



**Alcaldía Mayor Bogotá, D.C.
Secretaría Distrital de
Planeación**

**Primera Evaluación ejecutiva al
Proyecto distrital de inversión 889 – Jornada educativa de 40 horas
semanales para la excelencia académica y la formación integral y
jornadas únicas**

**Informe de evaluación
Elaborado por: Lucía Mina y Libia Barrera**

Marzo de 2013



Tabla de contenido

Descripción del proyecto	3
Metodología de evaluación	4
Principales hallazgos y sugerencias	6
Componente de evaluación 2: Estructura organizacional.....	26
Componente de evaluación 3: Manejo operativo	39
Componente de evaluación 4: Insumos	54
Componente de evaluación 5: Resultados del Proyecto.....	62
Componente de evaluación 6: Actividades de direccionamiento, evaluación y control	68
Anexo 1. Formato de evaluación cuantitativa	82
Anexo 2. Gráfico de indicadores	85
Anexo 3. Representación radial de los indicadores	86

Descripción del proyecto

El proyecto Jornada educativa 40 horas hace parte del programa “Construcción de saberes. Educación incluyente, diversa y de calidad para disfrutar y aprender”, incluido en el plan de desarrollo Bogotá Humana como parte de su primer eje, “Una ciudad que supera la segregación y la discriminación: El ser humano en el centro de las preocupaciones del desarrollo”. *El proyecto busca ampliar el tiempo y las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes con actividades que ellos mismos y las instituciones seleccionen y acuerdan, en coherencia con los énfasis del PEI¹.* Con la ampliación de la jornada, los estudiantes atenderán 8 horas diarias al colegio, lo que equivale a una jornada de 40 horas semanales de aprendizaje en todos los ciclos.

Las actividades artísticas y deportivas que constituyen los centros de interés se pueden desarrollar dentro y fuera de la institución educativa. Para su desarrollo, se tiene contemplado vincular a los colegios, un total de 400 organizaciones y colectivos artísticos y deportivos. Las actividades atendidas por los estudiantes abarcan: arte, cultura, participación, deporte, una segunda lengua, ciencia y tecnología, y en algunos casos la intensificación de la educación media para articularla con la superior.

El proyecto está pensado para ser desarrollado en tres fases: una etapa de **pilotaje** contemplada para ser implementada entre enero y noviembre de 2012, una etapa de **sistematización y ajustes** sobre las experiencias piloto entre julio y diciembre del mismo año, y una etapa de **expansión y consolidación institucional** para ser llevada a cabo entre enero de 2013 y diciembre de 2015. En esta expansión gradual se piensan incorporar 15.000 estudiantes pertenecientes a 20 colegios en la fase de pilotaje, hasta alcanza un número de 250.000 estudiantes en la fase de expansión y consolidación en la que se tendrían 100 colegios². De acuerdo a varias discusiones con personal de la Secretaría involucrado en el desarrollo del proyecto, lo que se ha llevado a cabo en la fase de pilotaje corresponde a la implementación de una experiencia de tipo pedagógico, y no a la puesta en marcha del diseño de un proyecto previamente estructurado³.

¹ 889 – Formulación 2012 Jornada educativa de 40 horas semanales – VER 6 COMIDA CALIENTE OK, documento Excel entregado por la Secretaría de Educación, pp. 4.

² Tanto la Ficha EBI como el Plan de Desarrollo refieren 250.000 estudiantes, sin embargo cabe aclarar que ese número incluye la cobertura de primera infancia y media fortalecida (grado 12 y articulación educación media con la superior).

³ Como actividades a desarrollar en la fase de pilotaje en el documento de proyecto se mencionan las siguientes: “1- Constitución de la coordinación del proyecto, del equipo operativo de la SED, constituido por un equipo de funcionarios de diversas dependencias de la Secretaría de Educación y conformación de la mesa intersectorial con la participación la Secretaría de Cultura, del IDRD, de la Secretaría de Integración Social, Secretaría de Ambiente, Jardín Botánico, Escuela de Espacio Público, Secretaría de Educación. 2- Identificación de colegios interesados en participar en la experiencia piloto. 3- Consolidación de las ofertas educativas extracurriculares, complementarias y de reforzamiento académico de las instituciones distritales, incluyendo la SED, que desarrollan en los colegios en los campos de la cultura, el deporte, la recreación, la educación ambiental y ciudadana, las comunicaciones, las tecnologías, segunda lengua y otras opciones que enriquezcan y complementen la oferta formal del currículo escolar. 4- Realización de consultas en los colegios seleccionados para el pilotaje, en diversos espacios del gobierno escolar: Consejos directivos, consejos académicos, consejo estudiantil, consejo de padres y demás instancias de participación de la comunidad educativa. 5- Ajuste y complementación de la geo-referenciación de cada colegio participante que identifica escenarios, agentes educativos, escenarios deportivos para el desarrollo de las actividades de aprendizaje de la extensión de la jornada. 6- Realización de la encuesta virtual por parte de los estudiantes de los colegios participantes que indaga por los intereses de aprendizaje en los tiempos de extensión de la jornada escolar. 7- Selección concertada en cada colegio de ejes temáticos de jornada extendida y los correspondientes centros de interés de cada eje temático. 8- Concertación en cada colegio de inventario de necesidades de personal, equipamiento, transporte y alimentación. 9- Nombramiento de docentes de enlace, docentes en provisionalidad y contratación de agentes educativos. 10- Iniciación de actividades de jornada extendida de acuerdo con la programación acordada con cada uno de los colegios que hacen parte del plan piloto. 11- Acompañamiento al proceso de implementación de los procesos de extensión de la jornada con personal docente adicional, que podrá estar adscrito al colegio o a la dirección local. En esta etapa cada colegio tendrá un acompañamiento permanente” (JORNADA ESCOLAR - 40 HORAS. Una estrategia para reinventar la Escuela, Documento de trabajo, con fecha Julio 20 de 2012, pp. 48-49).



La inclusión de los colegios que participan del proyecto en la etapa de pilotaje es voluntaria y conforme a sus resultados se obtendrían insumos para definir los criterios de selección en la etapa de consolidación. En la prueba piloto participaron 26 colegios que cuentan con 55 sedes⁴ y se involucraron 39 organizaciones y colectivos artísticos y deportivos, entre 40 inicialmente seleccionados.

Metodología de evaluación

Para realizar la evaluación se utiliza la metodología de evaluación ejecutiva adaptada por el Departamento Nacional de Planeación (E²), la cual se inspira en las experiencias de la “Evaluación de Programas Gubernamentales” (EPG) de la Dirección de Presupuesto del Gobierno de Chile y del “Program Assessment Rating Tool Review” (PART) del Office of Management and Budget del Gobierno de Estados Unidos⁵. La evaluación ejecutiva opera como una herramienta a partir de la cual el evaluador da respuesta a una serie de preguntas previamente definidas, lo que imprime estandarización pero al mismo tiempo rigidez. La evaluación se lleva a cabo desarrollando seis módulos: diseño, estructura, manejo operativo, disponibilidad de insumos, resultados, y actividades de seguimiento, evaluación y control; presentando en cada uno, recomendaciones para proceder al ajuste del programa o proyecto.

La metodología identifica cuatro niveles de desempeño en la lógica del programa: el *fin* u objetivo general para el cual fue propuesto, los *propósitos* u objetivos específicos, los *componentes*, y las *actividades*. Luego, sobre la base de esos niveles, se identifica cómo se articula la operación del programa y qué tipo de relaciones causa-efecto se registran entre los mismos⁶.

Como fuentes de evaluación se cuenta con información entregada por la Secretaría de Educación Distrital y otra también secundaria pero obtenida de fuentes diferentes, e información primaria. Hacen parte de las fuentes secundarias: la Ficha EBI del proyecto en la SED y en la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD) un documento del proyecto elaborado conjuntamente por integrantes de la mesa técnica —JORNADA ESCOLAR - 40 HORAS. Una estrategia para reinventar la Escuela, Documento de trabajo— con fecha Julio 20 de 2012”, el listado de colegios en la prueba piloto, el Convenio 2971 suscrito entre Compensar y la Secretaría de Educación, los planes de acción del Jardín Botánico y el IDRD, y el Plan de Desarrollo Bogotá Humana, además de alguna otra literatura.

Las fuentes primarias están determinadas por el conjunto de entrevistas aplicadas a directivos docentes de las instituciones educativas, docentes-enlace, algunas organizaciones y colectivos artísticos y deportivos, Compensar, el Jardín Botánico, el IDRD, la Secretaría de Educación y la de Cultura. Ante las restricciones de tiempo, y por conveniencia, el número de entidades a entrevistar de cada tipo se fijó en un máximo de tres. En ese orden de ideas, como colectivos artísticos y deportivos se entrevistaron los siguientes: IDRD, ADRA, R101, y la Fundación Alberto Merani. En lo posible se trató de contar con un

⁴ Localidad de Usaquén —Agustín Fernández—, Chapinero —Externado Nacional Camilo Torres y, Simón Rodríguez, Santa Fe —Manuel Elkin Patarroyo y Antonio José Uribe, Tunjuelito —Bernardo Jaramillo y Distrital San Carlos—, Bosa —Kimy Pernia, Fontibón —Luis Ángel Arango, Técnico Internacional—, Engativá —La Palestina—, Suba —COL INST TEC Distrital Julio Flórez (IED), Delia Zapata y Gerardo Paredes—, Barrios Unidos —República de Panamá y Rafael Bernal Jiménez, Teusaquillo —Manuela Beltrán y Técnico Palermo—, Los Mártires —Liceo Nacional Agustín Nieto Caballero—, Antonio Nariño —COL ESC Normal Maria Montessori—, Puente Aranda —Luis Vargas Tejada y Cultura Popular—, Rafael Uribe —Manuel del Socorro Rodríguez, Alexander Fleming y Clemencia de Caicedo—, y Ciudad Bolívar —Compartir El Recuerdo—.

⁵ Departamento Nacional de Planeación.2008. Evaluación EjecutivaE2 de Sinergia. Sección de Evaluación. Noviembre, Versión SINERGIA - 26/01/2009 05:18:00 p.m.

⁶ Mejía Guinand, Luis Bernardo.2008. Evaluación del programa Proyectos Departamentales y Distritales de Atención Integral de Personas con Discapacidad del Ministerio de Protección Social. Universidad de los Andes.



panorama completo de la operación del proyecto al interior de una entidad, tratando de entrevistar en una institución educativa, el enlace, o directivo docente, pero también al menos una de las organizaciones o colectivos que desarrolla actividades en la misma.

Para lograr aplicar la metodología de evaluación ejecutiva y considerando la etapa de desarrollo del proyecto, las preguntas incluidas en las entrevistas estructuradas, apuntaron a identificar el tipo de actividades realizadas por cada organismo o colectivo, su articulación con el PEI, el número de beneficiarios de las mismas, los espacios en donde se desarrollan, los inconvenientes presentados, la relación entre operadores al interior de una entidad y entre estos y los docentes de la misma, la estructura organizativa adoptada para el desarrollo de las actividades, y la forma en que se está llevando a cabo el seguimiento a las actividades.

Las preguntas realizadas a Compensar, y la SED apuntaban más a identificar el diseño del programa, lo que se pretende alcanzar con el mismo y la estructura organizativa adoptada para la ejecución del proyecto, tratando de identificar las dificultades que se han venido presentando y la forma de sortearlas. La SCCRD iniciará su labor como operador del programa a partir de 2013, así que se indagó sobre la asignación de recursos físicos y humanos y la forma en que las entidades adscritas se vincularán al proyecto.

Por último, para seleccionar las instituciones educativas se decidió aplicar un muestreo a conveniencia tomando los 26 colegios que participan en la prueba piloto. Esto es, en la medida de las limitaciones en cuanto a tiempo, se optó por entrevistar a directivos docentes o docentes que operan como enlace del proyecto entre la institución y la Secretaría de Educación Distrital, pertenecientes a 3 instituciones. Para seleccionarlas, se definieron cuatro criterios: ubicación de la institución en aras de considerar la diversidad geográfica del Distrito, tamaño en términos de niveles y matrícula cubierta, tipo de jornada con la cual opera el colegio, y resultados de la Pruebas Saber11 en matemáticas.

Como se ha indicado, la prueba piloto se adelanta en 26 colegios que a su vez cuentan con 55 sedes. Entre estas sedes se tomaron aquellas cuyo reporte de matrícula según publicación en página Web del Ministerio de Educación era superior a cero (0), pero que además contaban con resultados de las Pruebas Saber11 para el año 2011. En total 28 sedes cumplen estos requisitos. Luego se procedió a clasificar estas 28 sedes en tres grupos, de acuerdo al valor promedio alcanzado en la prueba de matemáticas (alto, medio y bajo). El ordenamiento al interior de cada uno de estos grupos determina el ingreso a la muestra de colegios seleccionados para aplicar la entrevista. En caso de no lograr contactar la sede seleccionada se procedió tomando la que le sigue en orden de la lista.

Las sedes educativas seleccionadas en primera instancia son: Externado Nacional Camilo Torres, Instituto Nacional de Cultura Popular, y Colegio Distrital Rafael Bernal Jiménez. Todas ellas, con sus respectivos reemplazos en caso de no lograr contactar al enlace, o rector de las anteriores. Finalmente, en lugar del Instituto Nacional de Cultura Popular se optó por entrevistar el docente enlace del Manuela Beltrán que constituye uno de los 10 colegios del Distrito que viene desarrollando la jornada extendida desde tiempo atrás.

Principales hallazgos y sugerencias

En términos de avance el proyecto solo ha concluido la fase de pilotaje, lo que significa que en su mayoría los principales hallazgos están referidos a esa fase y su proyección para ser materializados en las fases subsiguientes. A esa situación es necesario agregar la limitada disponibilidad de información para inferir algo respecto a la forma en que está diseñado y opera el proyecto. En ese orden de ideas, en esta sección procedemos a enumerar los principales hallazgos que resumen el desarrollo del documento consignado en las secciones subsiguientes en las cuales se aplica la metodología de evaluación ejecutiva. Una vez se han descrito los hallazgos se procede asimismo a introducir algunas sugerencias al respecto.

A. LOS HALLAZGOS MÁS IMPORTANTES

Los aspectos encontrados sobre los cuales se debe llamar la atención tienen que ver con el diseño del programa, la estructura adoptada para su ejecución, y los resultados de la prueba piloto.

1. Los hallazgos referidos al diseño del proyecto

- El proyecto enfrenta una falencia de documentación que se extiende a su diseño y que dificulta luego la evaluación y seguimiento a las actividades y los resultados e impactos generados a partir de su ejecución.
- Hace falta claridad en torno a si el objetivo del proyecto es perseguir una extensión de la jornada escolar o por el contrario, apuntar a implementar una jornada única, en la cual además de extender el número de horas habitualmente dedicadas a las materias regulares (matemáticas, español, ciencias, etc.) se dedica un tiempo a las actividades artísticas. Esta confusión se plasma en los nombres que ha ido adoptando el proyecto: “Jornada Única y Ampliada – 40 horas” en el Plan de Desarrollo Bogotá Humana, “Jornada educativa de 40 horas semanales para la excelencia académica y la formación integral, y jornadas únicas” en la Ficha EBI (proyecto 889), y “Jornada escolar 40 horas” en la Ficha EBI del proyecto 925 en el que se enmarcan las actividades que la SCCRD desarrollará a partir de 2013, y en los planes de acción del Jardín Botánico y el IDRD.
Es cierto que la jornada única implica una extensión de la duración de la jornada escolar. Sin embargo en cuanto las actividades desarrolladas en la jornada extendida no necesariamente hacen parte del componente evaluativo de la institución, los dos conceptos o modelos no coinciden a cabalidad. De hecho, como resultado de la prueba piloto se contempló la asignación de una nota apreciativa en el boletín informativo escolar, que surge en parte como un mecanismo para motivar la asistencia permanente a las actividades.
- Está ausente, un diseño del proyecto en el que se planee la articulación de los sectores que participan del mismo, la estrategia adoptada para su implementación, y cómo se articulan los diferentes sectores. Esta falencia en el diseño abarca la fase de pilotaje en la que ha avanzado el proyecto.

2. Los referidos a la estructura operativa del proyecto

- Pese a que se indica la constitución de una coordinación y orientación de las actividades, realizada por un equipo conformado al interior de la SED, y la constitución de una mesa técnica, el proyecto debe definir una estructura de coordinación intersectorial que permita un manejo claro de los aspectos transversales y luego cuantificar o cualificar la magnitud de sus resultados.



La falta de articulación intersectorial constituye incluso uno de los riesgos mencionados a ser enfrentados por el proyecto.

- Durante la fase piloto, Compensar actuó como agente operador, contratando las organizaciones y colectivos artísticos convocados por la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, en el marco del convenio suscrito entre Compensar y la SED. El Convenio está suscrito por un año o hasta agotar recursos, y a partir de ese momento no es claro cómo seguirá operando el proyecto. Lo cierto es que en 2013, la SCCRD se involucra como agente operador a través de sus entidades adscritas. La misión, objetivos, naturaleza y con ello la lógica administrativa, para decirlo de alguna forma, difiere sustancialmente entre Compensar y la SCCRD. Es decir, los resultados del proyecto pueden entrar a diferir en gran medida. Podría ser que se renueve el convenio con Compensar, sin embargo podría estarse trabajando con dos modelos o visiones de proyecto relativamente distintos.

3. Los referidos al desarrollo de la prueba piloto

- Se realizó una prueba piloto durante un período de tiempo mucho más reducido que el considerado previamente. Solo 4 colegios iniciaron actividades como parte de la fase de pilotaje desde mayo de 2012 y el resto (22) estuvo sometido a un mes de pilotaje. Esto como consecuencia del momento en que se firma el Convenio 2971 entre la Secretaría de Educación (SED) y Compensar, el 12 de Octubre de 2012.

Entidades como el Jardín Botánico que inició labores en mayo, solamente logró desarrollar dos, de los cuatro momentos inicialmente contemplados. En general, las organizaciones y colectivos artísticos entrevistados afirmaron que durante el mes de trabajo se reunieron con el consejo académico de la institución, definieron la articulación de las actividades con el PEI, llegaron a varios acuerdos con los docentes y directivos docentes de la institución educativa, y en algunos casos buscaron y adecuaron el sitio donde realizarían las actividades. Aunque prácticamente todos los entrevistados lograron ejecutar varias actividades con los estudiantes, el tiempo dedicado a ello se manifiesta reducido. En vista de lo anterior, es de resaltar que el proyecto no ha sido piloteado totalmente, lo que implica que es factible encontrar varios aspectos que tendrán que someterse a prueba y modificación a partir de 2013.

- En relación con la prueba piloto, su tiempo de duración no constituye el único elemento a tener en cuenta. También se requiere mencionar aspectos que no necesariamente resultan claros. Las actividades artísticas que se sometieron a prueba estaban en cabeza de un grupo de organizaciones y colectivos artísticos que se seleccionan a través de una convocatoria realizada por Compensar, entidad que también desarrolló ese tipo de actividades en varias instituciones educativas. A partir de 2013 se incorporan al proyecto, las entidades adscritas a la Secretaría de Cultura impartiendo ese tipo de actividades. Es decir, no se guarda total relación entre lo que se probó y lo que se piensa ejecutar en adelante.

B. LAS RECOMENDACIONES

Pese a que se indica que se adelantará una sistematización del proyecto, es recomendable propiciar una documentación total de las actividades que se desarrollan como parte del mismo, lo que se extiende desde la etapa de diseño, hasta la ejecución y posterior evaluación. Lo anterior se anota puesto que una de las dificultades más grandes para desarrollar la evaluación ejecutiva ha sido la disponibilidad de información.



Es de vital importancia contar con un diseño del proyecto, y lo es más luego de culminar la fase de pilotaje. En cuanto el pilotaje se ha extendido a marzo de 2013, del cual se espera al menos generar un perfil del proyecto. Este perfil otorgaría una idea de las implicaciones en cuanto a costos o requerimientos de recurso humano, ahorra esfuerzos en acciones de bajo impacto, al tiempo en que ayuda a maximizar recursos, otorga claridad entre los involucrados y posibilita su participación, y en consecuencia facilita la implementación del proyecto.

El equipo del proyecto debe definir cómo se llevará a cabo la selección de los beneficiarios, si se hará por auto-focalización como ocurrió en la fase de pilotaje o por el contrario si se adoptarán los criterios de selección geográfica que se indican en los documentos que soportan la Ficha EBI. En uno u otro caso, debe tenerse en cuenta que la estrategia adoptada debe ser acorde con los objetivos que se quieren alcanzar con el desarrollo del proyecto.

La fase de pilotaje no se llevó a cabo en los 26 colegios desde el mismo momento, lo que indica que es factible la no identificación de algunos cuellos de botella y el conocimiento pleno de las causas e implicaciones de otros problemas detectados. Adicionalmente, el componente artístico y cultural solamente se implementó por espacio de un mes. Esto cobra mayor relevancia si se tiene en cuenta la ausencia de un diseño como tal del proyecto. Esta situación permite concluir cuán importante puede llegar a ser, el adoptar cuanto antes un mecanismo de seguimiento del proyecto, pues éste podría ir dando cuenta de los aspectos sobre los cuales se requiere intervenir y cuándo hacerlo.

A pesar de indicar que la coordinación intersectorial está en cabeza de los secretarios de educación y de cultura, y la subsecretaría de calidad y pertinencia, los resultados evidencian la falta de articulación. En ese orden de ideas, se requiere conformar una instancia articuladora del proyecto, visto como un sistema en el que intervienen diferentes sectores, con temáticas transversales, y en la que se involucra de una u otra forma la participación privada.

Consecuente con esa articulación, la adopción de un sistema de seguimiento al proyecto, constituye una necesidad imperante, y lo es no solo porque actualmente no existe, sino también en respuesta a la forma en que se ha llevado a cabo la prueba piloto, que limita la identificación de posibles problemas como se indicó previamente. El sistema de información se debe pensar en función de un proyecto cuyos productos son generados a partir de la articulación de sectores diferentes. Eso implica que los consecuentes indicadores tendrían que estar dando cuenta del aporte de cada uno de sus componentes.

Periódicamente, los resultados del seguimiento se deben difundir entre los involucrados, y serán utilizados asimismo, para efectos de la implementación de un mecanismo de rendición de cuentas. Entre los indicadores, además de los de cobertura se debe dar cabida a los de calidad, y a los que den cuenta de los cambios generados por el proyecto en el comportamiento de los estudiantes, pero también de los docentes y otros integrantes de la comunidad educativa que se consideren pertinentes. Sería también recomendable, que el seguimiento no se realice solamente desde un nivel central, sino que se integre un equipo intersectorial, encargado de describir la evolución del proyecto al interior de las instituciones educativas que se ubican en una misma localidad.

De igual forma, es importante tener claridad respecto del esquema operativo del proyecto. Esto es, si se trabaja con Compensar como agente operador y el conjunto de organismos y colectivos artísticos y deportivos contratados por éste; si se actúa desde la SCRD con sus entidades adscritas; o, si se trabaja con ambos, Compensar y SCCRD y por cuánto tiempo. Es importante especificar y tener claridad

Primera Evaluación ejecutiva: Jornada educativa de 40 horas semanales para la excelencia académica y la formación integral y jornadas únicas



Alcaldía Mayor Bogotá, D.C.
Secretaría Distrital de
Planeación

respecto de las diferencias entre uno u otro modelo de operación y cuáles son sus resultados. En ese orden de ideas, como resultado de la evaluación de la prueba piloto se debe llegar a conclusiones relacionadas con los resultados obtenidos al desarrollar en una institución educativa, una misma actividad artística a través de distintos operadores. Como es el caso de Compensar o el IDRD y una organización artística o deportiva en la misma institución educativa, realizando igual actividad.

