargados de gestionar un estímulo, incentivo o reconocimiento, tengan las condiciones, conocimientos y herramientas para diseñarlo, implementarlo, hacerle seguimiento y evaluación, e incluso hacerle ajustes, si se requieren y lo hagan de una manera más articulada y coherente institucionalmente, iniciando con la construcción y aplicación de metodologías o herramientas para la identificación de las necesidades que se tienen en la ciudad, en materia de estímulos, pasando por su inclusión en el plan anual y finalizando con la evaluación de los resultados obtenidos en la ejecución del plan y en la medición de la percepción de impacto de este.

De acuerdo con lo estipulado para la implementación del Subsistema de estímulos, se tienen cuatro procesos básicos: *Regulación del otorgamiento de estímulos para la calidad educativa; Definición de criterios para el otorgamiento de estímulos y divulgación de los requisitos para acceder a ello; Otorgamiento de estímulos reglamentados; y Retroalimentación del proceso de estímulos.* A continuación, la descripción de cada uno:

- **Proceso 1. Regulación del otorgamiento de estímulos para la calidad educativa.** Se deben identificar las necesidades de estímulos existentes, determinar cuáles se otorgarán, establecer cuáles serán los estímulos para docentes, directivos docentes y

estudiantes y, se involucran actores como el MEN, la SED, el IDEP y otras entidades. Los beneficiarios son los colegios, docentes, directivos docentes y estudiantes del Distrito.

- **Proceso 2. Definición de criterios para el otorgamiento de estímulos y divulgación de los requisitos para acceder a ellos.** Se deben definir anualmente, los estímulos para reconocer prácticas pedagógicas exitosas y actualizar el catálogo que los contiene, además de establecer y divulgar los requisitos para su otorgamiento. Las áreas de la SED son responsables y las entidades externas contratadas, apoyan la ejecución de varias de las actividades requeridas para este proceso. Los beneficiarios directos son las comunidades educativas de los colegios distritales.
- **Proceso 3. Otorgamiento de estímulos reglamentados.** Se debe realizar la convocatoria, se valida el cumplimiento de los requisitos por parte de los participantes, además de organizar la operación logística y administrativa para la entrega de los estímulos. Las áreas de la SED son las responsables y los beneficiados son los Colegios, docentes, directivos docentes y estudiantes.
- **Proceso 4. Retroalimentación del proceso de estímulos:** se plantea revisar la correspondencia entre los estímulos e indicadores asociados a sus objetivos; y hacer seguimiento y recopilar los informes u otros materiales que den cuenta del desarrollo del estímulo cuando aplique según la naturaleza de este. Los actores responsables de hacer el seguimiento de cada estímulo son: las SED y el IDEP (Alcaldía Mayor de Bogotá. y SED, 2022. Pp. 35-36).

Si bien se encuentra definido en el lineamiento de política educativa 2020-2024, la manera cómo debe estructurarse y ponerse en marcha el Subsistema de estímulos del SMECE, en la SED existen desde hace varias décadas algunas orientaciones y acciones instituidas, según el otorgante y la naturaleza del estímulo, esto se presenta en el siguiente capítulo.

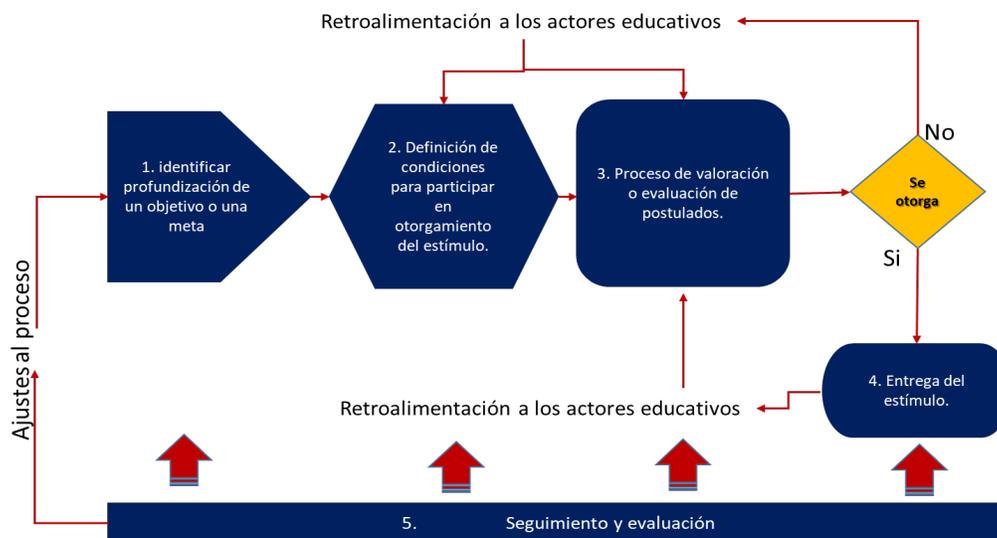
5. La actual gestión en la SED para el otorgamiento de los estímulos

En este acápite, posterior a la revisión documental y a la consulta efectuada, se describe el proceso actual de entrega y recepción de los estímulos, incentivos y reconocimientos en el sector educativo, por lo que, en primer lugar, se efectúa una breve descripción del proceso, presentado a modo de “diagnóstico”, en cuanto a su implementación, gestión y en algunas ocasiones, al seguimiento que se les hace institucionalmente. En segundo lugar, se identificaron los actores involucrados en el proceso, y sus roles teniendo en cuenta que, de un lado, está la SED que actúa como otorgante mediante sus subsecretarías y direcciones; y por otro, están los integrantes de las comunidades educativas de los colegios distritales, directivos docentes, docentes, estudiantes y egresados y los colegios como instituciones educativas, son los principales receptores. Finalmente, se presentan algunos de los estímulos, incentivos y reconocimientos que se encuentran vigentes y de los que logró recabar información.

5.1 Proceso institucional de entrega de los estímulos

En el proceso institucional existen una serie de prácticas instauradas para el otorgamiento de estímulos, incentivos o reconocimientos que pueden ser consideradas algunas de ellas, particulares de cada dirección y subsecretaría; también se observa que no todos los estímulos, incentivos o reconocimientos que se entregan cuentan con procesos de seguimiento o evaluación. No obstante, algunos pasos son comunes en la forma como se otorgan a las comunidades educativas de los colegios distritales, de tal suerte que actualmente, al observar la manera cómo son gestionados, puede enmarcarse en un proceso configurado por los siguientes 5 pasos: identificación de un objetivo o una meta educativa; la definición de las condiciones que se deben cumplir para participar en el otorgamiento del estímulo, incentivo o reconocimiento; el proceso de valoración o evaluación de los postulados, la entrega del estímulo; y el seguimiento y evaluación (en los casos en los que corresponda) para conocer el efecto que pueda tener en la calidad educativa. Lo anterior se presenta en el Gráfico 9.

Gráfico 9. Proceso actual del otorgamiento de los estímulos SED



Fuente: Elaboración propia

Paso 1. Identificación de un objetivo o una meta educativa asociada con el respectivo estímulo. Los estímulos tienen por objeto profundizar un determinado objetivo o meta educativa. Es decir, los estímulos están al servicio de profundizar u obtener mayores logros a los esperados. En este sentido, es pertinente la contribución esperada del estímulo al “mover” positivamente un indicador, o conjunto de estos.

Quién los define: la Dirección y Subdirección de la SED encargadas de los respectivos objetivos y metas educativos definidos en el Plan Sectorial Educativo Distrital. Adicionalmente, en la normatividad asociada a cada estímulo, se establecen buena parte de las condiciones que se despliegan en este y los subsiguientes pasos.

Qué se busca: premiar el resultado y promover la participación de los Establecimientos Educativos Oficiales con propuestas innovadoras con probabilidad de éxito que permitan mejorar los índices correspondientes.

Cómo se realiza: revisando la información antecedente sobre el progreso de los actores educativos en relación con el índice al que se busca mejorar mediante el estímulo.

Cuándo: de acuerdo con la dinámica de los objetivos de la Dirección y Subdirección, que por lo regular son anuales. Se debe ser previsivos en cuanto contar con la información y criterios para poder valorar el estado de avance de los objetivos o metas a estimular.

Paso 2: Definición de las condiciones que se deben cumplir para participar en el otorgamiento del estímulo. Se trata de una serie de requisitos que el respectivo actor educativo (estudiante, docente, directivo y/o colegio como organización) debe cumplir para recibir el estímulo y estar habilitado para participar en la convocatoria y acceder a su otorgamiento.

Los estímulos, incentivos o reconocimientos pueden clasificarse en dos tipos:

a) Aquellos que convocan y valoran los avances o logros de los actores educativos para ser reconocidos por sus resultados en determinadas pruebas internas o externas o por las estadísticas educativas (indicadores) y que están alineados con los objetivos o metas definidas por la SED, para incrementar la calidad educativa. Por ejemplo, en el caso de resultados de las Pruebas Saber del Icfes, sirven para determinar quiénes son merecedores de un estímulo (por ejemplo; el reconocimiento al mejor rendimiento en la Prueba Saber 11), o en el caso de los docentes de los colegios, cuyos estudiantes reportan los mejores resultados en lengua extranjera, se convierten en merecedores al estímulo. En cuanto a los registros estadístico educativos se tienen en cuenta indicadores que registran el comportamiento en permanencia, deserción, reprobación, entre otros.

b) Aquellos que convocan y/o valoran los avances o logros de los actores educativos a ser reconocidos, mediante el cumplimiento de unas condiciones previas o requisitos para postularse, regularmente, estos deben efectuar un proceso de formulación o formalización de su postulación (tipo informe, proyectos, o evidencias de lo realizado); tal es el caso, por ejemplo, de los estímulos que premian las innovaciones que adelantan los docentes o a los colegios que mejoran sus resultados en retención escolar, también el caso de la adopción de buenas prácticas, y de las postulaciones de los nodos, o el mismo proceso de acreditación a la excelencia en la gestión educativa, entre otros.

Paso 3. Proceso de valoración o evaluación de postulados. En este paso se realiza la valoración del cumplimiento de los requisitos exigidos en las convocatorias, mediante la verificación de condiciones y según lo que señale la norma. También, en este paso, existe la posibilidad de retroalimentar los documentos o evidencias presentadas para aquellos estímulos, incentivos o reconocimientos que así los solicitan, aportando una reflexión calificada sobre los mismos

- a) Los estímulos que convocan y valoran los avances o logros de los actores educativos a ser reconocidos a partir de los resultados de determinadas pruebas o de estadísticas educativas, regularmente, el área de la SED (direcciones y subdirecciones) que lidera el proceso, debe verificar la información que se reporta al sistema educativo de la ciudad; ya sea en temas de cobertura, calidad, o los relacionados con la gestión escolar.
- b) Los estímulos que convocan y valoran los avances o logros de los actores educativos a ser reconocidos a partir de la definición y el cumplimiento de unas condiciones previas para postularse, una vez hecha la verificación, los postulantes regularmente, deben realizar un proceso de formulación o formalización; aquí se determinan jueces o pares evaluadores, quienes, de acuerdo con un proceso acotado y con parámetros predefinidos, califican las postulaciones. Como resultado se tendrán los beneficiarios (o ganadores) a quienes se le otorga el respectivo estímulo.

Paso 4. Entrega del estímulo. Corresponde con la comunicación de resultados y la formalización de los otorgamientos. En desarrollo de este paso y a través de un acto administrativo, se hace la oficialización del otorgamiento y, si es del caso, la oficialización de los recursos económicos a los cuales se hace acreedor el actor educativo que es beneficiario (cuando corresponde).

Es importante indicar que, en los últimos años, ha ganado una especial importancia la realización de un acto público de exaltación para quienes logran los estímulos; se trata de la Gala de los Mejores, la cual es referente entre actores de la educación de la ciudad, como el momento culminante de este tipo de procesos.

Antes del cierre del proceso de otorgamiento existe la posibilidad de reclamación y/o aclaraciones sobre el resultado para algunos de los estímulos a cargo de la SED. Al respecto es pertinente señalar que los resultados del proceso de evaluación y en el caso en que sean entregados a los actores (ganadores o no del estímulo) se debe procurar imprimirle a esa acción un carácter formativo, por la oportunidad que se tiene de retroalimentar a los actores educativos que participan o concursan por un estímulo, esta acción puede ser entendida como un insumo de aprendizaje sobre la temática en la que han participado.

Paso 5. Seguimiento y evaluación. A lo largo del proceso seguido por cada dirección y/o subdirección en el otorgamiento de los respectivos estímulos, se lleva a cabo su registro así como de los resultados obtenidos en cada paso. Sin embargo, cabe señalar que este no es un paso que se aplica a la entrega, uso y apropiación de todos los estímulos, incentivos o reconocimientos.

El seguimiento a los anteriores pasos, en el marco del subsistema de estímulo SMECE, así como la recuperación de los posibles aprendizajes, deben ser valorados y servir de insumo para realizar ajustes en la mecánica propia de cada estímulo; y del proceso hasta aquí descrito. En esta acción participan las diferentes direcciones y subdirecciones que lideran sus respectivos estímulos, y bien puede ser concentrada en la DEE dado el liderazgo que le fue encomendado frente al SMECE, de hecho, en el estudio de la Alcaldía Mayor de Bogotá y otros (2021, 12) se señala que *“En este sentido, el Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad Educativa (SMECE) de la SED, dirigido por la Dirección de Evaluación de la Educación, es una de las estrategias propuestas para alcanzar la meta 108 del Plan de Desarrollo Distrital 2020-2024”*, lo cual se indicó anteriormente, está indicado en el documento del SMECE (Alcaldía Mayor de Bogotá y SED, 2022).

“DEE: responsable de liderar la articulación y coordinación con las otras direcciones del nivel central para guiar a los colegios y DILE en los procesos de recolección de información de la comunidad educativa (estudiantes, docentes, directivos y familias) sobre sus contextos, insumos y procesos de gestión escolar a partir de los instrumentos que se definan como resultado de la revisión e integración de cuestionarios y formularios

de recolección de información, en los periodos que se determinen dentro del ciclo escolar (buscando que estos ejercicios sean los menos posibles). Esta labor se realizaría en coordinación con la Dirección de Colegios Distritales” (p 52).

5.2 Actores involucrados en el otorgamiento y recepción de los estímulos, incentivos y reconocimientos

Siguiendo la herramienta TASCOI (presentada en la tabla 1) en primer lugar, se identifica como la transformación que es atribuible al proceso de otorgamiento de los estímulos el provocar que determinados actores educativos, a quienes van dirigidos los estímulos, profundicen o robustezcan su acción o ejecuten buenas prácticas para el logro de un determinado objetivo o meta definida por el nivel central de la SED, teniendo en cuenta que el otorgamiento se lleva a cabo a través de las respectivas direcciones y subdirecciones que lideran la entrega de estímulo específico.

5.2.1 El nivel central de La SED otorgante de estímulos

En este orden de ideas, son las direcciones de la SED, con responsabilidad en los objetivos y metas educativas del Distrito, y a través de sus equipos y profesionales o terceros contratados, quienes actúan como ejecutores de la transformación. Para ese efecto, cuentan con los insumos y recursos que son provistos por la misma SED y que son dispuestos para su accionar.

Las acciones de estos actores, es decir, que requiere la transformación señalada en el numeral 5.2, son recibidas por los beneficiarios de los estímulos (colegios, directivos, docentes, estudiantes y padres/madres u otros actores de la comunidad educativa); este grupo en últimas son los beneficiarios de los estímulos en materia de calidad educativa y su beneficio se debe ver reflejado en un mayor registro de las mediciones de objetivos o metas que se busca incrementar o profundizar.

Corresponden a la SED, dirigir y tener bajo su control los estímulos y que, de acuerdo con el planteamiento del SMECE, esta acción se realiza a través del Subsistema de estímulos; y

corresponde a la Dirección de Evaluación de la Educación, DEE; ejercer acciones relacionadas con la coordinación y control, constituyéndose en instancia decisiva para los procesos relacionados con los estímulos; tarea que tiene sentido pues los estímulos forman parte de los procesos de evaluación educativa a cargo de la SED, a través de dicha Dirección.

Por último, se identifican otros actores como el MEN, o el concejo de Bogotá, que actúan como intervinientes frente al subsistema de los estímulos, ya que su accionar tiene la posibilidad de influir en el mismo y transformar tanto las reglas como los alcances que lo regulan.

5.1.1.1 Los estímulos, incentivos y reconocimientos a 2022

Las SED en diferentes insumos de información consultada para este estudio, de manera preliminar registra 34 estímulos de los cuales cinco corresponden a reconocimientos al talento humano y 29 dedicados a fortalecer aspectos académicos y/o de la gestión escolar de los colegios y/o de sus actores educativos. Es importante indicar que, de acuerdo con la clasificación realizada por la SED, en el Estudio no se tuvieron en cuenta los cinco (5) incentivos que corresponden a la Subsecretaría de Gestión Institucional, porque estos tienen la finalidad de reconocer al Talento humano de la Secretaría.

Se tiene que el número total de incentivos a tener en cuenta será de **29 que entregan: 3 de las subsecretarías de la SED: Acceso y permanencia; Calidad y pertinencia; y la de Integración Interinstitucional.**

En una exploración inicial se encontró que los estímulos fueron entregados así:

- (19) por la Subsecretaría de Calidad y Pertinencia
- (6) por la Subsecretaría de Acceso y Permanencia
- (4) por la Subsecretaría de Integración Interinstitucional

A partir de la revisión documental en donde se describen los estímulos que otorga las SED, es posible establecer institucionalmente qué área entrega y en qué cantidad. A continuación, se presenta una tabla con la información que relaciona los estímulos por subsecretaría, dirección y cantidad.

Tabla 11. Estímulos por Subsecretaría

Estímulos otorgados por subdirecciones y direcciones de la Secretaría de Educación Distrital				
No.	3 Subsecretarías	Dirección	Número	Incentivo, estímulo o reconocimiento
1	Subsecretaría de Integración Interinstitucional	Dirección de Participación y relaciones interinstitucionales	1	Mejores proyectos académicos, culturales y deportivos en "semana de integración del colegio con comunidad y la ciudad"
2	Subsecretaría de Integración Interinstitucional	Dirección de Relaciones con los sectores de educación superior y de formación para el trabajo	1	Subcategoría: Reconocimiento a la permanencia en estrategias de educación superior rural
3	Subsecretaría de Integración Interinstitucional	Dirección de Relaciones con los sectores de educación superior y de formación para el trabajo	1	Subcategoría: Reconocimiento a la permanencia y graduación en educación superior. (RETO, 2 Incentivos diferentes)
4	Subsecretaría de Integración Interinstitucional	Dirección de Relaciones con los sectores de educación superior y de formación para el trabajo	1	Reconocimiento a las Instituciones Educativas del Distrito por su contribución a la formación de tecnólogos en alianza con el SEN
Total	1	2	4	4
5	Subsecretaría de Calidad y pertinencia	Dirección de Educación Preescolar y básica	1	Reconocimiento a las IED por las buenas prácticas en la implementación de la Jornada Única
6	Subsecretaría de Calidad y pertinencia	Dirección de Educación Preescolar y básica	1	Reconocimiento a las IED con experiencias pedagógicas significativas en la implementación de la educación inicial (atención integral)
7	Subsecretaría de Calidad y pertinencia	Dirección de Educación Preescolar y básica	1	Incentivo por desempeño docente y directivo docente en colegios distritales ubicados en áreas rurales del Distrito Capital
8	Subsecretaría de Calidad y pertinencia	Dirección Ciendas, Tecnología y medios educativos	1	Procesos transformadores en apropiación social en la ciencia y la tecnología
9	Subsecretaría de Calidad y pertinencia	Dirección Ciendas, Tecnología y medios educativos	1	Incentivos al fortalecimiento de proyectos en tienda, tecnología y medios educativos
10	Subsecretaría de Calidad y pertinencia	Dirección Ciendas, Tecnología y medios educativos	1	Procesos de transformación pedagógica en la enseñanza de la lectura y la escritura
11	Subsecretaría de Calidad y pertinencia	Dirección Ciendas, Tecnología y medios educativos	1	Reconocimiento a la Reactivación y Fortalecimiento de las Bibliotecas Escolares
12	Subsecretaría de Calidad y pertinencia	Dirección Ciendas, Tecnología y medios educativos	1	Reconocimiento al Fortalecimiento Curricular Bilingüe
13	Subsecretaría de Calidad y pertinencia	Dirección de Educación Media	1	Colegios galardonados por promover la Estrategia de Inmersión en Instituciones de Educación Superior
14	Subsecretaría de Calidad y pertinencia	Dirección de Educación Media	1	Promover alianzas con el sector productivo para la diversificación y fortalecimiento del programa de Doble Titulación con el SERA
15	Subsecretaría de Calidad y pertinencia	Dirección de Inclusión e integración de poblaciones	1	Incentivos a colegios oficiales del Distrito que contribuyen con el fortalecimiento del Sistema Distrital de Cuidado (Dirección de Inclusión e
16	Subsecretaría de Calidad y pertinencia	Dirección de Inclusión e integración de poblaciones	1	Incentivo a institución educativa oficial que implementa la Política de Educación Inclusiva
17	Subsecretaría de Calidad y pertinencia	Dirección de Inclusión e integración de poblaciones	1	Incentivo por desempeño docente para los que atienden aulas con niños y niñas en condición de discapacidad
18	Subsecretaría de Calidad y pertinencia	Dirección de formación de docentes e innovaciones pedagógicas	1	Incentivo a la investigación e innovación educativa
19	Subsecretaría de Calidad y pertinencia	Dirección de formación de docentes e innovaciones pedagógicas	1	Reconocimiento por la participación en eventos culturales y académicos de los docentes y directivos
20	Subsecretaría de Calidad y pertinencia	Dirección de la Evaluación Educativa	1	Incentivos a las instituciones Educativas por rendimiento académico en grado 11
21	Subsecretaría de Calidad y pertinencia	Dirección de la Evaluación Educativa	1	Reconocimiento a las instituciones educativas para mejorar el nivel de inglés
22	Subsecretaría de Calidad y pertinencia	Dirección de la Evaluación Educativa	1	Reconocimiento a las instituciones educativas oficiales por la excelente gestión institucional
23	Subsecretaría de Calidad y pertinencia	Dirección de la Evaluación Educativa	1	Reconocimiento a los 100 mejores bachilleres
Total	Subsecretaría de Calidad y pertinencia	6	19	19
24	Subsecretaría de Acceso y permanencia	Dirección de Cobertura	1	Reconocimiento a las experiencias exitosas en permanencia escolar: Subcategoría de "Reconocimiento a las experiencias exitosas"
25	Subsecretaría de Acceso y permanencia	Dirección de Cobertura	1	Reconocimiento a la red de permanencia escolar
26	Subsecretaría de Acceso y permanencia	Dirección de Cobertura	1	Reconocimiento a las IED que lograron disminuir sus índices de deserción escolar
27	Subsecretaría de Acceso y permanencia	Dirección de Cobertura	1	Reconocimiento a las IED con resultados y mejoras simultáneas en calidad, permanencia y convivencia
28	Subsecretaría de Acceso y permanencia	Dirección de Cobertura	1	Reconocimiento a las IED que lograron disminuir sus índices de reprobación escolar
29	Subsecretaría de Acceso y permanencia	Dirección de Cobertura	1	Reconocimiento a las instituciones educativas con menor deserción escolar
Total	Subsecretaría de Acceso y permanencia	1	6	6
Totales	3	9	29	29

Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá y otros, 2021. 30

5.2.2 Colegios distritales. Directivos docentes, docentes, estudiantes, egresados y otros actores (Receptores).

5.2.2.1 Caracterización de los estímulos, incentivos y reconocimientos

Se elaboró una matriz en donde se relaciona la información disponible para caracterizar los (29) estímulos, incentivos y reconocimientos que otorga la SED y que fueron recibidos por los actores de las comunidades educativas de los colegios distritales, tomados como referencia para el estudio y a la que se tuvo acceso. En la matriz de estímulos entre otros se describe:

- Actor que lidera el estímulo en SED
- Beneficiarios (Colegios y/o actores de la comunidad educativa)
- Tipo incentivo (Pecuniarios, Sociales, Materiales y servicios, Acompañamiento y fortalecimiento), Estados (Consolidado, en consolidación, en creación)
- Datos sobre los estímulos en los informes de resultados de los últimos años (disponibles)
(Ver Anexo 7. Matriz estímulos)

6. Resultados

En este capítulo se presenta el análisis con los resultados derivados de la triangulación de la información obtenida en la revisión documental, el análisis de los relatos de los actores educativos entrevistados, puesto que sus voces y narrativas son consideradas plausibles en cuanto la experiencia de haber participado de un proceso de reconocimiento, estímulo o incentivo resultan pertinentes y válidos para referirse al respecto y porque permiten conocer cómo llega lo que se dispone en los lineamientos de política pública a concretarse en la dinámica escolar; con la postura del equipo investigador, en concordancia con los resultados previstos por la SED, con relación al objetivo de este estudio de identificar los factores claves que inciden en el mejoramiento de la calidad educativa en los colegios distritales, a partir de la entrega de los estímulos a los actores de las comunidades educativas. Igualmente, se muestran otros resultados emergentes, derivados de los hallazgos que pueden relacionarse con los interrogantes de investigación fundamentalmente, con relación a la pregunta ¿Cómo y de qué manera los estímulos, incentivos y reconocimientos contribuyen al mejoramiento de la calidad educativa en los colegios distritales de Bogotá?

En segunda instancia, es preciso indicar que la identificación de los factores clave del otorgamiento de los estímulos a los integrantes de las comunidades educativas de los colegios distritales se hizo en correspondencia a los tres ejes que definen el mejoramiento de la calidad educativa: a. El desarrollo integral de los estudiantes y lo correspondiente a su desempeño académico, reflejado en más y mejores aprendizajes y en la formación para la vida en cuanto a su participación en vida social, política, económica, entre otros; b. Las transformaciones en las prácticas pedagógicas o lo relacionado con más y mejores prácticas de enseñar, y si los docentes expresan que han logrado detectar que sus estudiantes aprenden más y mejor y c. El fortalecimiento de la gestión escolar definido en el desarrollo de prácticas y procesos orientados al mejoramiento escolar, diseñados e implementados con participación de equipos integrados por actores de la comunidad educativa. Esto se efectuó, a partir de lo propuesto en el enfoque conceptual y metodológico y el sistema categorial definido para la

estructuración, análisis e interpretación de la información del estudio. Es importante indicar que las categorías se organizaron jerárquicamente, recordando que dentro de las categorías de análisis principales se ubicaron: calidad educativa, estímulos, incentivos y reconocimientos. En las categorías secundarias, se situaron las de: política pública y factores clave del otorgamiento; en las categorías terciarias están: gestión escolar, horizonte institucional y PEI; transformaciones pedagógicas y desarrollo integral de los estudiantes. En las categorías transversales se localizaron: calidad educativa, lineamientos de política pública y su normatividad; y en las categorías emergentes: multidimensionalidad, apropiación y uso de los estímulos por los colegios y actores educativos, entre otros.

6.1 Aproximación a los lineamientos de política pública de estímulos, incentivos y reconocimientos en los ámbitos nacional y distrital

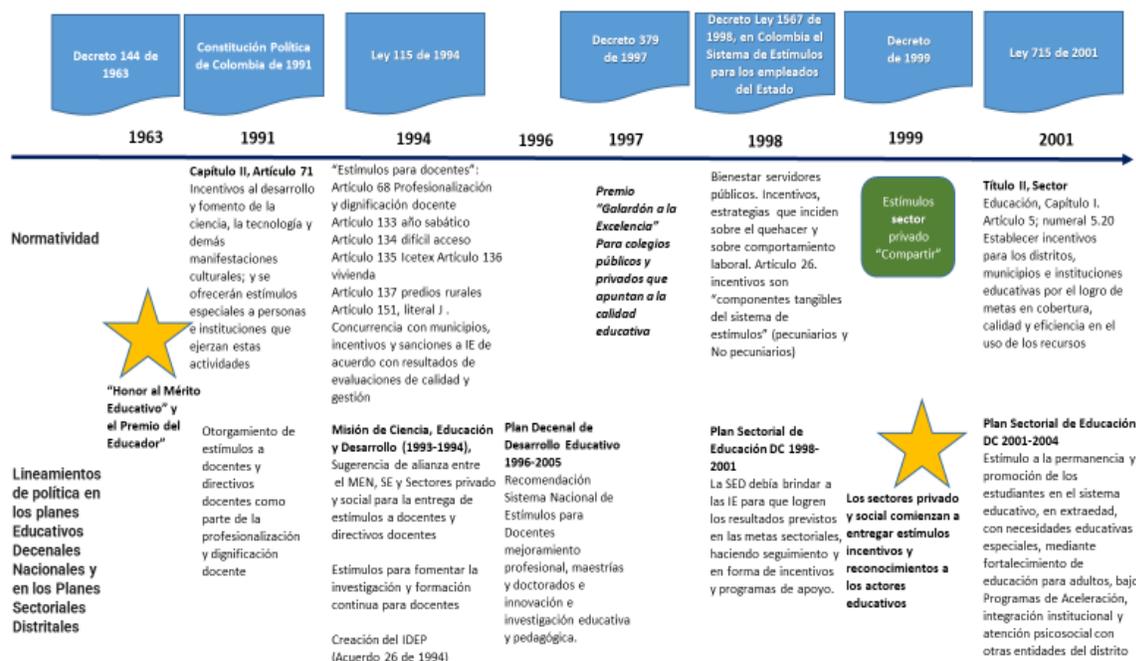
La revisión documental y la identificación de una serie de hitos que se originan desde 1963 (*reconocimiento al Mérito Educativo” y el Premio del Educador”*), muestran una trayectoria y evolución de la normatividad y de los lineamientos de política en el otorgamiento de estímulos, incentivos y reconocimientos, definidos en los planes decenales educativos nacionales, en los planes sectoriales distritales; en general, en las políticas públicas educativas, y que incluyen las orientaciones que brindan los documentos del Consejo Distrital de Política Económica y Social del Distrito Capital - CONPES DC (2022), y que más recientemente, derivan en la apuesta de las actuales autoridades distritales de educación en la creación y consolidación de planes y programas de incentivos y el Subsistema de estímulos, en el marco del SMECE.

a. Línea de tiempo de normatividad y lineamientos de política asociados con los estímulos.

En seguida se muestra una línea de tiempo, en la que es posible observar en simultáneo, la secuencia de la normatividad más reciente (1991-2024) y los lineamientos de política pública identificados en los planes decenales de educación nacionales (1996-2026) y en los planes

sectoriales de Bogotá (1998-2024), asociados al otorgamiento de estímulos, incentivos y reconocimientos a colegios y actores de sus comunidades educativas. En el ejercicio de la construcción de la línea, se pudo establecer en la década del 60, un posible hito de la “génesis” de la entrega de estímulos en el ámbito nacional, lo que indica sesenta años de reconocimiento a la labor de docentes y directivos docentes entre 1963 y 2022.

Gráfico 10. Línea de tiempo normatividad y lineamientos de política nacional y distrital
1963-2001



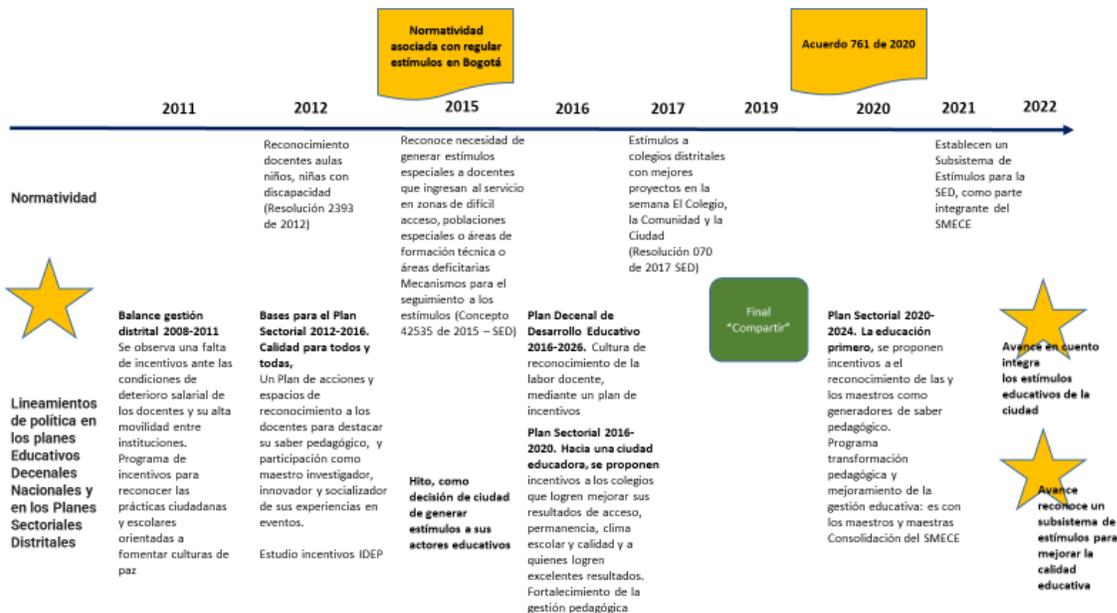
Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 11. Línea de tiempo normatividad y lineamientos de política nacional y distrital
2002-2009**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 12. Línea de tiempo normatividad y lineamientos de política nacional y distrital
2011-2022**



Fuente: Elaboración propia

En este apartado, se explica lo que se encuentra expresado en los gráficos 10, 11 y 12, comenzando por señalar que, uno de los hitos que señalan el inicio de la intención y el esfuerzo de las autoridades educativas de los gobiernos nacionales y distritales por reconocer socialmente la labor de los docentes, directivos docentes y colegios se encuentra en la promulgación en 1963, de un par estímulos denominados: “Honor al Mérito Educativo” y el “Premio del Educador”, es decir, hace sesenta años, se viene promoviendo la compensación de los esfuerzos y avances de quienes se encuentran vinculados al sector educativo. Treinta años después, hacia 1994, se suma a esa intención la preocupación del sector por el mejoramiento de la calidad educativa; tal como aparece en los lineamientos de política y en las inversiones programadas en los planes decenales nacionales y sectoriales de educación; unido a su institucionalización mediante una amplia normatividad. En 2002, con el Decreto 1278, se establecen las retribuciones económicas para los estímulos, teniendo en cuenta que anteriormente y como se señala a continuación:

...En la administración de Abel Rodríguez, hay un avance cualitativo, se institucionaliza a través del Acuerdo 273 del 2007, “los estímulos y la gratuidad en la educación” (...) ... se reglamentan los incentivos... ...La diferencia que hay con los otros estímulos es que, además de estar normativizados, están los recursos propios, no vienen del Sistema General de Participaciones, SGP; queda un rubro para que pase lo que pase, el Distrito lo apropie de todo su presupuesto, en todas las administraciones. ...Se empezaron a crear muchos más estímulos... ...económicamente, la dirección, la subsecretaría, organizaba ese rubro, cuando estaban haciendo el presupuesto, decían, voy a dejar estos estímulos, los que ordenan el Acuerdo, más los que cada dirección creía que era el incentivo para mejorar la institución educativa (A. Ardila, entrevista Asesora del despacho SED y experta en incentivos. 12 de octubre de 2022).

Como ejemplo concreto de lo anterior, se destaca que por ejemplo, en los últimos tres planes sectoriales de Bogotá, se destinan recursos que consolidan lo señalado en la normatividad y los lineamientos de política y muestran la voluntad política de las autoridades educativas para

otorgar estímulos a colegios y actores de sus comunidades educativas. En la Tabla 12 se presenta la información de la inversión de recursos entre 2012 y 2024.

Tabla 12. Recursos destinados en Bogotá para estímulos entre 2012 y 2024

2012 - 2016	2016 – 2020	2020 - 2024
Presupuesto: Plan Sectorial 2012 2016 Calidad para todos y todas	Presupuesto: Plan Sectorial 2016 - 2020 hacia una ciudad educadora	Presupuesto: Plan Sectorial de Educación: La Educación en Primer Lugar
\$ 14.618.788.000.306	\$ 14.926.142.000.000	\$ 23.740.594.000.000
Programa Maestros empoderados con bienestar y mejor formación	1040. Bogotá reconoce a sus maestras. Maestros y directivos docentes líderes de la transformación Educativa	Programa Transformación pedagógica y mejoramiento de la gestión educativa; y Programa “Es con los maestros y maestras”
\$ 130.735.941.240	\$ 63.060.000.000	\$ 86.559.000.000

Fuente: Elaboración propia a partir de los tres últimos planes sectoriales.

En síntesis, tanto el registro de las anteriores normas como de las inversiones presupuestadas, ponen de relieve el propósito de la ciudad, en particular del sector educativo, de efectuar acciones y recursos de manera continua y a lo largo de diferentes administraciones. Estos se constituyen en evidencia de la adopción de una serie de elementos para la consolidación de una política pública en materia de estímulos, esfuerzo que también ha tenido algún tipo de desarrollo en el nivel nacional, como se reseña a continuación.

El MEN, en 2014, en su propuesta recoge buena parte de la experiencia nacional y territorial en la materia, e incluye la del Distrito Capital, de varios municipios y de los departamentos de Risaralda, Boyacá, Córdoba, entre otros, se observa que, opta por acotar su pretensión de política, por lo que estructura un Plan cuyo alcance se circunscribe a: *“presentar a la comunidad educativa los **lineamientos básicos** para la creación, fortalecimiento e implementación de un Plan Nacional de Incentivos para Educadores del Sector Oficial del País”* (5).

Esta situación es observable en el relato que, sobre los estímulos se describe en el documento del MEN (2014); buscó recoger los avances en materia de estímulos a docentes y directivos docentes y estudiantes, así como a otros actores educativos, y se empeñó en promover una lectura unívoca del tema como se menciona a continuación.

Actualmente, en nuestro país existen unos estímulos y reconocimientos a las buenas prácticas docentes a nivel local o regional y a nivel nacional, se han planteado incentivos asociados a temas como el de retención escolar, cobertura, zonas de difícil acceso, entre otros; sin embargo, *no es posible afirmar que en Colombia existe una Política Nacional de Incentivos para Docentes y Directivos Docentes como estrategia para lograr el mejoramiento en los indicadores de calidad de la educación.* (MEN, 2014. 5).

En materia de otorgamiento de estímulos, incentivos y reconocimientos, el camino recorrido en el país, hasta el presente, señala la existencia de diversos esfuerzos por parte de los organismos de dirección educativa nacional y territorial, por generar unos lineamientos de política pública para su institucionalización; además, se tiene que, el enfoque ha estado en profundizar y/o procurar incrementar los resultados correspondientes a los objetivos y las metas priorizadas para el mejoramiento de la calidad educativa, en los planes de desarrollo y sectoriales nacionales y distritales, de tal suerte que, se identifica como uno de los principales medios para la transformación e incidencia en la acción de los actores educativos involucrados. También se identifica como otra de sus cualidades, su capacidad de trascender y permanecer, a pesar del cambio de las administraciones territoriales. Este hecho, pone de manifiesto que tienen un espacio, y es considerado un mecanismo, al que se recurre periódicamente como parte del quehacer de los organismos de dirección educativa de las entidades nacionales y territoriales para incentivar el mejoramiento de los resultados en calidad del sector educativo.

En relación con la Política Pública para la ciudad, como en referencia a las normas y documentos sobre estímulos, existen percepciones derivadas de las manifestaciones de actores entrevistados, en donde se reconoce la existencia de una política, en mejora continua y que se encuentra en consolidación y así lo constatan los siguientes testimonios:

Sí es una política. ...hay algo que siempre digo, las cosas que se ganan y tienen sentido y llegan a las comunidades educativas, ya no se pueden revertir, estoy segura de que no va a haber ninguna administración que reverse los incentivos de la disminución de la reprobación, o de la deserción, porque las comunidades lo van a exigir, porque esto ya está insertado en la comunidad, que es lo más importante, más allá de sacar un decreto... (A. Ardila, entrevista Asesora del despacho SED y experta en incentivos. 12 de octubre de 2022).

Sé que la SED en uso de sus facultades, en el marco de la ley 115 del 94 y la ley 715 del 2001 y en especial, de los Acuerdos distritales 273 de 2007, el 645 del 2016, y los decretos: 101 de 2004, el 002 del 2016 y 310 del 2022; tiene un soporte legal, que le permite, el reconocimiento a los colegios y a las personas que los representan para generar estos incentivos. Incluso, la Constitución Política, señala que las personas deben recibir estos incentivos (L. Palacios, entrevista grupal. Dirección de Educación Preescolar y Básica y Dirección de Evaluación Educativa. Subdirección de Calidad y Pertinencia. 21 de octubre de 2022).

Estas aproximaciones y lo expuesto en el capítulo 3 del presente documento, permiten considerar que sí existe una amplia trayectoria en el sector educativo, en la promulgación de lineamientos para el otorgamiento de estímulos en la política pública educativa, y una extensa normatividad que los sustentan, tanto en el ámbito nacional como distrital, que plantea la oportunidad de considerar las inquietudes y necesidades de los actores de las comunidades educativas; y en particular, la experiencia de los funcionarios de la SED, quienes han desarrollado un saber y unas prácticas institucionales, de hecho, los entrevistados señalan la importancia de incluir a los directivos docentes en la toma de decisiones sobre procesos y

otorgamiento de estímulos, por su conocimiento de las dinámicas de la escuela, para que cada vez más se tenga mayor correspondencia con las realidades de los colegios de la ciudad.

