

Planeación para el Desarrollo del Sector Educativo en Bogotá D.C



OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO

Planeación para el desarrollo del sector educativo en Bogotá D.C.

Lineamientos generales para la planeación de la política pública educativa

ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ D.C.
Samuel Moreno Rojas

SECRETARIO DISTRITAL DE EDUCACIÓN
Carlos José Herrera Jaramillo

JEFE OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN
Wilson Fernando Melo Velandia

COORDINADOR EQUIPO DE TRABAJO PROGRAMAS Y PROYECTOS
Jhon Emerson Espitia Suárez

EQUIPO DE TRABAJO PROGRAMAS Y PROYECTOS

Ariel Hernán Layton Coy
José Alejandro Ruiz Bello
Sandra Raquel Valderrama Sepúlveda,
Tobías Alfonso Linares Jiménez
Luz Ángela Gómez Gómez
Mery Brigitte Melguizo Báez
Genny Juliana Cuadros Pérez
María Isabel Contento Ortiz
Carolina Ortiz Tovar
Ricardo Sotelo Tinjacá
Luz Dary Urrego Páez

Agradecimiento especial a Clara Inés Falla Laiseca, Román Darío Moreno Álvarez y Johanna María Díaz Díaz, por sus aportes en la construcción de este documento

Bogotá D.C. – Diciembre de 2010

PRESENTACIÓN

El presente documento es una recopilación de conceptos, prácticas y metodologías que la Secretaría de Educación del Distrito considera pertinentes para saber qué es y cómo se realiza el ejercicio de la planeación de la política educativa en el Distrito Capital.

Su propósito es servir de herramienta a todas las personas vinculadas con el sector educativo, conformado tanto por los funcionarios del nivel central, direcciones locales de educación y colegios oficiales, como por cada uno de los estamentos de la comunidad educativa, para que comprendan la importancia de la labor de planeación en la consecución de una educación con calidad y pertinencia para los niños, niñas y jóvenes de Bogotá, en el corto, mediano y largo plazo.

El primer capítulo de este documento hace una presentación de la Secretaría de Educación del Distrito- SED, en el marco de su naturaleza, funciones y estructura organizacional. Igualmente se exponen los lineamientos en materia de gestión pública orientada a resultados; allí se establecen los objetivos, principios, componentes y actores de este modelo de gestión adelantado en la SED.

El segundo capítulo comprende los conceptos generales de la planeación educativa, desde sus características principales, hasta las tipologías, marco jurídico a nivel nacional, distrital, local e institucional, e instrumentos utilizados para efectuarla a nivel estratégico y operativo.

El capítulo tercero es una compilación metodológica que ilustra la manera de hacer planeación en la SED mediante los proyectos de inversión. A través de un recorrido por todas las etapas del ciclo de la gestión de proyectos, se señalan los métodos, procesos y procedimientos adelantados en cada una de estas fases para comprender el funcionamiento de la unidad básica de la gestión: el proyecto.

El último capítulo, sobre planeación participativa, evidencia el proceso adelantado en la SED para consolidar una planeación incluyente que recoge los problemas y necesidades de la comunidad educativa y la involucra en la resolución de estas situaciones.

Para ampliar el espectro de análisis y profundizar en algunos temas abordados, la bibliografía relacionada en la última parte de este manual, permitirá al lector indagar en los temas de su interés.

Por último, la SED espera que este trabajo permita por un lado fortalecer y mejorar la formulación de la política educativa de la ciudad, a fin de encontrar cada día mejores prácticas y métodos que hagan posible alcanzar nuestros propósitos misionales y, de otro lado, mejorar los procesos de medición y control, así como la cultura participativa de diferentes actores sociales e institucionales en el análisis de problemas educativos.