Por último, cabe indicar que actividades con las cuales, diferentes entidades se involucran en el desarrollo del proyecto deben ser ajustadas conforme a los requerimientos del PEI de cada institución educativa. Articuladas las actividades al PEI, estarían asimismo, integradas al trabajo que desarrollan otros operadores en la institución. Solo así se lograrán los objetivos del proyecto y se maximizará su impacto.

Componente de evaluación 1: Diseño del proyecto 40 horas semanales

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
1.1.1 ¿El proyecto está dirigido a un problema/necesidad/interés importante, existente y bien identificado?	
Área DISEÑO DEL PROYECTO JORNADA EDUCATIVA 40 HORAS SEMANALES	Tema DISEÑO ESTRATÉGICO
Sub preguntas ¿El proyecto se dirige a un problema/necesidad/interés bien identificado, diagnosticado y documentado? ¿El problema/necesidad/interés es importante y sigue existiendo hoy en día? ¿El fin y los propósitos (objetivo general y objetivos específicos) del proyecto están claramente relacionados con el problema/necesidad/interés? ¿El proyecto cuenta con un diagnóstico de contexto apropiado?	
Referencia a Sección descripción 1.1-1.2	
Respuesta a la pregunta - El Proyecto está orientado a solucionar la “Inequidad en los tiempos y oportunidades de aprendizaje de los y las estudiantes de colegios oficiales de la ciudad con respecto a colegios privados de calidad”. Un problema que conforme a los documentos que sustentan la formulación del proyecto tiene causas directas asociadas de un lado al desaprovechamiento de los escenarios, los agentes educativos y los saberes propios del entorno en que se lleva a cabo la labor educativa y de otro, a lo limitado de la jornada escolar en los diferentes niveles educativos. De igual forma, desde el mismo proyecto se plantean causas indirectas del problema a solucionar que aluden a la desarticulación entre la organización escolar y las necesidades sociales y culturales de los estudiantes, la falta de innovaciones educativas que articulen los procesos educativos a los contextos locales y comunitarios, la existencia de instituciones educativas con dos jornadas escolares y la inexistencia de medidas administrativas y políticas que impulsen la ampliación de la jornada escolar. En principio, el problema al cual se le quiere dar solución coincide con los propósitos descritos al plantear la necesidad de implantar la jornada extendida en el Plan Decenal de Educación (2006-2016): garantía para el cumplimiento de los principios fundamentales que sustentan el derecho a la equidad y la igualdad de oportunidades educativas. La creación en 2002 y modificación en 2008 del Fondo Integral para la Atención de la Niñez y Jornada Escolar Complementaria FONIÑEZ, al identificar el mismo problema apunta también a mejorar la calidad del aprendizaje, disminuir los riesgos de la población infantil y juvenil, reduciendo el ocio improductivo y a incentivar entre la población beneficiaria, la aplicación de prácticas culturales que se orienten al respeto por los derechos humanos, la valoración de las diferencias y el ejercicio de la democracia. La población objetivo de los recursos de FONIÑEZ está dada por los niños, niñas y jóvenes de los niveles I y II del Sisbén o en situación de exclusión social o vulnerabilidad. Al constituir el Proyecto “Escuela Ciudad Escuela”, un antecedente del Proyecto Jornada Educativa 40 Horas Semanales, el problema abordado coincide en parte con aquel que se quiere solucionar al proponer el acompañamiento al estudiante en el tiempo extraescolar, a saber: La	



exposición de los niños y niñas a la soledad de sus hogares y de los adolescentes a contar con un tiempo improductivo que podría ocuparse de manera creativa, generándoles un riesgo y dando oportunidad para que surjan conflictos tanto al interior de la familia como en el barrio en que residen.

- El problema al cual le apunta el proyecto está bien identificado puesto que tiende a dar solución a situaciones de corto y largo plazo, a saber, introducir mejoras en la calidad de la educación, reducir la segregación e inequidad del sistema educativo. De hecho, puesto que el problema no se reduce al Distrito Capital, otras regiones del país vienen también implementando la jornada extendida tal como se plantea en el Plan Decenal de Educación. El problema al cual pretende dar solución el proyecto es importante tal como lo manifiestan las diferencias en los resultados de las diferentes pruebas de logro entre instituciones oficiales y privadas, pese a la reducción en la brecha de los últimos años: Saber e ICFES. A lo largo del país son también notorias las diferencias en calidad en la educación impartida entre establecimientos educativos oficiales y privados, y en particular los de vanguardia.

Aunque el problema central se encuentra bien identificado, su planteamiento dispone de antemano que la educación pública no sea de calidad, dejando subyacente una segunda problemática relacionada con la calidad de la educación pública. Dejar el problema en términos comparativos con lo privado implica identificar las causas y consecuencias del mismo en relación con las dinámicas educativas del sector privado.

- El problema central identificado no se diferencia explícita y claramente de sus causas ni mencionan la comparación con la dinámica privada como lo hace el planteamiento del problema. Las causas identificadas no revelan otros factores críticos que contribuyen a la problemática central y que, además, se están atendiendo en el proyecto, como es: escasa e inadecuada infraestructura educativa (inadecuado en relación con el desarrollo de las artes), aplicación de pedagogías tradicionales que no facilitan la formación vocacional y de ciudadanos desde la escuela, bajos niveles económicos de las familias de los niños, niñas y adolescentes que asisten a colegios públicos (que conlleva a la necesidad, por ejemplo, de reforzar la alimentación de los estudiantes beneficiarios). Es posible desagregar por lo menos a un nivel más las causas del problema.
- El problema central identificado es oportuno con la dinámica actual de ciudad tanto en términos institucionales como de realidad social, cultural y económica. De igual forma, es oportuno con los intereses de la política actual de educación nacional pero aún más frente a la reflexión sobre la sociedad que queremos formar a la luz de la finalización del Plan Decenal de Educación.
- De acuerdo con la Metodología de Marco Lógico, la estructura del árbol de objetivos de un proyecto se obtiene de transformar los elementos del árbol de problema en términos positivos, en el que los *efectos* del árbol de problema se convertirán en *fin*es, el *problema central* del árbol de problema se convertirá en el *objetivo general* del proyecto, mientras que las *causas* se convertirán en los *objetivos específicos* del proyecto y las *causas últimas* se convertirán en las *acciones* o posibles actividades que deberán desarrollarse en el proyecto para el logro de su fin y respectivos objetivos.

En este sentido, el objetivo general del proyecto no responde a la conversión directa y positiva del problema central identificado. Además, el objetivo general menciona aspectos relacionados con la transformación de las lógicas y contenidos de aprendizaje que no revelan explícitamente la relación directa con la necesidad de reducir la inequidad en los tiempos y oportunidades de aprendizaje de los y las estudiantes de colegios oficiales de la ciudad. El cambio en el modelo pedagógico y educativo de la ciudad puede terminar siendo un resultado de este proyecto pero en la forma que ha sido definido el problema, este cambio no es el objetivo central del proyecto de jornada extendida.



En cuanto a los objetivos específicos, considerando tal y como ha sido definido el árbol de problemas, deberían existir dos relacionados taxativamente con el tema de aprovechamiento de escenarios, agentes educativos y saberes del entorno como factores potenciadores de aprendizaje e incremento de las jornadas escolares actuales de los de preescolar, básica primaria y secundaria respectivamente.

- No se cuenta con un documento como tal que dé cuenta de un diagnóstico de contexto, el único referente en el documento “Jornada escolar 40 horas. Una estrategia para reinventar la escuela” se refiere a la evolución de la matrícula oficial y privada, las tasas de reprobación y los resultados de las pruebas ICFES, también para los dos sectores. En este caso, se supone que son los estudios o análisis generados al interior de las diferentes entidades que participan en el diseño y operación del proyecto, y los análisis efectuados en el marco del Plan de desarrollo, los que estarían nutriendo el diagnóstico. Por ejemplo, un Documento para la consulta ciudadana con fecha Febrero 29 de 2012 generado como parte del Plan de desarrollo económico y social de obras públicas para Bogotá Distrito Capital 2012-2016 Bogotá Humana, describe el problema de segregación socio-espacial que enfrenta la ciudad.

Observaciones

- La formulación del proyecto debe seguir los lineamientos de la metodología de Marco Lógico para garantizar que la planeación y ejecución del mismo sea consistente con la situación problemática para la cual se está realizando la inversión; así como, para facilitar los procesos de seguimiento y evaluación necesarios para mostrar los resultados del mismo.
- Son varios los actores que intervienen en el logro de los objetivos, general y específico, situación que dificulta su alcance y el seguimiento del proyecto. Adicionalmente, la poca documentación disponible del proyecto, igualmente dificulta su seguimiento, en cuanto no se ha explicitado claramente su diseño y forma de operación.

Recomendaciones

- Replantear el árbol de problema y objetivo a la luz de las necesidades y dinámicas educativas públicas y verificando que los componentes que desarrolla actualmente el proyecto se vean reflejados en el mismo (jornada extendida, pedagogías diversas y diferentes, infraestructura, transporte, refuerzo alimentarios, materiales e instrumentos pedagógicos).
- El diagnóstico de la situación problemática debe delimitar y caracterizar el contexto a intervenir, teniendo en cuenta las condiciones socioeconómicas y las características físico-espaciales, especialmente en términos de involucrados, territorialidad y condiciones de demanda y oferta relacionados con la necesidad o problema identificada. Específicamente, para este proyecto el diagnóstico debería realizar un análisis de la capacidad instalada en los colegios distritales, análisis de territorialización de los colegios por lo menos en dos aspectos: origen socio económico de los estudiantes y oferta institucional en la localidad para generar articulaciones.
- Para lograr un seguimiento al proyecto, como sistema en el cual confluyen diferentes actores, es necesario que los acuerdos establecidos se expliciten y queden documentados, asimismo, las metas planteadas como sistema. Es decir se debe ir más allá de indicar el número de colegios o estudiantes que se van a incorporar al proyecto en un plazo dado. Es a las metas planteadas como sistema a las cuales se debe llevar a cabo el seguimiento y ellas deben articularse a la estructura organizacional concebida para el desarrollo del proyecto.



Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
1.1.2 ¿El proyecto tiene objetivos y metas claras y específicas?	
Área DISEÑO DEL PROYECTO JORNADA EDUCATIVA 40 HORAS SEMANALES	Tema DISEÑO ESTRATÉGICO
Sub preguntas ¿El fin y los propósitos (objetivo general y objetivos específicos) del proyecto están claramente definidos? ¿El fin y los propósitos (objetivo general y objetivos específicos) del proyecto son suficientemente específicos para definir el marco de acción del proyecto? ¿El proyecto tiene un número limitado de propósitos que reflejan claramente el fin del proyecto? ¿Ha definido el proyecto indicadores y metas claras para medir las dimensiones estratégicas del desempeño en cuanto a fines y propósitos? ¿Ha definido el proyecto indicadores y metas claras para medir las dimensiones estratégicas del desempeño en cuanto a componentes y cobertura? ¿Los indicadores son limitados en número, cuantificables y medibles con información disponible o de fácil acceso? ¿Se ha definido un horizonte temporal para el cumplimiento de las metas? ¿Existen líneas de base para los indicadores definidos (particularmente a nivel de fin y propósitos)?	
Referencia a Sección descripción 1.4-1.5	
Respuesta a la pregunta - La Ficha EBI del proyecto contiene los objetivos general y específico del proyecto, estos sin embargo no coinciden totalmente con los que se encuentran en el documento “Jornada escolar 40 horas. Una estrategia para reinventar la escuela”, en el cual se especifica en el objetivo general, el uso de escenarios educativos formales e informales. Mientras que en la Ficha EBI se indica que el objetivo general apunta a <i>transformar las lógicas y contenidos del aprendizaje de los niños, niñas y jóvenes del sistema educativo oficial de la ciudad,....</i>, en el documento mencionado, se indica que <i>los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de las instituciones educativas oficiales de la Ciudad han cualificado su formación....</i> En informe entregada por la SED se indica el cambio con fecha 02/08/2012, del objetivo general del proyecto para adoptar el descrito en relación a la Ficha EBI. Sin embargo, queda la duda entre ese y el mencionado en el documento “Jornada escolar 40 horas. Una estrategia para reinventar la escuela”. En cuanto a los objetivos específicos, en el documento referido, a diferencia de la Ficha EBI, se alude a las entidades que intervienen en su cumplimiento. De hecho, el objetivo “Producir conocimiento educativo y pedagógico por medio de la investigación y sistematización de las experiencias adelantadas en el marco del proyecto” que aparece en la Ficha EBI, se excluye en el documento referido. - Las diferencias en cuanto a objetivos, plasmados en los documentos mencionados, pueden resultar del hecho que el proyecto se encuentra en construcción, lo que significa que los objetivos se someten a ajustes conforme a los resultados de la fase de pilotaje. El documento “Jornada escolar 40 horas. Una estrategia para reinventar la escuela”, incluye un objetivo que más que un propósito del proyecto en sí, da cuenta del papel que están llamadas a jugar las distintas entidades que participan de su ejecución: <i>“Las instituciones distritales aprenden de la implementación de una propuesta intersectorial que responde a las necesidades de aprendizajes</i>	



no escolarizadas de los y las estudiantes de la ciudad”.

Si los objetivos específicos en la Ficha EBI se contrastan con los 6 componentes del proyecto es factible encontrar una cierta correspondencia. En ese sentido, la dotación de las instituciones educativas en el proyecto, la infraestructura de las mismas y la conformada por los escenarios públicos indicados, la alimentación y el transporte, son todos elementos que responden al logro de objetivos como: la potenciación en los y las estudiantes de aprendizajes pertinentes contextualizados y críticos en los ejes temáticos desarrollados; la articulación de escenarios, agentes educativos y saberes al proceso de aprendizaje; y la generación en los colegios de mayores y mejores capacidades de participación, decisión y organización en la innovación de sus procesos curriculares.

No obstante lo anterior, cabe afirmar que los objetivos específicos están planteados de manera tan general que no permiten entrever que el marco de acción del proyecto se circunscribe al desarrollo de las actividades que se retoman en las metas.

El proyecto cuenta con 5 propósitos, que constituye un número relativamente amplio, todos ellos articulados con el objetivo general, excepto por el quinto que apunta más bien a un producto y que por tanto recopilaría los logros asociados al cumplimiento de los otros cuatro. Esto, si se toma como base la Ficha EBI.

Aunque en el documento del proyecto “Jornada escolar 40 horas. Una estrategia para reinventar la escuela”, los objetivos específicos han sido redactados más bien a manera de metas a cumplir que de objetivos mismos, existe cierta correspondencia con el objetivo general planteado en el mismo.

- El proyecto tiene como meta ampliar la jornada escolar de los y las estudiantes de colegios distritales a 40 horas semanales para una población escolar de 250.000 estudiantes matriculados en el sistema educativo oficial distrital. Las metas de resultado o gestión se definen en función del número total de colegios y estudiantes que se beneficiarán del proyecto, y de las organizaciones o colectivos artísticos deportivos o docentes requeridos para llevar a cabo el proyecto. Es decir, se dejan de lado metas en términos de calidad de la educación, pese a que esa constituye una de las motivaciones centrales del proyecto, o de las adiciones o modificaciones a la infraestructura educativa requerida. Tampoco se indica nada en materia de reducción de la equidad o segregación de la comunidad educativa.

Los indicadores disponibles para realizar el seguimiento y monitoreo del proyecto corresponden a los contemplados en el Plan de Desarrollo Bogotá Humana, y que refieren al número de niños y colegios en el proyecto, y al número de organizaciones vinculadas a la jornada extendida. En las entrevistas realizadas con diferentes personas involucradas en la operación del proyecto tampoco se ha dado cuenta de indicadores de seguimiento, aludiendo a los indicadores de gestión adoptados en las mismas para el ejercicio regular de sus tareas. Sin embargo, ante la limitada disponibilidad de información, no se dispone de elementos para afirmar que los indicadores (de gestión propia de cada una de las entidades) son suficientes en cuanto a número y en qué medida ellos dan cuenta del cumplimiento de los objetivos del proyecto.

No obstante lo anterior, se ha indicado que el proyecto está siendo sistematizado.

- El horizonte temporal de las metas se limita al período de gobierno de la actual administración distrital (2012-2014), aunque se indica que se quiere convertir el proyecto en política pública. Como se señaló, los objetivos, general y específicos en el documento de proyecto están redactados a manera de metas.
- Aparte de los indicadores especificados en el Plan de Desarrollo a manera de línea de base, no se cuenta con otro documento que apunte a cumplir dicho objetivo. Cabe tener en cuenta que la evaluación ejecutiva se desarrolla durante la prueba piloto.

Observaciones



- El proyecto Jornada educativa 40 horas, tiene un marco temporal que se limita al período de la actual administración distrital, lo que hará que el alcance de sus objetivos se restrinja a ese tiempo. Esta situación se extendería a los indicadores de seguimiento una vez hayan sido definidos. Adicionalmente, lo que se está evaluando corresponde al componente piloto del proyecto que de hecho debe arrojar algunos cambios que serán introducidos en el diseño del proyecto.
- En algunos documentos, el proyecto es referido como “Proyecto Jornada Única y Ampliada – 40 horas”, en otros como “Jornada educativa de 40 horas semanales para la excelencia académica y la formación integral, y jornadas únicas”; y en otros como “Jornada extendida”. En ese sentido, es necesario tener claridad respecto del nombre del proyecto para guardar coherencia con los objetivos, metas, operación y resultados esperados del mismo.

Recomendaciones

- Para evitar confusiones, es importante indicar en el documento de proyecto, las razones que motivan las diferencias entre los objetivos en ese y los plasmados en la Ficha EBI. Esta claridad es indispensable para orientar su operación y para efectos del seguimiento y evaluación del proyecto.
- Establecer las metas de producto de acuerdo con el horizonte temporal de largo plazo del proyecto, pensando en que en este tiempo el proyecto podrá extenderse a todos los colegios del Distrito y podrá convertirse en una política pública.
- Definir indicadores de seguimiento a las actividades desarrolladas por los operadores.
- Definir indicadores de impacto de acuerdo con los fines que se desean alcanzar a través de la ejecución del proyecto.
- Hacer explícito en los objetivos específicos que la potenciación de los aprendizajes a través del proyecto debe darse de manera pertinente y contextualizada con el PEI de cada institución educativa.
- La línea base debe involucrar cada uno de los componentes que se derivan del árbol de problema definido.



<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
1.1.3 ¿Se ajustan los componentes del proyecto a los objetivos (fines y propósitos) de la intervención?	
Área DISEÑO DEL PROYECTO JORNADA EDUCATIVA 40 HORAS SEMANALES	Tema DISEÑO ESTRATÉGICO
Sub preguntas ¿Tiene el proyecto argumentos teóricos sólidos para afirmar que los componentes entregados son apropiados para lograr los fines y propósitos del proyecto y abordar el problema/necesidad /interés objeto del proyecto? ¿Son válidos los principales supuestos del modelo teórico (beneficios generados) de la intervención? ¿Existen estudios que comprueben o cuestionen la eficiencia del diseño adoptado y de los componentes utilizados (por ejemplo en el caso de experiencias previas)? ¿Se han tomado en cuenta? ¿Se identifican componentes que se producen en la actualidad y que podrían ser prescindibles o posibles de sustituir por otros más eficaces? ¿Se identifica algún componente que no es producido(a) en la actualidad y que podría mejorar la eficacia del Proyecto? ¿Se han previsto en el diseño sinergias entre los diferentes componentes que entrega el proyecto (si aplica) para el logro de los objetivos?	
Referencia a Sección descripción 1.4- 1.5-1.7	
Respuesta a la pregunta - El proyecto 40 horas cuenta con un marco teórico sólido que sustenta argumentos como el rol fundamental de la escuela como lugar de integración y construcción de saberes (Jacques Delors, 1996), el papel que juega la recreación y el deporte en el desarrollo de la vida cotidiana, y las desigualdades derivadas de la apropiación del capital cultural (Bourdieu, 2001) que se plasman en el modelo de desarrollo vigente. Pese a la bondad de los beneficios y externalidades que asocian al desarrollo del proyecto, estos aparecen limitados al grado de articulación entre las entidades que toman parte en su diseño y operación, a la disponibilidad de recursos en las mismas, y al punto en que los proyectos u operaciones que éstas adecuen para integrar al proyecto, en efecto apunten a los objetivos propuestos, o logren integrarse de manera positiva con las aspiraciones consignadas en los PEI. - A nivel internacional se registran diferencias en la duración de la jornada de clase entre los países de la Región Andina y otros como los Estados Unidos de América, España y algunos de Asia (Japón, Malasia y Tailandia), que dejan en desventaja a la región. Esas diferencias oscilan entre 8 y 100 horas con una diferencia máxima de 600 horas. Al igual que en el caso colombiano, en los países de la región se presentan también diferencias importantes en la calidad de la educación impartida en colegios públicos frente a los privados. - Escuela-Ciudad-Escuela, que buscaba convertir el tiempo libre de niños, niñas y jóvenes en tiempo útil para el aprendizaje y el conocimiento, la creación, la recreación y el crecimiento personal y familiar, constituye uno de los referentes o antecedentes más cercanos del proyecto. También lo es el Pacto por el Mejoramiento de la Calidad, suscrito por la Secretaría de Educación en 2010 mediante el cual se adoptan estrategias para la buena gestión del tiempo escolar, el uso del tiempo libre, la implementación de acciones extracurriculares, y la jornada	



complementaria en el país. Finalmente, los esfuerzos del Ministerio de Educación por implementar la Jornada escolar extendida, y sus resultados también como una forma de mejorar la calidad de la educación, y la operación de varios proyectos similares a nivel internacional, dan cuenta de que un mayor espacio de tiempo diario, en el cual el estudiante desarrolla actividades de tipo educativo, formales o *informales*, tiene efectos importantes en términos de rendimiento escolar y desarrollo de su proyecto de vida.

- No se observan componentes que podrían ser sustituidos o eliminados.
- De acuerdo con las entrevistas realizadas, los componentes del proyecto que requieren mayor refuerzo son los de adecuación o desarrollo de infraestructura, alimentación y transporte, los dos últimos desarrollados en el marco del convenio entre la SED y Compensar. Aunque los centros educativos, han tratado de ajustar el horario de forma tal que se logre cumplir los objetivos propuestos, por ejemplo, ante la falta del suministro del almuerzo. En ese sentido, un componente adicional que requiere ser abordado con fuerza es la adecuación de la infraestructura educativa para contar con un comedor utilizado para proveer comida caliente y se logre disponer de mejores espacios para el desarrollo de las actividades que contempla el proyecto especialmente las artísticas y científicas, entre otras.
- Las entrevistas realizadas a docentes enlaces, directivos y operadores revelan la necesidad de involucrar de forma más participativa a las familias, no solo en las actividades desarrolladas en el marco de la jornada extendida, sino en todo el proceso de formación de sus hijos e hijas como ciudadanos, aportando y soportando la construcción de su proyecto de vida. En tal sentido, el desarrollo de una estrategia tipo *escuela de padres* es susceptible de conformar un séptimo componente para garantizar el logro integral y eficaz del proyecto.
- Como componentes del proyecto se mencionan: dotación, infraestructura, alimentación, talento humano, y desarrollo curricular para la formación integral, guardando todas ellas sinergias, imprescindibles para el logro de los objetivos propuestos.
- El proyecto debe generar tres tipos de relaciones cuyo buen desempeño debe converger simultáneamente a su éxito: institucional, operativa y con los actores educativos. La primera entendida como la relación que lidera la SED con las demás entidades públicas y privada que participan en el proceso. La relación operativa involucra a Compensar como asociado del proyecto y a los operadores que este contrata para su ejecución. La sinergia con los actores educativos involucra los actores de la institución educativa (docentes, directivos, estudiantes y familias), los agentes educativos externos (docentes y persona directivo), incluyendo a Compensar en su rol de operador.