...considero que debería fortalecerse estos espacios con la Dirección de evaluación y que los rectores también (participen), porque es una queja de ellos, a veces se sienten aislados, en alguna toma de decisiones frente a los reconocimientos, me parece clave y también la descentralización debe empezar a desarrollarse desde allí (Entrevista grupal. Direcciones SED. Dirección de Cobertura de la Subsecretaría de acceso y permanencia y Dirección de Relaciones con los sectores de educación superior y de formación para el trabajo de la Subsecretaría de Integración Interinstitucional. 21 de octubre de 2022).

De acuerdo con lo expuesto, y en el sentido de avanzar en la consolidación de la política de estímulos, incentivos y reconocimientos, es determinante la puesta en marcha del subsistema de estímulos del SMECE, por ello, a continuación, se presentan una serie de resultados a considerar en su estructuración e implementación.

6. 2. Subsistema de estímulos del SMECE

La SED como responsable en el sector educación de los procesos estipulados para la estructuración y puesta en marcha del Subsistema de estímulos, requiere contar y construir incluso, con sus subdirecciones y direcciones, una visión compartida que responda a: ¿Qué son o cuál es la definición conceptual de las categorías de estímulos, incentivos y reconocimientos en el sector educativo?, ¿Para qué se otorgan?, ¿Cómo se complementan (o no) unos con otros?, ¿Es necesario hacerles seguimiento y cómo se les hace seguimiento? y ¿Cómo se evalúa la labor institucional de otorgamiento de estímulos?, entre otros aspectos que generan inquietud entre los concededores y los funcionarios de la SE e incluso entre los integrantes de las comunidades educativas de los colegios distritales quienes plantean la necesidad de responder a esos interrogantes.

a. La conceptualización de los estímulos, incentivos y reconocimientos

En cuanto a las **categorías estímulos, incentivos y reconocimiento otorgados** a colegios para fomentar la calidad educativa; si bien en el acuerdo 273 de 2007 *“se establecen estímulos para promover la calidad de la educación en los colegios oficiales del Distrito Capital y se dictan otras disposiciones”* se tiene que, trata de diferenciar estímulos, incentivos y reconocimientos, sin embargo, esta distinción parece no considerarse al pasar los años, de tal forma que estas categorías conceptuales han venido siendo usadas indistintamente. *Nosotros lo tomamos siempre como incentivo. Yo creo que son palabras sinónimas. Pero, el Acuerdo (273 de 2007) habla de incentivos (A. Ardila, entrevista Asesora del despacho SED y experta en incentivos. 12 de octubre de 2022).*

No obstante, de acuerdo con la revisión documental llevada a cabo y el análisis de los hallazgos encontrados en las consultas a los actores educativos otorgantes y que reciben los **estímulos**, es necesario precisar las categorías: estímulos, incentivos y reconocimientos. Si bien es posible usar las tres categorías como sinónimos, tal como aparecen en buena parte de la normatividad, en documentos consultados y sobre todo en el uso corriente de las expresiones de los actores educativos; también es cierto que, **La SED requiere construir una visión compartida, entorno a la estructuración del Subsistema de estímulos, esa visión debe incluir estas definiciones como parte del marco conceptual de referencia que debe tener para sus acciones internas y con los demás actores externos involucrados en el otorgamiento de estímulos.**

b. El ciclo virtuoso del otorgamiento de los estímulos, incentivos y reconocimientos en el sector educativo.

Desde hace más de treinta años, (1991) acorde con lo señalado en este documento, acerca de los lineamientos de política pública y la normatividad promulgada, acompañada de la gestión que adelanta la SED, se visualizaron unos cambios para el sector educativo, se puede afirmar que hoy estos cambios, están siendo una realidad, porque si bien, se ha venido entregando una serie de estímulos para promover la excelencia y la calidad educativa en los colegios distritales, se encontró que ante la pregunta: ¿Por qué unos colegios ganan más estímulos que

otros? Se observa que, en algunos colegios, existe una gestión institucional fortalecida, que les permiten acceder a estímulos y según se muestra en los siguientes tres resultados identificados:

-Existen dinámicas institucionales fortalecidas por la entrega de los estímulos a los colegios distritales que, a su vez, les favorecen un mayor acceso a los mismos, es decir, se crea un círculo virtuoso que se sustenta en un liderazgo compartido.

Los colegios distritales que históricamente han ganado más estímulos, incentivos y reconocimientos orientados a mejorar la calidad educativa institucional, fundamentan ese logro en el desarrollo de unas prácticas de gestión escolar que cada vez los cualifican más. En algunos casos, se suma el acompañamiento que se brinda desde los programas que han estado promoviendo el sector privado y social, y que se soportan en un liderazgo que se va ampliando a toda la comunidad educativa y en particular, se observó como fundamental el liderazgo pedagógico directivo que motiva la participación y la acción colectiva. Esto se corrobora desde la voz de algunos de los directivos docentes y docentes consultados:

Nosotros estamos próximos a acreditarnos porque hacemos parte del *Proyecto Líderes Siglo XXI con la Fundación Nutresa* y eso ha hecho que siempre estemos pensando en la calidad, en las diferentes dimensiones que tiene el colegio y detrás de esto, que está bajo el **liderazgo de todos los docentes, también se involucra a los estudiantes**, todos ellos también están aprendiendo a ser líderes en la línea del colegio, porque acompañan procesos de liderazgo general (Entrevista grupal con Directivas Docentes. 03 de noviembre de 2022).

“Una de nuestras tareas, es dar a conocer la experiencia pedagógica del colegio de La Bici y ver que, desde lo público, podemos tener un colegio de calidad”. ...nosotros no somos un colegio de administración del servicio educativo, porque eso tiene otras condiciones. Hemos ido ganando en este corto tiempo un nombre... ...desde lo que hacemos, que es simplemente una apuesta pedagógica, ...y dije “venga, presentémonos en el foro educativo local” y los profesores dijeron “no, pero rector, somos muy jóvenes”, les dije “no, metamos la ficha acá, involucremos a los padres” y la sorpresa, en menos de 6 meses de creación del colegio, ganamos el Foro Educativo Local y

representamos a Bosa en el Foro Educativo Distrital (J. W. Gómez, entrevista Rector Colegio de la Bici IED. 4 de noviembre de 2022).

En la misma vía de lo que describen los directivos docentes, sobre cómo se van dinamizando los procesos institucionales desde el liderazgo, las docentes también comparten cómo se percibe en sus colegios:

Los procesos de acreditación si permiten que haya un liderazgo de las personas... .. también el incentivo... ..y el colegio logró durante unos años tener un posicionamiento importante dentro del ámbito educativo, a nivel distrital. (Entrevista grupal con Docentes Colegio Quiba Alta IED, 24 de octubre de 2022).

...En general, somos nosotros los docentes quienes estamos liderando estos procesos. Si es un liderazgo de bilingüismo, están los profesores de inglés, si es un liderazgo para la reacreditación, los jefes de área o maestros que vienen desarrollando los proyectos institucionales... (J. Guerrero, entrevista Docente Colegio San José Norte. 08 de noviembre de 2022).

- Los colegios distritales que cuentan con una tradición de trabajo en equipos consolidados en torno a su gestión escolar, desarrollan una mayor capacidad para responder a las convocatorias de estímulos que realiza la SED. Estos colegios lo hacen de una manera más ágil y organizada, distinto a aquellos que no, porque cuentan con liderazgo y una serie de herramientas que les permiten conocer de manera profunda su institución, tener organizada la información que se requiere y conocer las capacidades de cada uno de los equipos, entre los que se distribuyen las tareas. Esto es reflejado en los testimonios de directivos docentes y docentes, según se muestra a continuación:

Aquí el trabajo lo hacemos en equipo, tenemos un equipo de gestión, los consejos académicos, el consejo de estudiantes, el equipo administrativo, las familias, el consejo de padres; órganos de gobierno escolar y de participación, están claramente constituidos, y con todos trabajamos. Partimos de las evaluaciones institucionales, y de los resultados de las evaluaciones internas como externas (M. Martínez, entrevista Rectora Colegio San José Norte IED. 8 de noviembre de 2022).

Esto es corroborado por la docente de la misma institución:

Siempre se convoca a un equipo de gestión, el equipo de **gestión o liderazgo**, en cabeza de la rectora y de los coordinadores, se atribuyen un equipo de liderazgo dentro de los mismos docentes, incluso estudiantes o padres de familia (J. Guerrero, entrevista Docente Colegio San José Norte. 08 de noviembre de 2022).

Los directivos docentes que conocen las potencialidades de sus colegio y las capacidades de sus equipos, tiene una mayor posibilidad de presentarse a las convocatorias por estímulos y ganar o, porque tiene claro que es una oportunidad para ir preparando lo que se requiere para las siguientes:

Pero definitivamente la vía de acceso siempre es el rector por lo menos, en mi experiencia... ...hay estos estímulos, a mí me parece que podemos aplicarle a este, por el reconocimiento de lo que hemos hecho... ...El rector tiene que conocer su institución, porque si el rector no conoce su institución, no sabe a qué le puede apostar y con qué le puede ganar... (E, Hernández. Entrevista a Rectora Escuela Normal Superior María Montessori IED. 9 de noviembre de 2022).

Los premios y las expectativas van llegando, no hay que buscarlas tanto... ...es muy bonito, porque el profe va y muestra su experiencia, esa ha sido la participación en esos incentivos. Nos faltan algunos, y seguimos haciendo la ruta de cuales estamos preparados para presentarnos, hay algunos que nos toca decir “para presentarnos aquí, nos hace falta una cosita”es una apuesta, en la que uno no puede reventar a los profes, no podemos participar en todo, y con el mismo colectivo de maestros ir definiendo “en estos sí, en esto no, pero no lo perdamos de vista” (J, W. Gómez, entrevista Rector Colegio de la Bici IED. 4 de noviembre de 2022).

- Algunos de los estímulos sí brindan la oportunidad de “premiar” el progreso de los colegios o de los actores de sus comunidades educativas, que obtienen mejores resultados, aunque no necesariamente lleguen a alcanzar los resultados esperados, frente a un objetivo o meta que impulsa la SED.

De alguna manera, compensar el proceso o el avance, aporta a la disminución de la brecha entre los colegios que presentan mejores resultados y los que no, para algunos, participar por los estímulos, es una oportunidad para mejorar aspectos institucionales, o de los “beneficiarios” (directivos, docentes, estudiantes y personas de comunidad educativa), independientemente del resultado que se obtenga. Lo anterior está más relacionado, por ejemplo, con mover las cifras de deserción escolar, reprobación, permanencia, entre otros; en palabras de los expertos de la SED, esto es:

...porque un estímulo que reconoce que usted está mejorando, no ha llegado al cero, o a menos de 1.62 que era la meta en deserción escolar, pero tiene todo lo que merece un estímulo, maravilloso... ...Se empezaron a crear esos estímulos, y las demás direcciones, subsecretarías, también dijeron “Oiga, qué bueno, nosotros también creemos que debemos estimular este otro aspecto” (A. Ardila, entrevista Asesora del despacho SED y experta en incentivos. 12 de octubre de 2022).

Porque la idea de un incentivo es también que los que no están en el top, lleguen a ese top, o puedan reducir brechas (W, Rodríguez, entrevista Director Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, SED Subdirección de Calidad y Pertinencia. 09 de noviembre de 2022).

6.3 Factores clave del otorgamiento de estímulos, incentivos y reconocimientos que aportan a la calidad educativa

Se reitera y según se ha indicado en los capítulos anteriores, este estudio partió de las preguntas relacionadas con: ¿Cómo y de qué manera los estímulos, incentivos y reconocimientos contribuyen a la calidad educativa? Y desde la percepción y conocimiento de los actores educativos consultados fue posible construir la respuesta a ¿Qué factores clave de la calidad educativa, se identifican a partir del otorgamiento de los estímulos a los colegios distritales? Para responder estos interrogantes, el proceso de investigación fue organizado tomando como enfoque de referencia los siguientes criterios, de los que cabe recalcar que

corresponden con la definición de calidad educativa, según lo definido por la UNESCO, El Plan de Desarrollo Distrital 2020-2024, la SED y el actual Plan sectorial de educación 2020-2024:

- **Gestión escolar:** procesos de mejoramiento escolar diseñados con participación de equipos integrados por actores de la comunidad educativa.
- **Transformación en práctica pedagógica** más y mejores de prácticas de enseñar y si han identificado o reportan que sus estudiantes aprenden más y mejor.
- **Desarrollo integral de estudiantes:** desempeño académico, más y mejores aprendizajes y formación para la vida en cuanto a su participación en vida social, política, económica, entre otros.

En seguida, se presentan las tablas asociadas a los resultados encontrados, y que se construyeron en desarrollo de las actividades de triangulación y análisis para efectos de relacionar la información recabada y sistematizada de la *Caracterización analítica de los incentivos otorgados por la Secretaría de Educación del Distrito en el marco del Sistema Multidimensional para la Evaluación de la Calidad Educativa* (Alcaldía Mayor de Bogotá y otros, 2021) y de las *Fichas disponibles para los incentivos y reconocimientos del Subsistema de Incentivos a la Calidad del SMECE* (Alcaldía Mayor de Bogotá y SED, 2022), entregadas por la DEE. Lo anterior, articulado con la información obtenida en las consultas hechas a los expertos y funcionarios SED, directivos docentes, docentes, estudiantes, egresados, padres y madres de familia.

6.3.1 Aportes a los Colegios Distritales, fortalecimiento de la Gestión escolar

Los resultados que a continuación se presentan, muestran que: para algunas de las personas que fueron consultadas, entre ellos, expertos y funcionarios de la SED responsables de la entrega de estímulos, directivos docentes o docentes, existe la percepción que el otorgamiento de los estímulos, si generan una serie de aportes: de tipo institucional, en términos de mayores recursos o en mejoras para los colegios distritales; en materia de la gestión escolar puesto que propician dinámicas que los fortalecen en liderazgo directivo,

consolidación de los equipos de gestión y en el desarrollo de mejores prácticas o incluso, adquirir o perfeccionar competencias de liderazgo; en la gestión o de tipo administrativas; y adicionalmente, se propicia la participación de la comunidad en los espacios escolares. Sin embargo, también se observan tensiones, puesto que se cuenta con testimonios en los que el participar en las convocatorias por los estímulos, se percibe como una “carga” laboral de quienes deben gestionarlo o una presión para los equipos de trabajo institucionales, quienes de por sí, ya deben atender muchas situaciones del día a día de sus colegios.

Tabla 13. Aportes a colegios distritales. Fortalecimiento de la Gestión escolar.

APORTES	RESULTADOS
Complemento de recursos físicos/ materiales/ logísticos	a. En algunos colegios, los recursos derivados de los estímulos son apropiados como complementarios para suplir demandas institucionales en cobertura, en calidad y gestión escolar.
Fortalecimiento territorial por intercambio de saberes entre colegios	b. Los estímulos propician intercambio de saberes entre colegios, particularmente, en mejores formas de gestión escolar, fortalecimiento del PEI y del horizonte institucional.
Gestión escolar de calidad	c. El proceso de acreditación, en particular, cualifica los procesos de gestión de calidad en los colegios, en sus ejes de autogestión estratégica y administración efectiva, mediante la retroalimentación de evaluadores externos.
Cualificación de equipos y prácticas de gestión escolar	d. La participación o cumplir con los requerimientos de las convocatorias para optar por estímulos, contribuyen a la cualificación de las prácticas de gestión escolar en los actores de las comunidades educativas.
Contribución a la integración entre la comunidad y la escuela	e. El estímulo contribuye con el fortalecimiento de las dinámicas de integración entre la escuela y la comunidad.
Contribución en la promoción de la participación de la comunidad en la escuela	f. La gestión institucional que se pone en marcha para optar por estímulos, promueve la participación de actores de la comunidad educativa



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Cualificación de equipos y prácticas en gestión escolar y contribución en el fortalecimiento de la relación escuela y comunidad	g. Las prácticas de liderazgo pedagógico directivo se fortalecen en cuanto a la gestión de equipos directivos, orientados a la definición y puesta en marcha de experiencias que favorecen la permanencia a través de la aplicación de pedagogías flexibles
Contribución a la consolidación y acceso a modelos educativos y pedagógicos	h. El acompañamiento, y asesoría de externos como estímulo a docentes y directivos, en algunos casos, ha permitido mejorar la gestión escolar en aspectos relacionados con el Modelo pedagógico institucional
Fortalecimiento territorial por redes de trabajo colaborativo entre colegios	i. Los territorios se fortalecen cuando los colegios trabajan en red para participar por los estímulos, como sucede con los nodos, en tanto la definición y puesta en marcha de una experiencia en las que se relacionan y se apoyan entre más de un colegio.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 13 se presenta la síntesis de los aportes identificados a los resultados en los que se destacan los factores clave que inciden en el fortalecimiento de la gestión escolar, el horizonte institucional o el PEI de los colegios distritales, por el otorgamiento de estímulos, incentivos y reconocimientos.

a. En algunos colegios, los recursos derivados de los estímulos son apropiados como complementarios para suplir demandas institucionales en cobertura, en calidad y gestión escolar. Algunos estímulos que son entregados por la SED, aportan en la dotación de los ambientes de aprendizaje, es el caso de las bibliotecas. Algunos de los colegios invierten los recursos provenientes de estímulos en mejorar las aulas y recursos que contribuyen en calidad educativa al proporcionar mejoras en el proceso pedagógico, en particular con infraestructura tecnológica, salidas pedagógicas, el desarrollo de competencias, entre otros (Varios estímulos). Esto se evidenció en los testimonios de una de las funcionarias de la SED y de los directivos docentes.

Tengo 2 programas: fortalecimiento a la lectoescritura y biblioteca escolar; uno de esos representativos, que corresponde a instituciones cuyo espacio de acción y de revitalización son las bibliotecas escolares como ambientes de aprendizaje, tienen o hacen algún tipo de sentido, tienen una actividad clara... (U, Yemail. Entrevista grupal con la Dirección de Educación Preescolar y Básica y Dirección Ciencias, Tecnología y Medios Educativos de la Subsecretaría de Calidad y Pertinencia. SED. 21 de octubre de 2022).

...Se invierte en los muchachos, y en recursos, en herramientas tecnológicas, en salidas pedagógicas, en el desarrollo de competencias de los estudiantes, y a los maestros también les favorece el proceso de enseñanza y aprendizaje (M. Martínez, entrevista Rectora Colegio San José Norte IED. 8 de noviembre de 2022).

Si aquí nos dan un incentivo por el nodo 16, nosotros hemos comprado o adquirido cosas para fortalecer nuestra aula STEM, que seguramente la Secretaría no nos hubiese podido dar desde la Dirección de dotaciones escolares, por ejemplo, tenemos impresoras 3d, gafas de realidad virtual, gafas de realidad mixta... (J, W. Gómez, entrevista Rector Colegio de la Bici IED. 4 de noviembre de 2022).

Cuando son recursos en físico, por ejemplo, la impresora 3D, o los robots o las microbit, ingresan al inventario del colegio y es para uso del proyecto del docente, pero como no es sólo el docente, se arman grupos de docentes que terminan utilizando esos recursos (R. Rodríguez. Entrevista con Directivas Docentes del Colegio Tomás Carrasquilla IED, Colegio El Porvenir IED y Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED. 3 de noviembre de 2022).

... las más beneficiadas son las niñas, los recursos que se obtienen de este reconocimiento van dirigidas a ellas, a potenciar la adquisición de material didáctico y tecnológico que las empodera (R. Rodríguez. Entrevista con Directivas Docentes del Colegio Tomás Carrasquilla IED, Colegio El Porvenir IED y Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED. 3 de noviembre de 2022).

6.3.1 Colegios Distritales. Fortalecimiento de la Gestión escolar					
a. En algunos colegios, los recursos derivados de los estímulos son apropiados como complementarios para suplir demandas institucionales en cobertura, en calidad y gestión escolar.					
Aporte identificado:		Complemento de recursos (físicos; materiales; logísticos; tecnológicos) con que cuenta el colegio.			
Estímulos asociados:					
Reconocimiento por la Permanencia Escolar	Beneficiarios: Los cinco (5) colegios que cada año se destaquen como los de más bajo índice de deserción	Estímulo Consolidado	Cuenta con ficha SED: Si	Responsable a cargo: Dirección de formación de docentes e innovaciones pedagógicas	Aporta parcialmente - fuentes de los colegios refieren que si no obtienen los recursos de todas formas funcionan con lo que cuentan
Reconocimiento a las Instituciones Educativas Oficiales (IEO) que lograron disminuir sus índices de deserción escolar.	Beneficiarios: Las tres (mínimo) o cinco (máximo) colegios que cada año se destaquen por disminuir sus índices de deserción escolar	Estímulo Consolidado	Cuenta con ficha SED: Si	Responsable a cargo: Dirección de Cobertura	Aporta parcialmente- fuentes de los colegios refieren que si no obtienen los recursos de todas formas funcionan con lo que cuentan
Reconocimiento a la Disminución de la Reprobación Escolar	Beneficiarios: Las tres (mínimo) o cinco (máximo) colegios que cada año se destaquen por disminuir y mejorar sus índices de reprobación escolar	Estímulo Consolidado	Cuenta con ficha SED: Si	Responsable a cargo: Dirección de Cobertura	Aporta parcialmente. Durante el último cuatrienio se han reconocido a colegios oficiales que disminuyeron y mejoraron sus índices de reprobación escolar, a partir de experiencias exitosas



					que conllevan acciones de gestión escolar para su desarrollo.
Reconocimiento a los Nodos de Calidad, de Permanencia y Convivencia Escolar	Beneficiarios: La totalidad de colegios que hacen parte de los NODOS de la red de calidad, permanencia y convivencia escolar del Distrito	Estímulo Consolidado	Cuenta con ficha SED: Si	Responsable a cargo: Dirección de Cobertura	Aporta de manera directa – propicia el aumento de la gestión interinstitucional entre colegios
Reconocimiento a las Mejoras Simultaneas en Calidad, Permanencia y Convivencia.	Beneficiarios: Los cinco (5) colegios que cada año ocupen los primeros puestos en el Ranking de colegios oficiales distritales y en administración del servicio educativo de la SED.	Estímulo Consolidado	Cuenta con ficha SED: Si	Responsable a cargo: Dirección de Cobertura	Aporta de manera directa al incorporar dentro de los criterios para el otorgamiento de estímulos, el uso del Ranking, se consideran múltiples variables que muestran el estado de avance en la administración el colegio.
Mejores proyectos académicos, culturales y deportivos en la semana "El Colegio, la Comunidad y la Ciudad" presentados en la Feria Pedagógica Distrital	Beneficiarios: Bianualmente. " Estudiantes y comunidad educativa, busca fortalecer cultura democrática, fomentar acceso al conocimiento de la diversidad cultural, social, económica, política, científica y ambiental, y sentido de pertenencia a la Ciudad	Estímulo Consolidado	Cuenta con ficha SED: Si	Responsable a cargo: Dirección de participación y relaciones interinstitucionales	No es posible valorar su aporte; por contarse con poca o nula información de las fuentes primarias y/o secundarias.



<p>Incentivos al fortalecimiento de proyectos en ciencia, tecnología y medios educativos</p>	<p>Beneficiarios: 83 propuestas de colectivos en el marco del Laboratorio de Medios para la última Vigencia (De 110 instituciones se seleccionaron 83 a partir de los recursos Disponibles) - 9 mejores soluciones relacionadas con 3 objetivos de desarrollo sostenible. (a partir de 30 finalistas, que fueron evaluados por expertos)</p>	<p>Estímulo En Consolidación</p>	<p>Ficha SED: No disponible</p>	<p>Responsable a cargo: Dirección de ciencias, tecnologías y medios educativos</p>	<p>Aporta de manera directa: al ser otorgado a partir de la <u>demanda</u> de los colectivos que se postulan, a partir de sus realidades.</p>
<p>Pruebas SABER 11: Incentivos a las 5 instituciones educativas por rendimiento académico en grado 11; Reconocimiento a las 5 instituciones educativas para mejorar el nivel de inglés;</p>	<p>Beneficiarios: 5 colegios Saber 11 5 colegios nivel inglés. Se entregan recursos a las instituciones educativas a través de los mayores puntajes en deben ser invertido posteriormente en el fortalecimiento de las propuestas pedagógicas de la IED</p>	<p>Estímulo Consolidado (Saber 11 y nivel inglés)</p>	<p>Ficha SED: En proceso</p>	<p>Responsable a cargo: Dirección de Evaluación de la Educación</p>	<p>No es posible valorar su aporte por contarse con poca o nula información de las fuentes primarias y/o secundarias. No obstante, se destaca que la destinación de los recursos estipula que deberán invertirse en programas y proyectos que estén en el PEI</p>
<p>Reconocimiento a las instituciones educativas oficiales por la excelente gestión institucional</p>	<p>Beneficiarios: 5 colegios</p>	<p>Estímulo Consolidado Cuenta un modelo; así como</p>	<p>Ficha SED: Si (21 Dic)</p>	<p>Responsable a cargo: Dirección de Evaluación de la Educación</p>	<p>Aporta de manera directa: Cualifica los procesos de gestión de calidad del colegio (3 ejes autogestión estratégica, formación</p>



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

		con herramienta s y documentos que recogen su evolución y cambios.			para vida, y administración efectiva)
--	--	--	--	--	---

b. Los estímulos propician intercambio de saberes entre colegios, particularmente, en mejores formas de gestión escolar, fortalecimiento del PEI y del horizonte institucional. En particular, el estímulo a las redes o nodos propicia la cercanía, el trabajo colaborativo, el apoyo y el aprendizaje entre colegios de una misma localidad o UPZ y por su parte, las obligaciones que adquieren los colegios acreditados, en cuanto a acompañar a otros colegios en procesos similares de postulación para acreditación (esto último no necesariamente de su misma localidad). Esto fue comentado por funcionarios de la SED y directivas docentes (Evidente en el Reconocimiento a la Red de permanencia escolar).

Otro tema positivo... ..es que muchas instituciones educativas se han venido reuniendo para hablar entre ellas, de estrategias, de métodos que contribuyen a incrementar y garantizar la permanencia y la continuidad de los estudiantes en el sistema educativo. Tenemos un reconocimiento de nodos, el cual es un proceso en donde las instituciones educativas se vinculan a otras que iniciaron este proceso, con el fin de hacer comunidad (Entrevista grupal. Direcciones SED. Dirección de Cobertura de la Subsecretaría de acceso y permanencia y Dirección de Relaciones con los sectores de educación superior y de formación para el trabajo de la Subsecretaría de Integración Interinstitucional. 21 de octubre de 2022).

Una de las directivas docentes señaló la importancia de facilitar el acceso y la permanencia a estudiantes provenientes de localidades distintas, a las que se encuentra el colegio, además de brindarles procesos pedagógicos a los que se vinculan para mejorar sus aprendizajes.

Hemos recibido reconocimiento por retención escolar, antes de la pandemia recibimos este reconocimiento, nos dieron plata, porque bajamos el índice: prácticamente los estudiantes que inician culminan, a pesar de que es un colegio que está en la localidad de Barrios Unidos y nos mantenemos población, que en su mayoría, más del 50%, vienen de Suba u otras localidades, pero viene la acogida de los estudiantes, se sienten cómodos, les gusta las iniciativas y que están involucrados en procesos de investigación (R, Rodríguez. Entrevista con Directivas Docentes del Colegio Tomás Carrasquilla IED, Colegio El Porvenir IED y Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED. 3 de noviembre de 2022).

6.3.1 Colegios Distritales. Fortalecimiento de la Gestión escolar					
b. Los estímulos propician intercambio de saberes entre colegios, particularmente, en mejores formas de gestión escolar, fortalecimiento del PEI y del horizonte institucional.					
Aporte identificado:	Fortalecimiento territorial por intercambio de saberes entre colegios				
Estímulos asociados:					
Reconocimiento a los Nodos de Calidad, de Permanencia y Convivencia Escolar	Beneficiarios: La totalidad de colegios que hacen parte de los NODOS de la red de calidad, permanencia y convivencia escolar del Distrito	Estímulo Consolidado	Cuenta con ficha SED: Sí	Responsable a cargo: Dirección de Cobertura	Aporta de manera directa – propicia el aumento de la gestión interinstitucional entre colegios
Reconocimiento a las instituciones	Beneficiarios: 5 colegios	Estímulo Consolidado	Ficha SED: Sí (21 Dic	Responsable a cargo:	Aporta de manera directa:

<p>educativas oficiales por la excelente gestión institucional</p>		<p>Cuenta un modelo; así como con herramientas y documentos que recogen su evolución y cambios.</p>		<p>Dirección de Evaluación de la Educación</p>	<p>Desde los colegios acreditados, como una de sus compromisos está el interactuar como pares con otros colegios en vías de acreditación.</p>
---	--	---	--	--	---

c. El proceso de acreditación, en particular, cualifica los procesos de gestión de calidad en los colegios, en sus ejes de autogestión estratégica y administración efectiva, mediante la retroalimentación de evaluadores externos. Algunos colegios, con un avance significativo en su gestión escolar, incluso catalogadas como de excelencia en la gestión institucional, lo han logrado porque aprovechan las metodologías, herramientas y formaciones disponibles o desarrollan las propias para atender el día a día institucional, en varios casos, aunado al acompañamiento que brindan los expertos en la materia y la retroalimentación que se hace a aquellos que se postulan al proceso de evaluadores externos. (Reconocimiento a los colegios por la excelente gestión institucional). Esto en palabras de una directiva docentes es:

... construimos la matriz de factores clave de éxito, con todos los indicadores de calidad, y luego hacemos la autoevaluación con los resultados de pruebas externas, construimos la matriz con todos los indicadores de calidad en cada una de las gestiones de la institución: la gestión administrativa, la académica, la convivencial y la financiera, con comunidad también. A partir de ahí, construimos nuestros planes de mejora año a año (M. Martínez, entrevista Rectora Colegio San José Norte IED. 8 de noviembre de 2022).

Una coordinadora relata su experiencia en el proceso de acreditación institucional en 2018 y sus avances en la gestión de conocimiento institucional:

Hasta principios de este año, se habían seguido implementando, 6 líneas estratégicas, que es la manera cómo agrupamos los hallazgos que tuvimos en esa evaluación

externa, entonces, estábamos construyendo el mapa de procesos, en la apropiación del modelo pedagógico, en mejorar los canales de comunicación, organizar y documentar las experiencias significativas que tiene el colegio, lo que denominaron gestión del conocimiento, todo lo que tiene que ver con relación del entorno, cuidado del medio ambiente... (L. Suárez. Entrevista Coordinadora de primaria y primera infancia del Colegio Técnico Menorah. 28 de octubre de 2022)

6.3.1 Colegios Distritales. Fortalecimiento de la Gestión escolar					
c. El proceso de acreditación, en particular, cualifica los procesos de gestión de calidad en los colegios, en sus ejes de autogestión estratégica y administración efectiva, mediante la retroalimentación de evaluadores externos.					
Aporte identificado:	Gestión Escolar de Calidad				
Estímulos asociados:					
Reconocimiento a las instituciones educativas oficiales por la excelente gestión institucional	Beneficiarios: 5 colegios	Estímulo Consolidado Cuenta un modelo; así como con herramientas y documentos que recogen su evolución y cambios.	Ficha SED: Sí (21 Dic	Responsable a cargo: Dirección de Evaluación de la Educación	Aporta de manera directa: Cualifica los procesos de gestión de calidad del colegio (3 ejes autogestión estratégica, formación para vida, y administración efectiva). No obstante, se llama a la reflexión a las intervinientes en la política educativa (Concejo de la ciudad) que se logre en los 398 colegios que existen en Bogotá, el número de acreditados no supera el 20%. Esto se debe a que el Acuerdo 273 de 2007, permite que se acrediten solo 5 colegios anualmente.

d. La participación o cumplir con los requerimientos de las convocatorias para optar por estímulos, contribuyen a la cualificación de los equipos y las prácticas de gestión escolar en los actores de las comunidades educativas. La práctica de elaboración de una propuesta y la compilación y organización de las evidencias para participar en las convocatorias para optar por estímulos, por un lado, dan cuenta de las necesidades de la comunidad educativa a incorporar en los planes de mejoramiento; y por otra, aporta en la puesta en marcha de competencias y conocimientos en materia de gestión escolar en cabeza del equipo directivo. Se observa en los Reconocimientos a los colegios por las buenas prácticas en la implementación de la Jornada Única; con experiencias pedagógicas significativas y en la implementación de la educación inicial. Esto es relatado por los directivos docentes, así:

...Tenemos una experiencia realmente exitosa en jornada única, porque el balance que hago de este ejercicio, es que a pesar de que ha costado mucho, es positivo, los estudiantes y los padres de familia están contentos, los maestros tal vez no tanto, y uno comprende que allí viene... ..”me tocó cambiar un poco mi horario laboral, acompañar un almuerzo, no tengo unos días fijos, que todos los días a las doce y media”, ...esas incomodidades que generan en los maestros, y que de una u otra forma, genera ese impedimento para poder ver las bondades que puede tener el proyecto... ..porque los resultados son buenos (E, Hernández. Entrevista a Rectora Escuela Normal Superior María Montessori IED. 9 de noviembre de 2022).

Otro aspecto que fue la retroalimentación hecha por evaluadores externos orienta la mejora continua en la gestión escolar:

No “hay que presentar un informe de esta manera” y uno se evaluaba y se revisaba, y decía, “uy, en esto estoy fallando acá” y presentaba uno en la postulación, seguramente uno no ganaba, pero los que pasaban a la última fase, iban y hacían retroalimentación al colegio y uno decía “en este componente puede mejorar en esto, observo esto”. El incentivo no debe ser lo final, sí no debe ser un proceso que lo vaya

llamando a uno, a una mejora. Lo último es el premio (J, W. Gómez, entrevista Rector Colegio de la Bici IED. 4 de noviembre de 2022).

6.3.1 Colegios Distritales. Fortalecimiento de la Gestión escolar					
d. La participación o cumplir con los requerimientos de las convocatorias para optar por estímulos, contribuyen a la cualificación de las prácticas de gestión escolar en los actores de las comunidades educativas.					
Aporte identificado:		Cualificación de equipos y prácticas de Gestión Escolar			
Estímulos asociados:					
Reconocimiento a los colegios por las buenas prácticas en la implementación de la Jornada Única	Beneficiarios: 1 colegio	Estímulo En Consolidación	Cuenta con ficha SED:	Responsable a cargo:	Aporta de manera directa: - El colegio debe formular y desplegar alternativas (plan, por ejemplo) para brindar la JU. Esta labor pone en acción las competencias en gestión escolar en, cabeza de su equipo directivo.
Reconocimiento a las instituciones educativas con experiencias pedagógicas significativas en la implementación de la Educación Inicial	Beneficiarios: diez colegios acompañados por la Secretaría de Educación a través de sus profesionales y de las cajas de compensación	Estímulo En creación	Ficha SED: No disponible	Responsable a cargo:	Aporta parcialmente - fuentes primarias de colegios y conocedores de la SED, refieren que permite a los docentes, directivos e Instituciones participar de actividades asesoradas por externos (cajas de compensación) para la construcción de alternativas pedagógicas en educación integral en primera infancia, atendiendo desafíos y tomando como referente estándares de calidad establecidos.

e. Los estímulos contribuyen con el fortalecimiento de las dinámicas de integración entre la escuela y la comunidad. En el marco de la gestión y en relación a los estímulos dedicados al cuidado de las personas, también se contribuye con las dinámicas de integración entre la escuela y la comunidad. En este aspecto, por ejemplo, se contempla el “desarrollo de acciones que consoliden el papel social de la escuela, la comunidad y el medio ambiente” (SED, 2021). Esta interacción escuela y comunidad se propicia con Reconocimientos en los que se involucran personas fuera de las comunidades educativas como es el caso de los Reconocimiento del Sistema de cuidado y el de los Mejores proyectos académicos, culturales y deportivos en "semana de integración del colegio con la comunidad y la ciudad" entre otros. Esto según los funcionarios de la SED, Subsecretaría de calidad y pertinencia, de Dirección de Inclusión e Integración de Poblaciones, y las directivas docentes consultadas se refleja en:

“Tendremos la oferta regular a través colegios públicos, pero también estarán a disposición los modelos educativos flexibles que cuentan hoy con horarios nocturnos y fines de semana. Nuestro propósito es fortalecer estas posibilidades para que ellas puedan gozar de su proceso de formación”. “La Secretaría de Educación estará articulada a los servicios que tiene la ciudad para ofrecer a la población femenina de esta localidad posibilidades para que puedan gozar de más tiempo y acceder a la oferta educativa, social, cultural y de salud que Bogotá tiene para ellas” (Castillo, 2022).

Tenemos la responsabilidad como SED y Dirección de Inclusión e Integración de Poblaciones, de generar este reconocimiento y el acompañamiento en el marco del Sistema Distrital del Cuidado a las mujeres cuidadoras, que reciben el servicio de la oferta educativa, a través de estrategias educativas flexibles y pertinentes. Tenemos el ejercicio educativo en 12 Manzanas del cuidado, que hacen parte del Sistema y de las unidades móviles, en las que tenemos un equipo de docentes para generar las clases, está matrícula pertenece a un colegio madre... ...se reconoce este ejercicio de articulación, para que estas mujeres logren culminar sus trayectorias educativas, y accedan a una educación técnica, tecnológica o superior (L. Palacios, entrevista grupal.

Dirección de Educación Preescolar y Básica y Dirección de Evaluación Educativa. Subdirección de Calidad y Pertinencia. 21 de octubre de 2022).

En el caso del fortalecimiento a la convivencia en los Colegios que además incide en el desarrollo integral de los estudiantes, las directivas docentes comentan que los estímulos aportan a su fortalecimiento del *Eje calidad de vida* del PEI:

En el eje de calidad de vida, hay una formación fuerte, humanística, artística y deportiva, los estudiantes reciben formación en artes plásticas, danzas, teatro y música; transitan por esas cuatro especialidades y siempre hay productos para presentar en las convocatorias que han sido reconocidos. Los chicos se sienten felices... ...una representación coreográfica donde todo el colegio danza sincrónicamente durante una hora, se integra con educación física, teatro y artes. Cada área del colegio tiene una actividad institucional que va construyendo con los estudiantes a lo largo del año (R. Rodríguez. Entrevista con Directivas Docentes del Colegio Tomás Carrasquilla IED, Colegio El Porvenir IED y Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED. 3 de noviembre de 2022).

6.3.1 Colegios Distritales. Fortalecimiento de la Gestión escolar					
e. El estímulo contribuye con el fortalecimiento de las dinámicas de integración entre la escuela y la comunidad.					
Aporte identificado:		Contribución a la integración entre la comunidad y la escuela			
Estímulos asociados:					
Mejores proyectos académicos, culturales y deportivos en la semana "El Colegio, la Comunidad y la Ciudad" presentados	Beneficiarios: Bianualmente. " Estudiantes y comunidad educativa, busca fortalecer cultura democrática, fomentar acceso al conocimiento	Estímulo Consolidado	Cuenta con ficha SED: Si	Responsable a cargo: Dirección de participación y relaciones	Aporta directamente - Fuentes primarias de colegios refieren que aporta al fortalecimiento del eje de calidad de



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

en la Feria Pedagógica Distrital	de la diversidad cultural, social, económica, política, científica y ambiental, y sentido de pertenencia a la Ciudad			interinstitucionales	vida del PEI y al desarrollo integral de los estudiantes, en ese caso, haría falta contrastar con los estudiantes.
Incentivos a colegios Oficiales del Distrito que contribuyen con el fortalecimiento del Sistema Distrital de Cuidado. (Dirección de Inclusión e Integración de Poblaciones)	Beneficiarios:	Estímulo en creación	Cuenta con ficha SED: Si	Responsable a cargo: Dirección de inclusión e integración de poblaciones	Aporte parcial en la medida que los proyectos de "cuidado" involucran personas de la comunidad educativa aledaña, y se relacionan con una iniciativa de la alcaldía (no educativo) entorno a la comunidad (manzanas del cuidado)

f. La gestión institucional que se pone en marcha para optar por estímulos, promueve la participación de actores de la comunidad educativa tales como: docentes, padres y madres de familia, instituciones de educación superior, entre otros, en cuanto a la definición de necesidades y soluciones en materia de ambientes escolares (Incentivos al fortalecimiento de proyectos en ciencia, tecnología y medios educativos). Esto es señalado por una de las funcionarias de la SED:

Desde la dirección de Ciencia, Tecnología y Medios Educativos, tenemos 3 grandes frentes de trabajo, uno que tiene que ver con lectura, escritura y biblioteca escolar, ahí específicamente, generamos 2 estímulos: uno que tiene que ver con el proceso de transformación pedagógica en la enseñanza de la lectura y la escritura, acompañamos 220 colegios, nuestro universo no eran todos, era los colegios acompañados con el plan de

fortalecimiento, y reconocimiento, que tuvieron una buena implementación en las acciones de innovación pedagógica (U, Yemail. Entrevista grupal con la Dirección de Educación Preescolar y Básica y Dirección Ciencias, Tecnología y Medios Educativos de la Subsecretaría de Calidad y Pertinencia. SED. 21 de octubre de 2022).