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN	3
INTRODUCCIÓN	6
1. LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO Y EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	9
1.1 FUNCIONES DE LA SED	9
1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA SED.....	10
1.3 FUNCIONES DE LAS ÁREAS DE LA SED	11
1.4 EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL EN LA SED.....	13
1.5 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN INTEGRAL.....	14
1.6 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN INTEGRAL	14
1.7 COMPONENTES DE LA GESTIÓN INTEGRAL.....	14
1.8 ACTORES EN LA GESTIÓN INTEGRAL	15
2. LA PLANEACIÓN EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO	16
2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN EDUCATIVA.....	16
2.2 MARCO JURÍDICO LEGAL PARA LA PLANEACIÓN EDUCATIVA.	18
2.3 TIPOS DE PLANEACIÓN EN LA SED	20
2.3.1 <i>Planeación Estratégica</i>	20
2.3.2 <i>Planeación Operativa:</i>	21
2.4 INSTRUMENTOS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN .	23
2.4.1 <i>Misión de la SED</i>	23
2.4.2 <i>Visión de la SED</i>	24
2.4.3 <i>Objetivos Estratégicos de la SED</i>	25
2.4.4 <i>Plan Nacional Decenal de Educación</i>	26
2.4.5 <i>Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá - POT</i>	26
2.4.6 <i>Plan Distrital de Desarrollo</i>	27
2.4.7 <i>Plan Maestro de Equipamientos Educativos</i>	28
2.4.8 <i>Plan Sectorial de Educación</i>	29
2.4.9 <i>Plan Financiero Plurianual del Distrito</i>	30
2.4.10 <i>Líneas Distritales de Inversión Local en Educación</i>	30
2.4.11 <i>Programas del Sector Educación</i>	32
2.4.12 <i>Proyectos de Inversión en la Secretaría de Educación</i>	33
2.5 INSTRUMENTOS PARA LA PLANEACIÓN OPERATIVA EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN.....	35
2.5.1 <i>Plan Operativo Anual – POA</i>	35
2.5.2 <i>Plan o Programa Anual Mensualizado de Caja – PAC</i>	38
2.5.3 <i>Plan Operativo Anual de Inversión - POAI</i>	39
2.5.4 <i>Plan de Acción de Proyectos de Inversión</i>	40
2.5.5 <i>Plan General de Contratación</i>	41
3. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	42
3.1 IDENTIFICACIÓN DE UN PROYECTO.....	43
3.1.1 <i>Identificación del problema o necesidad</i>	43
3.1.2 <i>Análisis de problema</i>	43
3.1.3 <i>Árbol de problemas</i>	44
3.1.4 <i>Análisis de actores</i>	44
3.1.5 <i>Población objetivo</i>	45

3.1.6	<i>Justificación del proyecto</i>	45
3.1.7	<i>Objetivos del proyecto</i>	45
3.1.8	<i>Alternativas de solución</i>	46
3.1.9	<i>Nombre del proyecto</i>	46
3.2	FORMULACION, INSCRIPCIÓN Y REGISTRO DE UN PROYECTO	47
3.2.1	<i>Documento de formulación del proyecto</i>	47
3.2.2	<i>Ficha técnica del proyecto</i>	48
3.2.3	<i>Plan de acción</i>	48
3.2.4	<i>Asignación de recursos al proyecto</i>	49
3.3	MODIFICACIÓN O ACTUALIZACIÓN A LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN	49
3.3.1	<i>Modificación cuando entra en vigencia un plan de desarrollo</i>	50
3.3.2	<i>Modificación por nivel de estudios y/o análisis del proyecto</i>	50
3.3.3	<i>Modificación por cambios derivados en el presupuesto</i>	51
3.3.4	<i>Modificación para complementar y ajustar la información del proyecto</i>	53
3.3.5	<i>Procedimiento para modificación de proyectos</i>	54
3.4	EJECUCIÓN DE UN PROYECTO	54
3.4.1	<i>Financiación con recursos propios y del sistema general de participaciones</i>	55
3.4.2	<i>Financiación con recursos de crédito - Banca Multilateral</i>	56
3.4.3	<i>Financiación con recursos de cooperación internacional</i>	56
3.4.4	<i>Financiación con recursos de los Fondos Locales de Educación - FDL</i>	56
3.4.5	<i>Elaboración y ejecución del plan de contratación</i>	57
3.5	SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE UN PROYECTO	58
3.5.1	<i>Periodicidad del seguimiento</i>	58
3.5.2	<i>Instrumentos de seguimiento</i>	59
3.5.3	<i>Indicadores en el seguimiento y evaluación de proyectos</i>	61
3.5.4	<i>Rendición de cuentas en la SED</i>	64
4.	LA PLANEACIÓN PARTICIPATIVA EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO	70
4.1	ANTECEDENTES DE LA PARTICIPACIÓN EN LA SED	70
4.2	PLANEACIÓN AL DERECHO	71
4.2.1	<i>Presupuestos con Participación en Colegios</i>	73
4.2.2	<i>POAI Participativo</i>	74
4.2.3	<i>Instancias de participación del sector educativo en la ciudad</i>	75
4.3	ENSEÑANZAS DE NUESTROS EJERCICIOS PARTICIPATIVOS	76
5.	RETOS DE LA POLÍTICA EDUCATIVA DE BOGOTÁ	77
	BIBLIOGRAFÍA	82