Observaciones

- En cuanto se carece de una matriz de marco lógico, no se cuenta con un esquema de articulación entre los objetivos y componentes del proyecto.
- El diseño del proyecto debe considerar de forma clara la articulación entre las diferentes entidades del orden distrital que intervienen en la operación del proyecto, así como los diferentes agentes educativos que realizan las actividades contempladas en su desarrollo. Solamente en ese momento se podrá dar cuenta de cómo se llevan a cabo en la práctica las sinergias entre los diferentes componentes, de las áreas en las cuales se están presentando problemas y frente a las cuales se deben adelantar medidas remediales, cómo contribuye cada entidad a los logros o problemas que se van dando a medida en que avanza el proyecto, etc. Más aún, esa claridad se requiere para realizar un balance de los logros obtenidos en la fase de pilotaje con miras a la implementación del proyecto como tal.

Recomendaciones

- Articular los componentes a los objetivos del proyecto.



- Construir una matriz (podría ser con los parámetros del análisis de involucrados de la metodología de marco lógico) en la que se plasme la articulación de las diferentes entidades encargadas de la operación del proyecto y los distintos componentes, que quede a manera de línea de base y que se ajuste a medida en que avanza el proyecto como parte de la sistematización de la experiencia.
- Diseñar un componente que involucre la participación activa de las familias en la formación integral de los niños, niñas y adolescentes que asisten a los colegios distritales beneficiados.



<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
1.1.4. ¿El proyecto tiene beneficiarios objetivo claramente definidos y afectados por el problema/necesidad/interés?	
Área DISEÑO DEL PROYECTO JORNADA EDUCATIVA 40 HORAS SEMANALES	Tema DISEÑO ESTRATÉGICO
Sub preguntas - ¿Los beneficiarios objetivo han sido bien definidos en función del problema /necesidad que dio origen al proyecto? - ¿Corresponde la definición de los beneficiarios objetivo a los fines y propósitos del proyecto?	
Referencia a Sección descripción - El proyecto se sustenta en una problemática identificada en el sistema educativo a nivel distrital sin puntualizar en un diagnostico que refleje las condiciones y necesidades propias de los colegios en la dinámica local. Es decir, se tiene identificado la población objetivo, como un todo, pero no la población beneficiaria en particular con criterios que sustenten su elección y/o priorización. Los colegios que se benefician del proyecto en la fase de pilotaje lo hacen por deseo propio pues han sido seleccionados a través de una convocatoria en la cual se les invita a participar, ello implica que los beneficiarios podrían no necesariamente corresponder a aquellos en los cuales se agudiza la problemática de segregación social que el proyecto intenta solucionar. Al interior del colegio mismo, pueden o no participar todos los estudiantes en el desarrollo del proyecto y en algunos casos la selección de los grados o grupos que se benefician de él corresponde a quienes lo desean hacer, a los que responden, o bien a las necesidades de la institución y sus capacidades como las de disponibilidad de infraestructura física o de tiempo libre en la jornada extendida pues algunos colegios ya cuentan con actividades y/o proyectos especiales en la contra jornada para algunos de los grados, por ejemplo. Se corre por tanto, de la misma forma, el riesgo de agravar la inequidad al interior del colegio, en la medida en que no todos los estudiantes accedan a los beneficios que otorga el proyecto. El número de beneficiarios del proyecto durante el período del actual gobierno distrital ascenderá a 250.000 niños, niñas, adolescentes y jóvenes estudiantes de colegios oficiales del Distrito. La población en su mayoría se considerada de estratos 1, 2 y 3, y con edades entre los 5 y 21 años. Los estudiantes que harán parte del proyecto provienen de hogares que enfrentan situación de pobreza, desempleo y carencia de ingresos. La población rural que asiste a colegios oficiales, también se encuentra entre la población objetivo del proyecto. Es de destacar que si bien en el piloto se consideraron 3 colegios de Suba y 1 de Ciudad Bolívar, la participación de colegios con conducta de vida rurales más marcadas (Ciudad Bolívar, Usme y Sumapaz) es mínima o nula, afectando el diseño pertinente de acercamiento y desarrollo pedagógico con estas comunidades. - Sí existe correspondencia entre la definición de los beneficiarios y los fines y propósitos del proyecto en cuanto el fin es equipar las oportunidades educativas entre estudiantes de colegios privados y públicos. Sin embargo, en principio no se está realizando una selección de los colegios públicos beneficiados con esta iniciativa, de manera que se garantice el acceso al	



proyecto de los que se encuentran en mayor desventaja (social, cultural, económica).

- El proyecto establece los siguientes criterios de focalización⁷: Colegios de doble jornada situados en el corredor occidental de la ciudad, caracterizada por un alto déficit de cupos escolares, por una mayor vulnerabilidad social y por condiciones de exclusión; en segundo lugar, colegios con déficit de matrícula en la jornada de la tarde y en tercer lugar, los colegios nuevos. Al contrastar estos criterios con los colegios en la prueba piloto se evidencia: i) 7 de los colegios beneficiados tiene estudiantes solamente durante la jornada de la mañana (Externado Nacional Camilo Torres, Simón Rodríguez, Bernardo Jaramillo, La Palestina, República de Panamá, Técnico Palermo y Cultura Popular) y 1 solamente tiene jornada completa (Normal María Montessori). Es decir, el 31% de los colegios de la prueba piloto se concentran en aquellos cuya condición es la de doble jornada; ii) atomización geográfica pues los colegios beneficiados no solo pertenecen a las localidades del corredor occidental de la ciudad. Además, este criterio excluiría las localidades con mayores condiciones de vulnerabilidad como Usme, Ciudad Bolívar, Sumapaz, Santa Fe y Rafael Uribe; iii) Se cuenta con colegios beneficiados de localidades con altos índices de vulnerabilidad (medido por el Índice de Pobreza Multidimensional IPM) como Ciudad Bolívar (23.4), Rafael Uribe (18.5) y Santa Fe (15.2) pero también de localidades con los más bajos indicadores de vulnerabilidad como Teusaquillo (1.7), Chapinero (3.7) y Usaquén (6.4); y iv) **Solamente se cuenta con un colegio nuevo (Kimy Pernia⁸)**

Observaciones

Falta definición de criterios y proceso de selección de los colegios beneficiados por la iniciativa. Una convocatoria en la cual los colegios se auto-focalizan, puede no ser suficiente garantía de la equidad. Puesto que el deseo de participar podría estar respondiendo a la gestión del rector o directivos docentes más que a las necesidades en materia de desigualdad y segregación social que enfrentan los estudiantes.

Recomendaciones

Para lograr correspondencia entre los beneficiarios y los fines y propósitos del proyecto, se requiere identificar la población objetivo dentro de la dinámica propia de la escuela y de ésta dentro de la localidad en la que se encuentra. De manera que se logren definir criterios y un proceso de selección de colegios acordes con las necesidades del sistema educativo y con los propósitos del proyecto. Por otra parte, las actividades y prácticas pedagógicas que se definan en el marco de este proyecto deberían incluir un enfoque diferencial que considere las diferencias de edades, niveles educativos e incluso de género. El diseño de estas actividades y prácticas diferenciadas requiere de la identificación y caracterización de la población objetivo.

⁷ Tomado de "889 – Formulación 2012 Jornada educativa de 40 horas semanales – VER 6 COMIDA CALIENTE OK, documento Excel entregado por la Secretaría de Educación, Hoja de cálculo 'P.A. Objetivos y Financiación 2013'".

⁸ En reunión con la SED se indicó que el IED Delia Zapata constituye también un colegio nuevo. Sin embargo, en la base entregada por esta entidad (Documento en Excel denominado "Base" que contiene información sobre la ubicación, características y desempeño de los estudiantes en las pruebas SABER) el Delia Zapata aparece como un colegio antiguo. Además, en la página Web de ese colegio se informa que fue fundado en el año 2007 (http://colegio.redp.edu.co/delizapata/index.php?option=com_content&view=category&id=14&Itemid=21)



<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
1.1.5. ¿Las metas estratégicas son alcanzables y ambiciosas?	
Área DISEÑO DEL PROYECTO JORNADA EDUCATIVA 40 HORAS SEMANALES	Tema DISEÑO ESTRATÉGICO
Sub preguntas ¿La solución del problema/necesidad/interés es dimensionada a las posibilidades del proyecto? ¿Las metas de fin, propósitos, componentes y cobertura son factibles y dimensionadas a las posibilidades y a los insumos del proyecto? ¿Las metas estratégicas (fines, propósitos, componentes y cobertura) son ambiciosos con respecto las posibilidades y a los insumos del proyecto? ¿Se han formulado las metas estratégicas de acuerdo con las posibilidades y los insumos del proyecto? ¿Las metas estratégicas tienen en cuentas los factores externos? ¿Con base en la realidad externa las metas son factibles y ambiciosas?	
Referencia a Sección descripción - El proyecto se desarrolla de acuerdo con las posibilidades y necesidades de cada colegio. Sin embargo, la infraestructura disponible en las instituciones educativas constituye uno de los mayores limitantes. Adicionalmente, pese a que el alcance del proyecto podría ampliarse articulando la oferta local y distrital de actividades y escenarios complementarios a la jornada escolar, la movilización de los estudiantes no necesariamente resulta una tarea fácil, puesto que de un lado están los riesgos propios de desplazar un grupo de estudiantes varias cuadras acompañados de algunos docentes, y de otro, están los costos que demandaría el transporte si se opta por ese medio de movilización - El proyecto no cuenta con un documento de formulación que revele explícitamente la relación de la solución propuesta con la problemática identificada. La Ficha EBI retoma las metas de resultado o de gestión, definidas en el Plan de Desarrollo Bogotá Humana, que coinciden con las principales actividades que componen el proyecto (aprendizaje —docentes, escenarios, materiales pedagógicos—, transporte y alimentación). Parece ser que esas metas son razonables en términos presupuestales y de tiempo, por lo menos para lo que resta de la presente administración. No obstante, entre los riesgos que enfrenta el proyecto se encuentra el verse sometido a costos excesivos, producto de una estructura organizacional existente actualmente que no responde a las necesidades propias del desarrollo de proyectos interdisciplinarios e intersectoriales. - El modelo actual de ejecución del proyecto involucra la participación de operadores privados, lo que lleva a que la motivación privada de ganancia se refleje en la organización y calidad de los bienes y servicios entregados a la comunidad educativa. No obstante ello, como se ha indicado, uno de los cuellos de botella más grandes que viene enfrentando la implementación del proyecto está dado por la infraestructura educativa. En ese sentido, la necesidad de adecuar la existente limita en algunos casos la calidad de las actividades desarrolladas y en otros, el aumento de la cobertura. El desarrollo del proyecto parte de una ventaja, a saber, la existencia de una institucionalidad definida por cada entidad que participa en ese, institucionalidad que además define las especialidades propias de cada entidad: educación, recreación, cultura, arte, transporte, alimentación.	



- El proyecto propone la articulación tanto con la realidad institucional del Distrito como con la realidad de la ciudad en términos de los espacios y escenarios de aprendizaje disponibles en ella. Sin embargo, carece de una identificación de la oferta local que permita establecer el uso eficiente de las oportunidades y alcances en lo local.

Observaciones

Pese a la falta de documentación que facilite la identificación metodológica y técnica en la formulación del proyecto, es posible establecer que las metas son coherentes con las actividades principales que componen el proyecto. En términos de lo ambiciosas que puedan ser estas metas, se refleja que son consecuentes con los recursos presupuestales y con las planeaciones institucionales por lo menos por lo que resta para la administración en curso. Sin embargo, es necesario validar su alcance en términos del uso de las capacidades locales y distritales y del modelo de operación con el que se desarrolló la etapa piloto.

Recomendaciones

Para lograr que las metas sean alcanzables y ambiciosas, es necesario evaluar los resultados del modelo de ejecución, en el que participan operadores privados. Además, es necesario reconocer y utilizar eficientemente la capacidad operativa local e institucional para validar si realmente las metas están siendo ambiciosas.



<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
1.1.6. ¿El proyecto está articulado con la política sectorial y de la entidad?	
Área DISEÑO DEL PROYECTO JORNADA EDUCATIVA 40 HORAS SEMANALES	Tema DISEÑO ESTRATÉGICO
Sub preguntas ¿El proyecto apunta a alguno de los objetivos estratégicos de la política sectorial y de la entidad? ¿El proyecto cumple con un papel estratégico al interior de la política sectorial y de la entidad? ¿Los fines y propósitos del proyecto reflejan los principales lineamientos de la política sectorial y de la entidad?	
Referencia a Sección descripción - El proyecto hace parte del programa “Construcción de saberes. Educación incluyente, diversa y de calidad para disfrutar y aprender” incluido en el Plan de Desarrollo, Bogotá Humana. Así mismo apunta a los objetivos de política nacional, todos estudiando y todos participando, lo que significa que contribuye a los derechos, al desarrollo y a la participación de los niños, niñas y adolescentes. - La Jornada educativa 40 horas cuenta con actividades que apuntan al logro de los objetivos propuestos a través del Proyecto Educativo Ambiental – PRAE (Decreto 1743 de 1994) y a los planteados por la política pública distrital de educación ambiental (Decreto 617 de 2007). El proyecto constituye uno de los eslabones del Plan de Desarrollo Bogotá Humana para alcanzar su estrategia de reducción de la segregación y la discriminación y convertir al ser humano en el centro de las preocupaciones del desarrollo. - Los objetivos del proyecto se enmarcan no solo en la misión y visión de la Secretaría de Educación como líder del proceso, sino igualmente en las disposiciones emanadas de la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994) y su Decreto reglamentario (Decreto 1860 de 1994), tanto en aspectos relativos a calidad y cobertura como al componente pedagógico y de organización. De igual forma, pese a las diferencias que guarda el proyecto con la Jornada Escolar Extendida promovida por el Ministerio de Educación Nacional, existe una gran coincidencia con sus propósitos.	
Observaciones Pese a que existe claridad en cuanto a la relación del proyecto con los objetivos y propósitos del sector educativo, hace falta aunar esfuerzos en la misma dirección en lo que refiere a la relación entre ese y los proyectos que se involucran de manera transversal a través de la participación de las secretarías de Cultura, Recreación y Deporte; Integración Social; y Ambiente y entidades adscritas, entre otros. En el caso de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte por ejemplo, el proyecto 925 propuesto como parte de las acciones transversales desarrolladas desde esa secretaría en el marco de la Jornada 40 horas semanales, refiere a una población beneficiaria mucho mayor que la planteada por éste (956.884 niños y niñas de 0 a 5 años y 638.499 adolescentes entre 13 y 17 años).	
Recomendaciones Lograr claridad en la articulación entre el proyecto y los planes y proyectos que se integran de modo transversal al desarrollo actual de la jornada extendida.	



Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
1.1.7 ¿El proyecto está diseñado de manera que no sea redundante o duplicativo de otros esfuerzos de tipo estatal, local, comunitario o privado?	
Área DISEÑO DEL PROYECTO JORNADA EDUCATIVA 40 HORAS SEMANALES	Tema DISEÑO ESTRATÉGICO
Sub preguntas ¿El diseño del proyecto tiene en cuenta otros proyectos nacionales, locales, comunitarios o privados que operan en el mismo campo de acción? ¿Existe suficiente complementariedad en el diseño (en términos de objetivos, componentes, población objetivos) con otros proyectos nacionales, locales, comunitarios o privados que operan en el mismo campo de acción? ¿Permite el diseño del proyecto evitar duplicidades y conflictos con otros proyectos nacionales, locales, comunitarios o privados que operan en el mismo campo de acción? ¿El proyecto demuestra claridad en cuanto a sus especificidades con respecto a otros proyectos nacionales, locales, comunitarios o privados que operan en el mismo campo de acción?	
Referencia a Sección descripción - En principio el proyecto parte de la existencia de la jornada escolar extendida, de ahí que utilice en parte los recursos de FONÍNEZ como mecanismo de financiamiento. Para su desarrollo, el proyecto se propone vincular un número de organizaciones y colectivos artísticos o deportivos. Así mismo, éste busca articular acciones encaminadas al uso del tiempo libre gestionadas y desarrolladas por otras entidades del Distrito, en particular con la Secretaría Distrital de Cultura y sus entidades adscritas y vinculadas. Así como, articular con espacios de aprendizaje disponibles en la ciudad como los que ofrece el Jardín Botánico y otros espacios públicos. - El proyecto encuentra complementariedades tanto con las iniciativas pedagógicas que desarrolla cada colegio para el uso del tiempo libre de sus estudiantes y/o para el desarrollo de su respectivo Proyecto Educativo Institucional (PEI), como con otras actividades territorializadas por las entidades distritales. Sin embargo, son complementariedades posibles de identificar por la naturaleza y objetivo de cada actividad mas no por la articulación institucional que se gestione para crear sinergias para el logro de un objetivo común. - Es factible, que los recursos de FONÍNEZ utilizados en el desarrollo del proyecto, estén desplazando su asignación a algunas actividades de jornada complementaria desarrolladas por Compensar previamente. De otro lado, es necesario verificar la existencia de rivalidades por ejemplo, en el uso de infraestructura o duplicidades en intervenciones en los mismos colegios. En ese sentido, los resultados del piloto deberían indicar si es más eficiente la entrega de una misma actividad a través de una sola entidad u organización, o de manera compartida.	
Observaciones La oferta institucional y de actividades para el buen uso del tiempo libre es variada tan solo desde la mirada Distrital y local. De nuevo, la poca documentación disponible del proyecto dificulta el seguimiento en términos de gestión y articulación con otros actores que desarrollen o tengan el interés de desarrollar iniciativas complementarias al de Jornada educativa 40 horas semanales.	
Recomendaciones Para lograr la articulación del proyecto con la oferta distrital, evitando duplicidad y ocasionando complementariedades de acciones e inversión de recursos, es necesario identificar la oferta local	



de actividades y espacios recreativos, deportivos y culturales que sirvan como desarrollo complementario a la jornada escolar y gestionar los acuerdos institucionales necesarios para crear sinergias que permitan alcanzar el fin del proyecto de manera más eficiente y efectiva.



Componente de evaluación 2: Estructura organizacional

Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
2.1.1. ¿El Proyecto cuenta con un esquema adecuado de responsabilidades sobre su implementación a los diferentes niveles de la estructura organizacional?	
Área ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Tema CONSISTENCIA DEL ESQUEMA INSTITUCIONAL
Sub preguntas ¿Se han generado reglas de juego claras que definan el ámbito de las responsabilidades entre los actores que participan en la operación de proyecto? ¿Las actividades tienen responsables claros y definidos? ¿Los diferentes actores conocen su responsabilidad en el proyecto? ¿Los actores que participan en la operación del proyecto cumplen con sus funciones y responsabilidades? ¿Las funciones asignadas y los niveles de carga laboral requeridos son compatibles con los recursos disponibles en los diferentes eslabones de la estructura institucional? Por ejemplo: - al interior de la Unidad Ejecutora - entre el nivel Nacional y Territorial (si aplica) - entre funciones propias y delegadas a terceros (instituciones públicas, privadas o comunitarias) - al interior de la Entidad en que se enmarca el Proyecto - con otros actores que participan a la operación del Proyecto Nivel Nación-Territorio (si aplica): ¿Los niveles territoriales de operación del Proyecto tienen claro el rol de Unidad Ejecutora al nivel central? Funciones Propias y Funciones Delegadas ¿Existe un balance adecuado entre las funciones que realiza el Proyecto al interior de la Unidad Ejecutora y las funciones delegadas a terceros (instituciones públicas, privadas o comunitarias)? ¿Se tienen definidos criterios para determinar qué actividades se pueden delegar/subcontratar con terceros o al interior de la entidad? ¿Se evita que las actividades delegadas/subcontratadas con terceros o al interior de la entidad sean misionales? Al Interior de la Entidad en que se enmarca el Proyecto: ¿Está claramente definido el esquema de responsabilidades sobre la operación del Proyecto entre la Unidad Ejecutora y la Entidad en que se enmarca? Otros Actores que participan a la Operación: ¿Existe un esquema de asignación de responsabilidades con aquellos otros actores que participan en la operación del proyecto, aun sin funciones directamente delegadas por la Unidad Ejecutora?	
Referencia a Sección descripción 2.1.-2.1.	
Respuesta a la pregunta - En entrevista con la Secretaría de Educación se argumenta que el manejo intersectorial se encuentra en cabeza de los secretarios de Educación y de Cultura, y la Subsecretaría de Calidad y Pertinencia de la primera entidad. Un segundo equipo del cual hacen parte profesionales de	



dirección y asesores de las secretarías mencionadas. La mesa intersectorial se ubica en un tercer nivel. No se cuenta sin embargo como se mencionó previamente con un organigrama.

A pesar de que se puede llegar a un acuerdo respecto de qué papel desempeña cada actor en el desarrollo del proyecto, no se cuenta con reglas de juego para actuar como un todo o como partes integrantes de un sistema, pues como se ha indicado se carece de un modelo que permita definir cómo se lleva a cabo la articulación intersectorial. Este mismo hecho ha dificultado el planteamiento de metas asociadas a un resultado intersectorial con acciones transversales.

- En el Plan de Desarrollo Bogotá Humana se mencionan como sectores responsables del proyecto, los de educación y cultura. Otras secretarías y entidades del Distrito también participan de la operación del proyecto como son la de Integración Social que aporta al desarrollo de la convivencia como centro de interés; el Jardín Botánico y la Secretaría de Medio Ambiente que aportan al centro de interés de medio ambiente; y el IDRD, al de deportes. Así mismo se mencionan entidades como la Secretaría de Salud, Defensoría del Espacio Público, aunque no se detalla cuáles son sus roles. A estos se une el papel asignado a los agentes educativos externos u organizaciones artísticas y deportivas.

- En la fase de pilotaje lo que dejan ver las entrevistas realizadas es que los distintos actores han cumplido sus funciones, y en los casos en que se han presentado fallas como retraso en la llegada o inasistencia de un docente se ha hecho notar y corregido. Igual ha ocurrido en cuanto a la entrega de refrigerios reforzados o la prestación del servicio de transporte.

También se percibieron, en la fase de pilotaje, dificultades con varias dependencias del Distrito (Secretaría de Integración Social e IDRD), como se anotó en entrevista con la Secretaría de Educación, en el momento en que esas incorporaron sus actividades al proyecto. Ello en razón a que en un principio se quiso llevar las actividades propuestas por estas instituciones al colegio sin realizar un ajuste, conforme a las necesidades y el PEI adelantado en éste.

- En lo que refiere a la SED, el equipo se ha ido ajustando en línea con los requerimientos del proyecto, en esa medida, el cargo de gerente se creó en diciembre para dar una mejor respuesta, incorporando además otro personal de apoyo. El equipo atiende actividades solamente relacionadas con el desarrollo del proyecto. De otro lado, el aporte de la SCCRD se propone desarrollar a partir del trabajo de sus entidades adscritas (IDARTES, OFB, FGAA, IDPC e IDRD), que incluye la vinculación de las organizaciones artísticas, culturales, recreativas y deportivas de los contextos territoriales de los colegios. Pese a que no se puede afirmar que las funciones asignadas y los niveles de carga laboral son compatibles con los recursos disponibles en los diferentes componentes del proyecto, la ficha EBI del proyecto 925 en el que se plasma el aporte de la SCCRD al proyecto, engloba los recursos asignados a ese y sus metas en el plan de acción y componente de inversión de la entidad.

Al considerar los distintos agentes educativos, estos actúan como entidades privadas vinculadas al proyecto a través de una convocatoria para trabajar en un determinado centro de interés, en esa medida su propuesta incluye la carga laboral considerada pertinente. Sin embargo, entre los entrevistados, hubo quien indicara que los grupos de estudiantes asignados en la fase de pilotaje superaron el máximo inicialmente indicado por el agente educativo.