6.3.1 Colegios Distritales. Fortalecimiento de la Gestión escolar					
f. La gestión institucional que se pone en marcha para optar por estímulos, promueve la participación de actores de la comunidad educativa					
Aporte identificado:	Contribución en la promoción de la participación de la comunidad en la escuela				
Estímulos asociados:					
Incentivos al fortalecimiento de proyectos en ciencia, tecnología y medios educativos	Beneficiarios: 83 propuestas de colectivos en el marco del Laboratorio de Medios para la última Vigencia (De 110 instituciones se seleccionaron 83 a partir de los recursos Disponibles) - 9 mejores soluciones relacionadas con 3 objetivos de desarrollo sostenible (30 finalistas fueron evaluados por expertos)	Estímulo En Consolidación	Ficha SED: No disponible	Responsable a cargo: Dirección de ciencias, tecnologías y medios educativos	Aporta parcialmente: al ser otorgado a partir de la <u>demanda</u> de los colectivos que se postulan, desde sus realidades. Para 2021 en el marco de una convocatoria, se dio la delimitación de tipo de soluciones presentadas y se definió quienes conforman el equipo de transformación (incluye <u>un padre de familia</u>).



Procesos de transformación pedagógica en la enseñanza de la lectura y la escritura.	Beneficiarios: 3 colegios	Estímulo En Consolidación	Ficha SED: No disponible	Responsable a cargo: Dirección de ciencias, tecnologías y medios educativos	No es posible valorar su aporte. por contarse con poca o nula información de las fuentes primarias y/o secundarias. Se desataca: El Plan de Fortalecimiento de Lectura y Escritura (para 2021), se ejecutó con el BID, con este actor, la SED revisó qué colegios implementaron mejor el proyecto de fortalecimiento, y 3 colegio fueron los que recibieron el incentivo. Lo mismo pasó con bibliotecas escolares, se hizo con el aliado que era CERLALC.
--	-------------------------------------	--	------------------------------------	---	--

g. Las prácticas de liderazgo pedagógico directivo se fortalecen en cuanto a la gestión de equipos directivos, orientados a la definición y puesta en marcha de experiencias que favorecen la permanencia a través de la aplicación de pedagogías flexibles en la atención de las poblaciones con necesidades educativas específicas, ubicadas en el entorno (Relativas al Reconocimiento a las experiencias exitosas en permanencia escolar: Subcategoría de “Reconocimiento a las experiencias exitosas- Estrategias-flexibles”).

...a veces, se tiene como plus la mirada de las evaluaciones externas, no lo creo así, para el Liceo, por ejemplo, no solamente ha sido ese plus de valor por mantenernos en un nivel de reconocimiento en las pruebas externas, sino que esos reconocimientos también nos llegan por participar en los procesos de la gestión de alta calidad que lidera la SED en el nodo XXI, por prácticas de permanencia escolar, lo que hace que se reinvente ese conocimiento y la forma de relacionarnos (L, Mora. Entrevista con



Directivas Docentes del Colegio Tomás Carrasquilla IED, Colegio El Porvenir IED y Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED. 3 de noviembre de 2022).

...siempre nos hemos destacado y el liderazgo que a nivel institucional tenemos, que ha sido construido desde un liderazgo participativo y democrático, que nos permite todo el tiempo empoderarnos todos, donde las iniciativas, los proyectos, las ideas, se canalizan para que se pueda dar línea abierta desde una rectoría y un equipo de gestión (L. Mora. Entrevista con Directivas Docentes del Colegio Tomás Carrasquilla IED, Colegio El Porvenir IED y Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED. 3 de noviembre de 2022).

Por otra parte, se observa que el liderazgo directivo pedagógico es un pilar para motivar la participación de los actores de la comunidad educativa a participar por estímulos, y es una señal que la gestión escolar está centrada en lo pedagógico, en algunos casos marca la emergencia de los nuevos liderazgos. Algunos discursos de los directivos se limitan a lo administrativo porque es tan demandante, que no pueden trascender a lo pedagógico.

...Eso pasa mucho en las redes, los ejercicios de publicación... ...necesito un profe pilo para que dé una conferencia de género, uno piensa en la red de género y tres o cuatro profes...
...Y los estímulos debería reconocer trayectorias muy consolidadas como puede pasar en el premio, pero también pueden estar pensando en cómo incentivar lo que están haciendo bien y hay que potenciarlo, esos nuevos liderazgos (P. Niño, entrevista Directora de Formación de docentes e innovaciones pedagógicas, Subdirección de Calidad y Pertinencia. SED. 25 de octubre de 2022)

6.3.1 Colegios Distritales. Fortalecimiento de la Gestión escolar

g. Las prácticas de liderazgo pedagógico directivo se fortalecen en cuanto a la gestión de equipos directivos, orientados a la definición y puesta en marcha de experiencias que favorecen la permanencia a través de la aplicación de pedagogías flexibles

Aporte identificado:	Cualificación de equipos y prácticas en gestión escolar y contribución en el fortalecimiento de la relación escuela y comunidad				
Estímulos asociados:					
Reconocimiento a las experiencias exitosas en permanencia escolar: Subcategoría de “Reconocimiento a las experiencias exitosas- Estrategias-flexibles”	Beneficiarios: Este incentivo tiene como objetivo reconocer las instituciones educativas que, a través de sus propuestas innovadoras, han promovido la disminución de la deserción escolar.	No informa	Cuenta con ficha SED: Si	Responsable a cargo:	No es posible valorar su aporte. por contarse con poca o nula información de las fuentes primarias y/o secundarias. Se destaca que: Ponen en práctica competencias relacionadas con la gestión de equipos directivos, en cuanto a la definición y puesta en marcha de experiencias orientadas a brindar pedagogías flexibles acordes con la realidad que tienen en su entorno

h. El acompañamiento, y asesoría de externos como estímulo a docentes y directivos, en algunos casos, ha permitido mejorar la gestión escolar en aspectos relacionados con el Modelo pedagógico institucional. En este caso, se hace un aporte al fortalecimiento del **Modelo Educativo Bilingüe** en cuanto a la cualificación a docentes del área de idiomas mediante el acceso a procesos formativos sobre nuevas formas de enseñar. A continuación, una de las docentes líderes de bilingüismo, comenta:

En la gala de los mejores del año pasado, nosotros también recibimos el Reconocimiento como mejor institución a nivel de proceso de bilingüismo en la SED... ..y fuimos el primer colegio oficial público del país en obtener el Reconocimiento Label Franc Education. ...nosotros venimos con unos acompañamientos de la Alianza Francesa de la embajada. ...hace 2 años, ningún colegio oficial se pensaba de manera internacional, o pensaba que

podría brindarle esa categoría a un estudiante, o que un estudiante pudiera salir graduado a hacer sus estudios en el extranjero, o incluso, hacerlos aquí en Colombia, convalidando algunas asignaturas en las universidades, porque eso era un privilegio de los colegios privados (C, Benítez. Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED. Entrevista grupal a docentes. 26 de octubre de 2022).

6.3.1 Colegios Distritales. Fortalecimiento de la Gestión escolar						
h. El acompañamiento, y asesoría de externos como estímulo a docentes y directivos, en algunos casos, ha permitido mejorar la gestión escolar en aspectos relacionados con el Modelo pedagógico institucional .						
Aporte identificado:	Contribución a la consolidación y acceso a modelos educativos y pedagógicos					
Estímulos asociados:						
Reconocimiento a las instituciones educativas con experiencias pedagógicas significativas en la implementación de la Educación Inicial	Beneficiarios: diez colegios acompañados por la Secretaría de Educación a través de sus profesionales y de las cajas de compensación	Estímulo En creación	En	Ficha SED: No disponible	Responsable a cargo:	Aporta parcialmente - fuentes en colegios refieren que permite a las y los docentes, directivos e Instituciones participar de actividades asesoradas por externos (cajas de compensación) para la construcción de alternativas pedagógicas en educación integral en primera infancia, atendiendo desafíos y tomando como referente estándares de calidad establecidos.

Reconocimiento al Fortalecimiento Curricular Bilingüe	Beneficiarios: 1 IED por modelo curricular bilingüe.	Estímulo En Consolidación	Cuenta con ficha SED: Si	Responsable a cargo: Dirección de Ciencias, tecnologías y medios educativos	Aporta parcialmente – fuentes primarias en colegios (especialmente docentes) refieren que con este estímulo, tiene oportunidad de aprovechar el acompañamiento de externos
--	--	----------------------------------	-----------------------------	---	--

i- Los territorios se fortalecen cuando los colegios trabajan en red para participar por los estímulos, como sucede con los nodos, en tanto la definición y puesta en marcha de una experiencia en las que se relacionan y se apoyan entre más de un colegio. Este estímulo ha fomentado el trabajo en los territorios de la ciudad, en particular en las localidades, mediante la creación y dinamización de redes con propósitos comunes, como los de mejorar la permanencia, la convivencia y la calidad escolar; según se señala por los directivos docentes, cuyos colegios participación en los Nodos y se han visto favorecidos por dicha dinámica.

Con respecto a los estímulos... ...nosotros nos hemos ganado reconocimientos de 13 y de 18 millones de pesos para los proyectos, sobre todo por el trabajo en los nodos... ...junto con otras instituciones (N, Lancheros. Entrevista con Directivas Docentes del Colegio Tomás Carrasquilla IED, Colegio El Porvenir IED y Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED. 3 de noviembre de 2022).

El colegio de La Bici, es relativamente nuevo, inicia operaciones en 2020, hemos participado en el programa de estímulos de la SED, inicialmente, participamos con otros colegios en el nodo de 16, el de permanencia, convivencia y calidad, porque es una oportunidad de apoyar los procesos pedagógicos, las intenciones y las buenas apuestas de los maestros y de los estudiantes. Tenemos clubes, y compartimos con otros cuatro colegios, llevamos a nuestros chicos a otros colegios, en donde, aprendemos entre nosotros mismos, dejamos nuestra experiencia, y conocemos la de otros; mira la

transferencia de conocimiento tan importante que se tiene ahí. *(J, W. Gómez, entrevista Rector Colegio de la Bici IED. 4 de noviembre de 2022).*

Finalmente, y como contraste, a todos estos aportes identificados en la gestión escolar de calidad en los colegios distritales, también existen otras percepciones, en los que, realizar acciones para obtener estímulos, se perciben como una carga para los equipos de los colegios, esto en palabras de un directivo docente es:

La participación por esos premios, era por iniciativa de las rectoras de esa época...
...llevamos desconectados de los estímulos, yo diría que hace unos cinco o seis años por una razón específica, ese tipo de certificaciones, de reconocimientos generan unos niveles de trabajo administrativo muy grandes en términos de los equipos directivos y de gestión que terminan siendo un obstáculo para el trabajo diario en los colegios. ...El colegio dejó de lado otras cosas que son misionales, hemos tenido históricamente resultados académicos y en pruebas externas bajos, y problemas en lectoescritura, operaciones básicas, es decir, el nivel académico es bastante bajo (J, Vega. Coordinador Colegio Rural Quiba Alta IED. 24 de octubre de 2022).

6.3.1 Colegios Distritales. Fortalecimiento de la Gestión escolar	
i. Los territorios se fortalecen cuando los colegios trabajan en red para participar por los estímulos, como sucede con los nodos, en tanto la definición y puesta en marcha de una experiencia en las que se relacionan y se apoyan entre más de un colegio.	
Aporte identificado:	Fortalecimiento territorial por redes de trabajo colaborativo entre colegios
Estímulos asociados:	



Reconocimiento a los Nodos de Calidad, de Permanencia y Convivencia Escolar	Beneficiarios: La totalidad de colegios que hacen parte de los NODOS de la red de calidad, permanencia y convivencia escolar del Distrito	Estímulo Consolidado	Cuenta con ficha SED: Si	Responsable a cargo: Dirección de Cobertura	Aporta de manera directa – propicia el aumento de la gestión interinstitucional entre colegios, al generar el trabajo coordinado entre directivos docentes miembros del nodo, para efectos de planificar e implementar las experiencias que los convocan. Esto es observable en las orientaciones para elaborar propuestas de sus experiencias significativas del nodo y orientadas desde la SED
--	---	-----------------------------	--------------------------	---	---

6.3.2. Transformaciones en las prácticas pedagógicas

En términos de las transformaciones en las prácticas pedagógicas se cuenta con percepciones tanto de los directivos docentes, de los docentes, e incluso de los padres y estudiantes sobre algunos aspectos en los que se pueden observar cambios en dichas prácticas pedagógicas; puesto que se ha notado que, y en algunos casos, los docentes al participar en las convocatorias para optar por estímulos, pueden avanzar en reflexiones sobre su quehacer, lo que les permite, revisar, ajustar, cambiar dichas prácticas o en caso de contar con experiencias que se relacionan con su labor pedagógica propician proyectarla de otra manera.

En concordancia con lo anterior, para algunos docentes, independientemente de si ganan o no, el ejercicio de concursar les permite salir de la dinámica de lo urgente, del día a día para centrarse en la manera como pone en marcha, sus apuestas pedagógicas, metodológicas, didácticas y su incidencia en la labor en el aula con sus estudiantes; también y de alguna

manera, al sistematizar (cuando se trata de estímulos asociados con el proceso investigativo) o socializar en eventos locales o nacionales o internacionales, les permite contrastar sobre el avance o dificultades de sus estudiantes en sus áreas y a su vez, validar con sus pares su labor.

Tabla 14. Aportes a las transformaciones en las prácticas pedagógicas.

APORTES	RESULTADO
Cualificación práctica docente	a. La participación de los docentes en las convocatorias por estímulos en investigación e innovación, los invita a un acto de reflexión pedagógica que contribuye a cualificar su práctica profesional.
Cualificación práctica docente	b. La participación para optar por estímulos, incentivos y reconocimientos cualifica la práctica docente para su vinculación a eventos locales, nacionales e internacionales y la divulgación de sus experiencias pedagógicas
Gestión pedagógica de calidad	c. En el marco del modelo de acreditación, se promueve la cualificación de los procesos de enseñanza y aprendizajes a través de la revisión y ajuste de la gestión pedagógica que realiza el colegio, con la oportunidad de recibir retroalimentación por parte de los evaluadores externos
Sistematización de experiencias pedagógicas	d. La participación por estímulos motiva la sistematización de las experiencias pedagógicas de los docentes
Cualificación de la formación docente	e. Las becas o créditos condonables para la formación posgradual favorecen el acceso y la cualificación de la formación y práctica docente.

Fuente: Elaboración propia

En este apartado se identifican los factores clave que pueden incidir en las transformaciones de las prácticas pedagógicas de los docentes, desde su preparación y ejercicio de participación para la obtención de estímulos, incentivos y reconocimientos.

a. La participación de los docentes en las convocatorias por estímulos en investigación e innovación, los invita a un acto de reflexión pedagógica que contribuye a cualificar su

práctica profesional. Los docentes, al ser partícipes de la formulación y preparación de una determinada postulación (propuesta, diligenciamiento de formatos, redacción de sus proyectos, entre otros), en donde es necesario registrar los elementos fundamentales de sus prácticas pedagógicas para optar por el posible otorgamiento de estímulos, son movidos a **un acto de reflexión pedagógica que contribuye a revisar y cualificar sus prácticas y experiencias.** Esta acción se ve complementada, en algunos casos, con la posterior retroalimentación a las postulaciones por parte de la SED o el IDEP, mediante expertos, pares evaluadores o jurados, a la práctica o experiencia postulada en particular, tal es el caso del Premio a la investigación e innovación pedagógica.

Junto a la visibilización, reconocimiento y legitimación de la labor docente y a la resignificación de los procesos de formación y cualificación, es indispensable potenciar la reflexión autocrítica de los mismos educadores de sus prácticas pedagógicas, de los relacionamientos, de la conexión entre sus emociones y su labor racional, como parte integrante del mejoramiento continuo (SED, 2020. 14).

Una de las directivas docentes describe la importancia de la reflexión para la práctica pedagógica, en los siguientes términos:

Bueno, creo que siempre todos los incentivos han de afectar a los estudiantes ¿Por qué los afectan? El ejercicio práctico de sentarse hacer una propuesta... ...implica que reflexionan el maestro, el coordinador, el que sea el que esté haciendo ese ejercicio. Cuando tú vas a sustentar una propuesta implica que estás en modo permanente de reflexión y siento que cuando un maestro, cuando un integrante de la comunidad educativa está en ese modo de reflexión, definitivamente la práctica debe verse afectada y, por ende, beneficiados los estudiantes. Esa es una cosa que es importante, es un espacio que obliga a pensarte, repensarte, recalcular (E, Hernández. Entrevista a Rectora Escuela Normal Superior María Montessori IED. 9 de noviembre de 2022).

En el caso de los docentes, destacan la manera como se potencia la labor docente, esto es:

Estoy muy agradecido con lo que ha sido el IDEP, no sólo conmigo sino con todos los maestros, porque los estímulos son una herramienta fundamental para que nosotros

potenciamos la labor docente. Como todo... requiere...desarrollar un ejercicio de evaluación (para) ver qué elementos tendríamos que potenciar y estas cosas. Y ...diversificar, ampliarlo a la población estudiantil (*H, Merchán. Colegio La Concepción IED. Entrevista grupal a docentes. 27 de octubre de 2022*).

Han participado 3 años estos profesores, yo participé cuatro, eso significa que he ido aprendiendo a escribir, y en el sentido, ir aprendiendo a escribir, también mis estudiantes han participado de otras convocatorias del IDEP y de la SED, y hemos tenido la oportunidad de que les publiquen sus investigaciones, sus consultas, sus apreciaciones, sus escritos; llevamos 3 libros, pero también es la otra cuestión interesante, esas convocatorias de semilleros o de redes de docentes, solamente dan un margen de una semana, menos mal nosotros lo sabíamos, y es mitad de año, ya teníamos listos los textos para en esta semana terminar y entregar la convocatoria, o si no, yo diría que más de un colegio se quedó por fuera, porque no alcanzó a recolectar los textos tanto de profesores como de estudiantes, que era uno de los incentivos que había (*Entrevista grupal docentes. 26 de octubre de 2022*).

6.3.2. Transformaciones en las prácticas pedagógicas					
a. La participación de los docentes en las convocatorias por estímulos en investigación e innovación, los invita a un acto de reflexión pedagógica que contribuye a cualificar su práctica profesional.					
Aporte identificado:	Cualificación práctica docente				
Estímulos asociados:					
Incentivo a la investigación e innovación educativa	Beneficiarios: Reconocer y premiar a los diez mejores trabajos de investigación (5) e innovación educativa y/o experiencia pedagógica	Estímulo Consolidado	Cuenta con ficha SED: SI	Responsable a cargo: Dirección de formación de docentes e	Aporta directamente. Se otorga a los cinco mejores trabajos de cada modalidad, según los resultados que arroje la evaluación a

	demostrativa (5); presentados por las y los docentes y directivos docentes del Sistema Educativo oficial de Bogotá.			innovaciones pedagógicas	los artículos académicos habilitados y la sustentación ante el jurado del premio
--	--	--	--	-----------------------------	---

b. La participación para optar por estímulos, incentivos y reconocimientos cualifica la práctica docente para su vinculación a eventos locales, nacionales e internacionales y la divulgación de sus experiencias pedagógicas. En este caso, para los docentes es muy importante contar con el apoyo y los recursos económicos y logísticos para participar en los eventos en los ámbitos distritales, nacionales e incluso internacionales porque que les permiten divulgar y fortalecer sus prácticas y experiencias pedagógicas porque, además de poner en circulación sus desarrollos, realizan un ejercicio de aprendizaje y, reciben retroalimentación de sus pares, expertos y participantes. En este caso, se hace alusión a la importancia que para ellos reviste: el Premio a la investigación e innovación pedagógica y Reconocimiento por la participación en eventos culturales y académicos de los docentes y directivos. En palabras de una de las docentes consultadas, esto es:

La primera oportunidad que tuve de participar fue por el IDEP, que hizo directamente la gestión, junto con la SED, en Educatic, en la universidad de Cali, en 2016, tuve la oportunidad de ir como ponente, fue una experiencia bastante enriquecedora porque no solamente di a conocer el trabajo que realizaba con mis estudiantes, sino que, puede tener la perspectiva de otras iniciativas que tienen mis compañeros a nivel nacional, y eso me ayudó para poder continuar innovando. Posteriormente, tuve la oportunidad de estar en unos cursos que ofreció la SED con Critertec, que se llamaba “Innovadores pedagógicos, el cual tuve tiempo de hacerlo durante 2 años y medio, fue el que abrió muchísimas más oportunidades para seguir creando, e innovando con los estudiantes, porque aprendí realidad virtual, realidad aumentada, tecnología 360, y tecnología

tangible. Con todos estos aprendizajes puede participar en algunos foros (L Montenegro. Entrevista grupal a docentes. 27 de octubre de 2022).

6.3.2. Transformaciones en las prácticas pedagógicas					
b. La participación para optar por estímulos, incentivos y reconocimientos cualifica la práctica docente para su vinculación a eventos locales, nacionales e internacionales y la divulgación de sus experiencias pedagógicas					
Aporte identificado:		Cualificación práctica docente			
Estímulos asociados:					
Incentivo a la investigación e innovación educativa	Beneficiarios: Reconocer y premiar a 10 mejores (5) trabajos de investigación de innovación educativa y/o experiencia pedagógica demostrativa (5). Presentados por docentes y directivos docentes del Sistema Educativo oficial de Bogotá.	Estímulo Consolidado	Cuenta con ficha SED: SI	Responsable a cargo: Dirección de formación de docentes e innovaciones pedagógicas	Aporta directamente. Se otorga a los cinco mejores trabajos de cada modalidad, según los resultados que arroje la evaluación a los artículos académicos habilitados y la sustentación ante el jurado del premio
Reconocimiento por la participación en eventos culturales y académicos de los docentes y directivos	Beneficiarios: No informa.	Estado . No informa	Ficha SED: No disponible	Responsable a cargo: Dirección de Ciencias, tecnologías y medios educativos	No es posible valorar su aporte. Apoya participación de docentes y directivos docentes en eventos culturales y académicos por: a) las solicitudes propias de los docentes, directivos ante la oficina de personal, la DFD de la SED o remitidos por el IDEP; b)



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

					la solicitud de participación solicitada por grupos, nodos, colectivos o redes de maestros; c) la realización de eventos convocados por SED atendiendo las políticas de educación.
--	--	--	--	--	---

c. En el marco del modelo de acreditación, se promueve la cualificación de los procesos de enseñanza y aprendizajes a través de la revisión y ajuste de la gestión pedagógica que realiza el colegio, con la oportunidad de recibir retroalimentación por parte de los evaluadores externos. Con los procesos de retroalimentación que se realizan a las postulaciones en las que participa el docente y el colegio, es posible identificar sus logros, avances, adicionalmente, se potencia su carácter formativo en tanto, se revisan los procesos y a la vez, se orientan los ajustes que se requieren, para mejorar la puesta en marcha de la secuencia didáctica y las metodologías que el docente dinamiza en el aula, así como las apuestas que realizan los docentes de una misma área, incidiendo en la gestión pedagógica del colegio. Esto se encuentra en correspondencia con el *Eje de Formación para la vida*, lo que se corrobora en lo señalado por los directivos docentes vinculados a los procesos para lograr la acreditación de la calidad:

Frente a las prácticas pedagógicas, haber participado en todos estos procesos permanentemente con una mirada externa le permite ver que hay mucho talento entre los docentes, que hay muchas iniciativas que no solamente atraviesan los ambientes de aprendizaje de las niñas en las aulas, sino que se respiran en toda la gestión que realiza la institución (L, Mora. Entrevista con Directivas Docentes del Colegio Tomás Carrasquilla IED, Colegio El Porvenir IED y Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED. 3 de noviembre de 2022).

6.3.2. Transformaciones en las prácticas pedagógicas					
c. En el marco del modelo de acreditación, se promueve la cualificación de los procesos de enseñanza y aprendizajes a través de la revisión y ajuste de la gestión pedagógica que realiza el colegio, con la oportunidad de recibir retroalimentación por parte de los evaluadores externos					
Aporte identificado:		Gestión Pedagógica de Calidad			
Estímulos asociados:					
Reconocimiento a las instituciones educativas oficiales por la excelente gestión institucional	Beneficiarios: 5 colegios	Estímulo Consolidado Cuenta un modelo; así como con herramientas y documentos que recogen su evolución y cambios.	Ficha SED: En proceso	Responsable a cargo: Dirección de Evaluación de la Educación	Aporta de manera directa: Cualifica los procesos de gestión de calidad del respectivo colegio (n especial relacionados con aspectos académicos del eje formación para vida)

d. La participación por estímulos motiva la sistematización de las experiencias pedagógicas de los docentes. Cada vez es más importante para los docentes, en torno a los procesos en que se participa por un estímulo, y a partir de un proceso de investigación de sus prácticas y experiencias en el aula, consolidar un registro documental con su origen y antecedentes, el análisis sobre su desarrollo y evolución, y desde la interpretación crítica, que condensa una reflexión profunda sobre su práctica pedagógica, de sus avances, retos, oportunidades de mejora, sus aprendizajes y potencialidades, entre otros, y tener una mayor claridad sobre su incidencia en el desarrollo integral de los estudiantes. Un aspecto que es fundamental en la recuperación y preservación de la memoria pedagógica y educativa del docente, de los colegios e incluso de la SED, es decir se avanza en la gestión de conocimiento institucional. Esta acción permite contar con información organizada y disponible, además favorece la

cualificación del saber y la práctica docente, este se constituye, en el marco de la participación por el Premio a la investigación e innovación pedagógica y el Reconocimiento al Fortalecimiento Curricular Bilingüe.

...Soy la líder de bilingüismo... ...con la sistematización de la experiencia, no solamente sirvió para tenerla en francés, que fue lo que presentamos el año pasado, sino que este año, siguiendo una ruta similar, hemos ajustado el programa de inglés, que incluso, lo presentamos a un concurso con el Consejo Británico. Además, ha servido para la inducción de maestros, para que entiendan cómo se está conceptualizando la enseñanza de una segunda lengua en la institución... ...ha permitido modificar el currículo en la institución al crear asignaturas lingüísticas... ...justamente ayer, recibimos la resolución en la que fuimos aceptados para ser candidatos a bachillerato internacional... ...Esa sistematización, ha permitido una mejora de los procesos educativos de la institución, y en la proyección misma que tiene la institución frente a la calidad educativa y el aprendizaje de sus estudiantes, al cierre de brechas....

Siempre que nosotros presentamos el proceso, (en una convocatoria de estímulos mediante una sistematización) siempre hablamos de las pequeñas acciones, y es cómo a través de una pequeña acción, que es hacer una malla curricular, establecer un equipo de maestros, una reflexión pedagógica, involucrar a los estudiantes en estos procesos, puede impactar de una manera global en la política educativa de Colombia, (C, Benítez. Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED. Entrevista grupal a docentes. 26 de octubre de 2022).

La formación para la sistematización de las experiencias pedagógicas e institucionales hace parte de la cualificación de los saberes y las prácticas docentes, según se señala por un directivo docente:

Sé que lo hace Secretaría, el acompañar la sistematización de experiencias, a un grupo de profes. Eso es válido, porque, uno puede pensar que como maestro uno debería ser

ducho y mira que a veces no, y tener ese acompañamiento ha sido chévere (J. W. Gómez, entrevista Rector Colegio de la Bici IED. 4 de noviembre de 2022).

6.3.2. Transformaciones en las prácticas pedagógicas					
d. La participación por estímulos motiva la sistematización de las experiencias pedagógicas de los docentes					
Aporte identificado:		Sistematización de experiencias pedagógicas			
Estímulos asociados:					
Incentivo Premio a la investigación e innovación pedagógica	Beneficiarios: Reconocer y premiar a los diez mejores trabajos de investigación (5) e innovación educativa y/o experiencia pedagógica demostrativa (5); presentados por las y los docentes y directivos docentes del Sistema Educativo oficial de Bogotá.	Estímulo Consolidación	Cuenta con ficha SED: SI	Responsable a cargo: Dirección de formación de docentes e innovaciones pedagógicas	Aporta directamente. Se otorga a los cinco mejores trabajos de cada modalidad, según los resultados que arroje la evaluación a los artículos académicos habilitados y la sustentación ante el jurado del premio
Reconocimiento al Fortalecimiento Curricular Bilingüe	Beneficiarios: 1 colegio por modelo curricular bilingüe.	Estímulo En Consolidación	Cuenta con ficha SED: Si	Responsable a cargo: Dirección de Ciencias, tecnologías y medios educativos	Aporta directamente - fuentes refieren que en este estímulo se han realizado actividades de documentar y sintetizar sus acciones y avanzar en la gestión de conocimiento institucional.

e. Las becas o créditos condonables para la formación posgradual favorecen el acceso y la cualificación de la formación y práctica docente. Algunos docentes consideran por un lado que, los incentivos económicos que reciben para cualificar su formación posgradual, son complementarios a sus ingresos, puesto que, de esa manera, si pueden cubrir sus estudios y les garantizan el acceso y la permanencia en sus maestrías y/o doctorados.

Por otra parte, reconocen que el realizar dichos estudios, aportan a su formación y a su práctica docente porque creen que sí pueden tener una incidencia en el aula, puesto que los interpela en su quehacer y los lleva a plantearse preguntas para mejorar sus prácticas y experiencias pedagógicas, las que desarrollan con los estudiantes. Algunos docentes de la ciudad, tanto de zona urbana como de la rural, sin las opciones económicas que se les brindan para completar su trayectoria educativa, no podrían aspirar a una formación de calidad y que les permita cualificar sus prácticas pedagógicas, esto en correspondencia con las Beca-créditos condonables para maestrías y doctorados para los maestros y maestras del Distrito, de las que cabe anotar, para algunos docentes son percibidos como estímulos, mientras que para otros actores educativos, estos no son, ni deberían considerarse formalmente como estímulos, esto deriva en un importante hallazgo, es que está abierta la discusión de sí lo son o no lo son. Esto fue comentado por una de las funcionarias de la SED y docentes consultados, de la siguiente manera:

Con algunos estímulos podríamos tener la discusión si son unos incentivos o no lo son. Aquí hacemos financiamiento con créditos condonables para la formación posgradual, es decir, el maestro se postula, pasa en proceso de admisión, y nosotros les cubrimos el 80% de esa formación y ellos cubren el 20% restante. ¿Qué hace que sean condonables? Uno, que el maestro termine efectivamente su proceso de formación y dos, se quede dos años en la planta del Distrito. Si es un estímulo o no, no lo sé, se lo dejo en el radar porque en la Dirección tenemos también discusiones si hay un ejercicio de incentivo...
...Nosotros hacemos la Secretaría Técnica en CACE que es el Comité Académico de Comisiones de Estudio, es también un derecho que tienen los maestros de pedir una comisión de estudios remunerados o no remunerados para poder apartarse del aula y desarrollar sus estudios académicos. Ahí también tenemos una discusión si es un

estímulo o no, porque es un ejercicio que apoya, que genera una condición que le permite a los maestros en ambos casos, emprender proyectos de formación posgradual (P. Niño, entrevista Directora de Formación de docentes e innovaciones pedagógicas, Subdirección de Calidad y Pertinencia. SED. 25 de octubre de 2022)-

Por su parte, los docentes consultados consideran que sí deben existir este tipo de incentivos económicos porque les permite acceder a la formación posgradual, puesto que contribuye a su desarrollo profesional docente y a mejorar su práctica pedagógica que incide en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

43 años como maestro en zona rural, y conozco las falencias y las cosas positivas que tienen los maestros en Colombia, la puedo comparar con otros países donde he estado. Hay que ser claros, lo que más estimula, a los maestros, es el dinero, especialmente, porque aquí los nuestros son mal pagados... ...comparado con un maestro en España, lo que gana un maestro en Colombia, la diferencia es alta, si usted tiene dinero puede pagar su maestría. Sí se requieren incentivos económicos para los maestros, con unos criterios muy claros, (J, Orozco. Colegio Rural Pasquilla IED. Ganador Premio Compartir al Maestro de la Fundación Compartir. Entrevista grupal a docentes. 27 de octubre de 2022).

...Mi maestría fue financiada por la SED con una investigación que se desarrolló ahí, ...Y no solamente lo veo en mí, sino, porque aquí afortunadamente, varios maestros hemos sido beneficiarios, yo fui beneficiario y ya me gradué hace varios años, y mi maestría me contribuyó de manera importantísima en la práctica docente, creo que fue un elemento clave para que se piense en función de los estudiantes, y he visto cómo muchos maestros acá, con el tema de la maestría, se vuelven mucho más inquietos: *“¿Qué estoy haciendo? ¿Cómo podríamos mejorar lo que ocurre en el aula con los estudiantes?”* creo que es fundamental. La financiación es importantísima porque todos sabemos de alguna manera, que nuestro salario (sin quejarnos y sin ponernos en esa discusión), no le alcanza para pensarse en un doctorado, en una maestría (H, Merchán. Colegio La Concepción IED. Entrevista grupal a docentes. 27 de octubre de 2022).

De acuerdo con los anteriores testimonios de los docentes y lo planteado por Parra (2014) sobre la tensión identificada, y presentada en el enfoque conceptual del presente documento, sobre el derecho a la promoción laboral de los docentes y directivos docentes como servidores públicos versus la eficiencia que debe demostrar en lo relativo a sus desempeños laborales, en aras de la calidad educativa, se colige que es definitivo mantener e incrementar la motivación de los profesionales de la educación, mediante el otorgamiento de incentivos económicos, para reconocer su desempeño laboral y aportar a su Desarrollo Profesional Docente, lo cual debería estar presupuestado en el sistema de evaluación del desempeño profesional y de cualificación docente, sin que se pierda su fin fundamental que es mejorar la escuela, el sector educativo y contribuir al desarrollo social e integral de los estudiantes.

6.3.2. Transformaciones en las prácticas pedagógicas	
e. Las becas o créditos condonables para la formación posgradual favorecen el acceso y la cualificación de la formación y práctica docente.	
Aporte identificado:	Cualificación de la formación docente
No se reconoce como estímulo por la SED pero está planteada la discusión.	

6.2.3 Desarrollo integral de los estudiantes

En el caso del desarrollo integral de los estudiantes, la percepción de los actores entrevistados, expertos y funcionarios de la SED, directivos docentes, docentes, estudiantes y egresados consultados, es que con el otorgamiento de los estímulos se han venido atendiendo factores que afectan el proceso de aprendizaje de los estudiantes, como por ejemplo: fortalecer sus aspectos socioemocionales y de quienes se encuentran en sus comunidades educativas; de igual manera, favorecer su asistencia y permanencia dentro del ciclo educativo, mediante el apoyo económico para asegurar el transporte a sus colegios, entre otras condiciones relacionadas; asimismo, se ha buscado propiciar el desarrollo de sus habilidades, competencias o capacidades específicas (bilingüismo), y, que después de culminar sus

estudios de educación media, tengan las posibilidades de optar por estudios técnicos, tecnológicos o profesionales para garantizar sus trayectorias dentro del sistema educativo.

Por su parte, los incentivos pueden aportar al mejoramiento de las condiciones económicas con que cuentan las familias y los estudiantes y en aras del logro de los aprendizajes, sin que necesariamente el beneficio recibido esté dirigido directamente a ellos. Tal es el caso del uso de recursos y/o medios educativos que se otorgan y que sirven para potenciar o reforzar la gestión pedagógica institucional (en particular, cuando el estímulo se asocia con la realización de cambios en tecnología, salidas pedagógicas, el desarrollo de competencias, entre otros). Esto fue señalado en el numeral 6.3.1.a; En cuanto a la participación en experiencias que involucran nuevas o mejores formas de enseñar o aprender o de la cualificación de los procesos de enseñanza y aprendizajes derivados del aporte en la revisión y ajuste de la gestión pedagógica que realiza el colegio en el modelo de acreditación, fue señalado en el numeral 6.3.2.c

Tabla 15. Aportes al desarrollo integral de los estudiantes.

APORTES	RESULTADOS
Complemento de Recursos en Gestión Pedagógica	a. En algunos casos, se considera que los recursos derivados del otorgamiento de estímulos contribuyen a potenciar o reforzar lo que regularmente se hace en la gestión pedagógica del colegio en particular el proceso de aprendizaje de los estudiantes.
Reforzamiento de aspectos socioemocionales	b. Los estímulos potencian las experiencias pedagógicas enfocadas en los aspectos socioemocionales y de ciudadanía, en las que se propicia la participación de los estudiantes y su interacción en otros espacios y con otros actores educativos
Sentido de pertenencia a colegios de calidad	c. Obtener un estímulo promueve en algunos casos, un sentido de pertenencia y orgullo por ser parte de un colegio que es reconocido por los estudiantes, egresados y familias, por su buena calidad en la formación.

Oportunidad de tener trayectorias educativas completas	d. Los estímulos orientados al acceso y permanencia en la educación superior contribuyen con la continuidad o trayectoria educativa.
---	--

En este apartado se identifican los factores clave que pueden incidir en el desarrollo integral de los estudiantes, tanto en su vida académica como personal, a partir del otorgamiento de estímulos, incentivos y reconocimientos por parte de la SED.

a. En algunos casos, se considera que los recursos derivados del otorgamiento de estímulos contribuyen a potenciar o reforzar lo que regularmente se hace en la gestión pedagógica del colegio, en particular el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

En este caso, el estímulo beneficia la implementación o consolidación del modelo pedagógico, el desarrollo o cualificación de las prácticas docentes, o el ajuste o innovación en las didácticas, entre otros. En el marco del fortalecimiento en la competencia bilingüe y la entrega de las becas para cursar idiomas, se identifica un aporte a la consolidación del énfasis del colegio, además le aporta al estudiante mejorar su segunda lengua y lo fortalece en habilidades comunicativas y para relacionarse con personas en otros ámbitos. Esto se refleja en lo señalado en la entrevista con funcionarios de la SED, docentes, padres y estudiantes.

Nosotros tenemos estos 4 incentivos, y cada uno de esos se trabaja con un aliado. ...en el caso de los colegios con segunda lengua, se hizo con el British Council, se hizo una revisión, en la que se vio qué colegios habían implementado de mejor manera la estrategia de fortalecimiento curricular en segunda lengua (B, Gutiérrez. Entrevista grupal con la Dirección de Educación Preescolar y Básica y Dirección Ciencias, Tecnología y Medios Educativos de la Subsecretaría de Calidad y Pertinencia. SED. 21 de octubre de 2022).

Una de las docentes líder de bilingüismo, resaltó la dinámica e incidencia que se generó a partir del otorgamiento del estímulo en su colegio en aras de mejorar los aprendizajes de los estudiantes

...Cuando arrancamos con todos estos procesos de transformación. no solamente al del maestro, sino de toda la institución, hubo mucha resistencia de maestros, comunidad, de directivos, y en todas partes, sin embargo, después del Reconocimiento que tuvimos del Label Franc Education de ver las niñas certificadas y demás, y el otro devenir del colegio en bachillerato internacional, la comunidad estaba abierta, estaban felices porque sabían que les iba a implicar una oportunidad de vida diferente que no tenían en otros espacios, y que económicamente ellos no iban a poder pagar. Hay una incidencia en el proyecto de vida, no solamente de los estudiantes, no solamente las familias, sino también de los maestros. Tenemos maestros que antes, un segundo idioma no les interesaba, y tengo una maestra de inglés que empezó su proceso de francés hace 2 años, y ya va en el nivel b1, sí hay una enorme incidencia en los aprendizajes de la comunidad en general (C, Benítez. Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED. Entrevista grupal a docentes. 26 de octubre de 2022).

La misma docente señala, cómo la transformación institucional, aporta e impacta el proyecto de vida de estudiantes.

(los padres) vienen buscando eso, porque tienen otra visión de vida para sus hijas, y sus hijas también... ...tengo una estudiante hace unos 2 años que ella estaba trabajando en la línea de profundización de la media fortalecida de idiomas, y ella me decía “profe necesito que usted hable con mi mamá, porque no entiende que es importante que yo siga estudiando lenguas, y yo quiero presentarme a la universidad, pero ella quiere que yo salga a ayudarle a la chaza” (C, Benítez. Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED. Entrevista grupal a docentes. 26 de octubre de 2022).

El padre de la estudiante ganadora de una de las becas de inglés, coincide con lo que plantea la docente que ha apuntalado el proceso:

...La oportunidad que le dio la SED y la motivación de los profesores y la de la estudiante, si alguno de esos tres ejes no hubiera estado, pues habría seguido con el programa que tienen en el colegio,Una de las cuestiones por las que la inscribí en el colegio, en

ese momento, no teníamos muchos recursos, igual todavía no, es porque el colegio tiene la opción de que las personas sean bilingües, tienen cierto nivel de inglés y en francés también participó, en la prueba A1 de la Alianza Francesa (N, Cifuentes. Padre estudiante Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED. 03 de noviembre de 2022).

La estudiante ganadora de la beca coincide con lo indicado por su padre y señala las habilidades políglotas que ha adquirido al participar de este estímulo:

...El Spelling Bee, está desde quinto, me llamó la idea de que era un concurso para deletrear palabras en inglés, en quinto estuve en las finales, pero no gané beca; en sexto, gané un semestre en el British Council, ...un buen incentivo haber quedado en el segundo puesto, en ese instituto y en las clases aprendí mucho inglés. Estoy en la beca que gané el año pasado, no es lo mismo, pero si me ha ayudado a reforzar para tener mejor vocabulario, el manejo de tiempos y la comunicación (I, Cifuentes. Estudiante Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED. 03 de noviembre de 2022).

Una docente de otro colegio reconoce las bondades que tiene, que los estudiantes participen en este tipo de estímulos:

Cuando un estudiante va al Spelling Bee, no solamente institucional, sino que, avanza, a un Spelling Bee local o distrital, el estudiante se va fogueando, no sólo desde su campo de conocimiento, sino desde la posibilidad de conocerse así mismo (J. Guerrero, entrevista Docente Colegio San José Norte. 08 de noviembre de 2022).