INTRODUCCIÓN

El hilo conductor de la reforma que se cristalizó en la Constitución Política de 1991, fue la necesidad de transitar desde una democracia formalmente representativa hacia una, cada vez más participativa. Aunque la Constitución abre las puertas para el desarrollo de lo que podría ser una ampliación radical de los espacios y mecanismos de participación ciudadana, su alcance ha sido limitado como también lo ha sido la modernización del Estado.

Esta modernización es un proceso que debe abarcar mucho más que la innovación técnica de las prácticas estatales. Modernizar el estado significa desatar procesos orientados hacia la consolidación de una idea moderna de Estado que, en términos generales, implica la construcción de espacios democráticos de toma de decisiones públicas. La modernización del Estado y la democratización del sistema social, político y económico son procesos complementarios y mutuamente constitutivos.

La Constitución expedida en Colombia en 1991 ofrece la posibilidad de construir estos ámbitos participativos de definición de los objetivos de la gestión pública alrededor de los diferentes planes de desarrollo. Se le da una dimensión mucho más democrática a los procesos de elaboración de los planes, los cuales deben corresponder a los programas de gobierno sobre los que los candidatos al poder ejecutivo son elegidos y frente a los que debe responder su gestión.

La evaluación y el control de la gestión pública habrán de constituirse como instituciones democráticas, en la medida en que los parámetros que se definan para determinar el cumplimiento de los objetivos Distritales, plasmados en el Plan de Desarrollo y en el Plan Sectorial de Educación, hayan sido acordados como propósitos mediante espacios participativos. En esa misma medida, las bases de la evaluación y del control serán justas tanto para el gobierno como para la sociedad civil.

Una verdadera participación pública en la orientación de las acciones del Estado, exige espacios donde se puedan generar acuerdos alrededor de los objetivos que deben ser priorizados y acuerdos en torno al alcance de la responsabilidad, tanto gubernamental como ciudadana, sobre el logro de resultados, derechos y acuerdos bilaterales. Exige, además, mecanismos para llegar a tales acuerdos y poder tomar decisiones oportunas y acertadas sobre la asignación más adecuada de recursos y competencias que reflejen eficazmente las prioridades ciudadanas.

La democratización de los procesos de toma de decisiones que afectan la vida colectiva de un territorio (localidad), tienden a ampliar la responsabilidad de la administración pública tanto en términos de su transparencia como de su eficiencia. Se exige por un lado, mayor control ciudadano de las acciones del Estado. Por otra parte, debe generarse una mayor capacidad institucional para lograr objetivos que interpreten las preferencias de la ciudadanía. La evaluación de resultados y el seguimiento de la gestión pública aparecen así como una pieza clave del engranaje de la modernización del Estado.

La evaluación de resultados ofrece la posibilidad de articular la transparencia de las acciones del Estado, al cumplimiento de objetivos, añadiendo claridad a las responsabilidades de cada unidad gerencial del gobierno y a la labor fiscalizadora que sobre ellas hace la sociedad civil.

La condición fundamental del uso de la evaluación para orientar la gestión pública hacia la obtención de resultados eficientes, se centra en la creación y ampliación de espacios participativos que permitan la definición de objetivos y parámetros de evaluación y seguimiento. La definición democrática de los objetivos de desarrollo hace posible que la administración pública conozca con certeza con qué resultados debe cumplir y que la sociedad civil conozca sobre qué resultados debe pedir cuentas. La definición de parámetros de evaluación en ámbitos participativos, permite articular las expectativas que la ciudadanía deposita en una administración, así como la capacidad institucional de la misma para el cumplimiento y materialización de tales objetivos.