Nivel nación-territorio

- El proyecto ha sido diseñado para ser adelantado en la institución educativa o utilizando alguna infraestructura del contexto en que esa se ubica. Es en el colegio en donde interactúan docentes y agentes educativos externos (organizaciones artísticas y deportivas), una interacción que se realiza bajo la supervisión de Compensar como ente operador del proyecto y de la SED.

Funciones propias y funciones delegadas

- No se cuenta con un organigrama del proyecto y una descripción de las funciones asignadas a



cada cargo. Sin embargo, las características y magnitud del proyecto que ha tomado más la connotación de jornada extendida que de jornada única dejan ver un equilibrio entre las funciones asignadas al equipo de la SED, Compensar y los agentes educativos externos. En algunos casos en los que se cuenta con agentes educativos externos en una sola institución educativa, sí parece que la carga asignada al docente enlace para coordinar y tratar de lograr la articulación entre las actividades del proyecto y las que viene desarrollando la entidad educativa de acuerdo con su PEI, pueden ser relativamente altas.

También se ha notado un desbalance en todos aquellos casos en los cuales Compensar además de actuar como agente operativo del proyecto, desempeña el rol de agente educativo impartiendo centros de interés de tipo artístico o en deportes, por ejemplo.

- Una de las metas del proyecto es lograr vincular durante el período de gobierno 400 organizaciones y colectivos artísticos y deportivos a la jornada extendida, para el desarrollo de las actividades artísticas, culturales, deportivas, etc. En ese sentido, todas las actividades enmarcadas en los centros temáticos y los respectivos centros de interés pueden ser contratadas con agentes educativos, aunque en algunos casos, las mismas vienen siendo realizadas con docentes contratados por horas extras o prestación de servicios.
- En principio, todas las actividades incluidas en los centros de interés deben estar articuladas al PEI y como tal deberían ser desarrolladas por personal docente de la entidad, situación que es más evidente al tratarse de establecimientos educativos con jornada única. Sin embargo, en la medida en que el proyecto tiende a identificarse como uno bajo el cual se extiende la jornada en los centros educativos, el desarrollo de las actividades a través de las organizaciones y colectivos artísticos y deportivos es totalmente plausible.

Al interior de la entidad en la que se enmarca el proyecto

- Son varias las entidades que participan de la operación del proyecto cada una con responsabilidades delimitadas. Así, mientras que el papel de la SED apunta más al diseño, seguimiento y financiamiento del proyecto, el rol que desempeña Compensar es más el de un agente operador del proyecto, con una participación en la financiación si se quiere indicar de alguna forma, al contemplar los recursos de FONIÑEZ. También como se ha indicado en algunos casos, Compensar actúa como agente educativo, dada su experiencia. De otro lado estaría la institución educativa en la cual se ejecuta el proyecto a quien corresponde en primer lugar velar por la articulación de los ejes temáticos al PEI en coordinación con los diferentes agentes educativos y el seguimiento a las actividades.

Otros actores que participan en la operación

- Las demás secretarías que participan de la ejecución del proyecto tienen asignadas en principio, responsabilidades en temas transversales, sin embargo, de no existir claridad, en cómo se lleva a cabo la articulación, se frena el logro de los objetivos del proyecto.

Observaciones

La Ficha EBI correspondiente al proyecto 925 de la Secretaría Distrital de Cultura mediante la cual se plantea el desarrollo de las actividades concebidas como parte de la Jornada escolar 40 horas semanales, debe ajustarse conforme a las metas de resultado y gestión propuestas como parte del mismo, en el Plan de Desarrollo. Evitando así, mostrar dichas actividades como parte de aquellas que la entidad desarrolla usualmente en beneficio de toda la población del Distrito.

Recomendaciones

Potenciar la mesa técnica para que opere como una instancia articuladora en la que se logre dar forma a los mecanismos mediante los cuales se materializa el carácter intersectorial del proyecto y la transversalidad de algunos temas.



<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
2.1.2. ¿Los actores que participan en la operación del Proyecto tienen incentivos orientados al cumplimiento de sus funciones y los objetivos del Proyecto?	
Área ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Tema CONSISTENCIA DEL ESQUEMA INSTITUCIONAL
Sub preguntas ¿Todos los actores que participan en la operación del Proyecto están comprometidos y trabajan hacia el logro del fin y de los propósitos del Proyecto? ¿Se evita que los actores que participan en la operación del Proyecto tengan intereses divergentes respecto al fin y de los propósitos del Proyecto? ¿Los actores que participan en la operación del Proyecto responden por el cumplimiento de las metas a través de la definición de estándares de desempeño claros y cuantificables? ¿Se ha diseñado un sistema de incentivos que vincule los actores claves al cumplimiento de sus funciones y los objetivos del Proyecto? Por ejemplo: - al interior de la Unidad Ejecutora - entre el nivel Nacional y Territorial (si aplica) - entre funciones propias y delegadas a terceros (instituciones públicas, privadas o comunitarias) - al interior de la Entidad en que se enmarca el Proyecto - con otros actores que participan en la operación del Proyecto	
Referencia a Sección descripción	
Respuesta a la pregunta - En lo que refiere a las organizaciones y colectivos artísticos y deportivos, es claro que están llamados a sentirse comprometidos pues tienen una obligación contractual con Compensar. Ese compromiso se ha manifestado con agrado a lo largo de las entrevistas. Sin embargo, lo más importante es que dado ese compromiso, las actividades estén completamente articuladas con el PEI de la institución y que se establezcan sinergias entre las actividades realizadas por las diferentes organizaciones. - Compensar como agente operador también tiene un compromiso claramente definido a través de la firma de un Convenio, que apunta al cumplimiento de los objetivos del proyecto. - El proyecto sí puede patinar en lo que refiere a la labor asignada a las diferentes secretarías u organismos del orden distrital, en la medida en que no se asignen los recursos tanto humanos como financieros, requeridos o que las actividades a desarrollar en el marco del proyecto figuren como apéndices de la labor que desde ellas se realiza permanentemente. Por ejemplo, en entrevista con el Jardín Botánico se indicó que para llevar a cabo la fase piloto se recurrió a ajustar parte de los proyectos que venía desarrollando la entidad. Ya se ha indicado la falta de claridad en las metas y los recursos asignados al proyecto en lo que refiere a la SCCRD. - No se cuenta con información que permita afirmar que se tienen mecanismo para evitar la divergencia de intereses frente al fin y propósitos del programa. Solamente se puede afirmar que al constituir agentes externos, o entidades privadas su vinculación al proyecto se da en función de un requerimiento en particular que apunta al logro de los objetivos y metas que en él se han propuesto. - Cada entidad u organismo que participa del proyecto se ha apoyado en sus propios sistemas de	



seguimiento y gestión de calidad, e indicadores, pero no se tiene un mecanismo que opere de conjunto. Se carece de estándares de desempeño como sistema articulado.

- Las entidades públicas vinculadas al proyecto son las que realizan actividades relacionadas con las propuestas para desarrollar con los estudiantes en las 8 horas adicionales. Su vinculación no está atada a incentivo de ninguna clase.

Compensar se vincula como aliado estratégico en razón a su experiencia pedagógica, el conocimiento de la labor que desarrolla la SED, y en particular por el manejo de recursos orientados al desarrollo de la niñez y los orientados a la jornada complementaria (FONINÉZ). En ese sentido, más que en respuesta a un sistema de incentivos, su participación obedece al cumplimiento de sus objetivos misionales.

Los diferentes agentes educativos se vinculan al proyecto, igualmente porque las actividades que en ese desarrollan responden a sus objetivos misionales. De hecho, desde algún tiempo atrás varias organizaciones de artistas del Distrito, entre las que se cuentan algunas vinculadas a la Jornada escolar 40 horas, vienen trabajando en la concepción de un proyecto educativo.

Probablemente, entre los únicos que se podría hablar de algo cercano a un sistema de incentivos, es los docentes que perciben algunas horas extras por su participación en el proyecto.

Observaciones

En entrevista con el Jardín Botánico se indicó sobre aproximaciones con la SED en aras de lograr la firma de un Convenio, sin el cual se podría dificultar su participación en el proyecto.

Recomendaciones

El desempeño del docente enlace, su interés por el colegio y el desarrollo del proyecto es pieza clave para lograr sus objetivos. Podría, en razón a ello pensarse en introducir algún mecanismo de incentivos para los docentes que realizan la labor de enlace en entidades donde opera un número considerable de organizaciones u agentes educativos. En la medida en que las responsabilidades difieren entre colegios, este incentivo podría darse mediante el pago de horas extras para compensar un trabajo que puede llegar a rebasar su carga laboral.



Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
2.1.3. ¿El Proyecto cuenta con un esquema adecuado de coordinación entre los actores que participan en su operación y existe una cadena de mando clara?	
Área ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Tema ESQUEMA INSTITUCIONAL
Sub preguntas ¿La cadena de mando es claramente definida entre los actores que participan en la operación del Proyecto? ¿Los actores que participan en la operación del Proyecto conocen la cadena de mando del Proyecto? ¿Los actores que participan en la operación del Proyecto saben quién resuelve situaciones imprevistas? ¿El esquema institucional evita la duplicación de funciones y responsabilidades sobre el Proyecto entre los diferentes actores que participan en su implementación? ¿El Proyecto cuenta con los espacios de coordinación necesarios para que los diferentes actores que participan en la operación del Proyecto actúen de manera consensuada? Por ejemplo: - al interior de la Unidad Ejecutora - entre el nivel Nacional y Territorial (si aplica) - entre funciones propias y delegadas a terceros (instituciones públicas, privadas o comunitarias) - al interior de la Entidad en que se enmarca el Proyecto - con otros actores que participan a la operación del Proyecto	
Referencia a Sección descripción 2.1.-2.2.	
Respuesta a la pregunta - Para la fase de pilotaje del proyecto se ha concebido una coordinación, constituida por el Secretario de Educación y la Subsecretaría de Calidad, y la Secretaría de Cultura como un grupo desde el cual se orientan las decisiones políticas del proyecto, luego está un nivel medio conformados por personal directivo y asesores de las dos secretarías, y en un tercer nivel se tiene una mesa intersectorial que se reúne cada 8 o 15 días, desde la cual se emanan las principales directrices para operar el proyecto. Así mismo, en la Secretaría de Educación se cuenta con un equipo operativo, integrado por funcionarios de diversas dependencias de la misma. Actualmente se tienen también de forma contractual, las organizaciones y colectivos artísticos y deportivos que dependen de Compensar, aunque las actividades deben articularse al PEI. Los docentes y directivos docentes en la institución educativa responden a la SED. En la fase de pilotaje, los formadores deportivos aportados por el IDRD responden a esta entidad. A partir de 2013 se vincularán al proyecto, las entidades adscritas a la SCCRD con su propio personal. No se cuenta sin embargo, con un mecanismo claro que indique a quién como cabeza de un sistema, responde cada uno de ellos, o cómo lo harían a la misma institución educativa más allá del papel que lleva a cabo el docente enlace. - No ha sido definida una cadena de mando, pues como se indica cada actor responde a la entidad que le ha contratado o a la que está adscrita.	



- Las situaciones imprevistas que se presentan en la institución como parte del desarrollo del proyecto se reportan al docente enlace, el cual comunica o bien a Compensar o a la SED.
- El esquema actual permite o propicia, que en una misma institución, diferentes organizaciones o colectivos artísticos y deportivos realicen la misma actividad. En ese sentido, en una misma institución educativa se encuentra a Compensar compartiendo la instrucción en artes con alguna de las organizaciones artísticas vinculadas al proyecto. En algunos casos, se ha optado por asignar al docente de la entidad que tiene la responsabilidad de alguna actividad (danzas, música, por ejemplo) un número de horas extras, evitando así la duplicidad.
- Al interior de una institución educativa, el papel de coordinación ha sido asignado al docente enlace, a quien corresponde la administración, gestión y control del funcionamiento de J.E. 40 horas en estrecha coordinación con la dirección del colegio. Se tiene además coordinadores de ejes temáticos por grupos de colegio, responsables de la coordinación académica de estos ejes en el territorio.

Observaciones

Recomendaciones

- Se requiere definir un mecanismo de coordinación del proyecto que responda a su connotación intersectorial, pero que a su vez considere la forma en que se lleva a cabo esa tarea al interior de la institución educativa. Sin definir claramente esta instancia articuladora, se dificulta el logro de los objetivos del proyecto, y se afecta la calidad misma de la educación impartida. Mientras no se logre una plena articulación entre la labor del docente enlace con los agentes educativos y las directivas docentes, el proyecto puede desarrollarse como una cosa suelta, totalmente desarticulada de las labores de la institución educativa.
- Para un mayor control del proceso, el proyecto debería diseñar un esquema que describa los actores, responsabilidades y articulaciones entre ellos, a manera de un organigrama.
- Es importante analizar las ventajas y desventajas de tareas compartidas por diferentes agentes educativos en una misma organización para evitar duplicidades y por ende maximizar el uso de los recursos y los logros en materia del proceso de formación de los alumnos.



<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
2.1.4. ¿La información fluye clara y oportunamente a través del Proyecto?	
Área ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Tema ESQUEMA INSTITUCIONAL
Sub preguntas ¿Se tiene definidos canales formales de comunicación entre los actores que participan a la operación del Proyecto? ¿Las decisiones son comunicadas oportunamente y llegan a todos los miembros del proyecto por medios formalmente establecidos? - al interior de la Unidad Ejecutora - entre el nivel Nacional y Territorial (si aplica) - entre funciones propias y delegadas a terceros (instituciones públicas, privadas o comunitarias) - al interior de la Entidad en que se enmarca el Proyecto - con otros actores que participan a la operación del Proyecto	
Referencia a Sección descripción 2.3.	
Respuesta a la pregunta - La mesa intersectorial se reúne cada 8 o 15 días y en ella se discuten los avances del proyecto, así como los ajustes requeridos. Los colegios que participan del proyecto indican haberse reunido con el equipo de la SED en varias oportunidades. Pero el principal canal de comunicación que parece estar operando es el docente enlace. No se cuenta con información que permita afirmar la oportunidad en las comunicaciones, los medios que se utilizan para realizarlas o su grado de formalidad. Tampoco en qué forma se establece la comunicación entre diferentes agentes educativos que actúan en la misma institución educativa.	
Observaciones	
Recomendaciones La divulgación de la información podría darse a través del ente articulador utilizando los mecanismos de información existentes, en primer lugar al interior de la institución educativa y en segundo, en cada una de las entidades que participan de la operación del proyecto.	



<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
2.1.5. ¿Cuenta el Proyecto con un posicionamiento estratégico adecuado dentro del sector de referencia?	
Área ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Tema ESQUEMA INSTITUCIONAL
Sub preguntas ¿Cuenta el Proyecto con interacciones positivas con los actores claves en el sector de referencia para el desempeño de sus actividades y el logro del fin y de los propósitos? ¿Cuenta el Proyecto con un oportuno posicionamiento al interior de la institución y del sector? A nivel de los actores involucrados ¿Existen la voluntad política e institucional para la sostenibilidad del Proyecto?- al interior de la Unidad Ejecutora	
Referencia a Sección descripción 2.4.	
Respuesta a la pregunta - El equipo de la SED encargado de la coordinación y operación del proyecto está integrado por diferentes instancias de la secretaría. Así, aunque el proyecto está ubicado en la Subsecretaría de Calidad y Pertinencia, los componentes de transporte y alimentación son brindados por la Subsecretaría de Acceso y Permanencia. Lo que da cuenta de interacciones positivas al interior de la misma entidad. Adicionalmente se ha indicado que al proyecto se han vinculado otras secretarías con varias de sus entidades adscritas y vinculadas. - Jornada escolar 40 horas, representa uno de los programas banderas del presente gobierno distrital para reducir la desigualdad y segregación social en la ciudad, y fue aprobado por el Concejo como parte del Plan de Desarrollo consciente del retraso que lleva el Distrito en la adopción de la jornada única. Sin embargo, en la medida en que se tienda a implementar un proyecto con visos de jornada extendida, se corre el riesgo de perder la sostenibilidad en el tiempo, pues las actividades se desarrollan por agentes externos que se contratan por un tiempo, más no por docentes que se vinculen a la planta de las instituciones educativas. En la medida en que el proyecto no pase a ser política pública se corre el riesgo de que el equipo coordinador al interior de la SED, termine sus funciones una vez se cumpla el período de gobierno. Lo mismo ocurrirá con la participación de las demás secretarías.	
Observaciones	
Recomendaciones La sostenibilidad del proyecto está sujeta al grado en que se logre avanzar hacia la implementación de una jornada única, la que a su vez depende en gran medida de la disponibilidad de infraestructura educativa. En consecuencia, paralelo con el desarrollo del proyecto, el Distrito debe avanzar en la consolidación de dicha infraestructura.	



<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
2.1.6. ¿En la práctica el Proyecto colabora y se coordina de manera eficaz con los otros Proyectos relacionados en el sector de referencia?	
Área ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Tema ESQUEMA INSTITUCIONAL
Sub preguntas ¿El Proyecto colabora con otros proyectos nacionales relacionados relevantes en el sector de referencia? ¿El Proyecto colabora con proyectos departamentales, locales, privados y comunitarios relevantes en el sector de referencia? ¿El Proyecto muestra evidencia de mecanismos de colaboración con otros proyectos relacionados que se hayan traducido en acciones concretas? ¿Existen reales mecanismos de coordinación con otros proyectos relacionados más allá de la existencia de organismos consultivos y de discusión?	
Referencia a Sección descripción 2.4.	
Respuesta a la pregunta - El proyecto ha involucrado para su desarrollo todos los sectores pertinentes a nivel distrital: ambiente, salud, bienestar, cultura y deportes, espacio público y participación ciudadana. A nivel nacional la propuesta se enmarca en los lineamientos establecidos a través de la Ley General de Educación. - La participación de las organizaciones y colectivos artísticos y deportivos al desarrollo del proyecto y la integración de la infraestructura de la localidad en su desarrollo, es una muestra de la integración del proyecto a nivel comunitario y con las actividades emprendidas por organismos privados. - El proyecto no cuenta con mecanismos de coordinación como sistema.	
Observaciones	
Recomendaciones Si bien es cierto que las actividades se desarrollan para dar cumplimiento a los objetivos del proyecto, surge nuevamente la necesidad e importancia de contar con un mecanismo de coordinación que opere a nivel de sistema.	



<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
2.1.7. ¿Hay una relación directa y de calidad entre el proyecto y los beneficiarios?	
Área ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Tema ESQUEMA INSTITUCIONAL
Sub preguntas En caso que existan los mecanismos de participación: ¿Son estos adecuados y han operado correctamente? ¿Se han hecho mejoras al proyecto con base en los aportes de los usuarios? ¿Se ha hecho algún estudio que permita medir la satisfacción de los beneficiarios con respecto al Proyecto? ¿Hay evidencia del conocimiento por parte de los beneficiarios de los canales de comunicación establecidos por el proyecto? ¿El proyecto cuenta con mecanismos formales de participación de los beneficiarios?	
Referencia a Sección descripción 2.5.	
Respuesta a la pregunta - El único mecanismo de participación de los estudiantes identificado hasta el momento corresponde al diligenciamiento de la encuesta previo al inicio del programa a partir de la cual se definieron los centros de interés en general y en cada institución educativa en particular. Son estos los que luego entran en un proceso de articulación con el PEI. Al culminar la fase de pilotaje, varias entre los agentes educativos externos entrevistados indicaron haber diligenciado una encuesta de evaluación de las actividades desarrolladas en las que participaron no solo los docentes o directivas docentes de la institución educativa sino también los estudiantes. En vista de lo anterior, los estudiantes se han involucrado en un cierto momento del diseño, a saber la definición de temas de interés y en parte en la evaluación del proceso, un involucramiento que se considera adecuado pues abarca dos momentos del proyecto: diseño y evaluación, pues en lo que refiere a su operación, la participación de los estudiantes debe restringirse, tal como ocurre en la actualidad a la asistencia a las actividades definidas. - Se parte del supuesto de que los aportes de los estudiantes se tendrán en cuenta para ajustar la fase que sigue a la prueba piloto, “Sistematización y ajustes sobre las experiencias piloto”, sin embargo, no se tiene información para afirmar que se haya procedido en tal sentido. - No se tiene un estudio como tal que indique la satisfacción de los usuarios pero los entrevistados así lo han manifestado. Por ejemplo, en entrevista con la Directora Pedagógica de la Fundación Alberto Merani se dio cuenta de una proporción muy alta de estudiantes que se siente satisfecho con el desarrollo del proyecto. Su satisfacción estaba referida a los contenidos, utilidad de las actividades para el proyecto de vida, los recursos físicos, el profesor encargado y el proceso adoptado para el desarrollo de las actividades. Esa afirmación coincide con los planteamientos registrados tanto por otros agentes educativos como por los enlaces docentes y directivos docentes de las entidades que fueron entrevistados. - La coincidencia del período de vacaciones con el desarrollo de la evaluación ejecutiva dificultó efectuar entrevista a los estudiantes o padres de familia. En ese sentido no se puede afirmar que los estudiantes sepan algo en términos de los canales de comunicación establecidos por el proyecto. - Los mecanismos de participación formales corresponden a los descritos previamente: definición	



de centros temáticos y evaluación de actividades desempeñadas. Aunque cabe anotar que esos no están registrados como tal en un documento de diseño del proyecto.

Observaciones

Se ha indicado que se está realizando una sistematización del proyecto, pero no se ha logrado acceder a los primeros resultados del desarrollo de la prueba piloto. Se indica que la sistematización opera en dos vías. Una desde el colegio, que ha sido contratada con una entidad externa a la SED, mediante la cual se pretende captar el desarrollo del proyecto al interior de la institución educativa, recopilando testimonios y avance del proyecto. La otra, es una sistematización global o general del proceso, adelantada por un equipo pequeño en Compensar.

Recomendaciones

Es necesario que el proyecto genere un documento en el que se dé cuenta de todo lo que atañe a su diseño, planeación y forma en que se espera operará el mismo. El proyecto diseñado es el que se lleva a la prueba piloto para luego establecer ajustes. Pero se carece de dicho documento.



<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
2.1.8. ¿La calidad y la forma de entrega de los componentes son apropiados a las prioridades, necesidades, condiciones y características de los beneficiarios?	
Área ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Tema ESQUEMA INSTITUCIONAL
Sub preguntas ¿La calidad de los componentes está de acuerdo con la situación y necesidades actuales de los beneficiarios objetivo? ¿Los procedimientos de la entrega de los componentes están de acuerdo con la situación y necesidades actuales de los beneficiarios objetivo?	
Referencia a Sección descripción 2.1.-2.5.	
Respuesta a la pregunta - Los agentes educativos externos involucrados se integraron al desarrollo del proyecto a través de una convocatoria y fueron seleccionados en función de una serie de criterios definidos conjuntamente por Compensar, la SED, la SCCRD y demás integrantes de la mesa técnica. En entrevista con Compensar se indicó que a la convocatoria se presentaron más de 500 organizaciones de las cuales se seleccionaron 40, incluida BATATA que inicia labores en 2013. Con las restantes se conformó un banco de datos para una futura oportunidad. No obstante, no se cuenta con una evaluación de la calidad de las actividades adelantadas, más allá de la apreciación descrita, realizada por los estudiantes. - Dotaciones, infraestructura, alimentación, transporte, talento humano y desarrollo curricular para la formación integral, constituyen los componentes del programa. Pese a las restricciones de infraestructura ya descritas, es posible indicar que la entrega de los componentes está de acuerdo con la situación y necesidades actuales de los beneficiarios objetivo. En la medida en que los estudiantes definieron los centros de interés y estos están siendo articulados con el PEI de la institución educativa, se puede argumentar que la formación integral es acorde a las necesidades de los beneficiarios. En los casos en que se requiere transporte se han realizado los ajustes pertinentes para garantizar la movilización de los estudiantes y de igual forma se ha procedido con la entrega del refrigerio.	
Observaciones La disponibilidad de la información consignada en la sistematización que se indica se realiza del proyecto es la que debe dar cuenta de la calidad de las actividades realizadas y su ajuste conforme a las necesidades de los estudiantes y la institución educativa.	
Recomendaciones - El proyecto debe involucrar en su diseño una definición de lo que se entiende por calidad de las actividades desarrolladas y la forma en que esa es medida. Hasta el momento los indicadores disponibles se limitan a los condensados en el Plan de Desarrollo que apuntan solamente a cobertura en términos de estudiantes, colegios y organizaciones o colectivos artísticos y deportivos. - La definición de calidad y los indicadores seleccionados para medirlo, deben apuntar al proyecto como sistema y permitir la comparabilidad.	