6.3.3 Desarrollo integral de estudiantes	
a. En algunos casos, se considera que los recursos derivados del otorgamiento de estímulos, contribuyen a potenciar o reforzar lo que regularmente se hace en la gestión pedagógica del colegio, en particular el proceso de aprendizaje de los estudiantes.	
Aporte identificado:	Complemento de Recursos en Gestión Pedagógica
Estímulos asociados:	

Reconocimiento al Fortalecimiento Curricular Bilingüe	Beneficiarios: Un colegio por modelo curricular bilingüe.	Estímulo En Consolidación	Cuenta con ficha SED: Si	Responsable a cargo: Dirección de Ciencias, tecnologías y medios educativos	Aporta parcialmente - fuentes refieren que este estímulo, tiene un enorme potencial frente a los intereses y oportunidades para estudiantes, pensado en su proyección de vida. funcionan con lo que cuentan
--	---	----------------------------------	--------------------------	---	---

b. Los estímulos potencian las experiencias pedagógicas enfocadas en los aspectos socioemocionales y de ciudadanía, en las que se propicia la participación de los estudiantes y su interacción en otros espacios y con otros actores educativos. En este caso, se potencian las experiencias pedagógicas que le ayudan a los estudiantes y demás actores de las comunidades educativas a gestionar sus emociones, y que resultan muy significativas para atender la situación de salud mental, emocional e integral en la post pandemia; apostando a que el colegio se convierta en un espacio sano y seguro para todos y todas. Por otra parte, en otra de las experiencias, se anima a que los estudiantes conozcan y apropien otros espacios de la ciudad, distintos a los del colegio con lo que se contribuye al robustecimiento de las habilidades sociales de los estudiantes en sus comunidades educativas.

Se hizo referencia a los estímulos para mejores proyectos académicos, culturales y deportivos en "semana de integración del colegio con comunidad y la ciudad"; Incentivos a colegios oficiales del Distrito que contribuyen con el fortalecimiento del Sistema Distrital de Cuidado; Incentivo a institución educativa oficial que implementa la Política de Educación Inclusiva; Incentivo por desempeño docente para los que atienden aulas con niños y niñas en condición de discapacidad; y las experiencias en el marco del Reconocimiento a la red de permanencia escolar (nodos). La docente y directivas docentes consultadas hacen énfasis en la necesidad de fortalecer los aspectos socioemocionales y de formación ciudadana en los estudiantes. La docente en particular, relata sobre cómo ha sido la dinámica institucional y construcción del proyecto enfocado al desarrollo de las capacidades socioemocionales:

En el proyecto Emociones al Tablero, uno participa activamente, porque es de la Unidad de bienestar del Colegio, conformada por todos los orientadores, la trabajadora social, y la educadora especial. Dentro de nuestro plan de estudio, aportamos ese enfoque emocional... ...Al inicio se hizo una caracterización, donde se reconoció el estado emocional en el que se encontraban las estudiantes, y de ahí, nace la necesidad de la construcción del proyecto; con el área de ética, y desde el que se empiezan a generar talleres muy seguidos, con las estudiantes de cada uno de los ciclos, donde se aborda: inteligencia emocional, el reconocimiento de la emoción... ...cómo llega a interferir en nuestra parte de salud, etc. Ahí se empieza a construir un documento, a hablar de autores... (A. Neira. Entrevista Docente de apoyo pedagógico de inclusión. Colegio Técnico Menorah. 28 de octubre de 2022)

Las directivas docentes consultadas hacen énfasis en la importancia de formar para la ciudadanía y en habilidades sociales.

Con respecto al impacto en el proyecto de vida de los chicos, indudablemente si se impacta en sus vidas; los motiva a seguir buscando, a ir más allá; a que la escuela trascienda en su vida y se trascienda en los espacios. Cuando los niños se ven en la posibilidad de participar en un foro, en cualquier espacio: una biblioteca, otro colegio, uno comunitarioa ellos se les abre el mundo de posibilidades. ...a veces uno encuentra historias de vida, uno se entera que muchos no salen de Bosa; que el norte para ellos es el centro de Bosa. Entonces, cuando tienen esa posibilidad, se les abren expectativas y eso es muy importante (N. Lancheros. Colegio el Porvenir, Entrevista grupal con Directivas Docentes. 03 de noviembre de 2022).

Son nuestras maneras de ver ese trabajo de los docentes del Liceo Femenino, quienes se arriesgan desde su práctica pedagógica a llevar unos proyectos innovadores en STEM, donde las niñas pueden tomar conciencia que son mujeres muy empoderadas en ciencia, tecnología, matemática, robótica... (L. Mora. Entrevista con Directivas Docentes

del Colegio Tomás Carrasquilla IED, Colegio El Porvenir IED y Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED. 3 de noviembre de 2022).

6.3.3 Desarrollo integral de los estudiantes					
b. Los estímulos potencian las experiencias pedagógicas enfocadas en los aspectos socioemocionales y de ciudadanía, en las que se propicia la participación de los estudiantes y su interacción en otros espacios y con otros actores educativos					
Aporte identificado:	Reforzamiento de aspectos socioemocionales				
Estímulos asociados:					
Mejores proyectos académicos, culturales y deportivos en la semana "El Colegio, la Comunidad y la Ciudad" presentados en la Feria Pedagógica Distrital	Beneficiarios: Bianualmente. "Estudiantes y comunidad educativa"	Estímulo Consolidado	Cuenta con ficha SED: Si	Responsable a cargo: Dirección de participación y relaciones interinstitucionales	Aporta de manera directa; A través de este estímulo se han fortalecido aspectos de la educación socioemocional y ciudadana. Tal es el caso del Tablero de manejo de emociones.
Incentivos a colegios Oficiales del Distrito que contribuyen con fortalecimiento del Sistema Distrital de Cuidado.	Beneficiarios:	Estímulo en creación	Cuenta con ficha SED: Si	Responsable a cargo: Dirección de inclusión e integración de poblaciones	No es posible valorar su aporte por contarse con poca o nula información de las fuentes primarias y/o secundarias.



Incentivo a institución educativa oficial que implementa la Política de Educación Inclusiva	Beneficiarios: Un colegio que desarrolle acciones en educación inclusiva	Estímulo en Consolidación	Cuenta con ficha SED: En Proceso	Responsable a cargo: Dirección de inclusión e integración de poblaciones	No es posible valorar su aporte por contarse con poca o nula información de las fuentes primarias y/o secundarias. Se destaca que: Reconocer instituciones educativas con experiencias significativas de educación inclusiva, en las que se promueven ambientes de aprendizaje, calidad y equidad de oportunidades para todos los estudiantes.
Reconocimiento a los Nodos de Calidad, de Permanencia y Convivencia Escolar	Beneficiarios: La totalidad de colegios que hacen parte de los NODOS de la red de calidad, permanencia y convivencia escolar del Distrito	Estímulo Consolidado	Cuenta con ficha SED: Si	Responsable a cargo: Dirección de Cobertura	Aporta de manera directa – propicia experiencias que involucran temas formativos para estudiantes (más allá de lo académico)

c. Obtener un estímulo promueve en algunos casos, un sentido de pertenencia y orgullo por ser parte de un colegio que es reconocido por los estudiantes, egresados y familias, por su buena calidad en la formación. Algunos de los entrevistados señalaron la importancia que tenía para ellos, ingresar a un colegio que les exigiera en términos académicos y que fueran reconocidos como colegios de alta calidad dentro del sistema educativo distrital, puesto que eso le aporta a la hora de presentar las pruebas externas o ir a la educación superior. En este caso, los actores educativos tienen claro los reconocimientos del colegio al que se encuentran vinculados, en términos de acreditación de la calidad o por haber participado por estímulos en otra modalidad. Esto fue resaltado por una experta y funcionaria de la SED, por una docente, por los estudiantes. En palabras de la experta:

No es sólo el estímulo el que lo logró, si no que hace parte de esas mejoras, que no se perciben, que no se analizan, y que no se tienen en cuenta. Me cuentan que los colegios que participan se sienten orgullosos.... Y eso les sirve a los padres de familia, a los estudiantes, a todo el mundo le sirve porque es orgullo. Por ejemplo, este año se está haciendo una plataforma para las matrículas, dónde va a salir todo lo que tiene el colegio, y a los colegios le hicimos la pregunta ¿Cuáles son los orgullos del colegio? y dicen: “fuimos acreditados”, nos dieron el premio por mejorar. Esto hace comunidad, eso impacta, y los niños saben del premio.... Creo que, al día de hoy, todos los colegios de Bogotá han ganado algún incentivo. Los que no eran tan buenos en permanencia, en calidad, se les está dando porque están mejorando (A. Ardila, entrevista Asesora del despacho SED y experta en incentivos. 12 de octubre de 2022).

El orgullo institucional por ser uno de los colegios del distrito con mayor número de estímulos también se traduce en la posibilidad de motivar y jalonar a otros a convertirse en colegios acreditados.

Sí, de vez en cuando nos dicen si vamos a contarles cómo nos ha ido, pues, uno va y cuenta cómo lo hace, cómo lo pueden hacer, y también una motivó a los otros para que se presenten, porque temerle a la calidad no es necesario, porque si se hacen las cosas bien, se logra (M. Martínez, entrevista Rectora Colegio San José Norte IED. 8 de noviembre de 2022).

Una de las docentes señala cómo se vive esto en el colegio y lo que han expresado los estudiantes acerca de su motivación por estar matriculados en un colegio de alta calidad.

Los niños, las niñas y los jóvenes son conscientes que ellos están en un colegio que exige alta calidad educativa, que es un colegio disímil frente a otras instituciones del sector, de la localidad... ..ven con agrado y un poquito de nervios estar en grado 10º, en la medida que tienen muchos retos; el reto de la construcción de una empresa, el

aprendizaje bilingüe, el de las pruebas Saber. En esas conversaciones pedagógicas con ellos y ellas, dicen que es esa motivación graduarse como Joseistas, porque el colegio le da un plus al proyecto de vida. (J, Guerrero Entrevista Docente Colegio San José Norte IED. 8 de noviembre de 2022).

El estudiante por su parte, destaca que su familia se siente orgullosa que esté en ese colegio ganador de premios.

...Uno tiene conocimiento de que el colegio es bastante bueno y gana premios. Para la familia... ...es ese orgullo de poder mantener el cupo en este colegio, porque sabemos que el nivel que se requiere es alto... ...vengo de un colegio, en el que el nivel de educación es mucho menor. Sentí el cambio cuando venía de ese colegio... ...En el área de matemáticas específicamente. Esa área me dio muy fuerte, porque donde yo estaba, a veces ni daban clases, se la pasaba uno todo el día en el patio, en cambio, yo llegué y era que clases, que trabajos, ensayos, el nivel es diferente (D. Robayo, entrevista estudiante Colegio San José Norte. 08 de noviembre de 2022).

En otros casos, las directivas también encuentran que es fundamental el reconocimiento para todos los actores de la comunidad educativa de los colegios

También impacta que los niños cuando ya son egresados de aquí, encuentren su proyecto de vida; su vocación, su profesión, o su ocupación; y que, en las familias, también se genera un impacto de sentido de pertenencia, de agradecimiento e indudablemente, de apoyo al colegio. (L, Mora. Entrevista con Directivas Docentes del Colegio Tomás Carrasquilla IED, Colegio El Porvenir IED y Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED. 3 de noviembre de 2022).

Los estudiantes están informados de los premios que gana su colegio y saben que otros estudiantes quieren estudiar allí; además sienten que les gusta su colegio, lo cual es señal que el colegio, en sus palabras, es bueno.

¿Sabían en qué consistió el premio? Que en Bogotá hay una meta deserción del 1,3%, y que el (Colegio) Estanislao se ha ganado el premio ya que (incluido el año pasado), obtuvo un porcentaje de 0,8, menor a la meta.... Que el colegio en sí, es bueno, por algo los estudiantes lo desean tanto... ..Por mi parte, la opinión que he tenido de otros colegios no ha sido muy buena, y lo que dijo mi compañera, como estoy desde grado cero en este colegio, siempre he sentido el mismo ambiente, ...chévere, una convivencia muy buena. Sinceramente, no me gustaría cambiarme de colegio, siempre he estado acá, y me gustaría seguir acá (D, Marín. Entrevista Estudiante Colegio Estanislao Zuleta IED. 26 de octubre de 2022).

Pues muy bueno, porque el gran aprecio que nosotros le tenemos al colegio hace que esos premios hablen mucho mejor de la institución, nos sentimos también muy orgullosos por ese lado (L, Rodríguez. Entrevista Estudiante Colegio Estanislao Zuleta IED. 26 de octubre de 2022).

6.3.3 Desarrollo integral de los estudiantes					
c. Obtener un estímulo promueve en algunos casos, un sentido de pertenencia y orgullo por ser parte de un colegio que es reconocido por los estudiantes, egresados y familias, por su buena calidad en la formación.					
Aporte identificado:		Sentido de pertenencia a colegios de calidad			
Estímulos asociados:					
Reconocimiento a las instituciones educativas oficiales por la excelente gestión institucional	Beneficiarios: 5 colegios	Estímulo Consolidado Cuenta un modelo; así como con herramientas y documentos que	Ficha SED: En proceso	Responsable a cargo: Dirección de Evaluación de la Educación	Aporta de manera directa: estudiantes, egresados y sus familias, al reconocer que se está en un

		recogen su evolución y cambios.			colegio orientado a la calidad y que tiene logros que lo ponen en un nivel de reconocimiento distinto, frente a otros colegios con menos capacidades institucionales. Esto agrega valor a su formación.
--	--	---------------------------------	--	--	---

d. Los estímulos orientados al acceso y permanencia en la educación superior contribuyen con la continuidad o trayectoria educativa. Este estímulo en particular, es considerado como determinante, para los estudiantes, egresados y familias que se encuentran en zonas rurales del distrito, o que, por el nivel de ingreso de las familias, sus recursos no alcanzan o son inexistentes para garantizar la llegada a la educación superior; en consecuencia, las becas, las alianzas y los acuerdos interinstitucionales se convierten en una posibilidad para avanzar hacia trayectorias educativas completas.

Aquí las fuentes hicieron referencia a estímulos como: Reconocimiento a la permanencia en estrategias de educación superior rural; Reconocimiento a la permanencia y graduación en educación superior; Reconocimiento a las Instituciones Educativas del Distrito por su contribución a la formación de tecnólogos en alianza con el SENA; Promover alianzas con el sector productivo para la diversificación y fortalecimiento del programa de Doble Titulación con el SENA, además de otras becas que algunos colegios gestionan con ONG empresariales. En cuanto a los aportes de estos estímulos, se encuentran los testimonios de directivos docentes, de los egresados, que:

Se trabaja en los 3 ejes del PEI que son: comunicación, tecnología y calidad de vida. En tecnología, entonces como titulamos a los estudiantes bachiller en media técnica, en la especialidad de gestión empresarial, sistemas e informática empresarial, nosotros

anualmente hacemos nuestra feria empresarial, trabajamos con entidades de educación superior, que convocan a nuestros estudiantes a participar con sus ideas de emprendimiento en la universidad con los estudiantes que ya están el cursando una carrera en la universidad y hemos tenido la fortuna de que proyectos de los estudiantes del colegio han ganado.

De igual manera, la rectora relata cómo se vive la participación de los estudiantes en las ferias del colegio:

Anualmente hacemos la feria empresarial, con entidades de educación superior, que convocan a los estudiantes, que ya están cursando una carrera, a participar con sus ideas de emprendimiento, y hemos tenido la fortuna de que sus proyectos han ganado. Se llama Expo Tomás y es reconocida a nivel local, distrital y nacional, porque sus experiencias las han continuado en su vida (R. Rodríguez. Entrevista con Directivas Docentes del Colegio Tomás Carrasquilla IED, Colegio El Porvenir IED y Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED. 3 de noviembre de 2022).

Los estudiantes por su parte, señalan que si han escuchado de las becas que se ofrecen para apoyarlos en su ingreso a la educación superior:

Sobre Jóvenes a la U tuve la oportunidad de salir con una compañera a la feria de los artesanos, allí estaban todas las universidades; pues ya fue por nuestra cuenta, pero la orientadora ya nos había hablado de esto, de que daban ciertos beneficios a las universidades que nosotros hubiéramos querido ingresar (L, Rodríguez. Entrevista Estudiante Colegio Estanislao Zuleta IED. 26 de octubre de 2022).

Otro de los aspectos, que fueron comentados por los actores educativos consultados es que además de las becas ser una solución económica para varias familias, es importante la gestión que realiza la SED con la participación de "aliados" como el SENA u otras entidades del gobierno local para el otorgamiento de estos estímulos porque contribuyen a la continuidad de los estudiantes en la educación superior. Esto en palabras de un directivo docente es:

El SENA y Secretaría de Desarrollo Económico también están haciendo una labor para reconocer a los chicos que presentan su proyecto para poder obtener la doble titulación con el Sena, como no les puede dar plata a menores de edad, generar una comunidad con los padres de familia, se presentan a la convocatoria, y ellos les dan los recursos (W. Gómez, entrevista Rector Colegio de la Bici IED. 4 de noviembre de 2022).

Una de las egresadas, que a su vez es madre de uno de los egresados de un colegio rural y que fue consultada; señaló la transformación que ha vivido el sistema educativo, pues en su tiempo y como estudiante del mismo colegio, no tuvo esta oportunidad:

Claro, (a mi hijo) le cambió la vida muchísimo, porque ya le digo, nosotros no tuvimos esa oportunidad, por lo mismo, porque no pudimos acceder a un nivel superior (de educación) por el factor económico. Yo soy hija de madre soltera, y pues ya entenderá que no se pudo. En este caso, eso sí agradezco muchísimo al colegio; a la Universidad Nacional; y a la Secretaría de Educación por esa gran ayuda para nosotros como campesinos. Y sí, para mi hijo es una experiencia nueva, muy bonita y porque ha sabido aprovechar, porque si no hubiera sido así, le aseguro que nosotros no hubiéramos tenido recursos, ¿Cómo poderle pagar su educación superior? porque hoy en día no alcanzamos (Y, Benavidez. Entrevista Madre de un Egresado y también es egresada Colegio Rural Pasquilla IED. 28 de octubre de 2022).

El egresado del colegio rural que logró continuar sus estudios profesionales, señala que las becas si facilitan el acceso a la universidad para personas con escasos recursos

Algo que me parece importante es eso que se piense la educación como algo integral y que, si se van a dar becas a estudiantes, precisamente porque las becas facilitan la educación y el acceso a la universidad; pues que se piense que esos estudiantes que están solicitando una beca es porque realmente no tienen todas las condiciones adicionales que se necesitan para poder ir a una universidad.

Sin embargo, para el egresado la sola beca para la matrícula no resuelve otros costos asociados a la permanencia en la educación superior; se requiere apoyo económico adicional para los gastos asociados necesarios como transporte, alimentación, materiales, entre otros, así como acompañamiento psicosocial y socioemocional durante toda la carrera.

Lo que cubre la beca (con el PEAMA para la primera cohorte) cuando estábamos en Sumapaz únicamente nos cubría el transporte y la alimentación, las sesiones de internet, en la sede que era el único lugar donde había Internet y la alimentación completa, desayuno, almuerzo y cena. Acá en Bogotá, no hay nada. No hay apoyo del transporte... ...nos cubren el servicio de almuerzo, bajo ese beneficio que da la universidad... ...Uno tiene otros gastos dentro de la universidad, no es solamente que se va a clases, almuerza y ya, por ejemplo, para costearse las salidas de campo a veces mis papás no alcanzan, y si dura ocho diez días, son quinientos mil pesos que hay que tener... ...Es una beca y no es una beca y más en una universidad tan estricta en el nivel académico como es la Universidad Nacional. O sea, permanecer es lo que más cuesta y cuesta muchísimo, el desgaste emocional, físico, psicológico, es demasiado elevado y ahora sumarle que muchos otros chicos tienen que trabajar sobre manera para poder costearse otras vainas... (J, Tautiva. Entrevista Egresado Colegio Rural Pasquilla IED. 26 de octubre de 2022).

6.3.3 Desarrollo integral de los estudiantes	
d. Los estímulos orientados al acceso y permanencia en la educación superior contribuyen con la continuidad o trayectoria educativa.	
Aporte identificado:	Oportunidad de tener trayectorias educativas completas
Estímulos asociados:	



<p>Reconocimiento a la permanencia en estrategias de educación superior rural.</p>	<p>Beneficiarios: Reconocer a dos beneficiarios del Portafolio Créditos Beca SED (Fondo Universidades Públicas – Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica- PEAMA Sumapaz) que hayan demostrado su permanencia académica en educación superior rural.</p>	<p>Estado: No informa</p>	<p>Cuenta con ficha SED: Si</p>	<p>Responsable a cargo: Dirección Relaciones con los sectores de educación superior y de formación para el trabajo</p>	<p>Aporta directamente Egresado, Egresada y madre reportan que sin este estímulo no hubiera accedido a la universidad. También señaló la necesidad de mayor acompañamiento personal en su vida universitaria.</p>
<p>Reconocimiento a las Instituciones Educativas del Distrito por su contribución a la formación de tecnólogos en alianza con el SENA</p>	<p>Beneficiarios: Reconocer a cuatro instituciones educativas distritales por su contribución a la formación de tecnólogos entre la Alianza SED-SENA.</p>	<p>Estado: No informa</p>	<p>Cuenta con ficha SED: No disponible</p>	<p>Responsable a cargo: Dirección Relaciones con los sectores de educación superior y de formación para el trabajo</p>	<p>Aporta parcialmente Un directivo docente comenta acerca de las bondades de este estímulo para los estudiantes y sus familias en cuanto a favorecer su continuidad en la trayectoria educativa</p>
<p>Promover alianzas con el sector productivo para la diversificación y fortalecimiento del programa de Doble Titulación con el SENA</p>	<p>Beneficiarios: 5 colegios (2021 se premió tanto a la parte Directiva como a los estudiantes). Reconoce esfuerzos institucionales en la convocatoria de trabajo con aliados y sector productivo para el fortalecimiento del programa</p>	<p>Estímulo En creación</p>	<p>Cuenta con ficha SED: En Proceso</p>	<p>Responsable a cargo: Dirección de educación media</p>	<p>No es posible valorar su aporte por contarse con poca o nula información de las fuentes primarias y/o secundarias.</p>

7. Recomendaciones para la construcción de una política pública de incentivos

En este apartado se presentan las recomendaciones que surgen de los ejercicios de análisis a partir de lo sugerido por de las fuentes primarias consultadas; de la revisión documental; de los avances en la institucionalización en la SED, de unos lineamientos para la construcción de una política pública de otorgamiento de estímulos a Colegios Distritales; y del subsistema de estímulos educativo del SMECE.

Por consiguiente, el análisis de la información y la construcción de las recomendaciones están asociadas con la aproximación metodológica diseñada y de acuerdo con los resultados presentados en el capítulo anterior, si bien existen unas percepciones de los actores consultados durante el presente estudio, sobre cómo los estímulos, incentivos y reconocimientos pueden aportar a la calidad educativa; se estima que es pertinente adelantar nuevas aproximaciones de tipo cuantitativo mediante las cuales sea posible contar con mediciones relacionadas con magnitudes asociadas con el efecto que puedan tener los estímulos en el fortalecimiento de la gestión escolar, el horizonte institucional o en el PEI; en las transformaciones de las prácticas pedagógicas; y en el desarrollo integral de los estudiantes, dimensiones de la calidad educativa. De esta manera, se podría contrastar y ampliar la información cualitativa y contar con datos cuantitativos que complementen la presente información.

7.1 Recomendaciones para el fortalecimiento del Subsistema de Estímulos del SMECE

En referencia a la **Política pública distrital o los lineamientos para el otorgamiento de estímulos** a los colegios distritales y teniendo en cuenta el actual plan de desarrollo 2020-2024 y en particular el **Subsistema de estímulos del SMECE**, se proponen las siguientes **recomendaciones**.

Tabla 16. Recomendaciones para el fortalecimiento del Subsistema de Estímulos del SMECE- SED

<p>En referencia a la Política pública distrital o los lineamientos para el otorgamiento de estímulos a los colegios distritales y teniendo en cuenta el actual plan de desarrollo 2020-2024 y en particular, el Subsistema de estímulos del SMECE, se proponen las siguientes recomendaciones.</p>
<p>a. Con miras a robustecer la política pública educativa y potenciando el avance en cuanto al Subsistema de Estímulos del SMECE, es importante mantener la estructura descrita para la regulación del proceso de otorgamiento; aprovechando que tiene las cualidades de un ciclo PHVA (Planear, Hacer, Evaluar y Ajustar).</p>
<p>b. Propiciar y robustecer los espacios de interacción entre los equipos responsables de estímulos de las direcciones y subdirecciones de la SED, para facilitar su articulación y manejo del Subsistema de estímulos (Acción que debe estar fundamentada en la normatividad, funcionalidad del SMECE y bajo la orientación de la DEE).</p>
<p>c. El Subsistema de estímulos requiere una serie de indicadores que permitan realizar mediciones de los procesos de otorgamientos de estímulos, incentivos y reconocimientos.</p>
<p>d. Lo anteriormente descrito, implica que el Subsistema de estímulos debe profundizar en sus esquemas para hacer evaluación (de proceso, de resultados y de impacto)</p>
<p>e. El Subsistema requiere que se continúe recabando, consolidando y divulgando información cuantitativa y cualitativa sobre los estímulos, que esté disponible para todas las áreas de la SED.</p>
<p>f. Continuar articulando la mirada y la voz de quienes se encuentran en la cotidianidad de la Escuela a las dinámicas del subsistema de estímulos del SMECE</p>
<p>g. Revisar esquemas como, por ejemplo, el del sector Cultura, en donde los estímulos que se otorgan surgen de propuestas desde la base (comunidades y organizaciones de base; para el caso de educación serían desde los colegios y/o sus comunidades)</p>
<p>h. El subsistema de estímulos podría contar con un banco de estímulos (tipo banco de proyectos) como base para su gestión.</p>

i. Se sugiere aplicar una mejora continua al proceso de divulgación de información sobre las convocatorias referentes al otorgamiento de estímulos en particular, se requiere tiempos más amplios para participar en la convocatoria; divulgación y mensajes directos a través de medios como redes sociales, correos electrónicos, que busquen llegar directamente a beneficiarios (docentes, directivos, estudiantes y comunidades).

j. Frente al reto de construir una visión compartida en la estructuración del Subsistema de estímulos, se requiere un marco conceptual de referencia para la SED (y para demás actores).

k. En relación con lo planteado por algunos de los receptores de estímulos, y concerniente a su gestión, se señala que siempre se debe garantizar que se cumpla con lo anunciado en la convocatoria, la entrega plena de lo prometido, lo que incluye que sea en los plazos definidos, entre otros.

l. Se sugiere explorar la creación de nuevos estímulos, en este caso, algunos específicos para los actores de las comunidades educativas, porque algunos de ellos se perciben "invisibilizados" en esta dinámica.

m. Incluir estímulos referentes a nuevos temas o problemas, que ya se atienden en los colegios, y están relacionados con un enfoque integral de la calidad educativa y que tienen que ver con reconocer estímulos.

n. Fortalecer el acompañamiento a estudiantes beneficiarios de estímulos a lo largo de su vida en la educación superior.

Fuente: Elaboración propia

a. Con miras a robustecer la política pública educativa y potenciando el avance en cuanto al Subsistema de Estímulos del SMECE, es importante mantener la estructura descrita para la regulación del proceso de otorgamiento; aprovechando que tiene las cualidades de un ciclo PHVA (planear, hacer, evaluar y ajustar), en lo relativo al establecimiento de los procesos generales o básicos, que se deben seguir para el otorgamiento de estímulos a cargo de la SED (y sus aliados como IDEP) porque le permite a la entidad, tener un referente para gestionar y hacer seguimiento al otorgamiento de todos los estímulos. Considerando que:

El subsistema de estímulos es una consecución de procesos que permiten reconocer, estimular, visibilizar y divulgar prácticas exitosas de maestras, maestros, directivos docentes e instituciones educativas que impactan directamente en la mejora en calidad de la educación. Inicia con la identificación de las necesidades en materia de estímulos, pasando por la elaboración del plan anual y finaliza con la evaluación de los resultados obtenidos en la ejecución del plan y la medición de la percepción de impacto de este (Alcaldía Mayor de Bogotá y SED, 2022. 35).

De acuerdo con lo anterior y con referencia a los procesos de Retroalimentación del proceso de estímulos, durante las etapas de formulación o postulación a un determinado estímulo; es relevante contar con acompañamiento a docentes (y otros actores educativos si así lo demanda una postulación) en cuanto al proceso y la forma cómo han de cumplirse con los requisitos del respectivo otorgamiento.

Este proceso, además de acompañar el cumplimiento de requisitos y la formulación de la postulación, contempla retroalimentar lo presentado (experiencia, innovación, investigación, entre otros) como insumo para el mejoramiento de la práctica docente y/o mejoramiento de otros temas de la gestión escolar con los que se relacionan. Además de la manifestación sobre esta necesidad por parte de docentes entrevistados sobre el proceso de convocatoria, el estudio de la Fundación Compartir, al analizar las motivaciones de los docentes para concursar por los incentivos para el mejoramiento, concluyó: *Entre los principales apoyos que requieren los docentes para participar en el Premio, se encuentra el acompañamiento al desarrollo de la propuesta y a su sistematización* (Fundación Compartir. Duarte, p. y otros, 2014. 6).

b. Propiciar y robustecer los espacios de interacción entre los equipos responsables de estímulos de las direcciones y subdirecciones de la SED, para facilitar su articulación y manejo del Subsistema de estímulos (Acción que debe estar fundamentada en la normatividad, funcionalidad del SMECE y bajo la orientación de la DEE).

Si bien y como aparece en la parte de antecedentes del presente informe, existe una amplia normatividad en cuanto a los objetivos, la justificación institucional, la manera cómo deben entregarse los estímulos, quiénes son los responsables y quienes los beneficiarios, y los

nuevos temas que demandan estímulos; en ese caso, se señala que es definitivo que la Dirección de Evaluación de la Educación, líder del Subsistema de estímulos promueva más espacios en donde se ponga de relieve más interacción entre los líderes de los estímulos. Según los funcionarios de la SED, se señala que:

Me parece relevante señalar que la Dirección de Evaluación tiene que ver en el seguimiento de los indicadores, en el seguimiento de los incentivos (Entrevista grupal. Direcciones SED. Dirección de Cobertura de la Subsecretaría de acceso y permanencia y Dirección de Relaciones con los sectores de educación superior y de formación para el trabajo de la Subsecretaría de Integración Interinstitucional. 21 de octubre de 2022).

Esta acción se fundamenta en la normatividad y contribuye a orientar a los encargados en las subsecretarías y direcciones de la SED, en cuanto a la aplicación de las leyes, acuerdos y demás normatividad, los hitos, en los que se han generado estímulos, el desarrollo del proceso de otorgamiento y seguimiento a los estímulos, en tanto contribuye a desarrollar los procedimientos para desplegar la coordinación de las dinámicas propias del ciclo descrito en el presente estudio en el numeral *4.2 Desarrollo del Subsistema de estímulos*:

Recordemos que la SED todo lo tiene regulado, nosotros por ejemplo nos regimos por el Decreto distrital 310 del 2022 y tenemos unas resoluciones como la 1165 del 2016, de pronto tenemos que protegernos de alguna manera y todo tiene que estar legal para el ejercicio de estos incentivos, precisamente en el Artículo 6, se responsabiliza a las diferentes subsecretarías de la SED, hay unas responsabilidades muy claras (L. Palacios, entrevista grupal. Dirección de Educación Preescolar y Básica y Dirección de Evaluación Educativa. Subdirección de Calidad y Pertinencia. 21 de octubre de 2022).

c. El Subsistema de estímulos requiere una serie de indicadores que permitan realizar mediciones de los procesos de otorgamientos de estímulos, incentivos y reconocimientos.

En lo relacionado con el análisis de estímulos, incentivos y reconocimientos que tienen la posibilidad de asociarse a las dimensiones de calidad propuestas en el marco del subsistema, la inquietud es si ¿Se pueden sugerir algunos Indicadores? En este caso, el efecto que se

espera de la aplicación de un determinado estímulo, está en alcanzar un objetivo o meta establecida dentro del Plan sectorial del gobierno distrital. Allí, y según los expertos y los funcionarios de la SED encargados del otorgamiento de los estímulos, resaltan la importancia de la necesaria definición de los indicadores; sean estos de operación, de resultado y/o de impacto, para que se pueda contar con magnitudes de lo que se espera generar en los colegios distritales para alcanzar el desarrollo integral de los estudiantes, es decir se convierten en referentes clave para hacer evaluación, tal y como se prevé en el subsistema de estímulos del SMECE. En palabras, de una funcionaria de la SED:

...hemos estado discutiendo en el equipo que, todos estos incentivos, deberían ir acompañados de algunos indicadores de impacto, esperamos que cuando se consolide el SMECE, sea información fácilmente accesible ...y se hacen muchas cosas hermosas en el territorio; pero a veces, eso no está acompañado de algunos resultados... ...lo primero en lo que habría que ponerse de acuerdo es, en esos indicadores, resultados, evidencias o impactos, es cuáles podrían ser los que evidencian que efectivamente todas esas estrategias que se premian, que se valoran ¿Qué efecto tienen sobre los aprendizajes de los estudiantes, y eso cómo les cambia su proyecto de vida? ...Hay discusión sobre las pruebas externas y sobre las pruebas internas... ...los indicadores de eficiencia interna... ...¿Cuál es el impacto sobre los aprendizajes de los niños? (Entrevista grupal con la Dirección de Educación Preescolar y Básica y Dirección Ciencias, Tecnología y Medios Educativos de la Subsecretaría de Calidad y Pertinencia. SED. 21 de octubre de 2022).

Los directivos docentes también sugieren que se revisen otros indicadores para medir la calidad educativa en el Distrito:

...digo que hay más indicadores de calidad de la educación que no se miran, pero se evidencia en la permanencia de los estudiantes. y como yo insistí a pesar de la movilidad, porque la población viene de Suba, gente que vive un mes, dos meses y se

van para otra localidad, y el niño permanece aquí... ..Por ejemplo, la convivencia en el colegio, los proyectos de innovación e investigación que hay en los colegios (R. Rodríguez. Entrevista con Directivas Docentes del Colegio Tomás Carrasquilla IED, Colegio El Porvenir IED y Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED. 3 de noviembre de 2022).

d. Lo anteriormente descrito, implica que el Subsistema de estímulos debe profundizar en sus esquemas de hacer evaluación (de proceso, de resultados y de impacto). En Colombia, está planteada la evaluación como una acción necesaria para definir y tener suficientes elementos de juicio para valorar las políticas públicas; entendidas en el conjunto de los proyectos, programas y planes que la constituyen, y su aporte en la resolución a los problemas de carácter social. En este caso, en el sector educativo distrital, tiene la oportunidad de aproximarse al aporte o contribución que, con el otorgamiento de estímulos desde la SED, se hace a la calidad educativa. Así mismo, recoger y capitalizar los aprendizajes que a lo largo de la historia de los estímulos educativos de la ciudad se han derivado. Esta labor fortalece el subsistema de estímulos del SMECE, por esto es preciso considerar que:

Desde el ángulo de las políticas públicas (CONPES 3294, 2004) la evaluación consiste en una valoración exhaustiva de la causalidad entre una intervención del Estado y sus efectos (positivos, negativos, esperados o no) para determinar su relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad. El objetivo fundamental, es incorporar las lecciones aprendidas para mejorar las decisiones relacionadas con mantener, ampliar, reorientar, crear o eliminar una política, un programa o un arreglo institucional (IDEP, 2015. 8).

De acuerdo con el anterior planteamiento, se sugiere retomar elementos de los desarrollos conceptuales y metodológicos utilizados para la evaluación de la gestión pública, como base para la consolidación del seguimiento y evaluación de los estímulos a cargo de la SED, eso implica que el subsistema de estímulos debería generar sus propios indicadores, sobre ¿Cómo opera (evaluación de procesos) y cuáles son los resultados del subsistema? (evaluación de

resultados); y qué tanto se logran transformaciones (evaluación de impacto). Adicionalmente, en cuanto a su construcción, los indicadores sobre los objetivos y metas educativas, deberían ser generados por cada dirección y subdirección, de acuerdo a lo que se espera transformar.

e. El Subsistema requiere que se continúe recabando, consolidando y divulgando información cuantitativa y cualitativa sobre los estímulos, que esté disponible para todas las áreas de la SED.

Por otra parte, es necesario tener en cuenta que, en la definición o priorización de un determinado estímulo, se debe atender: la revisión del estado de avance o retroceso de los indicadores asociados a un determinado objetivo o meta de interés; igualmente, se identifica como un reto en la implementación del Subsistema de estímulos, el contar con una amplia disponibilidad de información cuantitativa y cualitativa sobre el estímulo para fundamentar el respectivo proceso técnico y normativo de su otorgamiento, así lo señalan los funcionarios de la SED encargados de su gestión:

El SMECE tiene un potencial grande, que tengamos la información disponible, que no estemos todas las áreas pidiendo la misma información al ICFES, que, no multiplicando ese tipo de acciones, me parece clave, y es un sueño que tiene la SED de tener información adecuada, oportuna en un momento determinado y en un banco de datos disponible, todos tenemos que aprender a manejarlo, saber que hay unas formas de proteger la información etc. (Entrevista grupal. Direcciones SED. Dirección de Cobertura de la Subsecretaría de acceso y permanencia y Dirección de Relaciones con los sectores de educación superior y de formación para el trabajo de la Subsecretaría de Integración Interinstitucional. 21 de octubre de 2022).

...El SMECE estaba en su ejercicio de diseño, el objetivo que persigue, y es tener un sistema de información que nos permite tener como fotografías específicamente, de cómo se mueven aquellos factores que influyen en el proceso de la calidad educativa, ahí está haciendo un ejercicio de integración ... Hay un ejercicio de alimentación de esos factores o de las categorías, en las cuales valorarse la calidad educativa, ...en esto más que en pruebas, hay que tener una visión integral sistémica de la calidad (P. Niño,

entrevista Directora de Formación de docentes e innovaciones pedagógicas, Subdirección de Calidad y Pertinencia. SED. 24 de octubre de 2022).

f. Continuar articulando la mirada y la voz de quienes se encuentran en la cotidianidad de la Escuela a las dinámicas del subsistema de estímulos del SMECE

Las políticas educativas, por otra parte, requieren de un ciclo virtuoso; es decir, si bien están definidas por las autoridades de política educativa para incidir en la transformación educativa del sector, estas deben tener sustento en la mirada y la voz de quienes se encuentran en la cotidianidad de la Escuela, la de las comunidades educativas de los colegios distritales: esta acción busca que los estímulos sean cada vez más pertinentes a los contextos y condiciones de los estudiantes y sus familias, y para que tengan valor y arraigo en las prácticas institucionales, directivas, docentes y estudiantiles. Este avance del SMECE es comentado por las docentes de un Colegio rural que participaron en la consulta:

Asistí el año pasado a las capacitaciones del SMECE, a mí me ha gustado, me parece interesante, articula los procesos, es una visión muy actual del liderazgo, que no viene de un cargo, sino de un proceso; el liderazgo no siempre es el directivo, sino el liderazgo es del docente que está haciendo un proceso para evitar que los problemas de convivencia del aula se presenten. Esta forma en la que se está planteando el SMECE, sí permite que haya una participación activa de todos los participantes de la comunidad educativa, de hecho, cuando se le pregunta al padre de familia sobre su percepción de lo que está sucediendo en el colegio, de alguna manera, se abre un diálogo entre todos los actores de la comunidad educativa (Entrevista grupal con Docentes Colegio Quiba Alta IED, 24 de octubre de 2022).

En este sentido, es importante que los procesos de la formulación o el robustecimiento de la Política Pública de estímulos busquen espacios para incorporar, en su formulación y/o ajustes, a los actores a los que va dirigida; estudiantes, docentes, directivos y comunidades. Esto ya ha sido propuesto por autores como Jaimes y Rodríguez (2015), en el estudio de la Fundación Compartir (2014), por los funcionarios vinculados a las Direcciones de la SED, así como las expresiones de varios actores educativos entrevistados.

En el plano de representación es necesario expresar las valoraciones de los actores educativos respecto a los modos de instrumentación de las políticas, sus efectos y recomendaciones, para transformarlas o consolidarlas (Jaimes y Rodríguez, 2015. 26).