Evaluar y controlar la gestión en términos de resultados significa, desde este punto de vista, desarrollar un análisis que establezca la correspondencia de las acciones del gobierno y las preferencias de la comunidad. Significa explorar el grado en que la gestión pública logre materializar objetivos definidos por la sociedad en espacios participativos de planeación, razón por la que la evaluación y el control deben estar orientados al examen del logro de objetivos definidos democráticamente, lo cual exige, en ambos aspectos, que hagan parte de un esquema integral de gestión dentro del que puedan contribuir al logro efectivo de resultados.

Para las entidades del sector público, no hay mejor control de gestión que una planeación evaluable. La existencia de metas ponderables, sobre objetivos priorizados en una estrategia integral de gobierno, permite que los gerentes públicos puedan realizar un seguimiento real sobre la utilización de los limitados recursos que disponen para la materialización de resultados. Si bien los procesos de planeación deben conducir hacia la elaboración de políticas que se correspondan con las expectativas que la ciudadanía ha depositado en una administración, su evaluabilidad depende de la racionalidad de sus metas frente a una capacidad institucional limitada.

En suma, la gestión pública debe articularse a planes de desarrollo definidos democráticamente, y la evaluación de resultados debe dar cuenta del logro de los objetivos, establecidos en ellos. Esta evaluación debe asegurar la transparencia de la gestión y al mismo tiempo contribuir al éxito en la generación de resultados correspondientes a las expectativas y preferencias ciudadanas. Llegamos así, a que es preciso asegurar la coherencia de las estrategias de gobierno con el logro de objetivos.

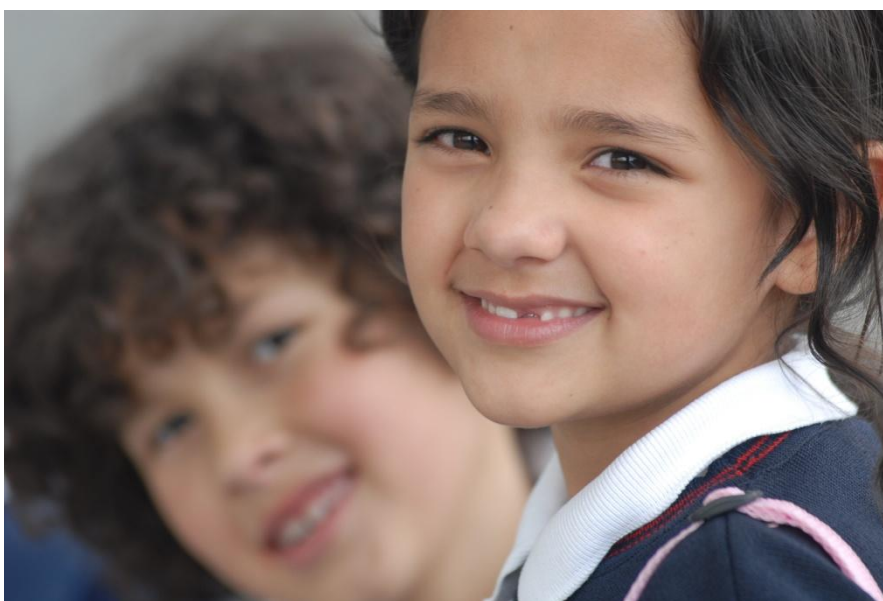
Esta coherencia estratégica depende de la claridad de las responsabilidades que se deriven de los planes de desarrollo para que cada entidad y cada nivel de la administración pública puedan contribuir en el cumplimiento de resultados conjuntos. El logro de objetivos conjuntos, basado en el cumplimiento de responsabilidades institucionales, debe ser la base de evaluación de cada programa de los planes de desarrollo. Una gestión integral orientada a resultados implica que la evaluación debe ser un proceso de retroalimentación permanente y de planeación continua y participativa, a partir de la cual se puedan reorientar las acciones de gobierno para aumentar las probabilidades de éxito en el cumplimiento de objetivos.