Componente de evaluación 3: Manejo operativo

Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
3.1.1. ¿Cuenta el proyecto con una buena planeación operativa?	
Área MANEJO OPERATIVO	Tema DISEÑO Y EFICIENCIA DE LA GESTIÓN OPERATIVA GLOBAL
Sub preguntas ¿Todas las actividades realizadas son necesarias y dirigidas a los objetivos del proyecto? ¿Las actividades realizadas son suficientes para la correcta operación del Proyecto? ¿Demuestra el proyecto claridad en cuanto a los cronogramas asociados a cada actividad? ¿Demuestra el proyecto claridad en cuanto a los productos (intermedios y finales) y clientes (internos o externos) asociados a cada actividad? ¿Ha definido el proyecto metas de gestión adecuadas, por ejemplo en términos de tiempos y productos intermedios?	
Referencia a Sección descripción 2.1.- 3.1.	
Respuesta a la pregunta - El manejo operativo del proyecto se ha terciarizado con Compensar, para el uso de los recursos disponibles de FONIÑEZ y por la experiencia institucional de la caja de compensación en mención, la cual a su vez ha sub contratado otros agentes educativos con experiencia en los ejes temáticos y centros de interés establecidos por la SED para el desarrollo del proyecto. En este sentido, existen tantos modelos pedagógicos como agentes educativos participantes en el proyecto, de manera que los objetivos formativos y las actividades lúdicas pedagógicas varían en este caso no solo por la formación y capacidad del docente; sino también, por el modelo en el que cada docente se inscribe. Es decir, no se evidencian acuerdos mínimos generales entre los agentes educativos de centros de interés comunes sobre lo que se persigue con la formación en danza, por ejemplo, diferenciando por los grados educativos en los que se encuentren los niños, niñas o adolescentes inscritos en este centro de interés. En la ejecución del proyecto, la coordinación de la operatividad y logística de las actividades se da entre el docente enlace de la institución educativa y el coordinador del proyecto del agente educativo que se encuentre en la respectiva institución. El seguimiento se realiza permanentemente por parte de docentes de apoyo de las instituciones educativas, quienes además de verificar la asistencia, contribuyen en el control disciplinario de los estudiantes y, en algunos casos, facilitan la complementariedad de saberes pedagógicos. De acuerdo con las entrevistas realizadas, en algunos colegios, dependiendo de la gestión y el espíritu del docente enlace y el rector, se hacen reuniones periódicas entre el equipo de la <i>jornada tradicional</i> con el equipo de la <i>jornada extendida</i> para retroalimentar el trabajo realizado por los segundos. De igual forma, el trabajo de seguimiento se ha complementado con un par de evaluaciones rápidas por parte de Compensar y con reuniones periódicas que realiza la SED con las instituciones educativas. - En general, las actividades adelantadas sí son necesarias para el desarrollo de los objetivos del proyecto. Sin embargo, particularmente en relación con el componente de Desarrollo curricular para la formación integral, no son suficientes en materia de: i) provisión de escenarios u otro tipo de recursos para el desarrollo de los ejes temáticos y sus correspondientes áreas curriculares, ii) conformación de equipos pedagógicos temáticos y territoriales que acompañen	



a los colegios en el desarrollo del proyecto y contribuyan al proceso de formación, actualización y capacitación de los y las docentes y agentes educativos que participan del proyecto; y iii) seguimiento y evaluación en todos los procesos de aprendizaje de las diferentes actividades de los estudiantes de colegios oficiales.

En relación con el punto i), como ya se ha anotado anteriormente, el cuello de botella más citado en las entrevistas realizadas tanto a directivos, como docentes enlaces y operadores, es la disponibilidad de espacios suficientes y adecuados para el desarrollo eficiente y eficaz de algunos centros de interés del proyecto. En algunos casos, pareciera que el asunto locativo se deja por cuenta del agente educativo adecuando espacios por fuera del colegio pero cercanos a éste, logrando el desarrollo de las actividades pero generando un riesgo en el traslado de los estudiantes y una ruptura entre la jornada tradicional y la complementaria.

En relación con el punto ii), no se evidencia la conformación de estos equipos pedagógicos temáticos y territoriales. El agente educativo tiene el acompañamiento constante del docente enlace y de algunos docentes de apoyo de la institución y muy esporádicamente cuenta con el acompañamiento y/o seguimiento en territorio por parte de Compensar o de la SED.

En relación con el punto iii), si bien el proyecto cuenta con la ventaja que cada agente educativo tiene la experiencia pedagógica, temática y administrativa suficiente para responder por las actividades contractuales que se les demanda, es necesario que desde la gerencia del proyecto se garantice cierta armonización entre los objetivos formativos que persigue cada centro de interés y la articulación de los contenidos de la jornada extendida con el PEI de cada institución educativa. De manera que, la comunidad educativa conciba las actividades del proyecto como complemento formal y riguroso a su formación como ciudadano y no como un espacio en el que se relajan de la rigurosidad académica de la jornada formal. De igual forma, se trata que a través del seguimiento, el cual puede ser desarrollado por la conformación del equipo mencionado en el punto ii), se garanticen complementariedad entre las prácticas y saberes de los docentes de la jornada tradicional con los de la jornada extendida, no se trata de sustituir un modelo pedagógico sino de complementarlo y reforzarlo para fortalecer la formación de los estudiantes.

- Si bien cada agente educativo tiene claramente definido su cronograma de trabajo de acuerdo con la duración del contrato firmado y con los tiempos establecidos por los colegios, el proyecto, en general, no tiene claro un cronograma de trabajo que, además, se articule con los periodos académicos de las instituciones educativas. Es de resaltar, que si bien el plazo del convenio entre la SED y Compensar es de un año y/o hasta agotar los recursos, contado desde octubre del 2012, los contratos con los agentes educativos van de octubre-noviembre, 2012 hasta abril-mayo de 2013. Es decir, no se tiene garantizada la continuidad del proceso de aprendizaje para los estudiantes que están siendo beneficiados por esta iniciativa. Para Enero de 2013 aún no se tenía definido un cronograma de contratación para la renovación y/o prórroga de estos contratos.
- El proyecto tiene claramente definidos los productos y/o resultados finales que desea obtener con el proyecto, los cuales van en línea con los componentes del mismo. Sin embargo, en términos de productos intermedios y metas de gestión no se tiene definido nada.

Observaciones

Como parte de lo observado en el manejo operativo del proyecto se identifican dos situaciones problemáticas que deben entrar a solucionarse de manera inmediata: la articulación de los cronogramas de trabajo y la articulación de las actividades de la jornada extendida con el PEI de cada institución educativa.

Recomendaciones

El manejo operativo del proyecto debe realizarse con base en una planeación estratégica que



garantice que lo realizado en territorio le esté apuntando a los fines y objetivos del proyecto. En particular se observa la necesidad inmediata de articular los tiempos administrativos con los tiempos escolares. Es decir, los cronogramas de la SED y Compensar con los cronogramas de las instituciones educativas y los agentes educativos; de manera que se garantice la continuidad del proceso formativo a los estudiantes beneficiados por la iniciativa. De igual forma, se requiere la conformación de un equipo técnico, externo pero no ajeno a las instituciones y agentes educativos, que esté monitoreando la articulación entre la jornada extendida, el PEI de cada institución y los fines del proyecto.



Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
3.1.2. ¿El proyecto ha establecido acciones correctivas y preventivas para superar la incidencia de factores externos negativos?	
Área MANEJO OPERATIVO	Tema DISEÑO Y EFICIENCIA DE LA GESTIÓN OPERATIVA GLOBAL
Sub preguntas ¿El proyecto tiene identificado los supuestos relativos a la ejecución, los factores de riesgo y éxito y los factores externos asociados? ¿Existen los elementos y condiciones necesarias para que el modelo operativo del proyecto se implemente adecuadamente? ¿El modelo operativo es viable en su contexto concreto de implementación? ¿Existen los elementos y condiciones necesarias para que el modelo operativo se pueda implementar?	
Referencia a Sección descripción 3.6.- 6.2.	
Respuesta a la pregunta - En la formulación del proyecto se identificaron dos factores de riesgo denominados como problemas con los procesos e insostenibilidad del proyecto. El primero causado posiblemente porque la estructura organizacional existente no responde a proyectos interdisciplinarios e intersectoriales, causando demoras en los procesos, desarticulación y desagregación de las acciones; mientras que, la insostenibilidad del proyecto puede ser causada porque no se garantizan los recursos necesarios a largo plazo por cuanto la iniciativa hasta ahora es una política de gobierno y no de Estado. No se identifican riesgos asociados con el perfil del docente enlace, el rector, la relación entre docente de la jornada tradicional y la jornada extendida, factores de riesgo de deserción que involucran desde las condiciones familiares como las socioeconómicas del entorno en el que vive, incompatibilidades entre el modelo pedagógico de los agentes educativos y las instituciones educativas. - Aun cuando existen diferentes factores de riesgos que puede afectar la ejecución del proyecto, es posible establecer que sí existen los elementos y condiciones necesarias para implementar adecuadamente el proyecto por cuanto se parte de una necesidad real del sistema educativo y de las familias en mayores condiciones de vulnerabilidad del Distrito, lo que aumenta la probabilidad de encontrar la disposición necesaria y suficiente de las instituciones educativas y de las familias para que sus niños, niñas y adolescentes se beneficien de esta iniciativa. Además, se cuenta con la ventaja de la experiencia y reconocimiento institucional tanto del asociado como de los diversos agentes educativos participantes en el proyecto. La infraestructura suficiente y adecuada es uno de los elementos que sí dificultan la implementación adecuada del proyecto, pero al momento no ha frenado el desarrollo de las actividades propuestas por los agentes educativos. Precisamente, porque existe el compromiso de las entidades por sacar adelante el proyecto. - Parafraseando lo expresado por los docentes enlace y directivos entrevistados, la viabilidad exitosa del proyecto depende en gran medida de la articulación que se logre entre las actividades propuestas y el PEI de cada institución educativa. Por el momento, la etapa piloto tan solo revela la buena disposición de las dos partes (institución educativa y agente educativo)	



por trabajar coordinada y articuladamente. Un paso en esta articulación se refleja en la inclusión de una evaluación de las actividades complementarias en el boletín de calificación; sin embargo, el sistema de evaluación debe ser homogéneo con el de las clases tradicionales que tiene el colegio. Otra forma de reflejar esta articulación es romper con el imaginario estudiantil que la jornada extendida consiste en un conjunto de actividades que tan solo sirven para ocupar el tiempo libre, a través de la inclusión y/o mezcla de estas actividades con el horario de la jornada tradicional.

Observaciones

- El desarrollo de esta primera evaluación ejecutiva es una muestra del interés del proyecto por definir acciones correctivas y preventivas que permitan superar la incidencia de factores externos negativos en su desarrollo.
- Como todo proyecto, éste se desarrolla en el marco de factores externos e internos que pueden potenciar o afectar su ejecución. Está en manos de la gerencia del proyecto, la forma como se planea cada etapa del mismo, se monitoree y evalúe su ejecución y se tomen las decisiones necesarias oportunamente.
- La adecuada ejecución del proyecto requiere decisiones inmediatas relacionadas especialmente con 3 factores: articulación de la jornada extendida con el PEI, adecuación de infraestructura y articulación de tiempo administrativos con tiempos escolares.

Recomendaciones

- Definir un cronograma y plan de acción y conformar el equipo de trabajo necesario para el seguimiento y evaluación de la puesta en marcha del proyecto, que esté apuntando, además, a la sistematización de la experiencia.
- Definir un plan de acción para la inclusión de las acciones correctivas y/o preventivas que se deriven de las recomendaciones de esta primera evaluación ejecutiva.



<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
3.1.3. ¿El proyecto cuenta con criterios y mecanismos operativamente eficientes para la selección/priorización/focalización de los beneficiarios objetivos?	
Área MANEJO OPERATIVO	Tema DISEÑO Y EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES MISIONALES
Sub preguntas Evaluar los criterios utilizados para la selección/priorización/focalización de los beneficiarios efectivos, así como los mecanismos y procedimientos implementados para la selección/priorización/focalización. ¿Los criterios de selección, priorización y focalización están diseñados de manera adecuada para seleccionar los beneficiarios de acuerdo con los objetivos? ¿Los mecanismos y procedimientos de selección, priorización y focalización son eficientes y operativamente manejables?	
Referencia a Sección descripción 3.2.	
Respuesta a la pregunta - Los beneficiarios efectivos del proyecto son los niños, niñas y adolescentes escolarizados en los colegios públicos distritales. Es decir, el primer filtro aplicado a la población en general es el de la escolarización. Razón por la cual, para la selección de esta población no se establecen criterios sobre las personas sino sobre los colegios en los que se puede encontrar esta población. En tal sentido, el proyecto establece las siguientes pautas de focalización: Colegios de doble jornada situados en el corredor occidental de la ciudad, colegios con déficit de matrícula en la jornada o colegios nuevos. Sin embargo, se encuentra que estos criterios no se aplicaron en la selección de los 26 colegios que participaron en el piloto, ya que realmente lo que sucedió fue que este listado de colegios se conformó por el deseo de los rectores de vincular a su entidad en el proceso no porque la SED realizara el respectivo proceso de convocatoria y selección. En algunos colegios se dejó a discreción de los mismos estudiantes la selección del centro de interés en el que deseaban participar de acuerdo con el listado previamente elegido por la institución; mientras que, los consejos directivos de otros colegios, definieron previamente no solo los centros de interés que se desarrollarían en la institución sino también los grados en los que se impartirían. De igual forma, se identifica que no es claro ni estándar si se le garantiza el proceso de aprendizaje para los estudiantes que durante el 2012 iniciaron la jornada extendida, ya que mientras algunos operadores expresaron que continuarán trabajando hasta finalizar todo el proceso planeado con los estudiantes que iniciaron el año pasado, otros manifestaron que los estudiantes que pasan a grados por fuera de los que ellos se encuentran trabajando, salen automáticamente del proceso sin garantizar que se cumpla con los fines planteados. - Los criterios definidos no están siendo aplicados para la inclusión de los colegios beneficiados. Sin embargo, sobre estos criterios se observa que no son totalmente adecuados de acuerdo con los objetivos del proyecto y del Plan Distrital de Desarrollo, ya que pueden terminar generando mayor segregación, al considerar solamente los del corredor occidental de la ciudad, excluyendo algunas de las localidades con mayores condiciones de vulnerabilidad en el Distrito. - En la realidad, los criterios y procedimientos de selección de los estudiantes que se benefician de la iniciativa son tan variados como número de colegios participantes del proyecto, lo cual	



garantiza pertinencia con el PEI de cada colegio pero no resulta lo suficientemente eficiente para los objetivos del proyecto si no se garantiza que los estudiantes se beneficien de todo el proceso, de acuerdo con la metodología y planeación planteada por cada agente educativo. Este hecho evidencia nuevamente la necesidad de que los tiempos de los agentes educativos estén en línea con los del colegio, de manera que los cambios de grados o niveles académicos no afecten la continuidad de la formación complementaria de los estudiantes.

Observaciones

Los criterios de selección definidos no están siendo aplicados. El listado de colegios de la prueba piloto se conformó por el deseo y/o interés de cada rector en participar de la iniciativa. En la realidad, los criterios y procedimientos de selección de los estudiantes son tan variados como el número de colegios participantes del proyecto, lo cual garantiza pertinencia con el PEI de cada colegio pero no resulta lo suficientemente eficiente para los objetivos del proyecto.

Recomendaciones

- Ajustar los criterios de selección de colegios oficiales del Distrito de acuerdo con parámetros de equidad, de manera que no se termine generando mayor segregación en la ciudad.
- Revisar y validar los criterios de selección que están aplicando los colegios para selección y/o clasificación de los estudiantes por centro de interés, de manera que se garantice la continuidad de los estudiantes en el proceso de formación complementaria definido independientemente de que cambie de grado escolar.



<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
3.1.4. ¿El proyecto cuenta con mecanismos y criterios para la mejora de los componentes?	
Área MANEJO OPERATIVO	Tema DISEÑO Y EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES MISIONALES
Sub preguntas ¿Se evidencia interés por parte del proyecto para mejorar la calidad de los componentes? ¿Se asignan insumos específicos para la elaboración del diseño de los componentes? ¿El proyecto tiene actividades de investigación y desarrollo sobre los componentes? ¿Se dedica parte del presupuesto a actividades de investigación y desarrollo? ¿Se ha incorporado tecnología a los componentes?	
Referencia a Sección descripción 3.3.	
Respuesta a la pregunta - El desarrollo de esta primera evaluación y la inclusión de acciones correctivas y/o preventivas que logre realizar con los resultados de la misma, da cuenta del interés del proyecto por mejorar su calidad, en general, y de sus componentes en particular. Es de anotar que el componente de infraestructura es el que más dificultades presente y si bien las apropiaciones presupuestales tienen una buena proyección en esta materia, posiblemente no se están considerando las demoras administrativas y operativas que traen los proceso de inversión pública en materia de infraestructura. - El proyecto tiene definida, como parte del componente de desarrollo curricular para la formación integral, la conformación de equipos pedagógicos temáticos y territoriales que acompañen a los colegios en el desarrollo del proyecto de Jornada Educativa de 40 horas y contribuyan al proceso de formación, actualización y capacitación de los y las docentes y agentes educativos que participan del proyecto; así como, realizar las investigaciones pertinentes orientadas a producir conocimiento educativo y pedagógico relativo a este campo de prácticas sociales. Este componente tiene su propia asignación presupuestal, aunque no encuentra discriminado el rubro para investigación y desarrollo. - No se han incorporado tecnologías a los componentes del proyecto, posiblemente se de en el marco del componente de dotación, dependiendo de los requerimientos de los agentes educativos.	
Observaciones El diseño del proyecto identifica claramente actividades de investigación pertinentes orientadas a producir conocimiento educativo y pedagógico, las cuales hasta el momento no cuentan con un plan de trabajo definido que especifique, además, los productos a entregar.	
Recomendaciones - Definir un plan de acción para la inclusión de las acciones correctivas y/o preventivas que se deriven de las recomendaciones de esta primera evaluación ejecutiva. - Definir un plan de acción y conformar el equipo necesario para el desarrollo de las actividades de investigación y desarrollo, planteadas en el componente de desarrollo curricular para la formación integral.	



Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
3.1.5. ¿El proyecto cuenta con mecanismos y procesos para la entrega oportuna de los componentes?	
Área MANEJO OPERATIVO	Tema DISEÑO Y EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES MISIONALES
Sub preguntas ¿Se tiene contemplada dentro del proyecto la logística para la entrega de los componentes? ¿Ha definido el proyecto indicadores y metas de oportunidad en la entrega de los componentes? ¿Se tienen definidos los tiempos de entrega? ¿Se tienen identificadas las condiciones externas que afectan la entrega de los componentes? ¿Los procesos de entrega de los componentes son operativamente eficientes?	
Referencia a Sección descripción 3.5.	
Respuesta a la pregunta - La logística de entrega de todos los componentes se soporta principalmente en el docente enlace, el cual se apoya específicamente con los agentes educativos para los componentes de talento humano y de dotación, con Compensar para los componentes de transporte y alimentación. Las falencias del componente de infraestructura, por lo menos en los colegios y los operadores entrevistados, se han surtido a través de la coordinación entre el docente enlace y los agentes educativos. Sin embargo, es de anotar que la presencia de estas falencias en este componente evidencia que el proyecto no estaba preparado ni operativa ni logísticamente para la disponibilidad de los espacios necesarios para el desarrollo de las actividades que el proyecto mismo demanda. En relación con el componente de desarrollo curricular para la formación integral, se evidencia la necesidad de alinear la estrategia de seguimiento que de manera independiente realizan los colegios, los agentes educativos, Compensar y la SED. - El proyecto no tiene definidos indicadores y metas de oportunidad en la entrega de los componentes. - El proyecto tiene definidos tiempos de entrega de los productos anuales de cada componente pero no de productos intermedios o de actividades de gestión. Sin embargo, los tiempos de entrega planeados no coinciden con los que se están dando en la operatividad del proyecto. - Desde la gerencia del proyecto se han identificado dos factores de riesgo relacionados con la institucionalidad y gobernabilidad. Las instituciones y agentes educativas han logrado identificar otros factores de riesgos relacionados con el entorno del colegio, familiar y socioeconómico en el que se desenvuelven los estudiantes beneficiados. - La eficiencia operativa de los agentes e instituciones educativas en los procesos de entrega de los componentes del proyecto podría verse afectada por los procesos administrativos dilatorios de la ejecución de las actividades programadas y por duplicidad de agentes educativos con ofertas formativas similares en la misma institución educativa.	
Observaciones - La entrega logística y operativa de los componentes del proyecto se soporta en el docente enlace, el cual se apoya específicamente con los agentes educativos para los componentes de talento humano, infraestructura y de dotación, con Compensar para los componentes de transporte y alimentación. En relación con el componente de desarrollo curricular para la formación integral, se evidencia la necesidad de alinear la estrategia de seguimiento que de	



manera independiente realizan los colegios, los agentes educativos, Compensar y la SED.

- El mecanismo para la entrega de los componentes es la relación entre el docente enlace y los agentes educativos. La oportunidad en la entrega de los componentes podría verse afectada por los procesos administrativos dilatorios de la ejecución de las actividades programadas y por duplicidad de agentes educativos con ofertas formativas similares en la misma institución educativa.

Recomendaciones

- Planear oportunamente el proceso de contratación con los agentes educativos.
- Revisar y validar la distribución de agentes educativos por centros de interés e instituciones educativas.
- Monitorear el cumplimiento del cronograma y plan de acción de acuerdo con los términos contractuales suscritos con los agentes educativos y demás operados del proyecto para la entrega de los otros componentes.



Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
3.1.6. ¿Las actividades de apoyo jurídico y legal son efectivas?	
Área MANEJO OPERATIVO	Tema DISEÑO Y EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO
Sub preguntas ¿Se tienen identificadas las actividades legales necesarias para el desarrollo del proyecto? ¿La contratación es oportuna?	
Referencia a Sección descripción 3.1.	
Respuesta a la pregunta La contratación no es oportuna, en la fase de pilotaje, la incorporación de agentes educativos externos presentó una demora de inicio de aproximadamente un mes a causa de trámites administrativos. Esto sin contar, la entrada por partes de los colegios en la fase de pilotaje, unos en marzo, otros en mayo, y unos más entre septiembre-octubre de 2012, que conlleva al no cumplimiento de la totalidad de actividades contempladas en el marco del proyecto en todos ellos. Además, la contratación con los agentes educativos se termina entre abril y mayo del 2013, lo cual significa un riesgo inminente para la continuidad del proyecto si esas no se extienden hasta finalizar el calendario académico.	
Observaciones Es de conocimiento general que los procesos administrativos, especialmente en el sector público, dilatan la ejecución de los proyectos. Por tal motivo es fundamente planear oportunamente estos procesos y mantener informados a los contratistas de los tiempos establecidos para tales procesos, de manera que la formación y expectativas de los estudiantes no se vean afectadas por cuestiones administrativas. Pese a que en las entrevistas, se manifestó ausencia de certeza frente a la contratación, en la entrevista final con personal de la SED se indica que las actividades se extenderán hasta finales del primer semestre de 2013.	
Recomendaciones - Planear oportunamente el proceso de contratación con los agentes educativos. - Realizar jornadas de sensibilización y/o capacitación dirigidas a los agentes educativos y demás operadores del proyecto sobre los procesos administrativos de contratación y pago en el sector público. - Garantizar que los términos de contratación acordados con los operadores del proyecto sean acordes con las necesidades, dinámicas y cronogramas de los colegios oficiales del Distrito.	



Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
3.1.7. ¿El proceso presupuestal y el manejo financiero son adecuados y oportunos?	
Área MANEJO OPERATIVO	Tema DISEÑO Y EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO
Sub preguntas ¿Se realiza la proyección de gasto de manera apropiada y en tiempos convenientes? ¿El proyecto está obligado a cumplir unos plazos en la ejecución de los recursos? ¿Corresponden estos cronogramas a las necesidades del proyecto? ¿El uso de los recursos es reportado de manera rápida y apropiada? ¿Existen procedimientos adecuados para comparar los gastos efectivos con cuanto planteado en el diseño? ¿Se ejecutan los recursos en coherencia con el plan propuesto y el uso planteado? ¿Tiene el Proyecto una política efectiva de transparencia y rendición de cuentas a los actores involucrados en el proceso de implementación, incluyendo los beneficiarios? ¿Se tiene identificadas actividades apropiadas para el manejo de activos dentro del Proyecto?	
Referencia a Sección descripción 4.1.-4.2.-4.3.	
Respuesta a la pregunta - La proyección del gasto se realiza para el periodo de la actual administración pues hasta el momento solo es un proyecto de gobierno y no una política de Estado. Esta proyección debe ser ejecutada en los tiempos y con los procedimientos definidos para la inversión pública a nivel distrital. - Los cronogramas del proyecto no necesariamente están coincidiendo con sus necesidades, que son las mismas de las instituciones educativas. - Más allá de lo que se consigna en el SEGPLAN, no se está realizando ningún proceso de seguimiento a la ejecución presupuestal de los agentes educativos y demás operadores del proyecto, de manera que sea posible comprar los gastos efectivos con lo presupuestado inicialmente. - No se tiene un costo promedio por estudiante beneficiado, ni global, ni por tipo de producto entregado. - El proyecto no tiene una política efectiva de transparencia y rendición de cuentas a los actores involucrados en el proceso de implementación, incluyendo los beneficiarios. - Los insumos, mobiliario y equipo requeridos para el desarrollo de las actividades en el marco del proyecto que están siendo adquiridos por los agentes educativos con el presupuesto contratado con Compensar, pasarán al inventario del respectivo colegio. Las actividades para la apropiación de estos activos son planeadas y coordinadas con el docente enlace.	
Observaciones - Los agentes educativos entrevistados expresaron que no se está realizando ningún seguimiento sobre la ejecución presupuestal que ellos realizan. - El proyecto no cuenta con una política de transparencia y rendición de cuentas. - Los cronogramas del proyecto no necesariamente están coincidiendo con las necesidades del proyecto, que son las mismas necesidades de las instituciones educativas.	
Recomendaciones Definir una política de transparencia y rendición de cuentas que se alimente con los reportes de ejecución presupuestal que brinden los agentes educativos y demás operadores del proyecto.	



<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
3.1.8. ¿Otras actividades de apoyo como talento humano, soporte técnico, transporte, comunicaciones, archivo, etc., son eficientes?	
Área MANEJO OPERATIVO	Tema DISEÑO Y EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO
Sub preguntas ¿Se tienen identificadas otras actividades de apoyo necesarias para el desarrollo del proyecto? ¿El desarrollo de estas actividades es oportuno? ¿Se cuenta oportunamente con el personal requerido para la ejecución del proyecto?	
Referencia a Sección descripción 3.1.	
Respuesta a la pregunta - La ejecución del proyecto se soporta en los agentes e instituciones educativas y demás operadores para los otros componentes, quienes cuentan con el personal y la institucionalidad requerida para la ejecución de las actividades que les corresponde. - Se desarrollan actividades de apoyo en materia de gestión y estratégicas desde la SED con las instituciones educativas, las cuales parecen indicar son eficientes, en el marco de la escasez de recursos financieros.	
Observaciones	
Recomendaciones Generar actividades de apoyo administrativo y logístico dirigidas desde la SED y Compensar, según competa, hacia los operadores del proyecto.	



<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
3.1.9. ¿El Proyecto está orientado a mejorar su costo efectividad? ¿El proyecto demuestra mejoras en costo eficiencia de su gestión?	
Área MANEJO OPERATIVO	Tema COSTO EFICIENCIA DE LA GESTIÓN
Sub preguntas ¿Tiene el Proyecto conocimiento de los costos asociados a la gestión? ¿Se cuenta con costos unitarios y existen estudios o precios de mercado contra los cuales compararlos? ¿Tiene el proyecto por lo menos un indicador de costo-eficiencia, con línea de base, metas y cronograma definidos? ¿Tiene el proyecto procedimientos que le permitan medir los logros en eficiencia de costos? ¿El proyecto ha mejorado significativamente sus niveles de costo eficiencia y productividad en el tiempo? ¿Se ejecutan las actividades incurriendo en el menor costo posible para generar los componentes esperados? ¿El proyecto demuestra mejoras en eficiencia de costos y productividad de componentes y metas? Para realizar el análisis de costo efectividad, una vez identificados y cuantificados los costos relevantes, estos deben relacionarse con los niveles de producción de los componentes. Para ello se debe utilizar indicadores que relacionen gastos con productos y/o resultados.	
Referencia a Sección descripción 4.4.-5.2.	
Respuesta a la pregunta - El tiempo de ejecución aún es demasiado corto para identificar y cuantificar los beneficios y/o impactos que se esperan del proyecto para los usuarios y la sociedad en general, los cuales deberían estar en línea con los fines del proyecto. - No se tienen estimaciones de los costos monetarios reales, directos e indirectos, que se ocasionan por el desarrollo de cada componente del proyecto. Se tiene la estimación del presupuesto aprobado para la vigencia 2012 pero no datos sobre su ejecución y mucho menos sobre el costo que esa está ocasionando en los operadores. - No se tienen costos asociados a la gestión del proyecto. - Identificar los beneficios para los usuarios que se esperan del proyecto. - No se tiene evidencia que en los proyectos que anteceden al de 40 horas complementarias se haya estimado su costo eficiencia para tomarlo como línea base del costo de una hora complementaria de clase por estudiante beneficiado. - Se desconoce si la SED tiene estimaciones de costo eficiencia y costo efectividad para la jornada tradicional de estudio. De tenerlas, no las están difundiendo a la ciudadanía en general.	
Observaciones - La ausencia de seguimiento a la ejecución presupuestal de los operadores dificulta la estimación de los costos monetarios reales del proyecto. - El tiempo de ejecución del proyecto aún es demasiado corto para identificar y cuantificar los beneficios y/o impactos que se esperan del proyecto para los usuarios y la sociedad en general.	
Recomendaciones - Definir una estrategia de seguimiento a la ejecución presupuestal de los operadores del	



proyecto.

- Definir una política de transparencia y rendición de cuentas que se alimente con los reportes de ejecución presupuestal que brinde los agentes educativos y demás operadores del proyecto.



Componente de evaluación 4: Insumos

Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
4.1.1. ¿Tiene el proyecto los recursos financieros necesarios para su operación y sostenibilidad en el tiempo?	
Área INSUMOS	Tema DISPONIBILIDAD DE INSUMOS
Sub preguntas ¿Los recursos financieros disponibles son suficientes para la adecuada implementación del proyecto? ¿Se han definido los requerimientos financieros del proyecto para garantizar su sostenibilidad financiera en el tiempo? ¿Se han planteado estrategias que permitan obtener los recursos adicionales requeridos actualmente y en el futuro para la adecuada operación del Proyecto? ¿Se ha planteado una estrategia eficaz para conseguir recursos de terceros, sean estos aportes de otras instituciones (públicas o privadas) o de los beneficiarios? ¿Se ha aplicado una política eficaz de cofinanciación/recuperación de costos en función de los objetivos del Proyecto?	
Referencia a Sección descripción 4.1.	
Respuesta a la pregunta - Financieramente, el proyecto depende de recursos asignados en el presupuesto del Distrito a cada una de las Secretarías que participan en su desarrollo. Para el período de gobierno se ha asignado un total de 1,5 billones de pesos corrientes, para alcanzar una cobertura de 250.000 estudiantes (en los que se incluye primera infancia y media fortalecida), y 100 colegios, involucrando en la ejecución del proyecto 4.000 organizaciones y colectivos artísticos y deportivos. El proyecto no cuenta con un análisis de costeo por alumno participante, aparte de un promedio que se construyó a partir de la oferta financiera realizada por las organizaciones y colectivos artísticos y deportivos que participaron de la convocatoria, del cual no se dispone. Esta ausencia no permite por lo tanto indicar que los recursos asignados son o no suficientes para lograr una adecuada implementación. - La inclusión de los recursos en el Plan de Desarrollo y en los planes de acción de las diferentes secretarías que participan de la ejecución del proyecto, constituye una primera muestra de la definición de requerimientos financieros a lo largo del período del actual gobierno distrital. Para la ejecución de la prueba piloto se dispuso en el marco del convenio con Compensar, un monto de recursos que asciende a \$4.223,4 millones de los cuales \$2.223,4 millones son aportados por la SED y el resto por Compensar soportados en FONIÑEZ. Este convenio asegura la ejecución del proyecto por un año o hasta agotar recursos. Sin embargo, es necesario que se aseguren los recursos considerados en el plan de acción en primer lugar de la SED, pero también de las demás entidades involucradas en el desarrollo del proyecto, pues los del convenio nunca lograrán suplirlos. Pese a que la SED tenía presupuestado ejecutar \$11.664 millones durante el primer año (2012), el retraso en el inicio de la prueba piloto, o la forma en que se fueron incorporando los colegios, implicó que a diciembre de ese año el balance en el SEGPLAN no indicara ejecución alguna. Algunas entidades han desarrollado acciones con sus propios recursos, por ejemplo las	



realizadas por el Jardín Botánico desde el mes de mayo como parte de la prueba piloto, financiadas reasignando recursos al interior de la entidad, es decir, ajustando un proyecto que se venía realizando previamente (proyecto 865). La entidad está a la espera de llegar a un acuerdo con la SED para suscribir un convenio. Una situación similar se presentó para el desarrollo de las actividades deportivas en cabeza del IDRD, entidad que no contaba con recursos asignados al proyecto para 2012. De otra parte, tal como se ha reiterado, es necesario que los recursos asignados al proyecto por la SCCRD se independicen del total de acciones que desarrolla la entidad.

- La única estrategia de financiación del programa que se vislumbra es la definida en el plan de desarrollo “Bogotá Humana” y en consecuencia en los planes de acción de las secretarías en donde el proyecto se soporta en recursos del presupuesto del Distrito. A parte de esos, es factible que el Distrito pueda seguirse apoyando en recursos de FONIÑEZ, tal como lo hizo en el caso de la prueba piloto. Estos sin embargo son bastante limitados, a menos que se decida incorporar otras cajas de compensación.

El proyecto no se ha planteado financiarse así sea parcialmente, utilizando aportes de los estudiantes. Una medida de ese tipo no solo estaría contradiciendo el objetivo de reducción de la desigualdad al que apunta el eje temático del plan de desarrollo en el cual se inserta, sino que iría también en contra vía con la política de gratuidad educativa que viene adoptando el Distrito desde 2007 (Resolución 4101 de 2007). De otro lado, en los documentos del proyecto disponibles no se hace referencia a asociaciones público-privadas para financiar su desarrollo.

Observaciones

Se solicitó a la SED el costo por actividad y estudiante que participa del proyecto, pero se indicó que se encontraban realizando un ejercicio en tal sentido, aun no finalizado. La información sobre presupuesto del proyecto que se tiene disponible es la contenida en el Plan de Desarrollo, la Ficha EBI del proyecto y algunos planes de acción de varias entidades del Distrito que participan del proyecto y de la SED. En estos documentos no se detalla cuáles son las fuentes de financiación del proyecto, aparte de indicar en el Plan de Desarrollo, que se trata del presupuesto del Distrito.

Recomendaciones

La no visualización del proyecto como un sistema, con elementos transversales y aportes provenientes de diferentes sectores se refleja en el diseño financiero del proyecto, en la carencia de un informe en el cual se vislumbren de conjunto, las actividades que demandan su desarrollo, sus costos y las respectivas fuentes de financiamiento. Terminada la fase de pilotaje, es necesario plantearse el proyecto como sistema articulado, lo que incluye su componente financiero.



Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
4.1.2. ¿El proyecto cuenta con insumos no financieros suficientes, adecuados y de calidad para realizar las actividades planeadas?	
Área INSUMOS	Tema DISPONIBILIDAD DE INSUMOS
Sub preguntas ¿La disponibilidad y dedicación de recursos humanos es adecuada para realizar las actividades previstas? ¿El recurso humano asignado al proyecto tiene la composición y los perfiles adecuados para realizar las actividades previstas? ¿La proporción entre personal de planta y contratistas es adecuada a las necesidades del proyecto? ¿El nivel de rotación del personal es adecuado a las necesidades del proyecto? ¿Los activos del proyecto son suficientes para facilitar el funcionamiento adecuado del proyecto? ¿Los activos intangibles son suficientes para facilitar el funcionamiento adecuado del proyecto? ¿El proyecto ha identificado posibles alianzas institucionales para su sostenibilidad?	
Referencia a Sección descripción 4.3.	
Respuesta a la pregunta - El balance de las entrevistas deja ver una gran aceptación del proyecto por parte de las organizaciones y colectivos artísticos y deportivos involucrados y la comunidad educativa. Pese a ello, no se cuenta con elementos para calificar la disponibilidad y dedicación del recurso humano. Se puede eso sí, afirmar que el recurso humano tanto docente que labora por horas extras como los talleristas y artistas contratados por los diferentes agentes educativos dedican al desarrollo de las actividades, el tiempo para el cual han sido contratados. En ese orden de ideas, si la jornada educativa actualmente toma 20 horas (preescolar), 25 (básica primaria), o 30 horas (básica secundaria y media), para los estudiantes que participan del proyecto esa se extiende a 40 horas. El número de horas de diferencia, o en las que se extiende la jornada educativa son aquellas en las que el recurso humano adicional o los docentes en horas extras desarrollan las actividades definidas. - Cada entidad definió su propio centro de interés, y conforme a ese se le ha asignado un agente educativo. Incluso en algunos casos se ha manifestado que ha sido el mismo centro educativo el que seleccionó la organización o colectivo artístico o deportivo para que realice las actividades de su interés. En esa medida, el recurso humano asignado corresponde a los centros de interés establecidos por la institución educativa. En materia de los perfiles correspondientes al recurso humano, no se cuenta con un análisis al respecto que permita afirmar algo en ese sentido. Sin embargo, en algunas entrevistas, se ha indicado que el recurso humano asignado al proyecto combina personas con vasta experiencia con nuevas generaciones, facilitando el intercambio generacional (ADRA, por ejemplo). Las organizaciones artísticas vienen desde hace algunos años, trabajando mediante nodos educativos, lo que indica que el proceso de enseñanza aprendizaje, no les necesariamente nuevo. Pese a ello, lo que se debe cuidar en gran medida es el desarrollo de actividades artísticas o deportivas desligado del PEI de la institución y como algo que no logra sostenerse a lo largo del tiempo. - El proyecto tiene previsto contratar 4.860 docentes para la ampliación de la jornada educativa a 40 horas. Estos docentes en su mayoría están vinculados a las organizaciones y colectivos	



artísticos y deportivos (400 en total). Pese a que un número de ellos, del cual no se dispone, son docentes contratados por horas extras o por prestación de servicios, lo que arrojan los resultados de la prueba piloto es que la mayoría, constituye personal vinculado por contrato. Más aún el recurso humano opera bajo la modalidad de contrato con el colectivo artístico o deportivo al cual se ha vinculado, incluido el que labora para el IDRD y el Jardín Botánico.

El equipo humano que desarrolla la coordinación del proyecto desde la SED, también ha sido vinculado bajo la modalidad de contrato de prestación de servicios.

Como parte de la prueba piloto, solo 4 colegios de los 26, iniciaron actividades a partir del 2 de mayo de 2012. La mayoría solamente logró desarrollar un mes de actividades (entre octubre y noviembre de 2012), un tiempo relativamente reducido para hablar de rotación de personal. En la entrevista con la persona encargada de ADRA que labora en asocio con 12 organizaciones de artistas de la localidad de Teusaquillo, se indica que solamente un docente se retiró del proyecto, en las otras entrevistas tampoco se manifestó haber enfrentado una alta rotación de personal docente.

- La infraestructura educativa como una de las principales limitaciones del proyecto ha tratado de solucionarse utilizando los escenarios deportivos y culturales, disponibles en la ciudad. El proyecto mismo ha tratado asimismo de subsanar ese problema asignando un presupuesto para ampliar dicha infraestructura. Es tal el déficit que en el colegio Rafael Bernal Jiménez, la Fundación Alberto Merani desarrolla algunos talleres de lectura y escucha, utilizando dos aulas separadas por archivadores. Para sus clases de danza y música, R101 debió alquilar una casa en Fontibón, aledaña a la institución educativa, la cual trató de adecuar lo mejor posible. En otros casos, la dificultad tiene que ver con la disponibilidad de un comedor para suministrar comida caliente, el cual se planea construir con recursos del proyecto, o de no contar con espacio físico para ello, optar por el alquiler o adquisición de edificaciones cercanas a la entidad que al ser adecuadas permitan prestar el servicio de alimentación.
- Los activos intangibles del proyecto están dados por el desarrollo curricular para la formación integral que incluye la cualificación pedagógica de docentes y agentes educativos; la firma de convenios interadministrativos orientados a garantizar la provisión de los espacios físicos, escenarios y recursos que demanda el desarrollo de los ejes temáticos y áreas curriculares del proyecto; el seguimiento y evaluación del proyecto; y su sistematización.
- En cuanto se opta por un acercamiento educación-cultura al extender la jornada escolar, el proyecto se caracteriza por ser intersectorial. En ese contexto, su desarrollo ha implicado el involucramiento de varias secretarías y entidades adscritas: Cultura, Ambiente, Integración Social, IDRD, y Jardín Botánico. Adicional a lo anterior y para hacer uso de los recursos de FONIÑEZ, se ha dado el convenio con Compensar.

Observaciones

No se dispone de un informe que dé cuenta de una evaluación de las necesidades de infraestructura en cada colegio para el desarrollo adecuado del proyecto. Pese a que la SED indica que la comunidad educativa (consejos directivos ampliados) identificó los escenarios en los que podrían adelantar oportunidades de aprendizaje del proyecto, identificando 3 ámbitos: los que posee el colegio, los que están cerca del colegio (menos de 500 metros) y los que están lejos (más de 500 metros). Este proceso de identificación, se indica sirvió para identificar necesidades de transporte.

Recomendaciones

Para facilitar la planeación del proyecto y asignación eficiente de recursos, la coordinación del mismo desde la SED podría generar un mapa o matriz en el que se sitúan los centros de interés de cada institución educativa, las actividades que al momento se vienen desarrollando y que



han sido articuladas al PEI y las necesidades de infraestructura, señalando las posibilidades de suplirla con alguna disponible en la zona aledaña a la institución educativa.



Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
4.1.3. ¿El Proyecto ha alcanzado el nivel esperado de ejecución de los recursos financieros?	
Área INSUMOS	Tema USO DE LOS RECURSOS
Sub preguntas ¿Ha definido el Proyecto indicadores cuantificables y metas claras para medir el desempeño del Proyecto en cuanto a la ejecución de recursos financieros? ¿Se han cumplido las metas de ejecución de recursos financieros? ¿El Proyecto ejecuta la totalidad del presupuesto apropiado para la vigencia?	
Referencia a Sección descripción 4.2.	
Respuesta a la pregunta - Al momento, el programa solamente ha avanzado en la fase de pilotaje. Para esta y lo que se planea de la ejecución del proyecto, no se conoce que se hayan contemplado indicadores financieros diferentes a los utilizados en el SEGPLAN. - El proyecto solo ha avanzado en la aplicación de la prueba piloto, cuyo retraso en la iniciación a su vez frenó la ejecución de los recursos programados por la SED para ser utilizados en 2012. El haber avanzado solamente en esa fase, no permite afirmar nada respecto de ejecución en términos de la totalidad de recursos apropiados para una determinada vigencia.	
Observaciones La aplicación a un proyecto en etapa de prueba piloto, de la metodología de evaluación ejecutiva es restringida.	
Recomendaciones Consolidar no solo desde el equipo coordinador constituido en la SED, sino desde una instancia que articula las acciones del proyecto como sistema, un mecanismo de seguimiento a la ejecución presupuestal. Dicho mecanismo debe incluir los respectivos indicadores, los cuales podrían ser contrastados con los logros del proyecto, definidos de tal forma que contemplen el aporte generado desde los diferentes sectores que intervienen en su ejecución.	



Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
4.1.4. ¿Los criterios de uso, asignación y distribución de insumos reflejan los objetivos estratégicos del proyecto?	
Área INSUMOS	Tema USO DE LOS RECURSOS
Sub preguntas ¿La distribución de recursos entre propósitos responde a las prioridades estratégicas del Proyecto (y a las respectivas metas, si existen)? ¿La distribución de recursos entre componentes responde a las prioridades estratégicas del Proyecto (y a las respectivas metas, si existen)? ¿La distribución de recursos entre unidades territoriales responde a los objetivos estratégicos del Proyecto (y a las respectivas metas, si existen)? ¿Se identifican componentes o propósitos claramente sobre financiados o sub financiados? ¿Existen mecanismos que vinculan la toma de decisiones presupuestales al cumplimiento de los resultados (cumplimiento de metas)? ¿Los requerimientos de recursos adicionales responden al cumplimiento de metas? ¿El Proyecto puede mostrar qué proporción del gasto ejecutado se destina a los procesos misionales (focalización, diseño de componentes, producción y entrega)? ¿La relación entre recursos gastados en procesos misionales y recursos gastados en otros procesos es adecuada? ¿El proyecto destina a los gastos de administración una proporción adecuada de recursos financieros?	
Referencia a Sección descripción 4.3.-4.4.	
Respuesta a la pregunta - No se cuenta con información para indicar que la distribución de los recursos responde a ciertas prioridades estratégicas del programa y sus respectivas metas. El programa se orienta a niños, niñas, adolescentes y jóvenes (entre 5 y 21 años), todos ellos pertenecientes a población vulnerable que asiste a colegios oficiales. Sin embargo, no se establece prioridad alguna en términos de pertenencia a un grupo de edad específico al interior de los mencionados. Pese a que el proyecto establece ciertos criterios de focalización geográfica que no se han cumplido en estricto en la fase de pilotaje, no se cuenta con una distribución de recursos a nivel de localidades. - No se tiene información que permita afirmar algo en ese sentido. - No se tiene información que permita afirmar algo en ese sentido. - El proyecto cuenta con 6 componentes: dotación que absorbe 2,93% del total de recursos asignados al mismo por la SED para los cuatro años de gobierno, infraestructura educativa (3,72% de los recursos de la SED), alimentación (40,92%), transporte (7,57%), docentes (40,04%), y desarrollo curricular (4,83%). A pesar de las diferencias en la asignación de los recursos, alimentación y contratación de personal docente suman más del 80%, esa distribución por sí sola no constituye un indicio de que exista sobre o sub financiación de algunos componentes. Tampoco se cuenta con un diagnóstico que determine los requerimientos en cada caso frente a los cuales se puedan confrontar la distribución de los recursos financieros. - No se ha encontrado evidencia para afirmar que la asignación de recursos esté ligada al cumplimiento de metas. Al menos en lo que refiere a la prueba piloto, una vez definidos los	



centros de interés las organizaciones o colectivos artísticos y deportivos se asignaron para dar cumplimiento a las actividades asociadas a los mismos.