También, , en esa vía de acercar a los integrantes de las comunidades educativas a las soluciones propuestas desde el sector a sus demandas; haciéndolas cada vez más pertinentes. El documento del MEN lo anota de la siguiente manera al referirse a los docentes:

El programa de estímulos al ejercicio profesional de la educación, pretende fortalecer la enseñanza como una actividad profesional que supone, asimismo, el reconocimiento de la pedagogía como disciplina y de los maestros, maestras y directivos como profesionales con autonomía intelectual. Por otra parte, se trata de configurar un proceso de reconocimiento que logre la recuperación de la voz de los docentes tanto para el diseño de política educativa, como para el análisis de la problemática de su institución y del sector en general, y para la formulación de propuestas de solución (MEN, 2014. 47).

g. Revisar esquemas como, por ejemplo, el del sector Cultura, en donde los estímulos que se otorgan surgen de propuestas desde la base (comunidades y organizaciones de base; para el caso de educación serían desde los colegios y/o sus comunidades). En ese sentido, son los beneficiarios quienes se postulan y "concurran" por los estímulos, a partir de unas reglas del juego dadas y que corresponden con la profundización de determinados objetivos de la política educativa distrital. Un esquema de esta naturaleza se emplea en el sector cultura nacional - reconocimientos del Ministerio de Cultura, y en articulación con el programa del nivel distrital en IDARTES. Esto de acuerdo a lo planteado por una de las funcionarias de la SED, señala que:

El otro ejercicio que yo haría con el tema de reconocimientos es pensarse desde los actores; uno debería premiar a la institución educativa, o tenerlo por categorías, o por un maestro que se destaque de manera particular por algo, o directivo docente o irse por las grandes categorías de la institución educativa. Esa podría ser otra manera de

mirarlo y en el ejercicio de hilar con el final, tener la posibilidad de insistir, ir más allá de un reconocimiento simbólico, que sabemos es de alta valoración para las personas, que esto pudiera estar atado a un reconocimiento real de cosas, porque cuando ustedes dicen ¿Qué seguimiento se le hace? Preguntaría, ¿Qué seguimiento tendría que hacer? Lo que estoy haciendo es premiando un proceso, no tenía previsto hacer una evaluación posterior a la entrega del reconocimiento porque ya pasó. Si lo cambias, si desde el principio, lo que quiero hacer es, premiarle a usted una idea, y después veo, usted cómo ejecutó esa idea con un estímulo que le doy, eso es otra cosa (U, Yemail. Entrevista grupal con la Dirección de Educación Preescolar y Básica y Dirección Ciencias, Tecnología y Medios Educativos de la Subsecretaría de Calidad y Pertinencia. SED. 21 de octubre de 2022).

h. El Subsistema de estímulos podría contar con un banco de estímulos (tipo banco de proyectos) como base para su gestión.

Los estímulos han generado una serie de experiencias y conocimientos que pueden ser significativos y ejemplificantes para otros actores educativos de la ciudad. En ese sentido, puede ser importante desde la SED apoyar acciones en los colegios para realizar sistematización y la documentación de experiencias pedagógicas desarrolladas o expuestas en el marco de los estímulos, podría pensarse en establecer unos lineamientos y brindar apoyos técnicos para organizar la información. Así mismo, el poder contar con una estructura organizada en la que la ciudad en general y los actores educativos en particular pueden encontrar y consultar esos saberes; contribuye a capitalizar el camino recorrido, a manera de la preservación de la memoria educativa y pedagógica del Distrito y dar fundamentos para nuevos desarrollos en la materia. Esto fue relatado por uno de los expertos de la SED, de la siguiente manera:

La Red de experiencias educativas, la iniciamos en el 2018 formalmente, se venía trabajando... ..en crear una metodología de participación y de continuidad que era lo más delicado. De los 198 colegios que estaban disponibles, eso no ha variado mucho

desde esa época, 120 empezaron a ser parte de esa red, en las diferentes localidades. ...Fueron más del 30 por ciento de los colegios que empezaron a ser parte de la red de buenas prácticas pedagógicas. ...Era la de un portal web que se administraba para que pudieran subir las experiencias, era el “Facebook” de los docentes, es un símil, porque había un muro, unas historias, una agenda, intercambio de materiales, una biblioteca, muy parecido, solo que estaba limitado a prácticas educativas. (W. Rodríguez, entrevista Director Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, SED Subdirección de Calidad y Pertinencia. 09 de noviembre de 2022).

En cuanto a la inclusión de aspectos que tiene que ver con la recuperación y preservación de la documentación de las experiencias, prácticas y saberes de los docentes, directivos docentes y otros actores de las comunidades educativas que concursan por el otorgamiento de los estímulos, y a manera de preservar la memoria pedagógica y educativa de la ciudad, se sugiere compilarlas puesto porque, pueden convertirse en antecedente, fundamento e inspiración de otras experiencias y prácticas pedagógicas y educativas, por ello, se recomienda poner en marcha un banco para recuperar:

- Los avances en la experiencia de sistematización de nodos, puede ser un buen ejemplo para la conformación y consolidación de unos mecanismos sistemáticos en donde se registren y organicen la totalidad de las experiencias de los estímulos, como primer referente de sistematización de los mismos.
- Una buena práctica en términos de gestión escolar y que podría alimentar el Subsistema de estímulos, es la de aquellos colegios que tienen su propio sistema de reconocimiento y entrega de estímulos e incentivos a los actores de sus comunidades educativas.
- ...En Quiba, cuando se trabajaba ese EFQM, con esos sistemas de acreditación como la parte de bienestar, también la toman en cuenta los sistemas de evaluación, había una política de estímulo dentro del colegio en el PEI, en el Pacto de convivencia (J, Vega. Coordinador Colegio Rural Quiba Alta IED. 24 de octubre de 2022).

i. Se sugiere aplicar una mejora continua al proceso de divulgación de información sobre las convocatorias referentes al otorgamiento de estímulos en especial, de aquellas que requieren de la elaboración o preparación de propuestas o postulaciones por parte de los actores educativos de los colegios. En este caso, eso también está ligado a la recomendación de la Fundación Compartir, la cual sigue estando vigente en tanto se sugiere que exista una preparación para participar por estímulos, y que sea a manera de evento formativo, para su escritura, en tanto sistematización o cualificación de la caracterización o documentación de una práctica o experiencia pedagógica:

... los talleres de promoción, más que ser evento en el que se brindan elementos para escribir sobre la experiencia pedagógica de los docentes que quieren participar, se conviertan en un espacio de diálogo entre docentes y acompañantes, que brindan elementos para identificar si las prácticas que desarrollan los docentes cumplen con criterios para participar y para definir posibles mejoras a las propuestas pedagógicas de los docentes (2014. Pp. 68 – 70).

En el caso de los estímulos dirigidos a los estudiantes que se enfocan en la continuidad de estudios superiores, se sugiere informar anticipadamente, y mejor si es desde el grado 10, sobre los alcances y beneficios que se cubren y cuáles no; de la oferta de carreras, complementada con posibilidades de orientación o socio ocupacional, vocacional anticipada y psicológica para su preparación al ingreso de la educación superior.

Esos temas relacionados con la divulgación, se asocian con un ejercicio transparente de la política pública; lo cual aporta a generar confianza, opinión y el reconocimiento de la transparencia en la gestión; así como, promueve la participación en la política pública propuesta (Alcaldía Mayor de Bogotá y SED, 2022. 62).

j. Frente al reto de construir una visión compartida en la estructuración del Subsistema de estímulos, se requiere un marco conceptual de referencia para la SED (y para demás actores).

Se sugiere que si bien la categoría de **estímulos**, puede abarcar los conceptos de incentivos y reconocimientos, tal como se consigna en las aproximaciones teóricas revisadas en este estudio, en concordancia con las orientaciones propuestas por el Servicio Civil colombiano, al referirse al talento humano del sector público. El equipo de investigación, colige que, efectivamente, cabe hacer una distinción de estas categorías para el ámbito educativo, y se puede considerar que, los **incentivos** que se entregan, se enfocan en promover el logro de las metas trazadas para el mejoramiento de la calidad educativa; mientras que los **reconocimientos** están orientados a premiar comportamientos o buenas prácticas y experiencias personales y/o institucionales. En este sentido, se recomienda, que frente a esa necesaria visión compartida que requiere el Subsistema de estímulos, se inicie la reflexión contemplando si se debe:

- **Acotar el alcance de las categorías; estímulo, incentivo y reconocimiento.** Según se indicó anteriormente, determinando que **los incentivos** que se entregan, se deben enfocar a promover el logro de las metas trazadas por la SED, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad educativa en los colegios de la ciudad; mientras que, **los reconocimientos** deben estar orientados a premiar comportamientos o buenas prácticas, y/o experiencias personales de los estudiantes, docentes, directivos docentes; y/o prácticas institucionales de los Colegios distritales como organizaciones dedicadas a la educación.

- **Acotar el resultado esperado, en término de la contribución que se estima, tendrá el respectivo estímulo, con respecto a los objetivos y/o metas de la SED.** Para ese efecto, pueden ser tomados como referencia los objetivos y metas del cuatrienio del respectivo plan de desarrollo educativo, en cuanto a lo que se espera **que se produzca en términos de calidad, por un determinado estímulo;** en concordancia con la anterior recomendación, una funcionaria encargada de los asuntos relativos a los estímulos en la SED, señala:

Veo como un tema de desarrollo profesional, que el premio debe mejorar tal cosa de los maestros, pero mido otras cosas ... Los premios y reconocimientos deben mejorar la calidad educativa. Ahí sí, el Subsistema nos logra dar luces sobre eso: ¿Qué hace el estímulo y qué debo pensar, sí creo que el estímulo actúa? ¿Qué es lo que estimuló, y qué es lo que debería producir ese estímulo?, porque creo que el efecto del estímulo

y el reconocimiento, como está concebido, ha quedado muy grueso (P. Niño, entrevista Directora de Formación de docentes e innovaciones pedagógicas, Subdirección de Calidad y Pertinencia. SED. 25 de octubre de 2022)-

En el Estudio de la Fundación Compartir (2014, Pp. 67-68) se encuentra una conclusión que hace referencia a docentes y que en el presente documento se pone en consideración a tener en cuenta, y que, de alguna manera, es complementaria al testimonio anterior porque responde en parte, a la pregunta: ¿Qué es lo que debería estimular la SED mediante el Subsistema de estímulos?:

Se concluye que el diseño de incentivos debe partir de un reconocimiento de los intereses de los docentes con el fin de que realmente estén en sintonía con sus motivaciones y en consecuencia lleven a cabo acciones para acceder a ellos.

- Un docente que se interesa por la investigación se motivará más por un incentivo relacionado con la potenciación de sus capacidades académicas: participación en grupos de investigación, espacios y tiempos para investigar, pasantías a otros países, participación en redes de docentes, participación en eventos.
- Un docente que se encuentra en un momento laboral próximo a pensionarse, puede estar más inclinado por beneficios para sus hijos, bonificaciones económicas y programas lúdicos recreativos.
- Un docente que está iniciando su carrera profesional, se motivará más por incentivos como la financiación de su posgrado porque de esa manera puede acceder a una promoción en el escalafón. A manera de síntesis se propone contar con un amplio abanico de incentivos que respondan a estos intereses y que tengan amplia difusión de manera que los docentes se enteren y puedan participar para acceder a aquellos que más los motivan.

Igualmente, de acuerdo con lo analizado a nivel internacional y nacional para la Fundación Compartir (2014, Pp. 67-68) quedan algunas preguntas que aún no tienen respuesta: *¿Cuáles incentivos tienen más posibilidades de “garantizar” mejores prácticas docentes y mejores aprendizajes en los estudiantes?* Al respecto una de las directivas de colegios entrevistadas

señaló, que si podría establecerse una relación entre la formación en maestría y doctorado de los docentes, que ha sido propiciada por la SED y su aporte a la formación de los estudiantes:

... (Respecto a) las prácticas docentes de los maestros, es necesario reconocer en este momento; cómo la SED, año tras año, incluye a más número de docentes para apoyarlos en sus procesos de formación de maestría y de doctorado. Generalmente esos docentes... ..tienen esta ética de que su práctica impartida impacte positivamente a los estudiantes. En cuanto al aporte en formación de estudiantes está en el colegio, lo que se relaciona con los docentes que reciben ese apoyo de la SED; y hacen su investigación, más esas otras iniciativas... ..Indiscutiblemente, el rol del docente es importante, su estilo de liderazgo cuenta, para que haya una cultura de mejoramiento continuo. (R. Rodríguez. Entrevista con Directivas Docentes del Colegio Tomás Carrasquilla IED, Colegio El Porvenir IED y Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED. 3 de noviembre de 2022).

k. En relación con lo planteado por algunos de los receptores de estímulos, y concerniente a su gestión, se señala que siempre se debe garantizar que se cumpla con lo anunciado en la convocatoria, la entrega plena de lo prometido, lo que incluye que sea en los plazos definidos, entre otros. Con un solo caso, en el que no se cumpla, se tiene como riesgo una resonancia negativa para todo el Subsistema de estímulos.

En cuanto al cumplimiento de los términos de las convocatorias, divulgación, evaluación de las propuestas, los procesos de la entrega de los estímulos, incentivos y reconocimientos y su uso en los colegios distritales que ameritan una revisión, por ejemplo, se señaló en varias entrevistas que: en algunos casos, los colegios no han podido hacer uso de los recursos económicos derivados de los estímulos para hacer contrataciones específicas porque no cuentan con un pagador. Esto fue comentado por funcionarios de las SED y directivas docentes:

...Le pedimos a talento humano, hemos hecho solicitudes y las instituciones también lo han hecho y es que aquellos contratistas o empleados que requieren para poder ejecutar los recursos más rápido ¿A qué me refiero? Por ejemplo, los colegios no pueden

ejecutar rápidamente porque muchos comparten una persona, un pagador o un auxiliar financiero o simplemente no tienen, entonces hasta que este cargo no esté en los colegios pues desafortunadamente esos recursos no se pueden ejecutar en los tiempos que se necesitan en la Resolución (Entrevista grupal. Direcciones SED. Dirección de Cobertura de la Subsecretaría de acceso y permanencia y Dirección de Relaciones con los sectores de educación superior y de formación para el trabajo de la Subsecretaría de Integración Interinstitucional. 21 de octubre de 2022).

la contratación Estatal es bastante demorada, y si eso lo ponemos a la luz de lo que es el manejo del Fondo de servicios de una institución educativa, pues eso complica más el tema: tuve la experiencia de tener una resolución (por estímulos) con unos dineros para ejecutar, me dieron un año y pues uno dice bastante. ¿Cómo que un rector no puede ejecutar en un año? Pero durante el año, diez meses, no tuve pagador, entonces sin pagador no hay forma de que ejecutes y van a decir, como usted no los ejecutó se los vamos a quitar. Y uno dice, pero mire, la misma Secretaría no me dio pagador para ejecutar y ahora me los va a quitar (E, Hernández. Entrevista a Rectora Escuela Normal Superior María Montessori IED. 9 de noviembre de 2022).

Por su parte, algunos docentes señalan situaciones que piden sean revisadas de los procesos de las convocatorias para optar por estímulos, que los términos y condiciones sean claras y se señale, a manera de retroalimentación y al final del proceso, la razón de porque no se obtuvo el estímulo. De igual manera, se sugiere examinar los procesos de evaluación y desarrollo del proceso, los tiempos de la divulgación que a veces, resultan ser cortos para su preparación o no tienen amplia difusión y no se enteran en los colegios. A continuación, en palabras de docente que han participado en las convocatorias, esto es:

...Hay problemas de divulgación, y de contratación para este tipo de estímulos, porque ya se empieza a hacer el cierre de año, y todo sale atropellado porque ya se tiene que cumplir con unos tiempos fiscales, es algo que hay que revisar. Por ejemplo con el premio del año pasado, me quedó un sinsabor, fui una de las ganadoras, tuve unas

calificaciones altas...del artículo, por el equipo evaluador, sin embargo, cuando fui ante jurados, con los líderes del IDEP, una de las razones por las que se me dio a entender que no podía ser ganadora, era porque presentaba el proyecto de manera individual, sin embargo, quién ganó el primer puesto lo presentó de manera individual, a mí me quedó la inquietud del por qué, y del género, porque quién ganó fue un hombre. No entendí esa parte (C, Benítez. Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED. Entrevista grupal a docentes. 26 de octubre de 2022).

...Lo que molestó este año fue la demora en darnos los resultados, no nos dicen si hay visita, y en este mes estamos en cierre de notas, de procesos, muy difícilmente uno puede atender a los jurados, llamar a exalumnos, llamar a comunidad. El año pasado y este año, han estado muy ajustados los tiempos. por la ampliación, fueron casi 40 días, que corren todo el proceso. (H, Garavito. El Porvenir IED. Entrevista grupal a docentes. 26 de octubre de 2022).

I. Se sugiere explorar la creación de nuevos estímulos, en este caso, algunos específicos para los actores de las comunidades educativas, porque algunos de ellos se perciben "invisibilizados" en esta dinámica: entre estos, directivos docentes, algunos rectores y coordinadores; los docentes orientadores y las familias y/o acudientes, de manera particular, se subraya la importancia de este aspecto radica en la intención de profundizar la relación y participación de la comunidad que ya se ve expresada en el actual plan educativo distrital, allí se señaló como uno de sus propósitos por directivos docentes, docentes orientadores, madres de familia, entre otros actores:

Y creo que debería haber más estímulos en muchas cosas que se hacen bien en las instituciones educativas. ...más estímulo a esos que lideran procesos, que son generalmente los directivos docentes. por ejemplo, cuándo se estimula a un coordinador que lidera muchos procesos al interior de las instituciones. Cuando se reconoce a ese funcionario que está al frente de esas propuestas, un reconocimiento económico tampoco cae mal o de otro tipo también, una posibilidad de estudio o una

beca, unos días de descanso, fíjate no todo se materializa en dinero (E, Hernández. Entrevista a Rectora Escuela Normal Superior María Montessori IED. 9 de noviembre de 2022).

Cuando se publican las convocatorias para posgrados, nunca se encuentra uno que le apunte a la orientación educativa... Y pues dignificar el rol del docente orientador en términos de parámetro, de números de orientadores en el colegio, de las funciones que realizamos, ...es un reconocimiento que ha sido olvidado para nuestro gremio como orientadores escolares (Entrevista grupal con Docentes Colegio Quiba Alta IED, 24 de octubre de 2022).

Fortalecer las **redes comunitarias** y realizar las gestiones necesarias para el aprovechamiento de los recursos de las comunidades, organizaciones sociales o de otros sectores. Además, permitir el acompañamiento y gestión de apoyos para las familias y comunidades educativas (SED, 2020. 53).

Las investigaciones recientes demuestran que al tener mejores relaciones **entre familia y escuela** se obtienen grandes resultados para todos, pero, sobre todo, para el fin común que es el bienestar de niños, niñas y jóvenes (Gallego, 2016). Cuando las familias conocen los espacios de participación y usan los canales de comunicación para proponer, sugerir y aproximarse a los procesos de enseñanza y aprendizaje, es posible que los resultados académicos mejoren y las formas de relacionamiento con otros se fortalezcan, pero sobre todo que se tenga una respuesta más oportuna e integral a las necesidades afectivas, sociales, éticas que expresan los niños, niñas y jóvenes (SED, 2004).

La madre de familia del egresado consultado, y egresada del mismo colegio rural, señala que los padres y madres son soporte del proceso formativo y pedagógico de sus hijos e hijas por fuera del colegio y que aprenden permanentemente de ellos:

Creo que los reconocimientos como padres es ir creciendo nosotros como familia y como hogar con ellos, ir aprendiendo de ellos... ... proyectarnos como **familias de aprendizajes** pues porque de ellos, nosotros como padres, aprendemos cada día más

(Y, Benavidez. Entrevista Madre de un Egresado y también es egresada Colegio Rural Pasquilla IED. 28 de octubre de 2022).

m. Incluir estímulos referentes a nuevos temas o problemas, que ya se atienden en los colegios, y que están relacionados con un enfoque integral de la calidad educativa; estos tienen que ver con reconocer avances porque, de hecho, se hace en algunos colegios o esporádicamente, se requiere profundizar en estos temas, incluso con aporte de las comunidades educativas, como, por ejemplo:

- Manejo y disminución de conflictos entre actores educativos
- Atención a los entornos seguros para estudiantes -más allá del colegio
- Atención a la disminución de embarazo adolescente
- Trabajo en temas de inclusión y aceptación de la diversidad, entre otros

Esto sin desconocer que el Distrito ya tiene una reflexión, en la que destaca nuevos temas en los que está pendiente medir los resultados, por lo que se sugiere, deberían estar en correspondencia con los estímulos, en este caso se propone medir convivencia y tener en cuenta las condiciones de los colegios rurales, entre otros. Esto según lo comentado por un directivo docente y docentes de colegio rural:

Aunque se han realizado esfuerzos en los últimos años para evaluar de manera más integral la educación en la ciudad, ejemplo de ello, son las Pruebas SER que se realizan cada 3 años y que dan luz sobre los aprendizajes significativos en las artes, danzas, teatro, música, artes plásticas, hoy aún es un reto diseñar e implementar nuevas formas para evaluar los resultados educativos, su calidad y pertinencia (Alcaldía Mayor de Bogotá y SED, 2022. 103).

La gran mayoría de incentivos, casi siempre están amarrados a indicadores, de cobertura, de Pruebas Saber, la Secretaría tiene algo, el Ranking de los colegios, dónde están los mejores colegios, y suman varios componentes. Pienso que también se debería reconocer, desde los propios componentes del PEI, la acreditación, un incentivo desde el componente directivo, pero en cada una de esas líneas que tiene la Secretaría, debería

tener un incentivo muy claro, muy específico por buenas prácticas de convivencia (por ejemplo), pero con un proyecto montado (J, W. Gómez, entrevista Rector Colegio de la Bici IED. 4 de noviembre de 2022).

...Al día de hoy, después de un proceso histórico del colegio, debe generarse desde el sentido de la realidad... ...porque ese tipo de procesos, se toman muy desde el colegio urbano, y no hay una especificidad para los colegios rurales, cuando tienen una connotación totalmente diferente, no sólo en su ubicación, sino en su quehacer diario, en temas de proyectos, de gestión directiva y demás. Sería importante tener en cuenta esto para futuros procesos de calidad (Entrevista grupal con Docentes Colegio Quiba Alta IED, 24 de octubre de 2022).

n. Fortalecer el acompañamiento a estudiantes beneficiarios de estímulos a lo largo de su vida en la educación superior. En este caso, y en especial para los estudiantes provenientes de zonas rurales y marginales que reciben estímulos para fortalecer sus habilidades o continuar sus estudios de educación superior: requieren mayor información sobre el abanico de posibilidades (ofertas) con que se cuenta en la ciudad; además, se requiere un soporte económico no solo para el pago de matrícula, sino para cubrir todos los gastos asociados, alimentación, transporte, materiales, salidas de campo, entre otros necesarios para sus estudios, sino también de un acompañamiento y/o posibilidad de asistencia o refuerzo en aspectos psicosociales, socioemocionales y psicológicos.

Y eso es algo que tampoco tiene previsto Secretaría de Educación con un programa de becas, no solamente se requiere un apoyo de sostenimiento, sino un apoyo de acompañamiento en el proceso, un acompañamiento psicosocial, que los estudiantes tengan la posibilidad de ser atendidos por un psicólogo porque generalmente, no por el hecho asistir a un psicólogo significa que está loco, sino que necesitas una ayuda adicional en ese proceso... ...pero a veces yo siento que... abrimos PEAMA y nos vanagloriamos de que hay estudiantes rurales entrando a las universidades públicas de Bogotá, pero no más. Por eso siento yo que en gran medida la beca a la que uno entra, es como ese contrato que tú firmas con sangre. Tú estudias, si puedes salir de ahí



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

chévere, si no... pues no pasa nada. Siento que no hay ninguna diferencia, siento que es más pesado que otros tipos de beca en universidad privada especialmente (J, Tautiva. Entrevista Egresado Colegio Rural Pasquilla IED. 26 de octubre de 2022).

8. Reflexiones finales

A propósito de los análisis, resultados y recomendaciones expuestos en este documento, En primer lugar, se pone de relieve que el desarrollo de la investigación ha sucedido gracias al contacto directo, así como el diálogo crítico y sincero con los beneficiarios de los estímulos; funcionarios y expertos concededores sobre el eventual aporte del otorgamiento de estímulos, incentivos y reconocimiento, en cuanto a la formación de estudiantes, las prácticas docentes de los educadores, y el fortalecimiento de la gestión escolar que se procuran con este tipo de esfuerzos.

También resulta pertinente destacar dos aspectos: i) la oportunidad que ha tenido el presente estudio de acercarse al tema de los estímulos, reconocimientos e incentivos desde una perspectiva integral. Es decir, teniendo en cuenta aspectos relacionados con sus antecedentes políticos, sociales, culturales y económicos, así como, el contexto nacional y local, lo que implicó acercarse a la historia de la gestión de los estímulos educativos en el país y la ciudad y; ii) la importancia que para este proceso representa el contar a futuro, con la estructura y dinamización de un subsistema de estímulos como mecanismo que permite a la SED su realización, en el marco de un esquema articulado e identificable para los actores que en el participan. Bajo esta proyección, este ejercicio investigativo buscó complementar y dar un paso adelante, en propuesta para la consolidación de una política de estímulos educativos para la ciudad, el esfuerzo que Bogotá ha hecho en la materia, es evidente en la normatividad, así como en la identificación del tema a lo largo de diferentes gobiernos nacionales y distritales. Esto permite reconocer que cada vez más, Bogotá, cuenta con elementos que dan cuenta de un avance significativo, en la formulación de dicha política para el mejoramiento de la calidad educativa de los colegios distritales; de hecho, y como se presentó en este documento, a lo largo de su historia, algunos vienen consolidándose desde hace varias décadas y de acuerdo a lo que ha sido prioritario para las diferentes administración de la ciudad, de las que se destaca, han mantenido el lineamiento de la entrega de estímulos,

incluso ampliándolo a diferentes aspectos del sector que demandan mayor atención, en su momento y complementándolo, con la destinación de recursos para su puesta en marcha.

Actualmente, el Subsistema de estímulos del SMECE, cuenta con una arquitectura que permite articular dichos elementos, herramientas, metodologías, recursos y lineamientos, así como, y según la expectativa de los actores educativos consultados, se prevé que el siguiente paso es construir una visión compartida institucional sobre sus propósitos, conceptualizaciones, metodologías, herramientas para que poco a poco y de manera sistémica, las diferentes áreas de la SED realicen una mejor gestión en lo relacionado con la entrega de estímulos. En consecuencia, este proceso, implica la participación de los actores de las comunidades educativas de los colegios distritales.

8.1 Con relación a la gestión escolar

En general, se encontró que el otorgamiento de estímulos, incentivos y reconocimientos si aportan al fortalecimiento de la gestión escolar, a los equipos directivos de los colegios, o las redes de directivos de la ciudad, así como a docentes y estudiantes, que se involucran en los procesos de otorgamiento de aquellos estímulos que así lo requieren. Este hecho conlleva el desarrollo de experiencias y la realización de prácticas de gestión escolar, en donde se ve fortalecido el trabajo en conjunto y colaborativo; llama la atención la experiencia de colegios que trabajan en nodos; pues propician intercambio de saberes entre colegios, particularmente, para explorar mejores formas de gestión escolar frente a retos territoriales, más allá de las paredes de los planteles o por las exigencias institucionales. Lo anterior aporta a mejorar la relación escuela y comunidad, lo cual se destaca como un acierto. Allí el trabajo en redes y nodos que se ha promovido por la SED y consolidado por los actores educativos de los colegios de las distintas localidades, permite buscar soluciones a problemáticas para afrontarlas con acciones comunes, así también se observa una mayor cercanía entre colegios y sus comunidades, arraigando experiencias que fortalecen su carácter territorial. Los estímulos que involucran las comunidades sugieren un enfoque de pertinencia, en tanto

buscan que la escuela logre atender las necesidades educativas de las poblaciones de donde provienen sus estudiantes.

Se considera que es importante pensar en un estímulo que se dirija a reconocer el progreso en esas prácticas de trabajo entorno a mejoras en gestión, es decir reconocer colegios que, si bien no logran los resultados esperados, si mejoran en su gestión escolar, sin que necesariamente accedan a los procesos de evaluación externa de la acreditación que promueve la SED. Si bien al proceso de acreditación históricamente han accedido un número reducido de colegios, esto debido a las condiciones normativas que lo rigen, su experiencia y diseño permite la retroalimentación de los procesos de gestión de calidad en los colegios (en sus tres ejes), ello con la participación de evaluadores externos. Aquí se plantea el reto de ampliar la base de colegios posibles a acreditar (acción que conlleva la participación de un actor interviene frente a los estímulos educativos de Bogotá, como es el Conejo de la ciudad), así como desarrollar nuevos posibles reconocimientos para aquellos colegios, que, no habiéndose acreditado en el modelo de la SED, si muestren trabajo y avances en los resultados esperados, en cuanto a buenas prácticas en su gestión escolar. Por otro lado, también es importante señalar, que en algunos casos se manifestó, tensión en cuanto a la preparación que se requiere para la presentación a las convocatorias relacionadas con los estímulos, representan demandas adicionales, en materia de tiempos, recursos y dedicación puesto que muchos colegios no cuentan con suficientes profesionales o equipos o trabajo para poder participar.

8.2 Con relación a la transformación de la práctica pedagógica

Los directivos docentes y docentes consultados destacaron que los reconocimientos en materia de investigación si apuntan a la exaltación de su trabajo, máxime cuando se tiene la posibilidad de cualificar su formación, sus prácticas y experiencias pedagógicas, la divulgación y circulación de sus producciones derivadas de sus investigaciones, en eventos o medios

escritos como artículos o libros, los que les permite reconocimiento, validación, retroalimentación con sus pares especialmente, y en el medio educativo de la ciudad.

Por otra parte, la participación de docentes en las convocatorias por estímulos, reconocimientos o incentivos en investigación e innovación, los invita a un acto de reflexión pedagógica que contribuye a cualificar su práctica profesional. Ahora bien, si esta participación conlleva a la producción y difusión de contenidos, y/o a que los docentes accedan o se vinculen a eventos locales, nacionales e internacionales también se está aportando en su cualificación, así como en la promoción de cambios en su práctica profesional cuando sus trabajos involucran directamente su labor educativa regular en materia de las acciones de enseñanza para con sus estudiantes.

Se encontró que los recursos derivados del otorgamiento de estímulos potencian o refuerzan las acciones de enseñanza que regularmente tiene lugar en la realización de las actividades propias de la gestión pedagógica del colegio, e indirectamente aportan en mejorar las condiciones presentes en la institución para adelantar los procesos de aprendizaje por parte de los estudiantes. Sobre estos últimos, los actores escolares perciben de manera enfática que estímulos orientados al acceso y permanencia en la educación superior si contribuyen con la continuidad o trayectoria educativa y por tanto merecen ser profundizados.

Aquí el reto para las familias, los colegios y en general el sistema educativo de la ciudad, es brindar soporte en temas relativos a la permanencia en la educación superior, en especial en los aspectos socioemocionales de estudiantes. Los procesos de gestión en aspectos académicos y pedagógicos, también se ven reforzados con su participación por el otorgamiento de estímulos, como la acreditación. Allí se valora la posibilidad de recibir retroalimentación, la cual se hace por parte de expertos, pares o evaluadores externos. También valoran positivamente, cuando participan en una determinada postulación y en su proceso existen espacios para recibir algún tipo de formación, retroalimentación o recomendaciones entorno a esa misma postulación. En este caso, aún siguen abiertas algunas

reflexiones en la SED, que podrían elevarse al Subsistema de estímulos y en aras de esa visión compartida necesaria, por ejemplo, en lo relativo a las becas o créditos condonables para la formación posgradual de los docentes y sus Comisiones de estudio.

8.3 Con relación a la Formación estudiantes

Los estímulos que aportan al desarrollo integral de los estudiantes, en especial aquellos que alientan su participación en eventos locales, distritales, nacionales e incluso internacionales, de carácter social y comunitario, como ferias, concursos, convocatorias para becas, entre otros, son valorados como factor de acierto y muy necesarios porque les ayudan a conectar con sus capacidades socioemocionales y ciudadanas; máxime, después de los cambios producidos por efecto del aislamiento por pandemia. Aquí también el aporte de estos estímulos anima la reflexión de construir el subsistema de estímulos desde un enfoque de pertinencia. Por otra parte, tanto los estímulos de transporte escolar, desarrollo de habilidades en bilingüismo, así como los que favorecen la continuidad de la trayectoria educativa hacia la educación superior, fueron reconocidos como aciertos, allí es importante contar apoyos económicos adicionales para favorecer su permanencia y bajo esquemas de acompañamiento psicosocial, socioemocional, entre otros, durante esa etapa de la formación. Sugiere revisar la forma como se divulgan y llegan a conocimiento de los actores educativos escolares la información relacionada con poder participar de un determinado estímulo. Especialmente y en el caso de los estudiantes, llama la atención la solicitud de contar con mensajes a través de medios que están “más al alcance” de su cotidianidad, como son las redes sociales.

En general, sobre el otorgamiento de estímulos, muchas de las experiencias producidas en torno a los estímulos quedan para el conocimiento de sus autores o realizadores y la riqueza que muchas de estas encierran no tiene la oportunidad de ser compartida, divulgada e incluso replicada. En ese sentido resulta pertinente para el subsistema de estímulos plantearse el contar con un banco de estímulos (tipo banco de proyectos) como base para su gestión.

Referencias Bibliográficas

Abela, J. A. (SF). Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. Investigador Senior Fundación Centro Estudios Andaluces. Departamento Sociología Universidad de Granada. Recuperado en octubre de 2022. Consultado en: <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2018/02/Andreu.- analisis-de-contenido.-34-pags-pdf.pdf>

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional (2021), Plan de Estímulos e incentivos, PEI. Volumen 1. Recuperado en octubre de 2022. Consultado en: https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2021-01/PLAN%20INSTITUCIONAL%20DE%20BIENESTAR%20ESTIMULOS%20E%20INCENTIVOS_DOCUMENTO_%202021%20V1.pdf

Alcaldía Mayor de Bogotá. Consejo de Política Económica y Social del Distrito Capital, CONPES D.C; (2022). Transformación del Ecosistema educativo en Bogotá D.C. CONPES Política educativa 2022 – 2038. Documento preliminar, Bogotá.

Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaria de Educación de Bogotá (2022). Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad Educativa (SMECE). Bogotá.

Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaria de Educación de Bogotá. Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, IDEP (2021). Caracterización analítica de los incentivos otorgados por la secretaría de educación del distrito en el marco del sistema multidimensional para la evaluación de la calidad educativa. Bogotá.

Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaria de Educación de Bogotá (2019). Incentivos, reconocimientos, estímulos y prácticas exitosas de la educación en Bogotá. Consultado en octubre de 2022. Recuperado en: https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/sites/default/files/inline-files/FICHASINCENTIVOSV6.pdf

Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaria de Planeación de Bogotá (2011). Balance de gestión sector educación 2008-2012, Bogotá.

Arnold, M. y Osorio, F. 1998. Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. Recuperado en: <https://www.moebio.uchile.cl/03/frprinci.html>

Aristizábal S. María Nubia y Galeano M. María Eumelia (2008). Cómo se construye un sistema categorial. La experiencia de la investigación: caracterización y significado de las prácticas académicas en la Universidad de Antioquia, sede central 2007-2008. En Revista Estudios de Derecho. VOL. 65, NÚM. 145 (2008). Universidad de Antioquia. Págs. 161-187. Consultado en septiembre de 2022. Recuperado en: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/red/article/view/848>

Banco de Desarrollo de América Latina, CAF. (2018) 6. MOOC. Introducción a la evaluación de impacto para la gestión pública.

Castillo, M. (2022). *Educación hará parte de la 'Manzana de cuidado' de Ciudad Bolívar*. Consultado en diciembre de 2022. Recuperado en: https://educacionbogota.edu.co/portal_institucional/node/7718

Checkland, P. (1981). "Systems Thinking, Systems Practice". Chichester: Wiley.

Espejo, R. and Bowling, D. "An Intervention with the Cybernetic Methodology in Regent Engineering". In: "Organisational Fitness", Espejo, R. and Schwaninger, M. (eds.), Frankfurt: Campus Verlag., 1993.

Fundación Compartir. Duarte, p. Llanes, I. Navarro, H. Ramírez, Y. Romero, C. Salamanca, E. Parra, G. Vargas, C. (2014). Estudio sobre las motivaciones de los docentes, incentivos al mejoramiento y premio compartir al maestro. Bogotá.

Gómez, W. M. (2022) Producto 2: Avance del estudio sobre los factores clave presentes en los colegios a los cuales se les han otorgado estímulos. Contrato 103 de 2022 IDEP, Bogotá

Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, IDEP. (2015). Metodología para la Evaluación de Impacto. Bogotá

Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico – IDEP (2012). Serie Investigación Evaluación del impacto de algunos programas de la Secretaría Distrital de Educación en el marco de la política educativa del Plan Sectorial de Educación Bogotá: una gran escuela 2004-2008. Bogotá.

Jaimes, G y Rodríguez, M, E. Convergencias, tensiones y rupturas en las políticas de formación e incentivos docentes en Bogotá D. C. (1996-2013). Consultado en octubre de 2022. Recuperado en: <https://revistas.pedagogica.edu.co/index.php/RCE/article/download/3038/8551>

Kuhn, T. (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. University of Chicago Press. Estados Unidos.

Luhmann, Niklas (1998). *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. Anthropos, México.

La República. (19 de noviembre de 2020). *Educadores que inspiran, un reconocimiento a las nuevas prácticas pedagógicas en tiempos de crisis*. Consultado en octubre de 2022. Recuperado en: <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/educadores-que-inspiran-un-reconocimiento-a-las-nuevas-practicas-pedagogicas-en-tiempos-de-crisis-3090631>

McCloskey, D. N. 1998. *The rhetorics of economics*. Madison: The University of Wisconsin Press.

Ministerio de Educación Nacional. (2016). *Plan Decenal de Educación 2016-2026. El camino hacia la calidad y la equidad*. Bogotá.

Ministerio de Educación Nacional. (2014) *Hacia la creación y consolidación de un plan de incentivos para Docentes y Directivos Docentes del sector oficial, con miras al mejoramiento de la calidad de la educación en Colombia*.

Ministerio de Educación Nacional. (2006). *Plan Decenal de Educación 2006-2015*. Bogotá.

Ministerio de Educación Nacional. (1996). *Plan Decenal de Educación 1996-1995*. Bogotá.

Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo (1993-1994), *"Colombia, al filo de la oportunidad"* (1994), Consultado en noviembre de 2022. Recuperado en: https://cecep.edu.co/vd/bienestar_conocimientos/colombia_filo_de_la_oportunidad.pdf

Osorio, A (2022). Producto 1. Diseño metodológico del estudio, que contenga: a). Antecedentes y marco conceptual del estudio, b). Definición de objetivos y alcances, c) enfoque metodológico, d). Descripción de las categorías de análisis, de acuerdo con las orientaciones de la supervisión del contrato. Contrato 102 de 2022 IDEP, Bogotá.

Parra, J. (2014). Enseñantes y aprendices, a lo largo de la vida. Relevancia y pertinencia del desarrollo profesional Docente en Bogotá. Consultado en octubre de 2022. Recuperado en: <https://repositorio.idep.edu.co/bitstream/handle/001/837/001idep837.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Periodismo público. (18 de mayo de 2010). Plan de incentivos y estímulos para los docentes de Bogotá. Consultado en octubre de 2022. Recuperado en: <https://periodismopublico.com/plan-de-incentivos-y-estimulos>

Peter Checkland "Systems Thinking, Systems Practice". Chichester: Wiley, 1981. Ver Espejo, R., Shuhmann, W., Schwaninger, M. and Bilello, U. (1996). Organisational Transformation and Learning, Chichester: Wiley.

Schettini, P. Cortazzo, I. (2015) Análisis de datos cualitativos en la investigación social Procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa.

Secretaría de Educación Distrital, SED (2021). Guía de evaluación externa 2021. Un camino hacia la excelencia en la gestión educativa.

Secretaría de Educación del Distrito, SED (2021a). Plan sectorial de educación: la educación en primer lugar 2020 - 2024. Bogotá. En <https://repositoriosed.educacionbogota.edu.co/handle/001/3375> Recuperado en: 30 de septiembre de 2022.

Secretaría de Educación Distrital (2017). Plan Sectorial de Educación 2016 – 2020 hacia una ciudad educadora. Bogotá.

Secretaría de Educación Distrital (2012). Bases Para El Plan Sectorial de Educación 2012 – 2016 calidad para todos y todas. Bogotá.

Secretaría de Educación Distrital (2011). Balance de gestión sector educación. Bogotá.

Secretaría de Educación Distrital (2008). Plan Sectorial de Educación 2008 – 2012 educación de calidad para una Bogotá positiva. Bogotá.

Secretaría de Educación Distrital (2004). Plan Sectorial de Educación 2004 – 2008 Bogotá: una Gran Escuela para que los niños, niñas y jóvenes aprendan más y mejor. Bogotá.

Secretaría de Educación Distrital (2001). Plan Sectorial de Educación 2001 – 2004. Bogotá.

Secretaría de Educación Distrital (1998). Plan Sectorial de Educación 1998-2001. Serie Documentos SED. Documentos de trabajo No. 1. Santa Fe de Bogotá.

La Real Academia de la Lengua Española (RAE). Estímulo, incentivo y reconocimiento. Consultado en noviembre de 2022. Recuperado en: <https://dle.rae.es/>

Vanegas, M. (2013). Hacia la creación y consolidación de un plan de incentivos para docentes y directivos docentes de sector oficial, con miras al mejoramiento de la calidad de la educación en Colombia. Bogotá.

Vega, M. (1998). Introducción a la psicología cognitiva. Madrid. España: Alianza editorial. S.A.

Entrevistas individuales

Amparo Ardila. (12 de octubre de 2022) Asesora del despacho de la Secretaría de Educación del Distrito, Bogotá.

Angie Neira Wilches. (28 de octubre de 2022) Docente de apoyo pedagógico de inclusión. Colegio Técnico Menorah, Bogotá.

David Diego Marín (26 de octubre de 2022) Estudiante Colegio Estanislao Zuleta IED, Bogotá.

Eliana Del Carmen Hernández S., (9 de noviembre de 2022) Rectora Escuela Normal Superior Distrital María Montessori IED, Bogotá (2022)

Gina Cardona. (24 de octubre de 2022) Docente. Colegio Quiba Alta Rural IED, Bogotá

Itza Cifuentes (3 de noviembre de 2022) Estudiante Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED

Jairo Enrique Vega G. (24 de octubre de 2022) Coordinador. Colegio Quiba Alta Rural IED, Bogotá

Johana Guerrero (8 de noviembre de 2022). Docente Colegio San José Norte IED, Bogotá.