Un cambio cultural, con el alcance de orientar paulatinamente la gestión pública hacia el logro de resultados, implica, por otra parte, evaluar no solo las acciones de gobierno con base en los planes de desarrollo, sino evaluar además las reglas de juego -formales e informales- que constituyen el marco en que tal gestión se desarrolla: su marco institucional. Es necesario en este sentido comenzar a desarrollar conocimiento sobre las instituciones que determinan la gestión pública para proponer ajustes que consoliden su tránsito hacia la orientación al logro de resultados. En suma, es esto lo que le da un sentido pleno a la necesidad de evaluar para aprender.



Para terminar, si entendemos la educación como comunicación, esta nos debe permitir generar procesos comunicativos al interior de la comunidad en torno a las problemáticas de cada una de las localidades, en el entendido que cada una de ellas es única y diferente.

Con una adecuada comunicación es posible establecer estrategias conjuntas con la comunidad educativa, que le permitan a las entidades conocer de primera mano, las lecturas que desde los territorios se le dan a las variables de diagnóstico sectorial y en especial de sus resultados, lo cual constituye una primera medida evaluativa de la gestión, fundamentada en el conocimiento enriquecido con las experiencias individuales de cada miembro de la comunidad, lo que sin duda alguna, democratiza los estados de arte de la situación social de los entes territoriales.



Estudiantes Colegio Veintiun Angeles

1. LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO Y EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

La Secretaría de Educación del Distrito Capital es un organismo del sector central con autonomía administrativa y financiera que tiene por objeto orientar y liderar la formulación y ejecución de políticas, planes y programas para garantizar el derecho a la educación y asegurar a la población el acceso al conocimiento y la formación integral.¹ La entidad fue creada mediante el Acuerdo Número 26 del 23 de mayo de 1955, del Concejo de la ciudad.

1.1 FUNCIONES DE LA SED

La Secretaría de Educación del Distrito Capital es la entidad rectora de la educación preescolar, básica (primaria y secundaria) y media en Bogotá. De acuerdo con el Decreto 330 de 2008, mediante el cual se reestructuró la entidad, las funciones de la SED son:

- a) Formular, orientar y coordinar las políticas y planes del Sector Educación, en concordancia con el Plan de Desarrollo Distrital, el Plan Sectorial de Educación, el Acuerdo 257 de 2006 y las demás normas legales del orden nacional.
- b) Desarrollar estrategias que garanticen el acceso y permanencia de los niños, niñas y jóvenes en el sistema educativo, así como la pertinencia, calidad y equidad de la educación en sus diferentes formas, niveles y modalidades.
- c) Ejercer la inspección, vigilancia, control y evaluación de la calidad y prestación del servicio educativo en la ciudad.
- d) Formular programas y proyectos que contribuyan a mejorar la calidad de la educación.
- e) Fomentar la investigación, innovación y desarrollo de los currículos, los métodos de enseñanza y la utilización de medios educativos.
- f) Definir, orientar y ejecutar las políticas de formación y actualización del personal docente y administrativo al servicio de la SED.
- g) Impulsar la investigación educativa y pedagógica que adelanta el Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico- IDEP, con la participación de las instituciones de educación superior y las facultades de educación.
- h) Promover estrategias de articulación de la educación con las demandas de la ciudad y las necesidades de sus habitantes.
- i) Fomentar la investigación y su relación con los procesos de docencia, en coordinación con la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y en articulación con las instituciones de educación superior radicadas en la ciudad de Bogotá.
- j) Fomentar la formación en el conocimiento científico técnico y tecnológico en los colegios.