- No se tiene información que permita afirmar algo en ese sentido.
- No se tiene información que permita afirmar algo en ese sentido.
- La descripción que se tiene de gastos financieros, no permite identificar qué proporción se asigna a administración del proyecto como tal.

Observaciones

Los aspectos abordados en esta sección dificultan la aplicación de la metodología de evaluación ejecutiva para un proyecto como el de Jornada Escolar 40 Horas.

Recomendaciones



Componente de evaluación 5: Resultados del Proyecto

Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
5.1.1. ¿El proyecto ha cumplido con los niveles necesarios /establecidos de cobertura?	
Área RESULTADOS DEL PROYECTO	Tema RESULTADOS DEL PROYECTO A NIVEL DE COMPONENTES Y COBERTURA
Sub preguntas Considerar la cobertura en relación a la población total que presenta el problema (población potencial) y en relación a la población objetivo (proyectada) que se ha considerado atender. ¿Puede el proyecto dar resultados en cuanto a los niveles de cobertura? ¿El proyecto cumple con las metas establecidas en cuanto a cobertura de beneficiarios (directos e indirectos)? ¿El proyecto cumple con las metas establecidas para la producción de los componentes específicos? ¿El nivel de cobertura de la población objetivo demuestra mejoras en el tiempo?	
Referencia a Sección descripción 5.1.	
Respuesta a la pregunta - Entre 1994 año en que se expide la Ley General de Educación (Ley 115) que estableció la jornada única (art. 85) y 2012 que arranca el proyecto con la prueba piloto existe un rezago de 18 años. La matrícula oficial se ubica en un rango cercano al millón de estudiantes en los niveles de preescolar, primaria, secundaria y media, que al ser comparada con el número de beneficiarios proyectado para 2016 (250.000 estudiantes) da cuenta de una cobertura de alrededor de la cuarta parte de la población que asiste a instituciones oficiales del Distrito. Ahora bien, si se conjugan esos dos aspectos, es de anotar que en 4 años el proyecto estaría solucionando parte del retraso mencionado. Sin embargo, cabe anotar que más que una jornada única, lo que el proyecto está desarrollando corresponde a una jornada extendida. Al menos en la fase piloto, el programa ha sobrepasado la meta de 15.000 estudiantes en el proyecto. Se logró cubrir alrededor de 16.300 niños. Lo que sí parece reducido es el tiempo de duración de la prueba piloto que en la mayoría de instituciones se redujo a un mes de labores. No se puede afirmar nada en ese sentido para el tiempo que resta por ejecutar hasta 2016. - Se tenía programado contar con 20 colegios para el desarrollo del proyecto durante la fase de pilotaje y a finales de 2012, el número de colegios involucrados ascendía a 26, que serían dotados con el material e infraestructura requerida. En la mayoría de las instituciones educativas en las cuales se efectuó la entrevista, aunque se realizó alguna dotación de material artístico y deportivo, todavía no se iniciaba la intervención de la infraestructura. - No se tiene información que permita afirmar algo en ese sentido. Pero en lo que atañe a la prueba piloto, ésta se inició en mayo de 2012 con 4 colegios, anexando luego 19 hasta terminar en noviembre de ese año con 26 instituciones.	
Observaciones En este punto, no tiene mucho sentido, la aplicación de la metodología de evaluación ejecutiva en estricto en la fase actual del proyecto.	
Recomendaciones Finalizada la fase de pilotaje, sería de gran utilidad contar con un balance o análisis de la forma en que esa se ejecutó y sus principales resultados. Éste podría ser realizado por el equipo encargado	



de la coordinación del proyecto, y en él se conjugarían elementos de corte sectorial y transversal, y serviría de base para identificar los ajustes que requiere el proyecto.



Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
5.1.2. ¿Los beneficiarios usan los componentes?	
Área RESULTADOS DEL PROYECTO	Tema RESULTADOS DEL PROYECTO A NIVEL DE COMPONENTES Y COBERTURA
Sub preguntas ¿Puede el proyecto demostrar que los beneficiarios utilizan los componentes en la manera prevista por el proyecto?	
Referencia a Sección descripción 5.4.	
Respuesta a la pregunta - La forma en que se ejecuta el proyecto no guarda una constante en todas las instituciones educativas en que se desarrolla. Ello en parte se debe a las diferencias en el PEI y la necesidad de articulación entre ese y las actividades que se adelantan en el marco del proyecto, pero también a las condiciones de la institución en cuanto infraestructura y jornadas escolares que se adelantan en la institución, o a la decisión del consejo educativo de qué grados o grupos de estudiantes participan del proyecto. Existen incluso casos en los cuales los estudiantes participan de las actividades libremente, aunque deben hacerlo a lo largo del año escolar. En ese orden de ideas, quienes se benefician de los componentes del proyecto, aun considerando las ausencias que pueden registrarse, bien por enfermedad, por deseo de no asistir, o por cualquier otro motivo tal como ocurre en cualquier contexto educativo, es posible afirmar que el proyecto podría garantizar el uso de los componentes en la forma prevista. Para motivar al estudiante y comprometerlo con el desarrollo de las actividades, en varios casos se ha contemplado la asignación de una nota apreciativa en el boletín, lo que será implementado a partir de 2013.	
Observaciones	
Recomendaciones Es importante resaltar la articulación entre los docentes o talleristas encargados de las actividades, y los profesores de la institución educativa, así como el empalmen total de esas actividades en el PEI de la institución, de forma tal que ellas no se realicen como una actividad adicional, pero sobre todo como algo suelto.	



Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
5.1.3. ¿El proyecto atiende realmente a la población objetivo?	
Área RESULTADOS DEL PROYECTO	Tema RESULTADOS DEL PROYECTO A NIVEL DE COMPONENTES Y COBERTURA
Sub preguntas ¿La población efectivamente atendida por el proyecto (población beneficiaria) coincide con la población objetivo que se plantea el proyecto? ¿El proyecto puede demostrar que los beneficiarios seleccionados han sido los correctos? ¿Los beneficiarios efectivos son bien seleccionados/priorizados/focalizados dentro de la población objetivo?	
Referencia a Sección descripción 1.6.-3.3.	
Respuesta a la pregunta - El proyecto ha sido planteado para cubrir la población en instituciones oficiales del Distrito. En esa medida, se asegura cierta coincidencia entre la población que efectivamente se beneficia del mismo y la inicialmente planteada como población objetivo, a pesar de que en un principio se plantearon ciertos criterios de focalización, pero finalmente de la prueba piloto hicieron pate instituciones que lo decidieron por voluntad propia. - En cuanto el proyecto se diseña para reducir la brecha educativa entre la población que asiste a colegios oficiales y privados, y, una vez el escenario en que ese se desarrolla es la institución educativa oficial, no existen mayores dificultades para garantizar la selección de los beneficiarios. - El mecanismo utilizado para seleccionar los beneficiarios del proyecto ha sido producto de una convocatoria pública en la cual las instituciones educativas que querían participar así lo manifestaron. La meta es alcanzar los 100 colegios pero, en lo que se ha logrado de cobertura (fase de pilotaje) no se aplicaron los mecanismos de priorización, previamente contemplados. Como se indicó previamente, al ser la selección de beneficiarios, el resultado de una convocatoria, no necesariamente se asegura que los colegios y estudiantes incluidos sean los más afectados como resultado de la segregación y desigualdad social.	
Observaciones	
Recomendaciones Puesto que la cobertura de la población objetivo está relativamente garantizada, para aproximar los resultados de la implementación del proyecto en dicha población se podría, incluir una medida o indicador que dé cuenta de la reducción de la segregación social, producto de la implementación del proyecto.	



Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
5.1.4. ¿La calidad de los componentes es adecuada? ¿Los componentes se entregan oportunamente?	
Área RESULTADOS DEL PROGRAMA	Tema RESULTADOS DEL PROGRAMA A NIVEL DE COMPONENTES Y COBERTURA
Sub preguntas Evaluar los resultados de producción de los componentes en cuanto a: calidad y oportunidad de entrega de los componentes. ¿Puede el programa dar resultados sobre la calidad y la oportunidad de entrega de los componentes? ¿Los componentes presentan la calidad necesaria? ¿Los componentes presentan la calidad establecida? ¿Los resultados de producción de los componentes demuestran mejoras en el tiempo? ¿Se entregan los componentes con oportunidad? (diferenciar bien. Mirar cómo se evalúa?) ¿Llegan todos los componentes planeados del programa a los beneficiarios?	
Referencia a Sección descripción 5.3.	
Respuesta a la pregunta - Con la información disponible al momento no se puede dar cuenta de la calidad y oportunidad en la entrega de los componente, a pesar de que en algunas entrevistas se ha notado la satisfacción con la alimentación, en otros casos se ha insistido en las restricciones asociadas a la falta de infraestructura, e indicado que en ocasiones no se ha contado con el transporte o ese se ha retrasado. - No se puede establecer en este momento que los componentes presentan la calidad necesaria o la establecida. - En las entrevistas se ha manifestado que varios de los problemas que surgieron en desarrollo de la fase piloto en relación con los componentes fueron resueltos, sin embargo el poco tiempo en que se llevó a cabo dicha fase no permite indicar nada en relación a mejoras de los componentes en el tiempo. - No se puede establecer en este momento. - No se puede establecer en este momento.	
Observaciones El proyecto solamente ha operado en la fase de pilotaje, con entradas diferenciadas en cuanto al tiempo, de los proyectos. La extensión originalmente contemplada para esa etapa era de alrededor de nueve meses. En esa medida, se dificulta la aplicación de este componente de la metodología de evaluación ejecutiva.	
Recomendaciones	



Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
5.1.5. Con base en la información existente y el tiempo de ejecución, ¿en qué medida el programa cumple con los objetivos en términos de generación de efectos y logro de los propósitos y fines?	
Área RESULTADOS DEL PROGRAMA	Tema RESULTADOS DEL PROGRAMA A NIVEL DE FIN Y PROPÓSITO
Sub preguntas ¿Puede el programa dar información sobre los efectos logrados? ¿Cumple el programa con las metas fijadas a nivel de propósitos y fin? ¿Los resultados de evaluaciones independientes y de suficiente alcance y calidad indican que el programa es efectivo y está produciendo los efectos y/o los impactos esperados?	
Referencia a Sección descripción 5.5.-1.4.-1.5.	
Respuesta a la pregunta No se puede establecer en este momento. No se puede establecer en este momento. No se puede establecer en este momento.	
Observaciones La aplicación de este componente de la metodología no es pertinente en la fase de pilotaje que ha durado solo un mes.	
Recomendaciones	



Componente de evaluación 6: Actividades de direccionamiento, evaluación y control

Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
6.1.1. Con base en la información existente y el tiempo de ejecución, ¿en qué medida el proyecto cumple con los objetivos en términos de generación de efectos y logro de los propósitos y fines?	
Área ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	Tema CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO
Sub preguntas ¿Los órganos directivos del proyecto facilitan y se involucran en el desarrollo del proceso de direccionamiento estratégico del mismo? ¿Existe un proceso periódico y sistemático para definir y replantear las metas del proyecto de acuerdo a los cambios del entorno? ¿Existe un proceso que a partir del direccionamiento estratégico construye un plan estratégico para la ejecución del proyecto? ¿Se han emprendido acciones para garantizar la continuidad del proyecto? ¿Se tiene claro por parte de la dirección su responsabilidad en cuanto al seguimiento y direccionamiento estratégico del proyecto? que el proyecto es efectivo y está produciendo los efectos y/o los impactos esperados? ¿La dirección del proyecto hace revisiones al mismo? ¿Se toman decisiones con base en las revisiones del proyecto por parte de la dirección? ¿Las actividades de direccionamiento estratégico se ven reflejadas en la mejora del proyecto?	
Referencia a Sección descripción 6.1.	
Respuesta a la pregunta - El objetivo general del proyecto consiste en transformar las lógicas y contenidos del aprendizaje de los niños, niñas y jóvenes del sistema educativo oficial de la ciudad, ofreciendo 40 horas semanales en las escuelas para fortalecer el currículo en las áreas básicas académicas y en la formación integral de los estudiantes. En el tiempo de ejecución del piloto durante el 2012, los agentes educativos expresaron que realizaron en promedio dos evaluaciones. La primera desarrollada al inicio de las actividades, encaminada más a la contextualización sociodemográfica de los niños, niñas y adolescentes con los que trabajarían y de exploración de los intereses de aprendizaje. La segunda evaluación aplicada al finalizar el año escolar en la que se evaluaron aspectos del docente y del currículo. En general, los operadores encontraron que la mayoría de sus estudiantes provenían de estructuras familiares difíciles y de contextos socioeconómicos con altos rasgos de vulnerabilidad, con dificultades de aprendizaje, socialización y disciplina. Como resultados de las actividades desarrolladas, encontraron que en el corto tiempo ejecutado lograron cumplir con el cronograma de actividades y con los objetivos que se habían definido inicialmente, resaltando como valor agregado el avance en la buena relación no solo con el docente enlace sino también con los demás docentes de las instituciones educativas en los que tenían presencia y en la disposición del personal directivo y docente para articular sus prácticas y saberes pedagógicos con los de los docentes de la jornada regular.	



En términos cualitativos, los agentes educativos también expresaron su satisfacción al lograr despertar el interés por los centros de interés de algunos estudiantes que al principio del proceso se mostraban apáticos a participar y en el cambio de la disposición de las relaciones interpersonales entre estudiantes (se identificaron rivalidades al interior de algunos grupos que al final lograron disiparse).

En tal sentido, con la información existente y el tiempo de ejecución, se observa que el proceso iniciado está marcando el inicio de la transformación de las lógicas y contenidos del aprendizaje de los niños, niñas y jóvenes del sistema educativo oficial de la ciudad, desde el fortalecimiento del currículo.

Lo mismo, opinan las instituciones educativas entrevistadas, señalando que éste es un proceso necesario no solo para el fortalecimiento del sistema educativo sino también para la construcción de la sociedad que queremos. Señalan, además, que el cambio de mentalidad en cuanto a pedagogías y la función de la educación es quizás uno de los riesgos externos que deberá enfrentar el proyecto, el cual debe involucrar necesariamente también a la familia.

- De acuerdo con lo explorado, se identificó que Compensar, aliado estratégico y operativo del proyecto, realizó una visita a las instituciones educativas, en las que desarrolló una corta entrevista y evaluación de dos preguntas con el docente enlace sobre el desempeño de los agentes educativos presentes en la respectiva institución. De igual forma, se identifica que la SED mantiene diálogo permanente con las instituciones educativas para monitorear el seguimiento a la ejecución del proyecto. Sin embargo, no se evidencia la formalización y buena práctica de reuniones permanentes entre la SED, Compensar, Agentes educativos e instituciones educativas para realizar un seguimiento más integral y estratégico del proyecto.
 - No existe un proceso periódico y sistemático para definir y replantear las metas del proyecto de acuerdo a los cambios del entorno.
 - El proyecto no cuenta con un plan estratégico para su ejecución.
 - La continuidad del proyecto es un tema crítico en cuanto se evidencia que el desarrollo de este tipo de actividades son necesarias para la sociedad y se han creado grandes expectativas en la comunidad educativa y las familias de los estudiantes, a tal punto que los colegios están adecuando sus espacios y ajustando sus jornadas para darle mayor impulso durante el 2013, con la confianza de que el proyecto no tendrá ninguna interrupción durante el año académico. Sin embargo, a enero de 2013 no se había determinado el plan de acción a seguir para adelantar el proceso de contratación y/o prórroga con los agentes educativos, el cual termina entre abril y mayo de la presente vigencia.
- La continuidad del proyecto en el largo plazo también es fundamental para la construcción de sociedad y no lograr efectos contrarios a la disminución de la segregación que busca el proyecto. Al ser un proyecto nuevo de la actual administración tiene, en cierto sentido, garantizada su vigencia hasta que termine su periodo de gobierno. Sin embargo, es de interés de la comunidad educativa lograr que éste se convierta en una política de Estado.
- Las revisiones en territorio de la operación del proyecto por parte de la SED y Compensar han sido esporádicas.

Observaciones

Si bien, las actividades desarrolladas en el marco del proyecto están encaminadas a las transformaciones educativas que se buscan, es necesario fortalecer el proceso de seguimiento y evaluación a la ejecución de procesos de manera que desde la práctica y realidad educativa se garanticen el cumplimiento de las metas de producto definidas.

Recomendaciones

- Definir un cronograma y plan de acción y conformar el equipo de trabajo necesario para el



seguimiento y evaluación de la puesta en marcha del proyecto, que esté apuntando, además, a la sistematización de la experiencia.

- Definir un plan de acción para la inclusión de las acciones correctivas y/o preventivas que se deriven de las recomendaciones de esta primera evaluación ejecutiva y las demás que se realicen durante la ejecución del proyecto.
- Conformar un equipo de trabajo interinstitucional (SED, Compensar, Agente e Institución Educativa) que se encuentre distribuido por localidad para el seguimiento continuo a la ejecución del proyecto.



Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
6.1.2. ¿La Entidad Ejecutora realiza un control eficaz sobre los actores que participan en la implementación del Proyecto?	
Área ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	Tema CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO
Sub preguntas ¿Se hace seguimiento a la gestión de los actores que participan en la operación del Proyecto según la lógica de la cadena de mando? ¿El Proyecto genera información pertinente, de calidad, periódica y oportuna que permita monitorear las actividades realizadas por los actores que participan a la operación del Proyecto para alcanzar los resultados planificados? Por ejemplo: - al interior de la Unidad Ejecutora - entre el nivel Nacional y Territorial (si aplica) - entre funciones propias y delegadas a terceros (instituciones públicas, privadas o comunitarias) - al interior de la Entidad en que se enmarca el Proyecto - con otros actores que participan a la operación del Proyecto <i>Nivel Nación - Territorio</i> • ¿Los niveles territoriales cumplen con los lineamientos del Proyecto dados por el nivel central? <i>Acciones Propias - Acciones Delegadas</i> • ¿Se tiene control sobre las actividades delegadas/subcontratadas a terceros o al interior de la Unidad Ejecutora?	
Referencia a Sección descripción 5.2.	
Respuesta a la pregunta - De acuerdo con lo expresado por los agentes educativos, el seguimiento por parte de Compensar a la ejecución de sus actividades es relativamente pobre en materia pedagógica y en materia de gestión y ejecución presupuestal. El seguimiento que se está realizando a la gestión se hace implícitamente desde las labores de coordinación que realiza el docente enlace y sus docentes de apoyo. - Cada agente educativo y operador; así como, SED y Compensar cuenta con su propia metodología, procesos e instrumentos de ejecución presupuestal y de actividades pero no se evidencia armonización entre estas metodologías que permita efectivamente sistematizar la ejecución. De igual forma, se identifica que dependiendo de las estrategias e interés de cada institución educativa se realizan espacios de seguimiento concreto entre directivas y docentes de la jornada tradicional y docentes y directivas de los centros educativos, en los que se evalúan los resultados de las actividades y su pertinencia con el PEI. Es importante que la SED participe y tenga la trazabilidad de estas reuniones para la sistematización de la experiencia y el seguimiento a fines y objetivos del proyecto. Además, para que conozca de primera mano lo que sucede en el territorio. En conclusión, como proyecto no se está generando información pertinente, de calidad,	



periódica y oportuna que permita monitorear desde la gerencia del proyecto, las actividades realizadas por cada actor que participa en la operación del mismo.

- Los agentes educativos tienen claro la manera como su propio modelo pedagógico se inscribe en la estructura temática del proyecto. Además, al estar los agentes dentro de las instituciones educativas se garantiza que haya la presión y control permanente y formal sobre la articulación de las actividades de la jornada extendida con el PEI. Es decir, por compromiso de los agentes e instituciones educativas se logra que los lineamientos estratégicos del proyecto se alíen con las actividades que se realizan en la práctica; sin embargo, el grado de articulación, la eficacia, eficiencia y efectividad que se esté logrando solo se podrá determinar con el seguimiento de la SED.

Observaciones

- El control sobre los actores que participan en la implementación del proyecto por parte de Compensar se ha limitado a los informes de actividades que se solicitan como soportes para los pagos, dados en su mayoría por listados de asistencia. No existe un seguimiento y controles eficaces y periódicos sobre la ejecución presupuestal, de entrega de productos y cronograma de actividades acordados inicialmente.
- Se identifica que aunque cada agente educativo y demás operadores cuentan con metodologías, procedimientos e instrumentos para su propio seguimiento, éstos no se encuentran armonizados y unificados en un sistema de seguimiento y evaluación propio del proyecto.

Recomendaciones

- Definir un cronograma y plan de acción y conformar el equipo de trabajo necesario para el seguimiento y evaluación de la puesta en marcha del proyecto, que esté apuntando, además, a la sistematización de la experiencia.
- Definir un plan de acción para la inclusión de las acciones correctivas y/o preventivas que se deriven de las recomendaciones de esta primera evaluación ejecutiva y las demás que se realicen durante la ejecución del proyecto.
- Conformar un equipo de trabajo interinstitucional (SED, Compensar, Agente e Institución Educativa) que se encuentre distribuido por localidad para el seguimiento continuo a la ejecución del proyecto.



Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
6.1.3. ¿Las actividades están integradas y articuladas entre sí para el buen desarrollo de la operación? ¿El proyecto dedica esfuerzos a la resolución de los cuellos botella en su gestión?	
Área ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	Tema CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO
Sub preguntas ¿Es posible definir una hoja de ruta coherente que une las diferentes actividades misionales? ¿Las actividades misionales relativas a cada componente están bien articuladas entre sí? ¿Los productos intermedios resultado de cada una de las actividades misionales se utilizan en las actividades que siguen en la hoja de ruta? ¿Las actividades de apoyo permiten una implementación fluida de las actividades misionales? ¿El Proyecto tiene identificados los principales cuellos de botella y problemáticas en los procesos de gestión que impiden o dificultan el flujo en la hoja de ruta establecida? ¿Las actividades están articuladas entre sí de manera tal que no se generan cuellos de botella y duplicidades de esfuerzos? ¿El Proyecto tiene identificado cuáles actividades dificultan el desempeño del proyecto en cuanto a producción de componentes y cobertura? ¿El proyecto tiene identificado en cuales actividades misionales se concentran los cuellos de botella: selección, diseño productos, producción, entrega? ¿El Proyecto tiene identificado en cuales actividades de apoyo se concentran los cuellos de botella: selección, diseño productos, producción, entrega? ¿El Proyecto ha hecho esfuerzos para encontrar e implementar soluciones operativas a los cuellos de botella? ¿Se han diseñado planes de mejoramiento para lograr avances en la eficiencia de la gestión operativa del Proyecto?	
Referencia a Sección descripción 6.1.	
Respuesta a la pregunta - Sí es posible establecer una hoja de ruta coherente que una las diferentes actividades misionales del proyecto, aunque posiblemente demandará mayor indagación y estandarización sobre el proceso de toma de decisiones al interior de cada institución educativa, por ejemplo, en materia de inclusión de la dotación en el inventario del colegio. - Las actividades misionales y de gestión relativas a cada componente están bien articuladas de manera particular pero no de manera global para el proyecto. Es decir, se evidencia que existen dos articulaciones una entre la SED y Compensar y otra entre los agentes educativos y las instituciones educativas, pero no es clara la articulación entre todos los actores SED-Compensar-Institución educativa-Agente educativo. - Las actividades de apoyo brindadas por parte del docente enlace y docentes de apoyo, por lo menos en las instituciones entrevistadas, contribuyen en la implementación fluida de las actividades misionales. Sin embargo, no se identifican actividades de apoyo claras que soporten la relación entre Compensar, como aliado estratégico, y los demás agentes educativos. - El Proyecto no tiene identificados los principales cuellos de botella y problemáticas en los procesos de gestión. Cada institución y agente educativo posiblemente cuenta con esta	



identificación, pero, de nuevo, no se tiene una visión global de la situación.