Jorge Andrés Tautiva. Egresado. (26 de octubre de 2022). Egresado Colegio Pasquilla Rural IED, Bogotá (2022).

José David Robayo (8 de noviembre de 2022). Estudiante Colegio San José Norte IED, Bogotá.

José Willington Gómez Tovar. (4 de noviembre de 2022) Rector Colegio de la BICI IED, Bogotá

Laura Rodríguez (26 de octubre de 2022) Estudiante Colegio Estanislao Zuleta IED, Bogotá.

Liliana Patricia Suárez. (28 de octubre de 2022). Rectora. Colegio Técnico Menorah IED. Bogotá.

Marlén Del Carmen Martínez (8 de noviembre de 2022). Rectora Colegio San José Norte IED, Bogotá.

Nelson Cifuentes (3 de noviembre de 2022) Padre estudiante Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED

Patricia Niño Rodríguez (25 de octubre de 2022). Directora de Formación de docentes e innovaciones pedagógicas, Secretaría de Educación del Distrito.

Sandra Avella. (24 de octubre de 2022) Docente orientadora. Colegio Quiba Alta Rural IED, Bogotá

Tatiana Castillo (28 de octubre de 2022). Estudiante Colegio Técnico Menorah IED. Bogotá.

Wilson Adiel Rodríguez (9 de noviembre de 2022). Jefe de la oficina de tecnología de información y comunicaciones, Secretaría de Educación del Distrito.

Yuleima Benavidez. (28 de octubre de 2022) Egresada y madre egresado Colegio Pasquilla Rural IED, Bogotá.

Entrevistas grupales

Alexander Ramírez. (21 de octubre de 2022). Entrevista Grupal, Dirección de Educación Preescolar y básica. Subsecretaría de calidad y pertinencia, Secretaría de Educación de Bogotá

Bibiana Gutiérrez. (21 de octubre de 2022). Entrevista Grupal, Dirección Ciencias, Tecnología y medios educativos. Subsecretaría de calidad y pertinencia, Secretaría de Educación de Bogotá.

Cheryl Benítez. (26 de octubre de 2022). Entrevista Grupal. Docente. Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED, Bogotá.

Daniela Ortiz. (21 de octubre de 2022). Entrevista Grupal. Dirección de Relaciones con los sectores de educación superior y de formación para el trabajo, Subsecretaría de Integración Interinstitucional.

David Torres (21 de octubre de 2022). Entrevista Grupal. Dirección de Cobertura, Subsecretaría de Integración Interinstitucional. Bogotá.

Hammes Garavito (26 de octubre de 2022). Entrevista Grupal. Docente. Colegio Técnico José Félix Restrepo, Bogotá.

Henry Merchán (27 de octubre de 2022). Entrevista Grupal. Docente. Colegio La Concepción IED, Bogotá.

Hernán Darío Domínguez (21 de octubre de 2022). Entrevista Grupal. Dirección de Cobertura, Subsecretaría de Integración Interinstitucional. Bogotá.

Jesús Samuel Orozco. (27 de octubre de 2022). Entrevista Grupal. Docente. Colegio Pasquilla Rural IED, Bogotá.

Liliana Palacios. (21 de octubre de 2022). Entrevista Grupal, Dirección de Educación Preescolar y básica. Subsecretaría de calidad y pertinencia, Secretaría de Educación de Bogotá.

Liliana Segura. (21 de octubre de 2022). Entrevista Grupal, Dirección de Educación Preescolar y básica. Subsecretaría de calidad y pertinencia, Secretaría de Educación de Bogotá.

Lina María Montenegro (27 de octubre de 2022). Entrevista Grupal. Docente. Colegio El Porvenir IED, Bogotá.

Luz Marina Mora. (03 de noviembre de 2022). Entrevista Grupal. Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED.

Nelly Lancheros Núñez. (03 de noviembre de 2022). Entrevista Grupal. Rectora. Colegio El Porvenir. Bogotá.



Nohora Patricia Duarte. (21 de octubre de 2022). Entrevista Grupal, Dirección de la Evaluación Educativa. Subsecretaría de calidad y pertinencia, Secretaría de Educación de Bogotá.

Pablo Fernando Cruz. (21 de octubre de 2022). Entrevista Grupal. Dirección de Relaciones con los sectores de educación superior y de formación para el trabajo, Subsecretaría de Integración Interinstitucional.

Rosa Adelina Rodríguez (03 de noviembre de 2022). Entrevista Grupal. Rectora. Colegio Tomás Carrasquilla. Bogotá.

Ulía Yemail Cortés. (21 de octubre de 2022). Entrevista Grupal, Dirección Ciencias, Tecnología y medios educativos. Subsecretaría de calidad y pertinencia, Secretaría de Educación de Bogotá.

Anexos

Anexo 1. Metodologías de evaluación para la gestión pública

Algunas metodologías de evaluación a considerar para fortalecer el subsistema de estímulos del SMECE

La SED ha identificado la necesidad de estructurar una política que oriente la gestión de los incentivos educativos en Bogotá; en ese orden de ideas, y teniendo como fundamento los principios constitucionales y legales relacionados con el derecho a la educación y con la visión de ciudad del actual Plan Distrital de Desarrollo, es pertinente consolidar los lineamientos de una política para la implementación, organización, documentación y entrega de los incentivos en educación en el marco de la ejecución de los distintos proyectos de la Secretaría de Educación Distrital

En el documento de *Caracterización analítica de los incentivos otorgados por la Secretaría de Educación del Distrito en el marco del sistema multidimensional para la evaluación de la calidad educativa* de la SED y el IDEP (2021), se presentan los siguientes avances relacionados con la acción de la SED como cabeza de la política pública educativa distrital, entre otros: al señalar el sentido que tiene los estímulos en el contexto de la ciudad, enmarcarlos (los estímulos) en el SMECE; y al plantear pasos para la construcción de una política pública con respecto a estos estímulos. En ese orden de ideas, se subraya la intencionalidad de la Secretaría por contar con una estructura ordenada para su esquema de estímulos, y proyectar la formulación de una política en los siguientes términos:

“Cuando se tiene la intención de promover mejores prácticas pedagógicas y de gestión, los reconocimientos e incentivos constituyen una posibilidad de motivar a los actores en el ejercicio de su labor, dado que permiten retribuir de diversas maneras, aquellas iniciativas individuales o colectivas que se desarrollan de manera continua en las Instituciones Educativas del Distrito (IED)”.

“En ese marco, se interpreta que el sentido de una política de estímulos e incentivos, guarda su importancia en la necesidad de consolidar lineamientos que permitan asegurar que estos aporten de manera significativa al fortalecimiento de la calidad educativa. ...Complementando una visión de calidad que va más allá de los aspectos netamente académicos y que incorpora dimensiones del desarrollo integral de estudiantes...” (SED IDEP (2021).

Si bien se había propuesto inicialmente, la revisión de algunas herramientas propias de las metodologías cualitativas de evaluación de la gestión de las políticas públicas educativas, la *Metodología de Evaluación de Impacto - MEI*, diseñado por el IDEP (2015) y complementado, con algunos en los aspectos definidos en la evaluación diseñada por el Banco de Desarrollo de América Latina, CAF (2015). Se encontró que definitivamente

y dado el desarrollo de los procesos de la SED en lo relacionado con el otorgamiento de estímulos, incentivos y reconocimientos, sus elementos permiten configurar una serie de recomendaciones para el desarrollo del subsistema de estímulos del SMECE, por ello se definió consolidar el marco conceptual del estudio desde una aproximación mixta tomando elementos de la Teoría de sistemas

En Colombia, está planteada la evaluación como una acción necesaria para definir y tener suficientes elementos de juicio para valorar las políticas públicas entendidas en el conjunto de los proyectos planes y programas que la constituyen, y su aporte en la resolución a los problemas de carácter social. En este caso, en el sector educativo distrital, se requiere definir el aporte o contribución que, con el otorgamiento de estímulos desde la SED, se ha hecho a la calidad educativa y los aprendizajes que de allí se derivan para fortalecer el subsistema de estímulos del SMECE, por esto es preciso considerar que:

Desde el ángulo de las políticas públicas (CONPES 3294, 2004) la evaluación consiste en una valoración exhaustiva de la causalidad entre una intervención del Estado y sus efectos (positivos, negativos, esperados o no) para determinar su relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad. El objetivo fundamental, es incorporar las lecciones aprendidas para mejorar las decisiones relacionadas con mantener, ampliar, reorientar, crear o eliminar una política, un programa o un arreglo institucional (IDEP, 2015. 8).

De acuerdo con el anterior planteamiento, se sugiere tomar elementos de los desarrollos conceptuales y metodológicos utilizados para la evaluación de la gestión pública en la *Metodología para la Evaluación de Impacto - MEI*, diseñado por y para el IDEP (2015), y complementados con aspectos definidos en la evaluación sugerida por la CAF (2018), que permite indagar sobre el efecto de los lineamientos, planes, programas o proyectos de política pública para la atención de una situación o problema educativo.

En 2015, el IDEP diseñó la MEI, con el objetivo fundamental, *de hacer evaluación de impacto de sus proyectos con el fin de contar con elementos que le avalen la toma de decisiones en cuanto a políticas de investigación e innovación, plantear y desarrollar líneas específicas de trabajo, y realizar asignaciones presupuestales;* adicionalmente y teniendo en cuenta, que es apropiada según su misión de hacer seguimiento, monitoreo y evaluación a los planes, programas, proyectos e iniciativas que desarrolla la Secretaría de Educación en el Distrito.

, y por el alcance del presente Estudio,

Se estima pertinente recomendar el desarrollo de una evaluación de impacto de otorgamiento de estímulos, incentivos y reconocimientos a los colegios distritales, como un factor que coadyuva a fomentar la calidad educativa en Bogotá; en tanto, permitiría identificar y caracterizar desde ese tipo de aproximación evaluativa la manera como algunas de las transformaciones que se pudieron detectar durante el desarrollo del presente

estudio si están (o no) y en qué medida con los cambios que se busca provocar; y que, son apropiadas, si lo que se busca es obtener valoraciones a largo plazo, pertinentes a los temas relacionados con el fortalecimiento de los colegios distritales y su aporte a la vida personal y académica de los estudiantes del sector educativo distrital; según se señala en el siguiente enunciado sobre sus alcances:

“...sobre la incidencia de un programa en el medio en el cual ese programa se propuso trabajar, sin embargo, y como se señala en el documento, en la práctica no siempre es factible hacer una evaluación de impacto siguiendo los cánones ortodoxos de sus planteamientos. Por tal razón el concepto se aplica, en sentido general, a la valoración de lo que permanece a partir del desarrollo de un programa una vez que ha concluido... IDEP (2015, 2).

De esta manera, y si bien en este caso, al momento no es posible realizar una evaluación de impacto, porque no se cumplen condiciones para ello, como contar con una línea de base que permita acotar grupos de control y tratamiento, no se tiene tipificados plenamente los alcances de cada una de las transformaciones de cada estímulo y su respectiva información aún está en proceso de ser consolidada; o porque aún no ha terminado el procesamiento respectivo. Por su parte, si es pertinente al alcance del presente Estudio, tomar algunos elementos de este enfoque metodológico (MEI) con miras a valorar los aspectos clave del otorgamiento de los estímulos, incentivos y reconocimientos por parte de la SED en la calidad educativa, como las que se señalan a continuación:

Un aspecto importante a resaltar dentro de este tipo de evaluación es la necesidad de estar abierto: i) a captar incidencias previstas por el desarrollo del programa (por ejemplo, lo establecido en sus objetivos), pero también, ii) aquello que haya podido generar el programa y que no estaba previsto pero que ocurre a raíz del programa, así como también, iii) dentro de lo previsto o lo no previsto, los aspectos que eventualmente puedan considerarse como positivos o negativos (IDEP, 2015. 2).

Por otra parte, se indica que a partir de la revisión y análisis de los diversos estudios que definen en marco conceptual y teórico sobre la evaluación de impacto, en la MEI se propone que sea una evaluación para la comprensión, para el perfeccionamiento y la toma de decisiones (evaluación prospectiva), que implique una valoración de procesos, logros y resultados (seguimiento y evaluación), y bajo unos criterios e indicadores específicos y características para su adecuado desarrollo.

En cuanto a ese tipo de enfoque se anota que:

Para llevar a cabo la EI es posible, de acuerdo con lo derivado de la revisión de literatura, contar con dos enfoques principales: la evaluación contrafactual (ECF) y la evaluación basada en la teoría (EBT) (IDEP, 2015. 25).

A manera de propuesta, la MEI del IDEP, de otro lado, podría aportar a una valoración sobre los lineamientos de la política educativa distrital sobre el otorgamiento de estímulos, incentivos y reconocimientos a propósito de la implementación del Subsistema de Estímulos del SMECE, brindado elementos para presentar recomendaciones de política que aporten a su fortalecimiento; para ello se propone que guarde ciertas características como: la pertinencia, la apertura, la flexibilidad y la posibilidad de un manejo ágil y útil por parte de los implementadores y ser factible en términos de la realidad institucional (IDEP, 2015. Pp 15-16).

En el documento también se plantea que comparativamente, si bien la evaluación tradicional, pretende revisar lo que funcionó o no en un proyecto, proceso o situación, bajo una mirada retrospectiva, para resolver fallas, en lo que respecta al MEI, este busca comprender el contexto, hacer una caracterización del proyecto, plan o programa y lo ocurrido con el mismo, porque tiene una importante función prospectiva que intenta dar un nuevo significado a los procesos, especialmente, en cuanto a la toma de decisiones en política pública.

La MEI adquiere su real dimensión en la medida en la cual contribuye a generar un conocimiento más claro sobre la realidad evaluada y plantea posibles alternativas de mejoramiento. La MEI tendrá sentido si genera oportunidades de mejoramiento para los proyectos o programas desarrollados por el IDEP (2015, 11).

Por otra parte, en la MEI, se ha denominado evaluación prospectiva, lo que permite realizar al perfeccionamiento y la toma de decisiones en cuanto a políticas públicas, líneas de acción y asignaciones presupuestales (IDEP, 2015, 2); e invita a tener en cuenta, y comprender el contexto, su definición conceptual y metodológica, tanto los procesos como los logros, lo cual permite revisar qué ha pasado con los procesos que se han establecido para el otorgamiento de los estímulos, incentivos y reconocimientos por parte de la SED, sus logros y como esto puede aportar a la consolidación del SMECE.

La MEI tiene en cuenta tanto los procesos como los logros relacionados con los proyectos objeto de evaluación. Si se evaluaran sólo los logros, como se puede todavía observar en algunos sistemas de evaluación, no se podría llegar a comprender a cabalidad su significado puesto que ellos dependen de los procesos que los generaron y del sentido asignado por los actores a esos procesos.

Esto significa que la evaluación siempre debe llevarse a cabo bajo una perspectiva de totalidad. Los procesos se entienden como encaminados al logro de unos propósitos y éstos, a su vez, son el resultado del trabajo sobre unos procesos. Aunque como ya se dijo forman parte de un conjunto, sus particularidades acreditan miradas y estrategias de trabajo concretas y específicas (IDEP, 2015, 11).

De igual manera en el marco del MEI se sugiere que en el desarrollo del proceso de atribución se requiere asegurar que los impactos observados se sustenten en evidencias de atribución en relación con el proyecto que

es objeto de evaluación (IDEP, 2015. 20) y que se analice previamente si el proyecto, plan o programa de la política pública es consistente o congruente con el fin de determinar elementos trazadores o que un identificado ha sido generado por el proyecto:

El análisis interno del proyecto (con base en los elementos identificados) requiere establecer cuál ha sido su consistencia, por una parte, entre su formulación y su desarrollo y, por otra parte, entre los elementos que sirvieron de base para ese desarrollo. El primero se denomina análisis de congruencia y el segundo análisis de contingencia (IDEP, 2015, Pp 18-17).

Aplicar la MEI permitirá fortalecer el subsistema de estímulos del SMECE, teniendo en cuenta que no es posible determinar una línea de base, a los casi 25 años de haberse iniciado el otorgamiento de estímulos, incentivos y reconocimientos a los actores educativos de los colegios distritales, ello implica identificar algunos de sus resultados.

Una vez establecidos estos resultados, se requiere indagar con los diversos tipos de participantes en el proyecto sobre evidencias que puedan determinar si en el momento de la evaluación hay alguna permanencia de los resultados originalmente reportados. Aquellos resultados sobre los cuales se reportan evidencias, pueden denominarse en una primera, aunque no definitiva instancia, como “impactos iniciales” del proyecto. Estos impactos iniciales pueden:

- *Manifestarse de la misma manera como quedaron registrados en el momento de la finalización formal del proyecto (impactos intencionales).*
- *Haber variado su manifestación lo cual implica que en cierto grado se conserva el resultado original (impactos intencionales modificados) (IDEP, 2015. 19).*
- *Haber dado lugar, comprobado de manera directa, a otros impactos que muestran enriquecer los logros iniciales del proyecto (impactos no intencionales).*

Para los tres casos se plantea que los impactos observados, de acuerdo con las opiniones manifestadas por los participantes indagados, pueden considerarse como positivos o negativos (IDEP, 2015. 20).

Finalmente se plantea que para generar una atribución fundamentada se deben considerar tres elementos clave:

- *Los impactos observados en el momento de realizar la EI.*
- *Los elementos trazadores identificados para el proyecto. Estos operan como criterios de orden interno en relación con la atribución.*

- Los “criterios generales de impacto” que pueden entenderse como referentes externos para fundamentar desde un ángulo diferente a la dinámica del proyecto la atribución (IDEP, 2015. 20).

Al surtir, todo este proceso, y en particular el llevar a cabo el último paso, o ejercicio de atribución, se pueden identificar cuáles son los impactos que se derivan del proyecto, plan o programa evaluado (IDEP, 2015. 21).

Igualmente, se propone revisar y tomar elementos clave de la propuesta de evaluación de impacto de la gestión de proyectos en la administración pública en América Latina de la CAF, pertinentes para hacer diagnósticos y/o medir el efecto de políticas públicas, planes, programas, proyectos así como, de las iniciativas que se implementan en la gestión pública; identificando aprendizajes y oportunidades de mejora que permitan producir saber y conocimientos relevantes y de calidad, en este caso relacionados con el Estudio de incentivos.

Los programas creados en el marco de una política pública pueden ser objeto de cambios permanentes para atender de manera eficaz y eficiente los contextos para los cuales han sido diseñados y en aras de mejorar permanentemente su funcionamiento.

Idealmente, estos cambios deberían estar guiados por conocimiento de calidad sobre el funcionamiento y efectividad de dichos programas, por lo que la medición y el monitoreo supone una de las actividades más importantes que deben realizar las instituciones implementadoras (CAF, 2018, 3).

Un programa puede estar muy bien implementado, puede ser muy apreciado por la ciudadanía o tener un diseño innovador; sin embargo, no será necesariamente un programa efectivo porque el problema que originó su implementación lamentablemente no ha sido atendido a través del mismo. Entonces podemos decir, que este programa no está logrando los objetivos deseados.

Asimismo, se resalta que uno de los aspectos clave de los programas públicos, es que su diseño e implementación generan aprendizajes que deben capitalizarse para el desarrollo de etapas posteriores de los mismos o de otros programas similares, en ese sentido la evaluación de impacto también puede generar cierta gestión de conocimiento, en tanto permite identificar los aspectos que funcionan y los que no.

Por ello, la evaluación de impacto es una herramienta que todo implementador, público o privado, debe manejar si quiere garantizar programas efectivos. Adicionalmente, el proceso de evaluación como tal, supone un aprendizaje constante para la institución pues permite poner la lupa en algunos aspectos de la implementación de los programas que, de otra manera, pasarían desapercibidos. La evaluación de impacto, por lo tanto, tiene un enorme potencial para ayudar a mejorar la gestión de programas y políticas tanto en el ámbito público como en el privado (CAF, 2018, 3).

Con ello se estima que, a futuro, se contribuya en posibles ajustes sobre el proceso de estímulos como también en la toma de decisiones de política desde la SED con miras a mejorar la gestión al respecto de los recursos destinados a ese efecto

Una actividad, programa, intervención o política pública que se esté realizando, una pregunta de interés puntual sobre el impacto o la gestión (CAF, 2018, 4) del programa, y datos administrativos pertinentes para la pregunta de evaluación.

Cuando obtenemos un resultado de una evaluación de impacto de un determinado programa nos sirve, principalmente, para verificar el cumplimiento del objetivo planteado por la política o plan que se evalúa. También para hacer análisis de costo-beneficio sobre la política evaluada, reestructurar el diseño e implementación, solicitar recursos adicionales para profundizar la política o para rendir cuentas sobre el uso de los recursos (CAF, 2018, 5).

De acuerdo con lo anterior, las evaluaciones generan información sobre el impacto de la política, pero también ayudan a mejorar la gestión de los recursos. Por otra parte, la CAF invita a vincular la Evaluación de impacto con la teoría de cambio en tanto:

...permite responder si el diseño de un programa es el correcto, si la cantidad de productos provistos logra un determinado resultado intermedio y por tanto un impacto final. También ayuda a responder cuáles son los determinantes de un problema, y cómo esos determinantes se conectan en toda la cadena causal... (CAF, 2018, 8). ...A veces los programas no tienen los impactos que se esperaban, o tienen impactos que no se habían previsto. Un buen ejercicio de teoría de cambio, puede ayudar a reflexionar sobre qué causa estos resultados (CAF, 2018, 9).

Esta teoría también es ventajosa porque permite hacer un mapa estructurado para visualizar opciones mediante las cuales se daría respuesta a una necesidad, y a su vez, seleccionar una de ellas para su puesta en marcha. El proceso sugerido por la CAF es determinar la necesidad, identificar sus causas y, por consiguiente, una intervención (2018, 9). En síntesis, una evaluación de la gestión proporciona la medición del impacto de un cambio en algún proceso o actividad de una institución, con el fin de aumentar la efectividad de su gestión (CAF, 2018, 10),

Las evaluaciones de impacto de política buscan valorar el impacto que tiene una institución al ofrecer algún bien o servicio o de realizar una actividad en los beneficiarios finales (que suele ser la ciudadanía), mientras que las evaluaciones de gestión, miden el impacto de cambios en los procesos o de la introducción de actividades innovadoras dentro de la entrega de bienes o prestación de servicios a la ciudadanía (CAF, 2018, 10),

Considerando el propósito de poner en marcha y fortalecer el subsistema de estímulos del SMECE, sería conveniente definir si es importante implementar una evaluación de gestión y/o una evaluación de impacto de la política pública. De acuerdo con la CAF, las evaluaciones de gestión, son útiles para los implementadores puesto que, son específicamente para las instituciones desde donde se orientan los programas propios de las políticas públicas. Este tipo de evaluación requiere hacer un balance para determinar si, es necesario generar un cambio de procesos, asimismo, evaluar su efecto, puesto que *puede ser menos costoso que implementar un cambio de programa o de política y evaluar su efecto. En la mayoría de los casos, sujeto a la factibilidad técnica, una evaluación de gestión es mucho más factible de implementar que una de política* (CAF, 2018, 11).

En principio, una evaluación de gestión es posible siempre que se quiere mejorar un proceso o se quiere introducir una actividad complementaria a lo que ya hace la institución. Otros factores importantes a la hora de identificar una oportunidad de evaluación son: la posibilidad de modificar procesos, la posibilidad de agregar actividades innovadoras, la posibilidad de hacer piloto de políticas (CAF, 2018, 12),

Algunas preguntas que orientan la construcción del enfoque metodológico a propósito de lo reseñado en esta metodología (CAF, 2018), que se consideran pertinentes para el Estudio son:

- ¿En qué medida la entrega de los estímulos a los colegios y/o sus comunidades educativas tiene los efectos esperados en la calidad educativa?
- ¿Existen efectos inesperados y cuáles?
- ¿Cuáles efectos de los estímulos son mayores o más efectivos y por qué?
- ¿Es efectiva la manera como se gestionan los estímulos/incentivos/reconocimiento desde la SED?
- ¿Existen efectos en el desarrollo integral de los estudiantes de los colegios distritales?
- ¿Existen efectos en el mejoramiento de la gestión escolar y el PEI de los colegios distritales?
- ¿Existen efectos en las transformaciones pedagógicas de los colegios distritales?
- Entre otros

En este marco y considerando ambas propuestas de evaluación de impacto, según el MEI (IDEP) y la evaluación de la gestión de la CAF, se requiere generar dos grupos para analizar los impactos del proceso de otorgamiento de incentivos. En la propuesta de la CAF se sugiere tomar dos muestras como unidades básicas de observación, esto es la creación de un grupo de tratamiento (quienes se benefician del programa) y el otro grupo, de control (quienes no se benefician del programa). Los dos grupos deben ser idénticos en sus características, puesto que permitirán interpretar cualquier diferencia posterior a la implementación del programa como una consecuencia del programa y no de otros factores externos. Como no se puede saber qué hubiese pasado en ausencia del programa que se diseña se necesita un contrafactual o grupo de control. Es decir, contar con un grupo de unidades que no haya sido beneficiado del programa y que facilite la comparación y así, aproximar el contrafactual que no se puede observar (CAF, 2018, 6).

Anexo 2 Matriz de Categorías y Subcategorías del Estudio

<p>Anexo 1. Matriz de Categorización y estructura documental Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, IDEP COMPONENTE B: EVALUACIÓN EXTERNA Y ESTUDIOS SOBRE INCENTIVOS. Actividad: Investigación educativa y territorial: Transformaciones Pedagógicas para cerrar brechas 2022 Investigación sobre los estímulos otorgados a colegios oficiales en Bogotá</p>				
Categorías	Subcategorías	Variables	Instrumento(s) / actores	Preguntas
Estímulos Incentivos Reconocimientos	Conceptualización	Reconocimientos Incentivos Estímulo Calidad educativa Plan Incentivos I.M.E.N. Sistema Incentivos IDEP Programa Estímulos Fincultum Plan de estímulos IDARTES Premio Compartir I Mestro Fundación Compartir Educadores Impulsadores Fundación Compartir Premio a la excelencia CANAPPO	Revisión documental	¿Cuál es el concepto de estímulos/reconocimientos/incentivos que se tiene en la Política pública (I.M.E.N./SED/IDEP)?
	Contexto/ antecedentes			
Política pública distrital o lineamientos para el otorgamiento de Estímulos/ reconocimientos/incentivos a los colegios distritales	Política pública educativa distrital y Planes Educativos Sectoriales	1998-2001	Grupos focales (1) Entrevistas SED, B Subsecretarías y Dirección de Evaluación Educativa	¿Cuáles son los hitos a tener en cuenta para la construcción de una política pública de estímulos en educación para la ciudad?
		2001-2004		¿Cuándo aparecen los Planes Educativos Distritales e Iconcepto de estímulos/reconocimientos/incentivos para los Colegios del Distrito o comunidades educativas?
		2004-2008		¿Cuál es la razón de ser de otorgar estímulos para los colegios distritales? (Por qué?)
		2008-2012		¿Cuál es la justificación (institucional) de crear un proceso de otorgamiento de Estímulos/reconocimientos/incentivos a los Colegios públicos? (Surgió un problema)
		2012-2016		¿Detinta algunos cambios entre un plan educativo distrital y el siguiente, en cuanto al concepto u otorgamiento de estímulos/reconocimientos/incentivos a los Colegios públicos?
Sistema multidimensional para la evaluación de la calidad educativa (SIMCE)	Subsistema de Estímulos/ indicadores.	Política pública 2000-2024	Grupos focales (1) Entrevistas SED, B Subsecretarías y Dirección de Evaluación Educativa (1) (Wilson Rodríguez)	¿Cómo y por qué surge el sistema de estímulos a Colegios Distritales en la SED?
		Normatividad		¿Desde hace cuánto se otorgan estímulos/reconocimientos/incentivos a los Colegios del Distrito?
		Presupuesto		¿Cuál es el propósito de la SED de otorgar estímulos a los Colegios del Distrito? ¿Qué resulta del proceso de gestión del subsistema de estímulos?
Repulación de otorgamiento	¿Gestionar un determinado estímulo ¿qué aspectos se tienen y/o se debería tener en cuenta para elegir un tema o aspecto frente a otros?			
Esteblecimiento de criterios para otorgamiento y evaluación para acceder	¿Qué diferencia(s) o cambio(s) observó entre los planes de en el diseño del subsistema de los estímulos y su gestión/implementación?			
Otorgamiento de estímulos	¿Cuál es la relación entre otorgamiento de estímulos/reconocimientos/incentivos y calidad			
Retroalimentación de l proceso de estímulos	¿Cuáles aspectos observaron los aspectos más relevantes del subsistema y cuáles estarían			
Gestión de conocimiento: (Prácticas académicas, Banco de buenas prácticas, sistematización (y experiencias significativas)	¿Cuáles consideraciones son las oportunidades de mejoras del subsistema de estímulos? ¿Cuáles son los principales desafíos en la implementación del subsistema de estímulos?			
Estímulos Incentivos Reconocimientos	Caracterización Estímulos Peculiaridades Sociales Distritales y servicios Acompañamiento y fortalecimiento Tipos 26-29 Incentivos Estados: (en creación, en consolidación, Consolidado)	Grupos focales (1) Entrevistas SED, B Subsecretarías y Oficina de evaluación (2) Entrevistas a grupos focales Directivos docentes (2) Entrevistas a grupos focales Docentes	Razón de ser/justificación, principios, logros previstos	
			¿Cuáles aciertos identifican en el proceso de diseño y desarrollo de la convocatoria?	
			¿Cuáles aciertos y/o dificultades identifican en el proceso de convocatoria?	
			¿Qué debe mantenerse y/o que debe cambiarse en el proceso de convocatoria para el otorgamiento de estímulos?	
Desarrollo integral de los estudiantes y transformaciones pedagógicas	¿Cómo se entrelaza el colegio de la convocatoria para acceder a los estímulos que ofrece la SED?			
Ejecución de l horizonte institucional del PEI y el mejoramiento de la gestión escolar	¿Cuánto de bioorganización se el Colegio para participar por el estímulo? ¿Qué se tenía y/o qué faltaba para cumplir con los términos de la convocatoria?			
la gestión de los estímulos en la SED (Otorgante) Colegios Distritales (Receptores)	Actores educativos	Grupos focales (1) Entrevistas SED, B Subsecretarías y Oficina de evaluación (2) Entrevistas Directivos docentes (2) Entrevistas Docentes (2) Entrevistas Estudiantes (2) Entrevistas Egresados (2) Entrevistas Comunidad educativa (Padres/madres de familia, abuelos y personas del entorno).	Preguntas e interrogantes frente a los incentivos	
			¿Cuáles fueron los aciertos en el proceso de recibir el estímulo en el Colegio, en el desarrollo del PEI en la gestión institucional, los integrantes de sus comunidades educativas, Estudiantes, Docentes, directivos docentes?	
Actores educativos	Sujetos receptores de incentivos: Colegios distritales, Directivos docentes, Estudiantes, Comunidades educativas		¿Cuáles fueron las dificultades en el proceso de recibir el estímulo en el Colegio, en el desarrollo del PEI, en la gestión institucional, los integrantes de sus comunidades educativas, Estudiantes, Docentes, directivos docentes?	
			¿Cómo ha iniciado el recibir el estímulo en el Colegio, en el desarrollo del PEI, en la gestión institucional los integrantes de sus comunidades educativas, Estudiantes, Docentes, directivos docentes?	



Anexo 1. Matriz de Categorización y estructura documento
Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, IDEP
COMPONENTE 3: EVALUACIÓN EXTERNA Y ESTUDIOS SOBRE INCENTIVOS.
Actividad: Investigación Gestión educativa y territorio: Transformaciones Pedagógicas para el cierre de brechas 2022
Investigación sobre los estímulos otorgados a colegios oficiales en Bogotá

Categorías	Subcategorías	VARIABLES	Instrumento(s) / actores	Preguntas
Resultados (Previsos y emergentes)	Colegios distritales	Incentivos y estímulos que pueden asociarse a las dimensiones de calidad propuestas en el SMECE	Grupos focales: (2) Entrevista Directivos docentes (2) Entrevista Docentes (2) Entrevista estudiantes (2) Entrevista Egresados (2) Entrevista Comunidad educativa (Padres/madres de familia, aliados y personas del entorno).	¿Qué cambios se observan en el Colegio después de recibir el estímulo/reconocimiento/incentivo?
		Indicadores, estímulos, subsistema de estímulos		Considera que recibir un estímulo/reconocimiento/incentivo influye o genera cambios en la calidad del servicio educativo, en los aprendizajes y/o en la garantía del derecho a la educación?
		Efecto (contribución/afectación) en el Desarrollo integral de los estudiantes, vida personal, académica		¿Cómo podría aportar la construcción de unos lineamientos de política pública de estímulos en el sostenimiento o mejora de la calidad educativa en los Colegios distritales?
		Efecto (contribución/afectación) en la ejecución del horizonte institucional del PEI y al mejoramiento de la gestión escolar		¿Se deberían incluir algunos otros estímulos para los Colegios en aras de la calidad educativa?
		Efecto (contribución/afectación) Transformaciones prácticas pedagógicas, prácticas docentes		¿Se logra el propósito propuesto por la SED de mejora o sostenibilidad de la calidad educativa en los colegios?
Recomendaciones	Política pública (propuesta)	Lineamientos de la política pública otorgamiento de estímulos a Colegios Distritales	Grupos focales (1) Entrevistas SED. 3 subsecretarías y Dirección de Evaluación Educativa (1) (Mauricio Castillo y Wilson Rodríguez) (2) Entrevista Directivos docentes (2) Entrevista Docentes (2) Entrevista estudiantes (2) Entrevista Egresados (2) Entrevista Comunidad educativa (Padres/madres de familia, aliados y personas del entorno).	¿Cuáles son los aspectos clave sugeridos para tener en cuenta en la construcción de unos lineamientos de la política pública educativa sobre estímulos?
		Efecto en el Desarrollo integral de los estudiantes, vida personal y académica, aprendizajes		Sugerencia participación de otros actores
		Efecto en la ejecución del horizonte institucional del PEI y al mejoramiento de la gestión escolar		Sugerencias sobre las características, tipología, ejemplo Estados estructurales o coyunturales sobre los estímulos, entre otros
		Efecto en las transformaciones prácticas pedagógicas y prácticas docentes		
	SED	Propuesta lineamientos, implementación y seguimiento a la política pública de otorgamiento de Estímulos a Colegios Distritales		¿En qué aspectos deben mantenerse o modificarse los lineamientos o implementación del subsistema de estímulos, según los resultados obtenidos?
		Diseño, desarrollo o implementación del Subsistema de estímulos, SMECE; como un ordenador del otorgamiento de los incentivos, estímulos y reconocimientos en la SED		
		Convocatoria, procesos y recepción de estímulos.		Sugieren algunos otros estímulos para otorgar a los Colegios por parte de la SED?
		Creación o eliminación de estímulos, participación de otros actores (Aliados/Evaluadores), entre otros.		Sugerencias para el seguimiento de subsistema
	Colegios distritales	Características de los incentivos: tipología (Estímulos estructurales o coyunturales) Otros		Sugerencias para la consolidación y Sostenibilidad de subsistema
		Apropiación y "uso" de los estímulos par ala calidad educativa		¿Cómo debe darse en los colegios distritales el uso y apropiación de los estímulos para garantizar que
		Efecto en el Desarrollo integral de los estudiantes, vida personal y académica, aprendizajes		Sugerencias sobre la convocatoria y recepción de estímulos
		Efecto en la ejecución del horizonte institucional del PEI y al mejoramiento de la gestión escolar		
		Efecto en las transformaciones prácticas pedagógicas y prácticas docentes		
4	13	44	6- 7 instrumentos	40

Anexo 3 Cronograma general del Estudio

Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, IDEP COMPONENTE 3: EVALUACIÓN EXTERNA Y ESTUDIOS SOBRE INCENTIVOS. Actividad: Investigación Gestión educativa y territorio: Transformaciones Pedagógicas para el cierre de brechas 2022 Investigación sobre los estímulos otorgados a colegios oficiales en Bogotá																	
Plan y cronograma de trabajo 9 de septiembre a 9 de diciembre 2022																	
CRONOGRAMA DE TRABAJO		MESES		Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre	
Objetivo: desarrollo de la Investigación Gestión educativa y territorio, en el marco del Convenio Interadministrativo SED - IDEP 2022.		Responsables		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Fase I. Diseño conceptual y metodológico de la investigación		Equipo del Estudio															
Fase II: Trabajo de campo para la obtención de información		Equipo del Estudio															
Fase III: Organización y categorización de la información obtenida		Equipo del Estudio															
Fase IV. Análisis e Interpretación de los resultados y producción del documento final		Equipo del Estudio															
PRODUCTOS																	
8 Elaborar y hacer entrega de los informes y productos conforme al plan de trabajo aprobado por la supervisión del contrato.	1	Entrega producto No 1. Diseño metodológico del estudio, que contenga: a). Antecedentes y marco conceptual del estudio, b). Definición de objetivos y alcances, c) enfoque metodológico, d). Descripción de las categorías de análisis, de acuerdo con las orientaciones de la supervisión del contrato.	Equipo Investigador														
	2	Entrega producto No.2. Documento de avance del proceso que contenga principalmente, los avances en la fase operativa de contactos a colegios y actores claves, así como la aplicación de instrumentos.	Equipo Investigador														
	3	Entrega producto No 3. Documento que contenga el informe final de resultados, con las recomendaciones que permita la construcción de una política de estímulos a IED y docentes, de acuerdo con la estructura que se defina con la supervisión del contrato.	Equipo Investigador														

Anexo 4. Relación de comunicaciones a colegios

El IDEP, con la aprobación de la SED, envió 2 tipos de cartas de invitación a participar en el estudio: la primera dirigida a dos colegios para la realización del pilotaje de los instrumentos para la obtención de la información (de acuerdo a la respuesta por parte de los colegios, se eligió uno para pilotaje, mientras que el segundo, pasó a ser parte del conjunto de los 23 restantes).

El segundo tipo de carta iba dirigida a las otras 23 instituciones educativas, con la intención de realizar la aplicación definitiva de los instrumentos mediante el desarrollo de las entrevistas semiestructuradas grupales virtuales (a manera de grupos focales). En dichas comunicaciones se indicó el tipo de actor que se esperaba entrevistar (directivos, docentes, estudiantes/egresados, padre/madres o acudientes); el propósito del estudio; fechas, hora y enlaces (link) correspondientes; al igual que información de contacto de los investigadores. Es importante indicar que se seleccionaron colegios rurales dentro de la muestra como fueron: Colegio Quiba Alta IED, Colegio Rural Pasquilla IED y el Colegio El Verjón IED.

Los colegios se organizaron en 3 grupos por lo que, las cartas de invitación fueron enviadas de acuerdo con los incentivos recibidos por los actores educativos de los colegios, de igual manera, fueron organizados dos grandes grupos para la aplicación de los instrumentos por los investigadores vinculados al IDEP, asignando el rol de investigador responsable de la aplicación y de investigador acompañante, según se indica a continuación:

A. Primer grupo de colegios

i. Cartas con invitación al Colegios para el pilotaje de los instrumentos

- Lunes, 24 de octubre 8:00 am Coordinador Colegio Quiba Alta IED
- Lunes, 24 de octubre 9:30 am Docente y docente orientadora Colegio Quiba Alta IED
- Miércoles, 26 de octubre 10:00 am Estudiantes Colegio Estanislao Zuleta
- Miércoles, 26 de octubre 4:30 pm Egresado Colegio Rural Pasquilla IED

B. Segundo grupo de colegios

ii. Carta con invitación a cuatro actores educativos

Miércoles, 26 de octubre 1:00 pm GF Docentes

Viernes, 28 de octubre 8:30 am GF con comunidad

Martes, 1 de noviembre 1:00 pm GF Estudiantes y egresados

Jueves, 3 de noviembre 8:30 am GF Directivos docentes:

- Colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño IED
- Colegio San José Norte IED
- Colegio Villemar el Carmen IED
- Colegio Nuevo Chile IED
- Colegio Gerardo Paredes IED

iii. **Carta con invitación a cuatro actores educativos GF Comunidad (Padres/Madres acudientes)**

Miércoles, 26 de octubre 1:00 pm GF Docentes
Viernes, 28 de octubre 8:30 am GF con comunidad
Martes, 1 de noviembre 1:00 pm GF Estudiantes y egresados
Jueves, 3 de noviembre 8:30 am GF Directivos docentes

- Escuela Normal Superior Distrital María Montessori IED

iv. **Carta con invitación a Directivos docentes, docentes y Estudiantes y Egresados**

Miércoles, 26 de octubre 1:00 pm GF Docentes
Martes, 1 de noviembre 1:00 pm GF Estudiantes y egresados
Jueves, 3 de noviembre 8:30 am GF Directivos docentes

- Colegio de la BICI IED
- Colegio Instituto Técnico República de Guatemala IED
- Colegio El Verjón Rural IED

v. **Carta con invitación a Docentes, Estudiantes y Egresados y Comunidad**

Miércoles, 26 de octubre 1:00 pm GF Docentes
Martes, 1 de noviembre 1:00 pm GF Estudiantes y egresados
Martes, 1 de noviembre 8:30 am GF Comunidad

- Colegio La Concepción IED
- Colegio José Félix Restrepo IED

vi. **Carta con invitación a Docentes, Estudiantes y Egresados y Comunidad**

Miércoles, 26 de octubre 1:00 pm GF Docentes

Martes, 1 de noviembre 1:00 pm GF Estudiantes y egresados

Viernes, 28 de octubre 1:00 pm GF con Comunidad

- Colegio Externado Nacional Camilo Torres IED

C. Tercer grupo de Colegios

vii. Carta con invitación a cuatro actores educativos

Miércoles, 26 de octubre 10:00 am GF Estudiantes y egresados

Jueves, 27 de octubre 8:30 am GF Docentes

Viernes, 28 de octubre 1:00 pm GF Comunidad

Jueves, 3 de noviembre 8:30 am GF Directivos docentes:

- Colegio El Porvenir IED
- Colegio Estanislao Zuleta IED
- Colegio Tomás Carrasquilla IED

viii. Carta con invitación a Directivos Docentes, docentes y Estudiantes y egresados

Miércoles, 26 de octubre 10:00 am GF Estudiantes y egresados

Jueves, 27 de octubre 1:30 pm GF Directivos docentes:

Jueves, 27 de octubre 8:30 am GF Docentes

- Colegio Magdalena Ortega de Nariño IED
- Colegio Antonio José Uribe IED
- Colegio Rural Pasquilla IED
- Colegio Técnico Menorah IED
- Colegio Nuevo San Andrés de los Altos IED

ix. Carta con invitación a Directivos Docentes, docentes y comunidad

Jueves, 27 de octubre 1:30 pm GF Directivos docentes:

Jueves, 27 de octubre 8:30 am GF Docentes

Viernes, 28 de octubre 1:00 pm GF Comunidad

- Colegio Ciudad Chengdú IED

x. **Carta con invitación a Directivos Docentes y docentes**

Jueves, 27 de octubre 1:30 pm GF Directivos docentes:

Jueves, 27 de octubre 8:30 am GF Docentes

- Colegio Fabio Lozano Simonelli IED

xi. **Carta con invitación a Docentes y Estudiantes y egresados**

Miércoles, 26 de octubre 10:00 am GF Estudiantes y egresados

Jueves, 27 de octubre 8:30 am GF Docentes

- Colegio Santiago de las Atalayas IED

Cartas a Conocedores expertos

Se enviaron las cartas de invitación a expertos y funcionarios de la SED, con la información relevante de la entrevista a realizar.

- Viernes, 21 de octubre. I grupo 9:00 am, II grupo 11:00 am y III Grupo 2:30 pm

Aplicación de los instrumentos

Se construyeron **5 instrumentos** para efectuar y orientar de manera virtual las entrevistas individuales y grupales planificadas, mediante las cuales se logró acceder a las narrativas de los funcionarios conocedores del proceso de gestión de estímulos de la SED; y de los estudiantes, egresados, docentes y directivos docentes y de los madres y padres de familia, todos ellos, pertenecientes a las comunidades educativas de los colegios que recibieron estímulos, en los últimos 5 años, por parte de la Secretaría. En total, el equipo investigador realizó 24 entrevistas a 38 personas, 16 entrevistas individuales y 8 grupales.

Aspectos destacados de la aplicación de instrumentos

- El tiempo de aplicación de los instrumentos varió para el caso de las entrevistas individuales, la de menor duración fue de entre 30 minutos, y para las grupales, la de más tiempo, fue de 90 minutos. Tiempos apropiados para la aplicación.
- Una persona de la SED, apoyó la labor de contactar a los funcionarios de las direcciones y subsecretarías para su participación en las entrevistas grupales y aportó en el contacto con los colegios del pilotaje.
- El equipo investigador observó que era importante desarrollar las preguntas de las respectivas guías; e ir las aplicando según el rumbo que tomara la entrevista semi-estructurada. Esto aumentó la posibilidad de diálogos más fluidos en los que se iban resolviendo los interrogantes de los cuestionarios, muchas veces a partir de las primeras preguntas. En ese orden de ideas no siempre se aplicaron tal cual las preguntas definidas en los cuestionarios de las entrevistas grupales e igualmente, las narrativas de entrevistados brindaron otros elementos interesantes.
- Se ha contado con el apoyo permanente y decidido del Profesional del IDEP para la convocatoria y buen desarrollo de las entrevistas virtuales y en general de las actividades del Estudio.

Durante el proceso de aplicación de los instrumentos se presentaron algunas dificultades, las cuales se describen con su medida de mitigación:

Anexo 5. Dificultades durante la aplicación de los instrumentos

Dificultad	Descripción	Medida de mitigación
Imprecisión y/ o inexistencia de la Información de contacto con los colegios	Algunas bases de datos que fueron entregadas por la SED y/o que están disponibles en el IDEP están desactualizadas en: números telefónicos, celulares o fijos, correos, y nombre de rectores	Se acudió a otros medios como el contacto con directivos, docentes o investigadores que conocieran las instituciones y aportaran un contacto efectivo.
No se recibió respuesta a la carta enviada a los directivos, ni al momento de llamar para confirmar entrevistas	Algunos directivos docentes no contestan el celular, o los números fijos que aparecen en las bases de datos, porque estaban atendiendo otros eventos, o la comunicación se maneja a través de sus secretarías.	La muestra de colegios permitió concretar a otros directivos para el trabajo de entrevistas.



No aceptación de entrevistas	<p>La actual rectora del Colegio Externado Nacional Camilo Torres, no aceptó la visita a la IE porque afirmó que no ha recibido estímulos.</p> <p>Sin embargo, hay una evidencia de haber recibido un incentivo por participar en el Nodo 19, dentro del reconocimiento a NODOS que presentaron experiencias orientadas a mejorar la calidad de la educación, la permanencia escolar y la convivencia en 2021, ocupando el cuarto lugar, entre 10 Nodos finalistas una vez valorados por los jurados calificadores.</p>	<p>La muestra de colegios permitió concretar a otros directivos para el trabajo de entrevistas.</p>
	<p>Varios directivos docentes con los que se tuvo contacto telefónico, indicaron que no podían asistir al grupo focal porque se encontraban cerrando el año lectivo, y les parecía poco asertivo realizar estas entrevistas en este momento del año.</p>	<p>La muestra de colegios permitió concretar a otros docentes para el trabajo de entrevistas.</p>
Ausencia de actores educativos por semana de receso	<p>La programación del trabajo de campo con los actores educativos de los colegios, se debió posponer debido a la semana de receso escolar, entre el 10 al 18 de octubre, teniendo en cuenta que, desde la semana anterior, no fueron respondidas las llamadas. Después de la semana del receso, en los colegios, los directivos docentes afirmaron tener muchas actividades pendientes y urgentes y este tipo de actividades no es prioritario.</p>	<p>Se ajustaron las fechas y horas de trabajo de entrevistas.</p>

Anexo 6. Normatividad asociada a estímulos

ANEXO 6. NORMATIVIDAD ASOCIADA A ESTÍMULOS EDUCACIÓN BOGOTÁ 1996 - 2022				
AÑO	NORMA	DOCUMENTO	ASPECTO / RESTRUCTOR	
1996	Decreto 707 de 1996	Nivel Nacional	Reglamenta el otorgamiento de estímulos para los docentes que presten sus servicios en zonas de difícil acceso o en situación crítica de inseguridad o mineras	
1998	Radicación 1075 de 1998	Consejo de Estado - Sala de Consulta y Servicio Civil	La ley 115 de 1994 y el decreto reglamentario 707 de 17 de abril de 1996 prevén los estímulos para los docentes que presten sus servicios en zonas de difícil acceso o en situación crítica de inseguridad o mineras, estas zonas se determinan en los reglamentos que expidan las autoridades del nivel de departamental, distrital y municipal. El Decreto 1242 de 1977 perdió vigencia con motivo de la expedición del Decreto ley 2277 de 1979. Para el Distrito Capital rige en las resoluciones 701 y 1328 de 1996, expedidas en desarrollo de las competencias otorgadas por la ley 115 de 1994 y por el decreto reglamentario 707 de 1996.	
2000	Decreto 265 de 2000	Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C.	Zona, concepto, DANE, Art. 10. Zonas de difícil acceso, definición, clasificación, criterios, parámetros, Art. 20. Zonas críticas de inseguridad, clasificación, criterios, parámetros, indicadores, Art. 30. Zonas mineras, definición, clasificación, parámetros, indicadores, art. 40. Zonas vulnerables, definición, criterios, parámetros, indicadores, Art. 50. Determinación y categorización zonal, Art. 60. Estímulos, pérdida de estímulos, docentes, directivos docentes, Art. 70 y 80. Aproporaciones presupuestales, SED, Art. 90.	
2000	Decreto 315 de 2000	Alcaldía Mayor de Bogotá,	Docentes y directivos, estímulos, modificación, aclaración, bonificación remunerativa, tiempo de servicio, beneficios, cálculo, categoría, Art. 10.	
2001	Decreto 945 de 2001	Alcaldía Mayor de Bogotá,	Reconoce beneficios consagrados en el Decreto Nacional 707 de 1996 a los docentes al servicio del Distrito Capital que hayan prestado sus servicios en zonas de difícil acceso, Art. 3.	
2001	Resolución 9842 de 2001	Secretaría de Educación del Distrito - SED	Se determinan y excluyen establecimientos educativos ubicados en zonas de difícil acceso, art. 1, 2.	
2003	Sentencia 103 de 2003	Corte Constitucional	El estímulo a favor de los docentes señala los parámetros generales para su reconocimiento, además, las bonificaciones, capacitación y tiempo, entre otros estímulos que se harán efectivos de conformidad con el reglamento que para el efecto expida el Gobierno Nacional. Adicionalmente, es de resaltar el hecho que la norma acusada no fije porcentajes ni cuantifique los factores allí señalados, así como tampoco defina ni señale las áreas geográficas en las cuales se reconocerán, lo cual se explica en la medida que estas determinaciones corresponden al ámbito de competencia del Gobierno Nacional.	
2004	Decreto 1171 de 2004	Nivel Nacional	Reglamenta el art. 24, inciso 6 de la Ley 715 de 2001, en lo referente a los estímulos para los docentes y directivos docentes de los establecimientos educativos estatales ubicados en áreas rurales de difícil acceso. Señala el ámbito de aplicación, enuncia que es área rural de difícil acceso, determina la obligación anual de las secretarías de educación de definir las sedes de los establecimientos educativos ubicados en tal zona y define los estímulos a que pueden acceder los docentes respectivamente	
2005	Concepto 13 de 2005	Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C.	Los Decretos Distritales 265 y 315 de 2000, así como el 945 de 2001, se entienden derogados tácitamente con la expedición de la Ley 715 de 2004, que deroga expresamente el artículo 134 de la Ley 115 de 1994 y el Decreto 1171 de 2004, que reglamenta el art. 24, inciso 6 de la Ley 715 de 2001, en lo referente a los estímulos para los docentes y directivos docentes de los establecimientos educativos estatales ubicados en áreas rurales de difícil acceso. En efecto, el artículo 134 de la Ley 115 de 1994 fue derogado por el artículo 113 de la Ley 715 de 2001. El Decreto Nacional 707 de 1996, que sirvió de fundamento a los Decretos Distritales 265 de 2000, 315 de 2000 y 945 de 2001 pierde fuerza ejecutoria, pues el artículo 134 de la Ley 115 de 1994 fue derogado expresamente por la Ley 715 de 2001. Por tanto los Decretos Distritales 265 de 2000, 315 de 2000 y 945 de 2001 corren la misma suerte del mencionado Decreto Nacional 707 de 1996.	
2007	Acuerdo 273 de 2007	Concejo de Bogotá	Establece estímulos para promover la calidad de la educación en los colegios oficiales del Distrito Capital. Señala incentivos en programas que la Secretaría de Educación, establecerá en programas académicos, así como los de reconocimiento en hoja de vida, incentivos a la investigación, publicaciones, acceso a eventos culturales, académicos, deportivos y recreativos, incentivo por desempeño docente y dirección docente en áreas rurales de Bogotá, D.C., incentivo por desempeño docente para los docentes de aulas de niños y niñas en condición de discapacidad, reconocimiento honorífico a una vida de servicio a la educación en el Distrito Capital, celebración de la día de las y los educadores e incentivos para uso de medios electrónicos de comunicación. Determina estímulo especial a directivos docentes y a los colegios distritales oficiales, tales como reconocimiento a instituciones educativas por rendimiento académico, reconocimiento a instituciones educativas por mejora del nivel de inglés, reconocimiento a instituciones educativas por la permanencia escolar y reconocimiento a colegios distritales oficiales por la excelente gestión institucional.	
2007	Resolución 3465 de 2007	Secretaría de Educación del Distrito	Reglamenta la organización de La semana de integración de colegio con la comunidad y la ciudad, prevista en el Acuerdo Distrital 273 de 2007, la cual deberá desarrollarse en el presente año, dentro de la "Feria Pedagógica 2007", prevista por la Secretaría de Educación Distrital para los días 30, 31 de agosto y 1 de septiembre del presente año. Detalla los estímulos para los colegios Oficiales del Distrito que se destaquen por los mejores trabajos y resultados.	
2008	Resolución 4514 de 2008	Secretaría de Educación del Distrito	Reglamenta el art. 22 del Acuerdo 273 de 2007, estableciendo los criterios y metodología para el reconocimiento a colegios por la permanencia escolar.	
2008	Concepto 116756 de 2008	Secretaría de Educación del Distrito - SED	El Decreto 265 de 2000, fue modificado por los Decretos 315 de 2000 y 945 de 2001, razón por la cual el fundamento jurídico de los tres actos administrativos es el mismo; dicho soporte es el Decreto Nacional 707 de 1996, por el cual se reglamenta el otorgamiento de estímulos para los docentes que presten sus servicios en zonas de difícil acceso o en situación crítica de inseguridad o mineras; El Decreto 707 citado, perdió su fuerza de ejecución al desaparecer de la normatividad vigente, el artículo 134 de la Ley 115 de 1994, que fue derogado por el artículo 113 de la Ley 715 de 2001 al desaparecer el Decreto 707 de 1996 del ordenamiento jurídico, los Decretos Distritales 265 y 315 de 2000, como el 945 de 2001, corrieron la misma suerte de aquel, razón por la cual no se encuentran vigentes; el artículo 24 de la Ley 715 de 2001, declarado exequible por la Corte Constitucional a través de Sentencia C-103 de 2003, estableció nuevas condiciones para los docentes que laboran en áreas rurales de difícil acceso, lo cual fue reglamentado mediante Decreto Nacional 1171 de 2004	
2008	Resolución 1450 de 2008	Secretaría de Educación del Distrito - SED	Reglamenta parcialmente el Acuerdo Distrital 273 de 2007 y convoca a los maestros, maestras y directivos docentes del Sistema Educativo Oficial de Bogotá, D.C., a participar en el Premio a la "Investigación e Innovación Educativa". Señala que la convocatoria al premio se realizará a partir del año 2008, el 15 de Mayo con ocasión de la día del educador en Colombia.	

ANEXO 6. NORMATIVIDAD ASOCIADA A ESTÍMULOS EDUCACION BOGOTÁ 1996 - 2022			
AÑO	NORMA	DOCUMENTO	ASPECTO / RESTRUCTOR
2010	Concepto 40 de 2010	Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C.	Respecto de la derogatoria de los Decretos Distritales 265 y 315 de 2000, así como del 945 de 2001, se tiene que se reitera el concepto 4 emitido por esta Dirección acerca de la vigencia de los citados Decretos, en el que se concluyó: "¿No obstante se entienden derogados tácitamente con la expedición de la Ley 715 de 2004, que deroga expresamente el artículo 134 de la Ley 115 de 1994 y el Decreto No. 1171 de 2004, que reglamenta el art. 24, inciso 6 de la Ley 715 de 2001, en lo referente a los estímulos para los docentes y directivos docentes de los establecimientos educativos estatales ubicados en áreas rurales de difícil acceso. Señala el ámbito de aplicación, enuncia que es área rural de difícil acceso, determina la obligación a nivel de las secretarías de educación de definir las sedes de los establecimientos educativos ubicados en tal zona y define los estímulos a que pueden acceder los docentes respectivamente. En efecto, el artículo 134 de la Ley 115 de 1994 fue derogado por el artículo 133 de la Ley 715 de 2001. El Decreto Nacional No. 707 de 1996, que sirvió de fundamento a los Decretos Distritales 265 de 2000, 315 de 2000 y 945 de 2001 pierde fuerza ejecutoria, pues el artículo 134 de la Ley 115 de 1994 fue derogado expresamente por la Ley 715 de 2001. Por tanto los Decretos Distritales 265 de 2000, 315 de 2000 y 945 de 2001 corren la misma suerte del mencionado Decreto Nacional 707 de 1996".
2010	Decreto 521 de 2010	Nivel Nacional	Reglamenta parcialmente el inciso 6º del artículo 24 de la Ley 715 de 2001 y el artículo 2º de la Ley 1297 de 2009, en lo relacionado con los estímulos para los docentes y directivos docentes de los establecimientos educativos estatales ubicados en las zonas de difícil acceso, los cuales tendrán derecho a una bonificación equivalente al 15% del salario básico mensual que devenguen. Esta bonificación no constituye factor salarial ni prestación para ningún efecto, se pagará mensualmente, y se causará únicamente durante el tiempo laborado en el área académica. Se dejará de causar si el docente es reubicado o trasladado, temporal o definitivamente, a otra sede que no reúna la condición para el reconocimiento de este beneficio, o cuando la respectiva sede del establecimiento pierda la condición de estar ubicada en zona rural de difícil acceso.
2010	Proyecto de Acuerdo 93 de 2010	Concejo de Bogotá D.C.	Esta blece el año sabático como un estímulo para Docentes y Docentes Directivos de reconocida trayectoria académica de la planta global de cargos, quienes por un periodo de un año se separan de las actividades ordinarias, con goce de sueldo y sin pérdida de antigüedad.
2011	Acuerdo 471 de 2011	Concejo de Bogotá D.C.	Creación del sistema de valoración de procesos de aprendizaje de niños y niñas de educación inicial y primario en instituciones educativas del Distrito Capital.
2012	Resolución 2593 de 2012	Secretaría de Educación del Distrito - SED	Reglamenta el artículo 15 del Acuerdo Distrital 273 de 2007, estableciendo los criterios, indicadores y metodología para otorgar un reconocimiento a nivel de 25MMMLV a los docentes que presten sus servicios en Colegios Distritales Oficiales en aulas que atiendan exclusivamente niños, niñas en condiciones de discapacidad y que hubieran cumplido satisfactoriamente con las metas de calidad de este programa establecidas por la Secretaría de Educación para cada periodo escolar.
2013	Resolución 2067 de 2013	Secretaría de Educación del Distrito	Modifica la Resolución 1668 de 2011 que reglamentó el artículo 11 del Acuerdo 273 de 2007, por el cual se creó el Premio a la Investigación e Innovación Educativa, establece las reglas de la convocatoria, objeto, conformación del jurado, comité técnico, distribución, modalidades, requisitos de participación, criterios de evaluación, procedimiento, valor de los premios, asignación presupuestada y vigencia.
2013	Resolución 2067 de 2013	Secretaría de Educación del Distrito - SED	Modifica la Resolución 1668 de 2011 que reglamentó el artículo 11 del Acuerdo 273 de 2007, por el cual se creó el Premio a la Investigación e Innovación Educativa, establece las reglas de la convocatoria, objeto, conformación del jurado, comité técnico, distribución, modalidades, requisitos de participación, criterios de evaluación, procedimiento, valor de los premios, asignación presupuestada y vigencia.
2015	Concepto 42535 de 2015	Secretaría de Educación del Distrito - SED	El concepto resuelve el interrogante de quién es el responsable de realizar el seguimiento a la ejecución de los recursos entregados a las Instituciones Educativas Distritales en virtud de los estímulos para la promoción de la calidad de la educación, creados por el Acuerdo Distrital 273 de 2007. Después de un análisis jurídico del mencionado Acuerdo y las Resoluciones 3465 de 2007, 4514 de 2008, 3617 de 2011 y 2202 de 2014 de la Secretaría de Educación. Concluye que la responsabilidad es específica del seguimiento a la ejecución de los recursos de los estímulos para la promoción de la calidad de la educación por parte de las IED, es la siguiente: a. Estímulo a las IED con mejores proyectos académicos, culturales y deportivos en la semana El Colegio, la Comunidad y la Ciudad: La Dirección Local de Educación de la localidad respectiva, conforme al artículo 6 de la Resolución 39 de 2013. b. Estímulo a las IED de mejor rendimiento académico en las pruebas SABER: La Subsecretaría de Calidad y Pertinencia, en virtud del artículo 7 de la Resolución 34 de 2014. c. Estímulo a las IED con mejor nivel de inglés en las pruebas SABER: La Subsecretaría de Calidad y Pertinencia, como lo dispone el artículo 6 de la resolución 33 de 2014. d. Estímulo a las IED con menor índice de deserción: La Dirección General de Educación y Colegios Distritales, de acuerdo con el artículo 6 de la resolución 31 de 2014. e. Estímulo a las IED con excelente gestión institucional: La Dirección General de Educación y Colegios Distritales, de conformidad con los artículos 9 de la Resolución 3617 de 2011 y 6 de la Resolución 30 de 2014.
2015	Acuerdo 613 de 2015	Concejo de Bogotá D.C.	Se establece como estímulo el año sabático para docentes y docentes directivos de reconocida trayectoria académica de la planta de personal de carrera de la Secretaría de Educación del Distrito, la cual determinará el procedimiento y los requisitos para la asignación del estímulo, el seguimiento y su evaluación, con base en los lineamientos definidos en esta norma.
2016	Concepto 67910 de 2016	Secretaría de Educación del Distrito - SED	Consulta acerca de si existe violación al debido proceso en el procedimiento de postulación y reconocimiento del incentivo docente por atención de menores en condición de discapacidad, establecido en la Resolución 2237 de 2015 de la SED, al respecto la entidad consultada responde que no, debido a que dichos procedimientos administrativos para el reconocimiento del citado incentivo son de trámite.
2016	Decreto 1295 de 2016	Nivel Nacional	La Ley 1759 de 2015 crea el reconocimiento José Francisco Sacarín, premio que conforme al decreto único reglamentario del sector educación, ha sido reglamentado por el Presidente de la República a través de esta norma y constituye un incentivo al gremio de los docentes, personas e instituciones que desarrollen y fomenten la educación, la medicina, la ciencia, la cultura y la política.
2017	Resolución 070 de 2017	Secretaría de Educación del Distrito	Otorga estímulos a las instituciones educativas distritales destacadas con los mejores proyectos académicos, culturales y deportivos en la semana El Colegio, la Comunidad y la Ciudad en 2017.
2017	Resolución 1008 de 2017	Secretaría de Educación del Distrito - SED	Adopta el Plan Anual de Estímulos e Incentivos pecuniarios y no pecuniarios para los servidores públicos administrativos de la Secretaría de Educación del Distrito.
2019	Resolución 3078 de 2019	Secretaría de Educación del Distrito - SED	Modifica parcialmente la Resolución No. 4514 de 2008 por medio de la cual se reglamenta el Acuerdo 273 del 16 de febrero de 2007, y establece criterios y metodología para el reconocimiento a colegios por la permanencia escolar.
2022	Circular 015 de 2022	Secretaría de Educación del Distrito - SED	Reconoce y valora la organización interna que los colegios realizan en relación con las Semanas de Desarrollo Institucional. Las actividades que se están ofertando con toda seguridad contribuirán a un mejoramiento continuo. Adicionalmente, con el propósito de apoyar la puesta en marcha de estos espacios de encuentro y reflexión, hemos estructurado la siguiente agenda



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

ANEXO 6 NORMATIVIDAD ASOCIADA A ESTIMULOS EDUCACION BOGOTA 1996 - 2022			
AÑO	NORMA	DOCUMENTO	ASPECTO / RESTRINGIDOR
INFORMACION ADICIONAL SOBRE PROYECTOS DE ACUERDO ASOCIADOS A ESTIMULOS EDUCACION BOGOTA			
2010	Proyecto de Acuerdo 232 de 2010	Concejo de Bogotá	Promueve la utilización de espacios físicos de las instituciones educativas oficiales del distrito capital en jornadas extraescolares para el desarrollo de actividades a las organizaciones culturales, artísticas y deportivas en Bogotá.
2010	Proyecto de Acuerdo 253 de 2010	Concejo de Bogotá	Garantiza el acceso progresivo de niños y niñas a los grados de Pre jardín, jardín y transición a las Instituciones Educativas Oficiales del Distrito Capital.
2010	Proyecto de Acuerdo 255 de 2010	Concejo de Bogotá D.C.	Establece el año sabático para docentes y docentes directivos de la planta de personal de la Secretaría de Educación del Distrito.
2011	Proyecto de Acuerdo 174 de 2011	Concejo de Bogotá	Autoriza la utilización de espacios de las Instituciones Educativas Oficiales del Distrito Capital en beneficio comunitario.
2011	Proyecto de Acuerdo 97 de 2011	Concejo de Bogotá D.C.	Establece el año sabático para docentes y docentes directivos de la planta de personal de la Secretaría de Educación del Distrito.



Anexo 7. Matriz de Estímulos

Contribución de los Estímulos (Reconocimientos e incentivos)								
No.	Denominación del Estímulo	Factor percibido sobre Formación Estudiantes a partir indagación con (fuentes y con actores)	Factor percibido sobre práctica pedagógica a partir indagación con (fuentes y con actores)	Factor percibido sobre una Mejor Gestión a partir indagación con (fuentes y con actores)	Descripción	Estado de avance según caracterización en estudio de SED IDEP (2021)	Seguimiento reporta al estímulo según caracterización en estudio de SED IDEP (2021)	Descripción general del Incentivo:
1	Mejores proyectos académicos, culturales y deportivos en "semana de <u>integración del colegio con comunidad y la ciudad</u> "	Participación en actividades con otros actores educativos; contribuye con aspectos Sico-sociales.	La práctica de elaboración de propuesta contribuye en proceso de reflexión acto pedagógico	Contribuye con las dinámicas de integración escuela con comunidad, en el marco de la gestión	<i>Busca promover "la apropiación de las capacidades ciudadanas tanto en estudiantes como para todos en la comunidad educativa para fortalecer la cultura democrática, fomentar el acceso al conocimiento de la diversidad cultural, social, económica, política, científica y ambiental, a la vez, el sentido y pertenencia de la Ciudad</i>	Incentivos en estado-Consolidado	Los colegios que resulten ganadoras del incentivo deben entregar un plan de inversión para su destinación, el cual será evaluado por la Dirección Local de Educación de la localidad a la que pertenecen, según lo dispuesto en los artículos 008 del Decreto 273 de 2007. Además de la supervisión técnica y financiera de la DILE, la Subdirección de Integración Interinstitucional realiza un acompañamiento pedagógico y con otros recursos, en el marco de dos de las estrategias del Programa Integral de Educación Socioemocional, Ciudadana y Escuela como territorios de paz – Justicia Escolar Restaurativa y las Incitar para la paz. Este acompañamiento se efectúa a través de una ruta denominada RIAP (Reflexión, Investigación, Acción y Participación) que permite hacer, en la mayoría de las Instituciones, un seguimiento pedagógico.	Este reconocimiento se realiza bianualmente en los Colegios Distritales Oficiales de Bogotá dentro de la Semana denominada "El colegio, la comunidad y la ciudad", en la que se desarrollan actividades académicas, culturales y deportivas con el propósito de visibilizar los trabajos, proyectos e iniciativas de realizados por los y las estudiantes en compañía de docentes de la IED. Una vez presentada la documentación y las evidencias necesarias, se evalúa el contenido del documento y del video, la pertinencia y validez a partir de los criterios establecidos en la guía de orientación, el nivel de apropiación institucional del proyecto, y el impacto como los resultados presentados. Concluido este proceso, se reconocen entre 30 y 40 proyectos, iniciativas y estrategias, cuyas improntas hayan sido realmente significativas para la comunidad educativa y que contribuyan a la comprensión de una ciudad integral, diversa y justa. Todos los proyectos presentados deben tener, al menos, dos años, en su proceso de ejecución y que tenga un nivel de avance desde una apuesta interdisciplinar, curricular, de género, territorial e integral.



2	<p>Reconocimiento a las Instituciones Educativas del Distrito por su <u>contribución a la formación en educación Superior</u>. <i>NOTA: CATEGORIA y es el único que se despliega en SUB CATEGORIAS</i></p>					<p>No informa</p>		
3	<p>Reconocimiento a la <u>permanencia en estrategias de educación superior rural</u>.</p>	<p>Acceso y permanencia en la educación superior</p>			<p>Reconocer a dos beneficiarios del Portafolio de Créditos Beca de la SED (Fondo Universidades Públicas – Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica-PEAMA Sumapaz) que hayan demostrado su permanencia académica en educación superior rural.</p>	<p>No informa</p>	<p>La fuente indica: (pendiente para consultar con los equipos que acompañan este incentivo)</p>	<p>Se hace entrega de dos becas a estudiantes que hayan demostrado continuidad y permanencia en sus estudios a través de su movilidad a la Sede Bogotá de la UNAL y que, paralelamente, reporte el mayor desempeño académico acumulado.</p>
4	<p>Reconocimiento a la <u>permanencia y graduación en educación superior</u>.</p>	<p>Acceso y permanencia en la educación superior</p>			<p>Reconocer a los seis beneficiarios del Portafolio de Créditos Beca de la SED (Fondo Educación Superior para Todos y Fondo de Reparación a Víctimas del Conflicto) que hayan culminado sus estudios, condonado parcial o totalmente su</p>	<p>Incentivos en estado-Consolidado</p>	<p>(pendiente para consultar con los equipos que acompañan este incentivo)</p>	<p>Este incentivo se origina como una estrategia para fomentar el desarrollo de la Educación Superior a través de políticas de acceso, permanencia y calidad de la educación superior y educación para el trabajo. Sobre este eje, el incentivo reconoce el alto desempeño académico de los y las estudiantes, por ello, cubre parcial o totalmente sus estudios en beneficio de una formación integral, justa y equitativa.</p>



					<i>deuda y demostrado excelencia académica en educación superior.</i>			
5	Reconocimiento a las Instituciones Educativas del Distrito <u>por su contribución a la formación de tecnólogos en alianza con el SENA</u>	Acceso y permanencia en la educación superior		Gestión con "aliados" para propiciar continuidad en la educación superior	<i>Reconocer a cuatro instituciones educativas distritales por su contribución a la formación de tecnólogos entre la Alianza SED-SENA.</i>			
6	Reconocimiento a los colegios por las <u>buenas prácticas</u> en la implementación de la <u>Jornada Única</u>			El colegio debe formular y desplegar alternativas (plan por ejemplo) para brindar la JU.	<i>Promover el desarrollo de acciones que garanticen la prestación del servicio educativo en Jornada Única en los colegios oficiales del Distrito. Este incentivo busca motivar la implementación con calidad en la jornada única y su otorgamiento reconoce a los colegios que van avanzando en la implementación de la misma y desde allí hace visible el esfuerzo que hacen los colegios para fortalecer calidad educativa a través de propuestas pedagógicas que</i>	Incentivos en estado - En consolidación	No existe un seguimiento específico para los colegios que reciben el incentivo. Sin embargo, dada la importancia de la implementación de la Jornada Única en los colegios y las complejidades que presenta la misma, todas las instituciones en las que se implementa participan en un seguimiento continuo. Esto les exige la consolidación de un plan de mejoramiento que es constantemente monitoreado y acompañado por el equipo del proyecto y por los entes de control establecidos de manera interna por los colegios.	Beneficiarios del incentivo: 5 colegios que implementan la jornada Única en los colegios de Bogotá. Frente al otorgamiento del incentivo se precisa que este ha sido entregado entre los años 2017 y 2021 excepto en el año 2020 dada la situación sanitaria suscitada con el COVID 19. El mismo, consiste en un reconocimiento no monetario que tiene por objeto reconocer las múltiples complejidades que presenta la implementación de la jornada Única en las instituciones educativas. La selección de los ganadores se realiza teniendo en cuenta todos los colegios que implementan la jornada única en la ciudad de Bogotá, los cuales están divididos así: Instituciones educativas distritales con algún porcentaje de su matrícula en jornada única; Colegios en administración con implementación de la Jornada Única; Instituciones educativas distritales que tienen el 100% de su matrícula en Jornada Única; Colegios privados con matrícula pública con algún porcentaje de su matrícula en jornada única.



					potencian el desarrollo de niños, niñas y jóvenes			
7	Reconocimiento a los colegios con <u>experiencias pedagógicas significativas</u> en la implementación de la <u>educación inicial</u>		Permite a las y los docentes, directivos e Instituciones participar de actividades asesoradas por externos (cajas de compensación) para la construcción de alternativas pedagógicas en educación integral en primera infancia, atendiendo desafíos y tomando como referente estándares de calidad establecidos.	1) Las instituciones educativas debe implementar el proyecto de Educación Inicial de Calidad en el marco de la Atención Integral; 2) Los colegios deben cumplir con el 90% de los estándares de calidad en Educación Inicial; 3) Los colegios seleccionados aceptaron cumplir con la implementación del SVDI; 4) Los colegios participaron en el proceso de sistematización de experiencias pedagógicas	<i>Este incentivo se centra en el reconocimiento a los colegios que, bajo el parámetro de cumplimiento del 90% en los estándares de calidad en Educación Inicial, implementan el Sistema de Valoración del Desarrollo Infantil (SVDI) y participan en la sistematización de experiencias pedagógicas significativas.</i>	Incentivos en estado de creación	El incentivo no cuenta con un mecanismo de seguimiento, ya que las acciones hacen parte del trabajo realizado por el acompañamiento pedagógico de las Cajas de Compensación, cuyo ejercicio consiste en seguir fortaleciendo los procesos de implementación del Plan de Atención Integral. Por otro lado, el incentivo, al no ser monetario, no requiere de un seguimiento riguroso a la inversión de los recursos.	De acuerdo a los parámetros establecidos, se seleccionan diez instituciones educativas acompañadas por la Secretaría de Educación a través de sus profesionales y de las cajas de compensación. Aunque el incentivo no es de tipo monetario, el reconocimiento se otorga a las y los docentes, directivos e Instituciones que, en la construcción de una educación integral en primera infancia, atienda a los desafíos y a los estándares de calidad establecidos en el documento orientador para la construcción e implementación del Plan de Atención Integral (PAI) Criterios de selección del incentivo: Los criterios de selección son objeto de modificaciones relacionadas con las particularidades y los retos de cada año. Dado que el incentivo se ha otorgado dos veces (2019 y 2021), se han mantenido los siguientes criterios: 1) Las instituciones educativas debe implementar el proyecto de Educación Inicial de Calidad en el marco de la Atención Integral; 2) Los colegios deben cumplir con el 90% de los estándares de calidad en Educación Inicial; 3) Los colegios seleccionadas aceptaron cumplir con la implementación del SVDI; 4) Los colegios participaron en el proceso de sistematización de experiencias pedagógicas



8	Incentivo por <u>desempeño docente y directivo</u> docente en colegios distritales ubicados <u>en áreas rurales</u> del Distrito Capital.		la práctica de elaboración de propuesta (y organización de sus evidencias) contribuye en proceso de reflexión del acto pedagógico;	la práctica de elaboración de propuesta (y organización de sus evidencias) aportados den cuenta de las necesidades de la comunidad educativa en los que se incorpore la Estrategia Institucional de Integración Curricular, aportan en la puesta en práctica de competencias en gestión por parte de los equipos directivos	<i>Reconocer a las docentes, los docentes y los directivos docentes que, desde las áreas rurales, hayan prestado sus servicios en los Colegios Distritales Oficiales de acuerdo a las normas de calidad determinadas por la Secretaría de Educación Distrital.</i>	Incentivos en estado-Consolidado	Frente a las condiciones de calidad, pertinencia y sostenibilidad, este incentivo carece de un soporte pedagógico y técnico que permita hacer un seguimiento exhaustivo para medir el impacto de las estrategias implementadas en el mejoramiento de la educación en las zonas rurales. En este sentido, se hace imperioso replantear el proceso de adjudicación del incentivo desde un análisis tanto de los impactos de las puestas pedagógicas en la integración curricular, así como de las acciones concretas desarrolladas en el marco de la calidad educativa.	A través del ese incentivo no solo se promueve la calidad educativa en los espacios rurales para brindar las mismas oportunidades a los y las estudiantes del casco urbano, sino que se verifica el cumplimiento de los colegios y las sedes rurales de los tres componentes orientados hacia la consecución de las metas de calidad referentes a: el fortalecimiento curricular, la estrategia institucional de integración y el impacto de la acción pedagógica materializada en las acciones del docente y de la docente. Luego de la entrega de documentos y de las evidencias que avalan y sustentan la petición del incentivo, la Dirección de Educación Preescolar y Básica se ocupa de analizar que, efectivamente, los documentos aportados den cuenta de las necesidades de la comunidad educativa en los que se incorpore la Estrategia Institucional de Integración Curricular, cuyos resultados planteados desde el área, el ciclo el nivel y el curso contribuyan a la disminución de repitencia y el mejoramiento de la prueba SABER. A partir del cumplimiento de estos criterios, se hace entrega de dos salarios mínimos vigentes el mes de diciembre.
9	Procesos transformadores en <u>apropiación social en la ciencia y la tecnología.</u>		la práctica de elaboración de propuesta (y organización de sus evidencias) contribuye en proceso de reflexión del acto pedagógico; Se premian los esfuerzos realizados por los colegios en temas de ciencia y tecnología.		5 instituciones educativas. Se premian los esfuerzos realizados por los colegios en temas de ciencia y tecnología.	Incentivos en estado de creación	No existe un seguimiento directo posterior a la entrega del incentivo, este se realiza a partir de los procesos de acompañamiento técnico desarrollados por el equipo SED y por los aliados estratégicos con los que se ejecuta la estrategia.	El proceso de selección se realizó a partir de la consulta con los aliados estratégicos que realizan el acompañamiento a los colegios. Apropiación De la tecnología y transformación STEAM. Al momento, la Dirección no cuenta con una estructura consolidada para la entrega del incentivo dado que este nació en el marco de la celebración de la celebración de La Noche de los mejores del año 2021. Se seleccionaron 5 instituciones que en el marco de los procesos de acompañamiento que realiza la Dirección de la mano con aliados estratégicos, se han destacado por su participación activa en dos procesos: El plan saber digital y la ruta de laboratorio de medios.



10	Incentivos al fortalecimiento de <u>proyectos en ciencia, tecnología y medios educativos</u>		la práctica de elaboración de propuesta (y organización de sus evidencias) contribuye en proceso de reflexión del acto pedagógico;	Ponen en práctica competencias relacionadas con la gestión de equipos directivos, en cuanto a la definición de necesidades y soluciones en materia de ambientes escolares; con participación de docentes y de comunidad (padres/madres de familia)	<u>83 propuestas de colectivos en el marco del Laboratorio de Medios para la última vigencia 9 mejores soluciones relacionadas con 3 objetivos de desarrollo sostenible. Entrega de medios educativos para el fortalecimiento de ambientes de aprendizaje en el marco de los procesos de asistencia técnica ofrecidos por la Dirección. Para este caso se recogen dos de los incentivos entregados en el marco del acompañamiento pedagógico</u>	Incentivos en estado - En consolidación	No existe un seguimiento directo posterior a la entrega del incentivo teniendo en cuenta que este se entrega en medio del proceso de acompañamiento y no al finalizar el mismo. Es decir, este se realiza a partir de los procesos de acompañamiento técnico desarrollados por el equipo SED y por los aliados estratégicos con los que se ejecuta la estrategia.	
11	Procesos de transformación pedagógica en la <u>enseñanza de la lectura y la escritura.</u>		Cualifica a docentes del área y brinda acceso a proceso formativos sobre nuevas formas de enseñar		<i>El Plan de Fortalecimiento de Lectura y Escritura (para 2021), se trabajaba con el BID, en común acuerdo con el BID, se revisaron qué colegios están implantando mejor el proyecto de fortalecimiento a lecto escritura, y esos 3 colegio fueron los que</i>	Incentivos en estado de creación	Primer incentivo: El incentivo consiste en la entrega de medios educativos para el fortalecimiento de ambientes de aprendizaje. Estos recursos se entregan en el marco del desarrollo de proyectos a partir de una convocatoria abierta a través de la ruta de laboratorio de medios. De 110 instituciones se seleccionaron 83 a partir de los recursos disponibles, dichas instituciones recibieron un acompañamiento para fortalecer los proyectos a través de unas dimensiones acordadas que reciben acompañamiento especializado y kit de materiales para fortalecer sus proyectos educativo-comunicativos. Segundo incentivo: Se otorga en el marco del plan Saber digital STEAM que tiene como objeto acompañar la transformación de 140 colegios para fortalecer ambientes de aprendizaje. Dentro de él se propone el reto STEAM que busca idear soluciones relacionadas con 3 objetivos de desarrollo sostenible. A partir de una convocatoria, se dio la delimitación de tipo de soluciones presentadas y se definió quienes conforman el equipo de transformación (incluye un padre de familia). Los equipos pusieron en marcha su solución se evaluaron y seleccionaron 30 finalistas quienes los presentaron, fueron evaluados por expertos y fueron ganadoras las 9 mejores soluciones por categorías por rangos de grados.	