- Sí se evidencian duplicidades de esfuerzos en la operativa del proyecto, en gran parte explicado por los diferentes roles que tiene Compensar en el proyecto. Por una parte, se encuentra como aliado estratégico como contraparte en el convenio interadministrativo que adquirió con la SED en el marco de la administración y ejecución de los recursos de FONIÑEZ. Por otra parte, se encuentra como contratante en el marco de la unidad ejecutora del proyecto. Finalmente, también guarda el rol de contratista al ejecutar algunas actividades pedagógicas, en las que puede entrar a competir bien sea con los otros operadores privados en temas de primera infancia y artístico-culturales o con el IDRD en temas deportivos.

Observaciones

- Las actividades están integradas y articuladas entre sí para el buen desarrollo de la operación del proyecto aunque esta articulación se da de manera particularizada por cada relación agente educativo-institución educativa pero no de manera global y estratégica para todo el proyecto.
- El tiempo de ejecución del proyecto hasta el momento es demasiado corto, pero esta primera evaluación ejecutiva es muestra de la disposición a identificar, la resolución de los cuellos botella en su gestión. Sin embargo, es necesario mencionar que cada agente educativo y operador ha enfrentado diferentes y diversas dificultades que ha surtido de manera coordinada con la institución educativa.

Recomendaciones

- Definir un cronograma y plan de acción y conformar el equipo de trabajo necesario para el seguimiento y evaluación de la puesta en marcha del proyecto, que esté apuntando, además, a la sistematización de la experiencia.
- Definir un plan de acción para la inclusión de las acciones correctivas y/o preventivas que se deriven de las recomendaciones de esta primera evaluación ejecutiva y las demás que se realicen durante la ejecución del proyecto.
- Conformar un equipo de trabajo interinstitucional (SED, Compensar, Agente e Institución Educativa) que se encuentre distribuido por localidad para el seguimiento continuo a la ejecución del proyecto.



Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
6.1.4 ¿El Proyecto ha tomado medidas significativas para corregir sus deficiencias de diseño, planeación, manejo operativo, estructura organizacional y coordinación?	
Área ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	Tema CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO
Sub preguntas ¿El proyecto dispone de un sistema para identificar y corregir las deficiencias en el manejo operativo y estructura organizacional? ¿El proyecto ha identificado las principales fallas en el diseño que limitan sus niveles de eficacia y eficiencia? ¿Se han identificado prioridades, planes operativos y cronogramas para la solución de dichas falencias? ¿El proyecto ha intentado resolver las principales falencias en el diseño que limitan sus niveles de eficacia y eficiencia? ¿El proyecto ha actuado de manera eficaz para solucionar sus deficiencias de manejo operativo y estructura organizacional?	
Referencia a Sección descripción 3.6.-6.2.	
Respuesta a la pregunta - No se cuenta con un sistema a nivel de proyecto que articule cada uno de los actores del proceso tanto estratégico como administrativo y operativo que requiere el mismo. - La planeación del proyecto para el 2013 toma algunas lecciones del 2012 principalmente en materia de desarrollo curricular para la formación integral. Sin embargo, falta mayor planeación y disertación en cuanto a la solución de las falencias detectadas. - Las actividades de planeación, ejecución y seguimiento del proyecto se encuentran un poco desarticuladas en la medida en que la planeación se queda en el ámbito estratégico como responsabilidad de la SED, la ejecución en el ámbito operativo como responsabilidad de Compensar, agentes e instituciones educativas y el seguimiento ha recaído en la institución educativa. Cada actividad de planeación, ejecución y seguimiento se realiza bien pero desarticuladamente en términos de las relaciones institucionales que deben guardar todos los actores del proyecto. - Se evidencia una muy buena coordinación entre la institución y el agente educativo. Es necesario verificar los buenos términos de la relación entre el agente educativo y Compensar como unidad ejecutora del proyecto.	
Recomendaciones - Definir un cronograma y plan de acción y conformar el equipo de trabajo necesario para el seguimiento y evaluación de la puesta en marcha del proyecto, que esté apuntando, además, a la sistematización de la experiencia. - Definir un plan de acción para la inclusión de las acciones correctivas y/o preventivas que se deriven de las recomendaciones de esta primera evaluación ejecutiva y las demás que se realicen durante la ejecución del proyecto. - Conformar un equipo de trabajo interinstitucional (SED, Compensar, Agente e Institución Educativa) que se encuentre distribuido por localidad para el seguimiento continuo a la ejecución del proyecto.	



Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
6.1.5 ¿El esquema de gestión del proyecto refleja los aprendizajes logrados a través de experiencias previas en el sector de intervención?	
Área ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	Tema CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO
Sub preguntas ¿Demuestra el Proyecto haber tenido en cuenta las fortalezas y las lecciones aprendidas de experiencias previas para efectos de la definición de su modelo operativo? ¿Demuestra el Proyecto haber tratado de solucionar las principales fallas de manejo operativo evidenciadas en experiencias previas?	
Referencia a Sección descripción 1.2.-1.3.	
Respuesta a la pregunta - El desaprovechamiento de algunos espacios en la ciudad y las problemáticas que se reflejan en términos de infraestructura para el desarrollo de las actividades de este proyecto, parecieran evidenciar poca claridad en la forma en que se retoman las lecciones que podrían haberse derivada de proyectos que le antecedieron como el de Escuela-Ciudad-Escuela. - No se tuvo acceso a alguna sistematización de los proyectos que le antecedieron, como el de Escuela-Ciudad-Escuela, para identificar si se están tratando de solucionar las principales fallas de manejo operativo evidenciados en estas experiencias.	
Observaciones	
Recomendaciones Puesto que el proyecto no cuenta con una línea de base como tal, sí podría servir de ayuda generar una revisión paralela de su desarrollo y sus logros frente a los registrados en proyectos similares que le anteceden.	



Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
6.1.6 ¿Tiene el proyecto un sistema de información adecuado?	
Área ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	Tema SEGUIMIENTO
Sub preguntas ¿La Unidad Ejecutora requiere información sobre la ejecución del mismo? ¿Levanta la Unidad Ejecutora información confiable y oportuna sobre el desempeño del proyecto? ¿Los sistemas de información disponibles incluyen la información requerida por Proyecto y los demás actores involucrados en su implementación? ¿Se han identificado los medios de verificación de los indicadores de la Matriz del Marco Lógico?, ¿permiten éstos verificar los indicadores definidos? ¿Se actualizan los indicadores de la Matriz del Marco Lógico con suficiente regularidad, manteniendo la necesaria calidad del seguimiento y monitoreo en el corto y mediano plazo? En el sistema de información, ¿se realiza un balance y una complementación óptima entre diferentes herramientas de seguimiento, entre fuentes de información primaria y secundaria, entre metodologías cualitativas y cuantitativas?	
Referencia a Sección descripción 7.1.	
Respuesta a la pregunta - Compensar no solicita información sobre la ejecución del proyecto más allá de los informes de actividades que se requiere como soporte para el pago a los agentes operativos, que en la mayoría de los casos no son más que listados de asistencia. - En entrevista con la SED se mencionó la existencia de una sistematización de la experiencia en dos niveles como se mencionó previamente, una al interior de la institución educativa y otra a nivel global. La desarrollada al interior de los colegios solamente se inició en el mes de diciembre de 2012. No se cuenta con evidencia, que dé cuenta de la forma en que Compensar viene desarrollando el ejercicio de sistematización de la experiencia, recolección y consolidación de la información que generan las unidades educativas, quienes son los que tienen mayor acercamiento con los beneficiarios del proyecto. - No se cuenta con flujos de información ni con un sistema de información que consolide y armonice la generada en el marco del proyecto. - No se cuenta con la Matriz de Marco Lógico por tanto no se han identificado ni definido los medios de verificación para cada actividad y componente.	
Observaciones En entrevista con la SED se indicó que uno de las grandes debilidades del proyecto es la ausencia de un sistema de información. Ese es un limitante que genera un vacío de conocimiento. Se indicó que esa situación tiene que ver con la referencia a una educación integral o a la excelencia académica, para los cuales se carece de indicadores que den cuenta de ellos, refiriendo el caso de la ausencia de un indicador o instrumento para expresar el número de conflictos que el proyecto ha ayudado a reducir, o la reducción en la deserción. Mencionando indicadores más complicados como los referidos a los grados de felicidad de los niños en la escuela, por ejemplo al asistir con mayor facilidad a actividades de 40 horas que a las de currículo convencional. No existe cómo medir estos logros, y no se trata solo del proyecto sino del sistema educativo en su conjunto.	



Recomendaciones

Los resultados de la sistematización de la experiencia, deben constituir material que se publique de forma tal en que esté a disposición de todos los involucrados del proyecto, e involucrarse luego como parte del sistema de información y por ende, como componente de un ejercicio de rendición de cuentas.



Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
6.1.7 ¿El proyecto genera información pertinente, de calidad, periódica y oportuna para monitorear el cumplimiento de los fines y propósitos?	
Área ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	Tema SEGUIMIENTO
Sub preguntas ¿Se han identificado los medios de verificación de los indicadores de la Matriz del Marco Lógico?, ¿permiten éstos verificar los indicadores definidos? ¿El proyecto ha levantado una línea de base de suficiente amplitud y calidad para el seguimiento de los indicadores de la Matriz del Marco Lógico en cuanto a fines y propósitos? ¿Se actualizan los indicadores de la Matriz del Marco Lógico con suficiente regularidad, manteniendo la necesaria calidad del seguimiento y monitoreo en el corto y mediano plazo? ¿Se realizan periódicamente evaluaciones independientes y de suficiente amplitud y calidad para identificar los avances del proyecto y evaluar sus impactos, su efectividad y su relevancia frente al problema/necesidad/interés?	
Referencia a Sección descripción 7.1.	
Respuesta a la pregunta - Aunque se indagó por la existencia de una Matriz de Marco Lógico, no fue posible obtenerla de la SED. Lo más cercano a los elementos planteados en dicha matriz es la descripción del problema en un documento que acompaña la Ficha EBI del proyecto. Como se ha indicado los únicos indicadores de seguimiento corresponden a los planteados en el plan de desarrollo Bogotá Humana. En esa medida, los únicos medios de verificación que se podrían identificar al momento corresponden al seguimiento realizado a través del SEGPLAN. - El proyecto no cuenta con una línea de base. - Al no contar con una Matriz de Marco Lógico, y dada la etapa de desarrollo del proyecto, no se puede afirmar nada respecto de la actualización y calidad de los indicadores en dicha matriz. - Al momento no se puede afirmar nada al respecto.	
Observaciones En el punto anterior se anotó que el proyecto no cuenta con un sistema de información.	
Recomendaciones Es importante que luego de realizada la etapa de pilotaje, para la fase de expansión y consolidación se piense en estructurar el diseño del proyecto incluido el desarrollo de la Matriz de Marco Lógico y los respectivos indicadores.	



Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
6.1.8 ¿El proyecto genera información pertinente, de calidad, periódica y oportuna para verificar el cumplimiento de las metas de cobertura y entrega de los componentes?	
Área ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	Tema SEGUIMIENTO
Sub preguntas ¿Levanta la entidad información confiable y oportuna sobre los beneficiarios? ¿Levanta la entidad información confiable y oportuna sobre la entrega de los componentes? ¿Levanta la entidad información confiable y oportuna sobre las actividades posteriores a la entrega de los componentes? ¿Se han identificado los medios de verificación de los indicadores de la Matriz del Marco Lógico en cuanto a componentes?, ¿permiten éstos verificar los indicadores definidos? ¿El proyecto ha levantado una línea de base de suficiente amplitud y calidad para el seguimiento de los indicadores de la Matriz del Marco Lógico en cuanto a componentes? ¿Se actualizan los indicadores de la Matriz del Marco Lógico en cuanto a componentes con suficiente regularidad, manteniendo la necesaria calidad del seguimiento y monitoreo en el corto y mediano plazo?	
Referencia a Sección descripción 7.1.	
Respuesta a la pregunta - No se cuenta con elementos que permitan indicar qué tipo de información se recopila en relación con los estudiantes, o los componentes del proyecto, tampoco se puede afirmar nada en términos del seguimiento a las actividades posteriores a la entrega de los componentes. Tal vez, de alguna forma, cada agente educativo haya definido de forma independiente, cómo maneja su propia información. - Se desconoce la existencia de una Matriz de Marco Lógico, en consecuencia no se puede dar respuesta a la pregunta, menos aún dado el avance del proyecto que se limita a la prueba piloto.	
Observaciones La aplicación de la etapa de sistematización y ajustes, constituye una oportunidad para levantar información relacionada con los beneficiarios y componentes del proyecto. Esa, que conforme al diseño sigue a la etapa de pilotaje, debió haber empezado en julio de 2012, pero se encuentra retrasada. Ya se indicó que el proyecto no cuenta con un sistema de información.	
Recomendaciones Definir la Matriz de Marco Lógico e incorporar en ella, la naturaleza intersectorial y transversalidad que caracterizan las actividades contempladas en el proyecto.	

Primera Evaluación ejecutiva: Jornada educativa de 40 horas semanales para la excelencia académica y la formación integral y jornadas únicas



Alcaldía Mayor Bogotá, D.C.
Secretaría Distrital de
Planeación

Anexo 1. Formato de evaluación cuantitativa

Temas de evaluación	Subtemas de evaluación	Puntaje subtema	Preguntas	Puntaje
ÁREA 1: DISEÑO DEL PROGRAMA				3,7
Diseño estratégico	Pertinencia y relevancia del programa	3,5	¿El programa está dirigido a un problema/necesidad/interés importante, existente y bien identificado?	3,5
	Claridad en la orientación del programa	3,6	¿El programa tiene objetivos y metas claras/específicas?	3,3
			¿Se ajustan los componentes del Programa a los objetivos (fines y propósitos) de la intervención?	4,0
			¿El programa tiene beneficiarios objetivo claramente definidos y afectados por el problema/necesidad/interés?	3,5
			¿Las metas estratégicas son alcanzables y ambiciosas?	3,6
	Sinergia / articulación con otras iniciativas	3,9	¿El programa está articulado con la política sectorial y de la entidad?	4,4
			¿El programa está diseñado de manera que no sea redundante o duplicativo de otros esfuerzos de tipo estatal, local, comunitario o privado?	3,5
ÁREA 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				3,6
Esquema Institucional	Claridad de roles	3,3	¿El Programa cuenta con un esquema adecuado de responsabilidades sobre su implementación a los diferentes niveles de la estructura organizacional?	3,3
	Coordinación	3,5	¿Los actores que participan en la operación del Programa tienen incentivos orientados al cumplimiento de sus funciones y los objetivos del Programa?	3,6
			¿El Programa cuenta con un esquema adecuado de coordinación entre los actores que participan en su operación y existe una cadena de mando clara?	3,5
			¿La información fluye clara y oportunamente a través del Programa?	3,3
Posicionamiento Estratégico	Posicionamiento estratégico	4,0	¿Cuenta el Programa con un posicionamiento estratégico adecuado dentro del sector de referencia?	4,0
Relación con los beneficiarios	Relación con los beneficiarios	3,7	¿Hay una relación directa y de calidad entre el programa y los beneficiarios?	3,8
			¿La calidad y la forma de entrega de los componentes son apropiados a las prioridades, necesidades, condiciones y características de los beneficiarios?	3,7
ÁREA 3: MANEJO OPERATIVO				3,5
Diseño y eficiencia de la gestión operativa global	Planeación operativa	3,3	¿Cuenta el programa con una buena planeación operativa?	3,3
	Eficiencia en el Manejo operativo	3,5	¿El programa ha establecido acciones correctivas y preventivas para superar la incidencia de factores externos negativos?	3,5
Diseño y Eficiencia de las Actividades Misionales	Manejo operativo	3,4	¿El programa cuenta con criterios y mecanismos operativamente eficientes para la selección/priorización/focalización de los beneficiarios objetivos?	3,4
	Calidad/oportunidad	3,6	¿El programa cuenta con mecanismos y criterios para la mejora de los componentes?	3,6
			¿El programa cuenta con mecanismos y procesos para la entrega oportuna de los componentes?	3,6
Diseño y	Manejo operativo	3,6	¿Las actividades de apoyo jurídico y legal son efectivas?	3,5

Primera Evaluación ejecutiva: Jornada educativa de 40 horas semanales para la excelencia académica y la formación integral y jornadas únicas



Temas de evaluación	Subtemas de evaluación	Puntaje subtema	Preguntas	Puntaje
Eficiencia de las Actividades de Apoyo Costo eficiencia de la Gestión			¿El proceso presupuestal y el manejo financiero son adecuados y oportunos?	3,6
			¿Otras actividades de apoyo como talento humano, soporte técnico, transporte, comunicaciones, archivo, etc., son eficientes?	3,6
			¿El Programa está orientado a mejorar su costo efectividad? ¿El programa demuestra mejoras en costo eficiencia de su gestión?	3,7
ÁREA 4: INSUMOS				4,0
Disponibilidad de insumos	Disponibilidad de insumos / Sostenibilidad	3,9	¿Tiene el programa los recursos financieros necesarios para su operación y sostenibilidad en el tiempo?	3,9
			¿El programa cuenta con insumos no financieros suficientes, adecuados y de calidad para realizar las actividades planeadas?	3,9
Uso de los recursos	Capacidad de ejecución	4,0	¿El Programa ha alcanzado el nivel esperado de ejecución de los recursos financieros?	4,0
	Distribución de insumos	4,0	¿Los criterios de uso, asignación y distribución de insumos reflejan los objetivos estratégicos del programa?	4,0
ÁREA 5: RESULTADOS DEL PROGRAMA				3,9
Resultados del programa a nivel de componentes y cobertura	Cobertura	4,0	¿El programa ha cumplido con los niveles necesarios /establecidos de cobertura?	4,5
			¿Los beneficiarios usan los componentes?	4,0
			¿El programa atiende realmente a la población objetivo?	3,6
	Calidad/oportunidad	3,7	¿La calidad de los componentes es adecuada? ¿Los componentes se entregan oportunamente?	3,7
Resultados del Programa a nivel de fin y propósito	Logro de resultados	4,0	Con base en la información existente y el tiempo de ejecución, ¿en que medida el programa cumple con los objetivos en términos de generación de efectos y logro de los propósitos y fines?	4,0
ÁREA 6: DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL				3,3
Calidad de las actividades de Direccionamiento	Planeación estratégica	3,5	¿El programa cuenta con actividades de direccionamiento que le permiten lograr el fin de manera sostenible?	3,5
	Control	3,5	¿La Entidad Ejecutora realiza un control eficaz sobre los actores que participan en la implementación del Programa?	3,5
	Mecanismos de mejoramiento	3,6	¿Las actividades están integradas y articuladas entre si para el buen desarrollo de la operación? ¿El programa dedica esfuerzos a la resolución de los cuellos botella en su gestión?	3,5
			¿El Programa ha tomado medidas significativas para corregir sus deficiencias de diseño, planeación, manejo operativo, estructura organizacional y coordinación?	3,7
	Gestión del conocimiento	3,4	¿El esquema de gestión del programa refleja los aprendizajes logrados a través de experiencias previas en el sector de intervención?	3,4
Seguimiento	Existencia de un sistema de información	3,0	¿Tiene el programa un sistema de información adecuado?	3,0
	Calidad de la información	3,0	¿El programa genera información pertinente, de calidad, periódica y oportuna para monitorear el cumplimiento de los fines y propósitos?	3,0

Primera Evaluación ejecutiva: Jornada educativa de 40 horas semanales para la excelencia académica y la formación integral y jornadas únicas



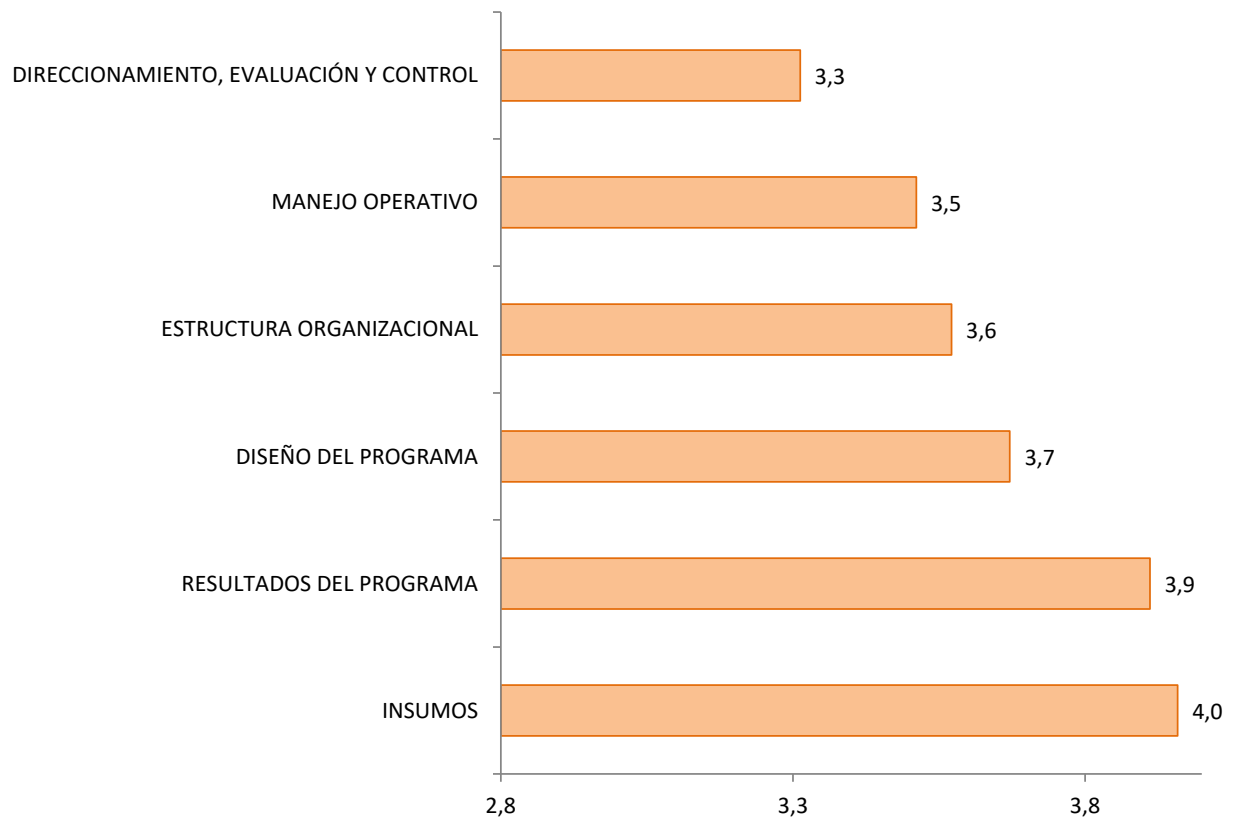
Alcaldía Mayor Bogotá, D.C.
Secretaría Distrital de
Planeación

Temas de evaluación	Subtemas de evaluación	Puntaje subtema	Preguntas	Puntaje
			¿El programa genera información pertinente, de calidad, periódica y oportuna para verificar el cumplimiento de las metas de cobertura y entrega de los componentes?	3,0

Nota: Puesto que el proyecto solamente ha avanzado en la fase de pilotaje, en aquellos ítems en los cuales se ha indicado que la metodología de Evaluación Ejecutiva es inoperante o no aplica se ha optado por asignar una calificación de 4, para evitar castigar el proyecto, de modo injustificado.

Anexo 2. Gráfico de indicadores

Gráfica 1. Puntaje por componente de evaluación (escala de 1 a 4)



Escala de valoración:

- 1: Serias deficiencias
- 2: Problemas
- 3: Bien
- 4: Muy bien

Anexo 3. Representación radial de los indicadores