					<i>recibieron el incentivo, el reconocimiento. Lo mismo pasó con bibliotecas escolares, se hizo con el aliado que era CEREALC,</i>		
12	Reconocimiento a la <u>Reactivación y Fortalecimiento de las Bibliotecas Escolares</u> .		Contribuye con mejor acceso para las bibliotecas como recurso para la actividad docente		<i>Fortalecimiento a la lectoescritura y biblioteca escolar; con biblioteca escolar, que creo que es uno de esos que simbólicamente son más representativos, corresponde a esas instituciones cuyo espacio de acción y de revitalización de las bibliotecas escolares como ambientes de aprendizaje, tienen o hacen algún tipo de sentido,</i>	Incentivos en estado de creación	
13	Reconocimiento al <u>Fortalecimiento Curricular Bilingüe</u> .	Acceso a una segunda lengua.	Cualifica a docentes del área y brinda acceso a proceso formativos sobre nuevas formas de enseñar	Brinda oportunidad a colegios de incursionar en modelos de bilingüismo institucionales.	<i>2 Instituciones: 1 IED por el proceso de fortalecimiento de la jornada única 1 IED por modelo curricular bilingüe Reconocer a las instituciones educativas que participan en el ejercicio de consolidación de un modelo curricular bilingüe.</i>	Incentivos en estado de creación	No existe un seguimiento directo posterior a la entrega del incentivo, este se realiza a partir de los procesos de acompañamiento técnico desarrollados por el equipo SED y por los aliados estratégicos con los que se ejecuta la estrategia. El reconocimiento busca visibilizar instituciones educativas que en cada una de las categorías acompañadas por el equipo técnico de la SED (fortalecimiento de la jornada única y modelo curricular bilingüe) de acuerdo al nivel de apropiación de las construcciones curriculares bilingües en los colegios en el marco de los procesos de acompañamiento realizado con las entidades aliadas.



14	Colegios galardonados por promover la <u>Estrategia de Inmersión en Instituciones de Educación Superior.</u>	Acceso y permanencia en la educación superior		Gestión con "aliados" para propiciar continuidad en la educación superior	<i>Reconocer los esfuerzos institucionales para promover la permanencia y participación activa en el proceso de inmersión a la vida universitaria de los estudiantes de los grados 10 y 11. (10 instituciones educativas)</i>	Incentivos en estado de creación	No existe un seguimiento directo posterior a la entrega del incentivo, este se realiza a partir de los procesos de acompañamiento técnico desarrollados por el equipo SED y por los aliados estratégicos con los que se ejecuta la estrategia.	Sólo se consolidó en este año 2021 en el marco de la situación presentada por el COVID 19. Este se da en medio de la apuesta de inmersión a la educación superior en alianza con una serie de Universidades que permiten a jóvenes de grados 10 y 11 tomar asignaturas o cursos de la oferta de los diferentes programas académicos. Para aprobar dichos cursos es necesario que el estudiante cumpla con todos los mecanismos de evaluación que el docente y la universidad establece para la obtención de una calificación positiva. La experiencia de inmersión tiene la intención de que los estudiantes puedan vivir la vida universitaria para reconfigurar sus intereses, cambiarlos o encontrar nuevos para la toma de decisiones posteriores en su proyecto de vida.
15	Promover alianzas con el <u>sector productivo</u> para la diversificación y fortalecimiento <u>del programa de Doble Titulación con el SENA</u>	Acceso y permanencia/continuidad trayectoria en la educación superior		Gestión con "aliados" para propiciar continuidad en la educación superior	<i>5 colegios (se premió tanto a la parte Directiva como a los estudiantes). Reconocer los esfuerzos institucionales que acogieron y se mantuvieron en la convocatoria de trabajo con aliados y sector productivo para el fortalecimiento del programa de doble titulación con el SENA.</i>	Incentivos en estado de creación	No existe un seguimiento directo posterior a la entrega del incentivo, este se realiza a partir de los procesos de acompañamiento técnico desarrollados por el equipo SED y por los aliados estratégicos con los que se ejecuta la estrategia.	Sólo se consolidó en este año 2021 en el marco de la situación presentada por el COVID 19. Se da en el marco de los aliados de la Dirección con el sector productivo que se vinculan a los programas de formación técnica que se realizan con el SENA. La idea del mismo es motivar a otros colegios a participar de las futuras alianzas y reconocer las acciones conducentes a la permanencia de los colegios en el proyecto.
16	Incentivos a colegios oficiales del Distrito que contribuyen con el <u>fortalecimiento del Sistema Distrital de Cuidado (Dirección de</u>	Participación en actividades con otros actores educativos; contribuye con aspectos Sico-sociales.		Contribuye con las dinámicas de integración escuela con comunidad, en el marco de la gestión	<i>Reconocer instituciones educativas que <u>promuevan las demandas de cuidado de manera corresponsable</u> para reducir, reconocer y</i>	Incentivos en estado de creación	Este incentivo se originó en 2021 y se encuentra en proceso de consolidación. Aún no se han establecido los criterios para realizar un seguimiento a los colegios reconocidas.	Este incentivo se origina con la intención de apoyar el Sistema Distrital de Cuidado en su ejercicio pedagógico de distribución equitativa del cuidado, cuyos ejes se centran en tres líneas de acción: servicios de cuidado a personas con alto nivel de apoyo, el desarrollo y el fortalecimiento de estrategias de cuidado a cuidadoras y la contribución a la transformación cultural a través de acciones pedagógicas concretas. En este sentido, este incentivo surge



	<u>Inclusión e Integración de Poblaciones)</u>				<i>redistribuir el trabajo de cuidado en la ciudad.</i>			con el propósito de consolidar los proyectos de Manzanas de cuidado que han sido acogidos y respaldados por los colegios.
17	Incentivo a institución educativa oficial que implementa <u>la Política de Educación Inclusiva</u>	Participación en actividades con otros actores educativos; contribuye con aspectos Sico-sociales.	la práctica de elaboración de propuesta (y organización de sus evidencias) contribuye en proceso de reflexión del acto pedagógico;	Contribuye con las dinámicas de integración escuela con comunidad, en el marco de la gestión	<i>Reconocer instituciones educativas <u>con experiencias significativas de educación inclusiva</u>, en las que se promueven ambientes de aprendizaje, calidad y equidad de oportunidades para todos los estudiantes.</i>	Incentivos en estado - En consolidación	Este incentivo se encuentra en proceso de consolidación. En esta fase, está construyendo tanto los criterios para determinar la manera en la que estos recursos deben emplearse, así como los parámetros para la selección de la IED, cuya propuesta esté inserta dentro de las políticas de inclusión y calidad de la educación.	La Dirección de Inclusión e Integración de Poblaciones, a partir de las experiencias significativas en unas o varias de las categorías de prácticas educativas, planes de estudio, evaluación y valoración y comunidades de aprendizaje, selecciona a una IED que desarrolle acciones en el marco de las líneas de Educación para la Sexualidad, prevención de Trata de personas, Erradicación del trabajo infantil, Equidad de género y Diversidad Sexual, Discapacidad, Capacidades y/o talentos excepcionales, Trastornos del Aprendizaje y Comportamiento, Educación Intercultural y Grupos Étnicos, Pedagogías de la Memoria y la Reconciliación, Educación para personas Jóvenes y Adultas, Aulas Hospitalarias, Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes, Atención a estudiantes en Extraedad, Según la categoría adscrita, se tendrá en consideración aspectos pedagógicos como los procesos metodológicos, el tiempo de implementación, documentación e institucionalización de la experiencia, la relación de la experiencia con algunas o varias categorías, las evidencias aportadas, la pertinencia de la experiencia para fortalecer las relaciones de la comunidad educativa y para mejorar la convivencia, las alianzas estratégicas interinstitucionales. El incentivo se otorga a una institución que implemente dentro de su impronta pedagógica y de gestión la política de inclusión. Aulas Refugio.



18	Incentivo por desempeño docente para los que <u>atienden aulas con niños y niñas en condición de discapacidad</u>		Haber socializado con sus maestros los lineamientos de las aulas exclusivas como una estrategia para promover la inclusión educativa. Aplicar Indicadores de calidad del programa de atención exclusiva a escolares con discapacidad.		<i>Reconocer el trabajo de docentes que, en instituciones distritales oficiales, atienden exclusivamente a niños y niñas en condiciones de discapacidad y que, paralelamente, cumplan satisfactoriamente con las condiciones de calidad del programa establecido por la Secretaría de Educación del Distrito para el respectivo periodo escolar.</i>	<u>Incentivos en estado-Consolidado</u>	Frente a las condiciones de calidad, pertinencia y sostenibilidad, este incentivo no hace un ejercicio de seguimiento al incentivo debido a que la remuneración económica no está sujeta a un condicionante de empleo. Por otro lado, no existe un seguimiento técnico a las condiciones de las evidencias y de los documentos entregados por las docentes que, en realidad, estén enmarcadas dentro del marco de la calidad educativa y que permitan medir tanto los procesos de flexibilización, diversificación y los proyectos educativos personalizados desarrollados en los colegios, así como el impacto de su accionar en el periodo en curso.	Para participar en el incentivo, es necesario que tanto la institución educativa como los maestros cumplan con unos criterios específicos. Por una parte, los colegios deben: a) tener incorporado dentro de la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional los elementos de atención, permanencia y promoción de escolares en condición de discapacidad; b) haber ajustado su Proyecto Educativo Institucional, pertinentemente, de acuerdo a las necesidades educativas especiales de los y las estudiantes en condición de discapacidad a partir de los procesos de flexibilización, diversificación y proyectos educativos personalizados; c) contar con una estructura académica y curricular en la modalidad de educación formal; d) haber socializado con los maestros los lineamientos de las aulas exclusivas para promover la inclusión educativa. Por otra parte, los docentes deben: a) estar nombrados, posesionados y en ejercicio del cargo docente; b) haber ejercido como docente o docente de apoyo en el aula de atención exclusiva por un periodo no menor a seis meses durante el periodo académico en el que se solicita el incentivo; c) contar con el respaldo del Consejo Académico de la IED que dé cuenta de los procesos de promoción y adecuación curricular de los y la estudiantes en condición de discapacidad desarrollados por los docentes postulantes; d) cumplir con los indicadores de calidad establecidos en el artículo 5 de la Resolución 2237 del 14 de diciembre de 2015. A partir de los criterios establecidos, el Consejo Directivo verifica el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Resolución 2237 de 2015 y envía a la Dirección Local el listado de los docentes consignados en el acta de aprobación de dicho Consejo. Luego de haber recibido la información, el director de la Dirección Local, en un análisis exhaustivo, revisa el cumplimiento de los requisitos y envía a la Dirección de Inclusión e Integración de Poblaciones el listado de los docentes que cumplen con los criterios de selección. Posteriormente, la Dirección verifica
----	---	--	---	--	--	---	--	---



								el cumplimiento de los requisitos y las evidencias presentadas para la obtención del incentivo. Finalmente, la Dirección envía y valida el listado de docentes para reconocer o negar el incentivo. El incentivo económico otorgado corresponde a 2 SMMMLV, distribuidos en doce cuotas.
19	Incentivo a la <u>investigación e innovación educativa</u>		la práctica de elaboración de propuesta (y organización de sus evidencias) contribuye en proceso de reflexión del acto pedagógico; cualifica proceso de investigación e innovación de docentes		<i>Reconocer y premiar a los diez mejores trabajos de investigación e innovación educativa y/o experiencia pedagógica demostrativa, presentados por las y los docentes y directivos docentes del Sistema Educativo oficial de Bogotá. D.C. (Resolución 780 de 2018, Artículo segundo).</i>	<u>Incentivos en estado-Consolidado</u>	Si bien la inversión del recurso otorgado puede ser invertida con total libertad por los equipos de docentes ganadores, a estas iniciativas se les continúa convocando a compartir sus experiencias y a otros procesos de formación docente en los que pueden continuar desarrollando las iniciativas premiadas u otras que consideren.	El Premio es un estímulo a docentes y directivos docentes del Distrito, creado por el Concejo de Bogotá, mediante Acuerdo Distrital 273 de 2007 “por medio del cual se establecen estímulos para promover la calidad de la educación en los colegios oficiales del Distrito Capital y se dictan otras disposiciones”, éste, de conformidad con el artículo 11 “...será reconocido anualmente a los diez mejores trabajos de investigación, innovación y/o experiencia pedagógica demostrativa, presentados por las y los docentes y directivos docentes del sistema educativo oficial de Bogotá, D.C.” Para efectos del incentivo, la investigación educativa se define como un proceso intelectual organizado que tiene como objetivo fundamental, la búsqueda de nuevos conocimientos educativos que pueden contribuir a mejorar o desarrollar las teorías, las políticas, los modelos, las didácticas, los procesos, herramientas, técnicas, razonamientos o interpretaciones en el contexto educativa. A su vez, la innovación y/o experiencia pedagógica demostrativa es un proceso dinámico mediante el cual se genera un cambio que conduce a mejoras identificables en el contexto escolar, este proceso puede



							contemplar la vida en las aulas, la organización de las instituciones, la dinámica de la comunidad educativa y la práctica profesional del profesorado. Se puede observar en estrategias, metodologías, prácticas, procesos, tecnologías, materiales, currículos y proyectos, que pueden incidir en los procesos de enseñanza aprendizaje o en la satisfacción o mejora de la calidad de vida de los actores del proceso educativo. La innovación educativa se puede identificar también como un acto deliberado y planificado de solución de problemas relacionados con la educación. Además, puede estar centrada en la implementación de estrategias en el aula, en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), en otros proyectos pedagógicos, en la comunidad, entre otros. Estas estrategias pueden o no estar inscritas en la filosofía escolar y en todo caso emergen como estrategias creativas que permitirán un desarrollo novedoso tendiente a resolver un problema o generar un cambio.
20	Reconocimiento por la participación en eventos culturales y académicos de los docentes y directivos		Cualifica a docentes del área y brinda acceso a proceso formativos sobre nuevas formas de enseñar	<i>Promover la participación de docentes y directivos docentes del sector oficial de Bogotá en eventos culturales y académicos a nivel distrital, nacional e internacional en calidad de ponente y/o asistentes, que aporten al desarrollo de las líneas prioritarias de Política del Plan Sectorial de Educación.</i>	Incentivos en estado-Consolidado	Una vez otorgado el incentivo, se realiza un seguimiento a la participación in situ a los docentes participantes. Para ello, el docente o directivo debe entregar evidencias de participación a partir de los reglamentos establecidos para la asistencia. Concluido el evento, se formaliza la solicitud con un informe académico o de socialización de la experiencia en el que tanto el IDEP como la SED validaron a través de su seguimiento.	A partir de la Dirección de Formación de Docentes e Innovaciones Pedagógicas, este incentivo responde al programa denominado: “La Transformación pedagógica y mejoramiento de la gestión educativa que busca, por medio del Proyecto de Inversión No. 7686, implementar programas de Innovación y transformación pedagógica para superar las brechas educativas de Bogotá y reconocer el trabajo de 7000 docentes y directivos a través de programa de formación, generación de escenarios de redes, semilleros, y grupos de investigación.
21	Incentivos a las instituciones Educativas por rendimiento			<i>5 instituciones educativas. Dar cumplimiento al artículo 20 del Acuerdo 273 de</i>	Incentivos en estado-Consolidado	No se identifica seguimiento posterior a la entrega del incentivo	El incentivo consiste en premiar a las instituciones Educativas que anualmente obtienen los mejores resultados en la prueba Saber aplicada por el ICFES a partir de un análisis cuantitativo de los puntajes obtenidos por los



	<u>académico en grado 11</u>						estudiantes definidos por el puntaje global que obtienen y su relación con el promedio de la totalidad de los colegios.	
22	Reconocimiento a las instituciones educativas <u>para mejorar el nivel de inglés</u>	Acceso a una segunda lengua.			<i>Dar cumplimiento al artículo 21 del Acuerdo 273 de 2007 en el que se estipula que cinco (5) Colegios Distritales Oficiales que cada año se destaquen por el nivel de inglés de sus estudiantes, serán condecorados y premiados por la Secretaría de Educación Distrital con 25 salarios mínimos legales vigentes.</i>	Incentivos en estado-Consolidado	No se identifica seguimiento posterior a la entrega del incentivo	Se entrega incentivo a las cinco (5) instituciones educativas distritales que obtengan el promedio más alto en el área de inglés en las pruebas Saber 11 de cada año. Este consiste en una remuneración económica a los colegios que en el año obtienen los mejores puntajes en inglés. Dicho incentivo, debe ser invertido posteriormente en el fortalecimiento de las propuestas pedagógicas de la IED.



23	Reconocimiento a las instituciones educativas oficiales por <u>la excelente gestión institucional</u>	promueve sentido de pertenencia y exaltación de una buena calidad en la formación que se recibe por parte de estudiantes; egresados-as; y sus familias.	cualifica los procesos de enseñanza y aprendizajes en el marco del modelo de realidad educativa de la ciudad, gestión pedagógica (eje formación para la vida). la retroalimentación de evaluadores cualifica el trabajo en este eje.	Cualifica los procesos de gestión de calidad del respectivo colegio (eje autogestión estratégica y eje administración efectiva) la retroalimentación de evaluadores cualifica el trabajo en estos ejes.	<i>Reconocer al colegio público con mejor gestión institucional de la ciudad. Para promover una gestión educativa de excelencia, el Concejo de Bogotá en el artículo 23 del acuerdo 273 estableció el reconocimiento a Colegios Distritales Oficiales por la excelente gestión institucional. A su vez, la Secretaría de Educación del Distrito, con base en la experiencia que ha adquirido en el desarrollo de estrategias de acompañamiento a las instituciones educativas oficiales para realizar análisis de sus antecedentes, llevar a cabo procesos de autoevaluación, orientar ejercicios de formulación y seguimiento de planes de mejoramiento e identificar las mejores prácticas que conllevan a reconocer a los mejores colegios por su excelencia académica y su</i>	<u>Incentivos en estado-Consolidado</u>	Modelo de acreditación de la SED	La gestión institucional es la base para alcanzar las metas propuestas en lo referente a calidad de la educación y la permanencia de los estudiantes. Por este motivo, la Secretaría de Educación del Distrito otorga estímulos a los colegios que muestran las mejores prácticas y resultados en torno a esta gestión. Esta nueva iniciativa se ha denominado como <u>Modelo de Acreditación a la Excelencia de la Gestión Educativa</u> , cuya estructura de valoración no solamente considera los criterios de los modelos precedentes, sino que además involucra el análisis de referentes teóricos y conceptuales actuales en torno a la gestión educativa, así como la revisión de contenidos metodológicos de otros modelos de acreditación y certificación del orden nacional, iberoamericano y mundial, permitiendo organizar la nueva estructura con criterios de vanguardia, incluyentes, visionarios e innovadores, en sintonía con las más recientes políticas educativas de Bogotá, de Colombia y del mundo en materia de gestión y calidad educativa. El proceso de evaluación externa del Modelo de Acreditación a la Excelencia de la Gestión Educativa plantea un marco de reflexión conjunta, entre pares evaluadores expertos y la institución educativa, para determinar brechas institucionales en relación con la valoración de los criterios de calidad establecidos, con el fin de identificar y priorizar compromisos y generar acciones que se ejecutan como parte de planes de mejoramiento, en donde la participación de los actores de la comunidad educativa se privilegia como una oportunidad para lograr mayores beneficios educativos para los estudiantes.
----	---	---	--	---	---	---	----------------------------------	--



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

				<i>excelente gestión institucional con base en resultados de evaluaciones realizadas por pares externos expertos, ha integrado sus iniciativas más representativas, tales como el Premio a la Excelente Gestión Institucional y el Modelo de Mejoramiento Educativo Distrital para la Excelencia Académica, generando una nueva estructura de criterios para orientar la evaluación externa en los colegios de la ciudad.</i>			
24	Reconocimiento a los <u>100 mejores bachilleres</u>	Exaltación a estudiantes		Reconocer a los 100 mejores puntajes de los estudiantes de grado 11o de las instituciones de Educación Distrital en las Pruebas Saber.	<u>Incentivos en estado-Consolidado</u>	No se realiza seguimiento posterior a la entrega del incentivo.	A través de los listados oficiales del ICFES, enviados por la Dirección de Evaluación, se determinan los estudiantes que obtuvieron los cien mejores resultados en la Prueba Saber 11 de las Instituciones Educativas del Distrito de acuerdo a los parámetros de medición nacional



25	<p>Reconocimiento a las experiencias <u>exitosas en permanencia escolar:</u> <u>Subcategoría de "Reconocimiento a las experiencias exitosas- Estrategias- flexibles"</u></p>		<p>la práctica de elaboración de propuesta (y organización de sus evidencias) contribuye en proceso de reflexión del acto pedagógico; la retroalimentación de evaluadores cualifica la experiencia.</p>	<p>Ponen en práctica competencias relacionadas con la gestión de equipos directivos, en cuanto a la definición y puesta en marcha de experiencia orientadas a brindar pedagogas flexibles frente a la realidad que atienden en su entorno</p>	<p><i>Este incentivo tiene como objetivo reconocer las instituciones educativas que, a través de sus propuestas innovadoras, han promovido la disminución de la deserción escolar.</i></p>	<p><u>Incentivos en estado- Consolidado</u></p>	<p>Las instituciones educativas deben presentar y adjuntar el Formato para Proyectos de Inversión, perteneciente a la dirección financiera, en el que se registra la manera en la que se invertirán estos recursos para el desarrollo de proyecto y de la propuesta que han presentado. Este formato debe entregarse diligenciado el 31 de marzo del año en el que se destinarán los incentivos. Estos recursos deberán ser empleados según las disposiciones del Decreto Nacional 1075 de 2015 y la Resolución Distrital 140 de 2020. En lo que concierne a la inversión de materiales tecnológicos, se hace un seguimiento con las demás áreas de las SED para que no se incurra en un doble gasto innecesario. Por esta razón, toda la compra de materiales está supeditada a una autorización previa de las diferentes instancias de la SED. No obstante, existe la posibilidad de inversión de recursos concernientes a la contratación de servicios técnicos y profesionales prestados para una gestión específica en desarrollo de actividades diferentes a las educativas. Las instituciones enviarán dos informes en el que notifiquen la manera en la que se han invertido los recursos: el primero se realiza en el mes de mayo con los soportes correspondientes (contratos, facturas, transferencias bancarias, recibos de satisfacción, etc.); el segundo informe se envía en el mes de octubre en el que se debe dar cuenta del dinero</p>	<p>Para el otorgamiento del incentivo, la IED debe:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) realizar la inscripción de su experiencia; 2) presentar la experiencia a un equipo evaluador; 3) una vez realizada la propuesta, se analizarán las diversas experiencias y se efectuará una realimentación a la IED; 4) se seleccionarán las mejores experiencias y se hará un visita a las mejores propuestas que, luego serán sustentada antes un jurado; 5) las mejores instituciones socializarán sus experiencias en su localidad a fin de servir como paragón para optimizar procesos de reducción en la tasa de deserción y para consolidar redes pedagógicas de apoyo y de conocimiento. Un evaluador externo a la Dirección de Cobertura y a la SED realiza una ficha de evaluación en el que se analiza los ítems más importantes de calidad y permanencia dentro de las Instituciones. <p>Descripción general del Incentivo: Este incentivo se entrega anualmente y es supervisado por el Sistema de Matrículas Estudiantil que permite corroborar por medio de su Tasa de deserción que las experiencias innovadoras han funcionado exitosamente en los índices de permanencia escolar.</p>
----	--	--	---	---	--	---	---	--



							invertido; en caso de que no se haya invertido el dinero, deberá devolverse bajo unos lineamientos específicos al tesoro distrital.	
26	Reconocimiento a la red de permanencia escolar/ Reconocimiento a los Nodos de Calidad, de Permanencia y Convivencia Escolar.	Participación en actividades con otros actores educativos; contribuye con aspectos Académicos y en ocasiones Sico-sociales.	la práctica de elaboración de propuesta (y organización de sus evidencias) contribuye en proceso de reflexión del acto pedagógico; la retroalimentación de evaluadores cualifica la experiencia.	Ponen en práctica competencias relacionadas con la gestión de equipos directivos, en cuanto a la definición y puesta en marcha de experiencia en las que se relacionan y apoyan más de un colegio. Dirección de Cobertura solicita a las Instituciones Educativas Oficiales las propuestas de sus experiencias significativas en calidad, permanencia y convivencia escolar para ser evaluadas por un jurado externo, teniendo en	<i>Este incentivo tiene como objetivo reconocer las instituciones educativas que, adscritas a un Nodo de la RED de permanencia escolar, han promovido prácticas pedagógicas y de gestión para elevar la tasa de permanencia escolar. Beneficiarios : Instituciones educativas pertenecientes a un NODO dentro de la Red de Buenas Prácticas en Permanencia Escolar.</i>	<u>No informa / según fuentes consultadas 2022 Consolidado</u>	Los NODOS deben presentar y adjuntar el Formato para Proyectos de Inversión, perteneciente a la dirección financiera, en el que se registrarán estos recursos para el fortalecimiento a la red de permanencia escolar. Este formato debe entregarse diligenciado el 31 de marzo del año en el que se destinarán los incentivos. Estos recursos deberán ser empleados según las disposiciones del Decreto Nacional 1075 de 2015. y la Resolución Distrital 140 de 2020. En lo que concierne a la inversión de materiales tecnológicos, se hace un seguimiento con las demás áreas de las SED para que no se incurra en un doble gasto innecesario. Durante el seguimiento, las instituciones enviarán dos informes en el que notificarán la manera en la que se han invertido los recursos: el primero se realiza en el mes de mayo con los soportes correspondientes	Las instituciones educativas presentan un documento que da cuenta de la formulación e implementación de acciones estratégicas y pedagógicas para aumentar los índices de permanencia escolar. Estas instituciones, paralelamente, se encuentran adscritas a un NODO que, a lo largo del año, ha demostrado evidencias de permanencia para mejorar los índices de retención escolar en preescolar, básica y media. Para participar en la obtención del incentivo, la IED debe: 1) realizar la inscripción de un proyecto de los nodos; 2) presentar el proyecto a un equipo evaluador; 3) una vez realizada la propuesta, el proyecto es analizado por el respectivo evaluador; 4) se seleccionan los mejores proyectos; 5) las instituciones del Nodo sustentan su proyecto ante un jurado; y 6) los NODOS reconocidos socializan su proyecto ante los colegios de su localidad. Descripción general del Incentivo Este incentivo se entrega anualmente y se otorga a las cinco mejores <u>propuestas adheridas al nodo.</u>



				<p>cuenta los siguientes aspectos: i) descripción la experiencia significativa enfocada a la disminución de la deserción escolar, ii) desarrollo de la experiencia significativa y iii) acompañamiento y registro de la experiencia significativa.</p>		<p>(contratos, facturas, transferencias bancarias, recibos de satisfacción, etc.); el segundo informe se envía en el mes de octubre en el que se debe dar cuenta del dinero invertido; en caso de que no se haya invertido el dinero, deberá devolverse bajo unos lineamientos específicos al tesoro distrital.</p>	
27	<p>Reconocimiento a los colegios que lograron <u>disminuir sus índices de deserción escolar</u></p>	<p>Participación en actividades con otros actores educativos; contribuye con aspectos Académicos y en ocasiones Sico-sociales.</p>	<p>Dirección de Cobertura solicita a las Instituciones Educativas Oficiales las <u>propuestas de sus experiencias significativas en disminución</u> de la deserción escolar para ser evaluadas por un jurado externo, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: i) descripción la experiencia significativa enfocada a la disminución de la deserción escolar, ii) desarrollo de la experiencia significativa y iii) acompañamiento y registro de la</p>	<p>Con el fin de determinar las IEO a los que se adjudicará el reconocimiento, la Dirección de Cobertura, procederá de la siguiente manera: Se analiza el comportamiento de los resultados de las IEO que lograron disminuir los índices de deserción escolar y se acercan al promedio intra-anual de la ciudad cada año</p>	<p><u>No informa / de acuerdo con fuentes 2022 consolidado</u></p>	<p>Las instituciones educativas deben presentar y adjuntar el Formato para Proyectos de Inversión, perteneciente a la dirección financiera, en el que se registra la manera en la que se invertirán estos recursos para contribuir a los proyectos de deserción escolar. Este formato debe entregarse diligenciado el 31 de marzo del año en el que se destinarán los incentivos. Estos recursos deberán ser empleados según las disposiciones del Decreto Nacional 1075 de 2015 y la Resolución Distrital 140 de 2020. En lo que concierne a la inversión de materiales tecnológicos, se hace un seguimiento con las demás áreas de las SED para que no se incurra en un doble gasto innecesario. Durante el seguimiento, las instituciones enviarán dos informes en el que notifiquen la manera en la que se han invertido los recursos: el primero se realiza en el mes de mayo con los soportes correspondientes</p>	<p>Criterios de selección del incentivo El incentivo se otorga a partir de la matrícula consolidada hasta el final del año lectivo. Para su validez, se analiza el número de estudiantes, desde transición hasta undécimo, que abandonaron el sistema educativo en cada institución a partir del mes de abril y hasta la finalización de año, y que no regresaron a ninguna institución oficial o privada del país. El seguimiento a estos estudiantes es realizado mensualmente por el Ministerio de Educación Nacional por medio de la matrícula de los estudiantes de educación preescolar, básica y media. Descripción general del Incentivo: Este incentivo premia el resultado de las cinco mejores instituciones educativas oficiales que obtengan los índices más bajos de deserción. Las instituciones recibirán 25 Salarios mínimos legales vigentes que deben destinarse a programas y proyectos del Proyecto Educativo Institucional para la permanencia de sus estudiantes. Dentro de las cinco instituciones, cuatro deben pertenecer a los colegios urbanos y uno, a la zona rural. Este último se otorgará a la zona rural siempre que este obtenga mejores resultados que las instituciones educativas de la ciudad.</p>



				experiencia significativa.			(contratos, facturas, transferencias bancarias, recibos de satisfacción, etc.); el segundo informe se envía en el mes de octubre en el que se debe dar cuenta del dinero invertido; en caso de que no se haya invertido el dinero, deberá devolverse bajo unos lineamientos específicos al tesoro distrital.	
28	<u>Reconocimiento a los colegios con resultados y mejoras simultáneas en calidad, permanencia y convivencia</u>			<p>Comparar el comportamiento de las IEO en los últimos años, contrastando sus resultados con establecimientos con condiciones socioeconómicas similares (SISBEN, pobreza multidimensional y vulnerabilidad de los estudiantes), complejidad institucional parecida y cercanía geográfica, utilizando los siguientes indicadores: ü Pruebas SABER 11 (ICFES) de los últimos 5 años. ü Pruebas SABER 3º, 5º y 9º en lenguaje y Matemáticas de los últimos 5 años.</p>	<p><i>Reconocer a las instituciones educativas con resultados sobresalientes en sus indicadores de calidad, permanencia y convivencia. Las cinco (5) IEO que cada año ocupen los primeros puestos en el Ranking de colegios oficiales distritales y en administración del servicio educativo de la SED.</i></p>	<u>Incentivos en estado-Consolidado</u>	<p>Las instituciones deben presentar y adjuntar el Formato para Proyectos de Inversión, perteneciente a la dirección financiera, en el que se registra la manera en la que se invertirán estos recursos para continuar avanzando en los resultados y mejoras simultáneas en calidad, permanencia y convivencia. Este formato debe entregarse diligenciado el 31 de marzo del año en el que se destinarán los incentivos. Estos recursos deberán ser empleados según las disposiciones del Decreto Nacional 1075 de 2015 y la Resolución Distrital 140 de 2020. En lo que concierne a la inversión de materiales tecnológicos, se hace un seguimiento con las demás áreas de las SED para que no se incurra en un doble gasto innecesario. Durante el seguimiento, las instituciones enviarán dos informes en el que notifiquen la manera en la que se han invertido los recursos: el primero se realiza en el mes de mayo con los soportes correspondientes (contratos, facturas, transferencias</p>	<p>La Dirección de Cobertura ha establecido una metodología que, además de comparar el comportamiento de los colegios en los últimos años y los colegios con condiciones heterogéneas, manifiestas en el SISBEN, nivel educativo de los padres, ingresos percibidos, porcentaje de estudiantes en condición de vulnerabilidad- tiene en cuenta aspectos concernientes a la complejidad institucional y su localización desde los siguientes indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pruebas SABER 11 (Resultados en los últimos cinco años del ICFES) • Pruebas SABER 3°, 5° y 9° en lenguaje y matemáticas (Resultados de los últimos cuatro años) • Índice de permanencia inter-anual: realizado a partir de la información del sistema de matrícula (histórico de los últimos cinco años) • Tasa de Aprobación a partir del C-600 del DANE, o a partir del indicador de aprobación del índice Sintético de Calidad Educativa del MEN. • Índice de Clima Escolar construido por la SED a partir de la Encuesta de Clima Escolar. • Índice de Convivencia y Ciudadanía a partir de las pruebas SER de Capacidades para la Ciudadanía y la Convivencia. Descripción general del Incentivo <p>Este incentivo se concede a cinco instituciones educativas oficiales que obtengan los mayores puntajes a partir de los indicadores desempeño escolar, clima escolar, permanencia e inclusión educativa. Las instituciones recibirán 25 salarios</p>



				<p>ü Índice de Clima Escolar de los últimos 5 años. ü Índice de Convivencia y Ciudadanía de los últimos 5 años. ü Índice de Permanencia Inter- Anual de los últimos 5 años. ü Tasa de Aprobación de los últimos 5 años.</p>		<p>bancarias, recibos de satisfacción, etc.); el segundo informe se envía en el mes de octubre en el que se debe dar cuenta del dinero invertido; en caso de que no se haya invertido el dinero, deberá devolverse bajo unos lineamientos específicos al tesoro distrital.</p>	<p>mínimos legales vigentes que deben ser empleados en recursos adicionales para fortalecer sus experiencias y prácticas exitosas de acuerdo a los índices de calidad establecidos por la SED.</p>	
29	<p><u>Reconocimiento a los colegios que lograron disminuir sus índices de reprobación escolar</u></p>	-	<p><u>Aporte de recursos (gestión pedagógica)</u></p>	<p><u>Aporte de recursos (gestión pedagógica)</u></p>	<p>Se analiza el comportamiento de la reprobación promedio del Distrito y por IEO del año vigente respecto al año anterior (Anexo 6A-SIMAT). De forma complementaria, se analiza la tendencia de reprobación en los últimos tres años (MEN). Estos indicadores son agregados ponderadamente para la generación del resultado Distrital y se seleccionan las diez Instituciones Educativas Oficiales que mejor indicador</p>	<p><u>Incentivos en estado- Consolidado</u></p>	<p>Las instituciones deben presentar y adjuntar el Formato para Proyectos de Inversión, perteneciente a la dirección financiera, en el que se registra la manera en la que se invertirán estos recursos para continuar avanzando en la reducción de los índices de reprobación escolar. Este formato debe entregarse diligenciado el 31 de marzo del año en el que se destinarán los incentivos. Estos recursos deberán ser empleados según las disposiciones del Decreto Nacional 1075 de 2015 y la Resolución Distrital 140 de 2020. En lo que concierne a la inversión de materiales tecnológicos, se hace un seguimiento con las demás áreas de las SED para que no se incurra en un doble gasto innecesario. Durante el seguimiento, las instituciones enviarán dos informes en el que notifiquen la manera en la que se han invertido</p>	<p>El incentivo se otorga a partir del Sistema de Matrícula Escolar. Por esto, se realiza, en primer lugar, el cálculo de los indicadores de reprobación de cada uno de los colegios distritales con base en el indicador de repitencia reportado en el SIMAT; y, en segundo lugar, se seleccionan las 5 instituciones educativas distritales que reportaron las menores tasas de reprobación, entre el año anterior y el año lectivo, equivalentes al 1%. Este incentivo premia el resultado de las cinco mejores instituciones educativas oficiales que obtengan los índices más bajos de deserción. Las instituciones recibirán 20 Salarios mínimos legales vigentes que deben destinarse a programas y proyectos del Proyecto Educativo Institucional. Dentro de las cinco instituciones, cuatro deben pertenecer a los colegios urbanos y uno, a la zona rural. Este último se otorgará a la zona rural siempre que este obtenga mejores resultados que las instituciones educativas de la ciudad.</p>



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

obtengan, siempre y cuando cumplan con dos condiciones fundamentales: i) estar por debajo del promedio distrital del año vigente generado a partir de los anexos 6A - SIMAT y ii) tener disponibles las tasas de reprobación escolar de las tres (3) últimas vigencias, para el análisis de su tendencia. Finalmente, se seleccionan tres (mínimo) o cinco (máximo) IEO con las más destacadas y sobresalientes propuestas en reprobación escolar.

los recursos: el primero se realiza en el mes de mayo con los soportes correspondientes (contratos, facturas, transferencias bancarias, recibos de satisfacción, etc.); el segundo informe se envía en el mes de octubre en el que se debe dar cuenta del dinero invertido; en caso de que no se haya invertido el dinero, deberá devolverse bajo unos lineamientos específicos al tesoro distrital.



30	<p><u>Reconocimiento a las instituciones educativas con menor deserción escolar</u></p>			<p><i>Este incentivo de las instituciones educativas del Distrito que, de acuerdo a sus resultados, obtenga el más bajo índice de deserción. Beneficiario: Cinco instituciones educativas. Oficina Asesora de Planeación, procederá de la siguiente manera:</i></p> <p><i>1. Se clasifican los colegios en tres grupos según la matrícula que reportan. a. Grupo 3 (Colegios urbanos) b. Grupo 2 (Colegios zonales) c. Grupo 1 (Colegios vecinales) La definición de cada escala o grupo se hará de acuerdo con el Decreto Distrital 449 del 2006 y sus normas modificatorias1, referente al Plan Maestro de Equipamientos Educativos de Bogotá D.C., o cualquier norma que lo modifique en el futuro, en el cual se determina cada clase de</i></p>	<p><u>Incentivos en estado-Consolidado</u></p>	<p>Las instituciones deben presentar y adjuntar el Formato para Proyectos de Inversión, perteneciente a la dirección financiera, en el que se registra la manera en la que se invertirán estos recursos para continuar avanzando en la reducción de índices de deserción escolar. Este formato debe entregarse diligenciado el 31 de marzo del año en el que se destinarán los incentivos. Estos recursos deberán ser empleados según las disposiciones del Decreto Nacional 1075 de 2015 y la Resolución Distrital 140 de 2020. En lo que concierne a la inversión de materiales tecnológicos, se hace un seguimiento con las demás áreas de las SED para que no se incurra en un doble gasto innecesario. Durante el seguimiento, las instituciones enviarán dos informes en el que notifiquen la manera en la que se han invertido los recursos: el primero se realiza en el mes de mayo con los soportes correspondientes (contratos, facturas, transferencias bancarias, recibos de satisfacción, etc.); el segundo informe se envía en el mes de octubre en el que se debe dar cuenta del dinero invertido; en caso de que no se haya invertido el dinero, deberá devolverse bajo unos lineamientos específicos al tesoro distrital.</p>	<p>Criterios de selección del incentivo: El incentivo se otorga a partir de la matrícula consolidada hasta el final del año lectivo. Para su validez, se analiza el número de estudiantes, desde transición hasta undécimo, que abandonaron el sistema educativo en cada institución a partir del mes de abril y hasta la finalización de año, y que no regresaron a ninguna institución oficial o privada del país. El seguimiento a estos estudiantes es realizado mensualmente por el Ministerio de Educación Nacional por medio de la matrícula de los estudiantes de educación preescolar, básica y media. Descripción general del Incentivo: Este incentivo premia el resultado de las cinco mejores instituciones educativas oficiales que obtengan los índices más bajos de deserción. Las instituciones recibirán 25 Salarios mínimos legales vigentes que deben destinarse a programas y proyectos del Proyecto Educativo Institucional para la permanencia de sus estudiantes. Dentro de las cinco instituciones, cuatro deben pertenecer a los colegios urbanos y uno, a la zona rural. Este último se otorgará a la zona rural</p>
----	---	--	--	--	---	--	---



				<p><i>colegios (equipamientos educativos), según la cantidad de cupos ofrecidos, entre otros criterios.</i></p> <p><i>2. De acuerdo con la cantidad de colegios que conforman cada uno; de los grupos del numeral anterior, se efectúa una ponderación, realizando una sumatoria de la totalidad de los colegios que integran los grupos y se procede a estimar los porcentajes relativos de cada grupo, para determinar el número de establecimientos educativos que participarán por grupo. La ponderación se aproximará al número entero más cercano.</i></p> <p><i>3. Dentro de cada grupo, el primer criterio de selección será el de: colegios que presenten la menor tasa de deserción, comparada a tres</i></p>		
--	--	--	--	---	--	--



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

					<p><i>dígitos decimales, en el periodo anterior al cual se refiere el reconocimiento.</i></p> <p><i>4. En caso de que existan empates con el anterior criterio de selección (menor tasa de deserción), el segundo criterio de selección entre los empatados será el de: colegios que presenten el mayor decrecimiento de la tasa de deserción en los últimos tres años. En caso de empate en el criterio de selección anterior (decrecimiento de la tasa de deserción), el tercer criterio de selección será el de: colegios que presenten la mayor tasa de aprobación, en el periodo anterior al cual se refiere el reconocimiento</i></p>			
31	Los siguientes Parecen corresponder con estímulos de talento humano de la SED, por tanto NO se indagaron							
32	Reconocimiento a mejores servidores administrativos con vinculación a	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	<u>Incentivos en estado-Consolidado</u>	No aplica	No aplica



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

	carrera administrativa							
33	Reconocimiento de los mejores equipos de trabajo	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	<u>Incentivos en estado-Consolidado</u>	No aplica	No aplica
34	Reconocimiento a los mejores deportistas	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	<u>Incentivos en estado-Consolidado</u>	No aplica	No aplica
35	Reconocimiento al tiempo de servicio	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	<u>Incentivos en estado-Consolidado</u>	No aplica	No aplica
36	Reconocimiento del desempeño laboral de los servidores de libre nombramiento y remoción de gerencia pública	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	<u>Incentivos en estado-Consolidado</u>	No aplica	No aplica