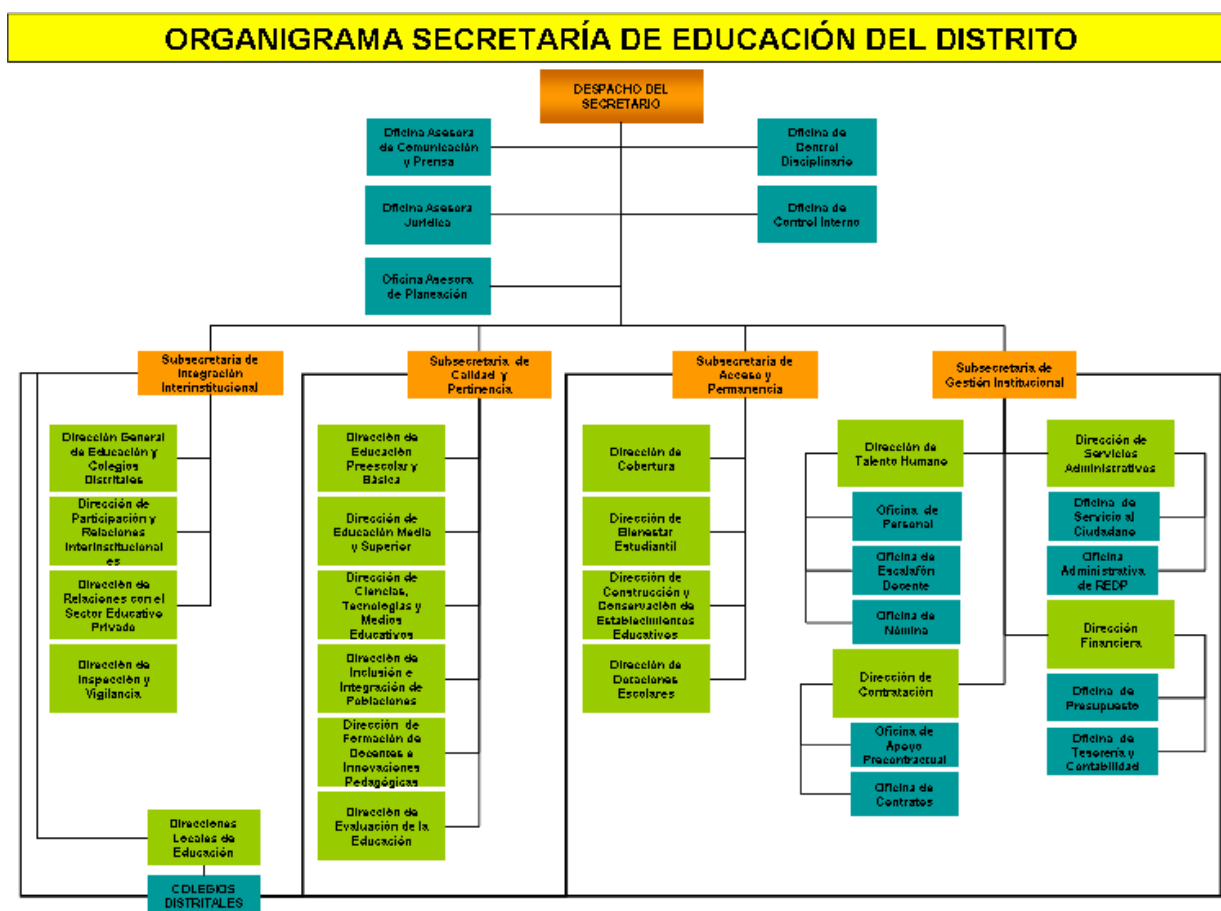
¹ Acuerdo 257 del 30 de Noviembre de 2006. Por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá Distrito Capital, y se expiden otras disposiciones. Expedido por el Concejo de Bogotá D.C.



- k) Fomentar el desarrollo del conocimiento a través de alianzas estratégicas con el sector productivo.
- l) Formular, orientar y ejecutar, en coordinación con la Secretaría Distrital de Ambiente, la política de educación ambiental del Distrito Capital.
- m) Diseñar e impulsar estrategias y programas para el desarrollo y formación de la niñez y la juventud.
- n) Diseñar e impulsar estrategias y programas para el desarrollo de los grupos étnicos atendiendo sus características socio culturales y el fomento de la interculturalidad.
- o) Diseñar e impulsar estrategias y programas para atender la educación de las personas con necesidades especiales.
- p) Aprobar la creación y funcionamiento de las instituciones de educación formal y no formal, a que se refiere la Ley General de Educación.
- q) Consolidar, analizar y entregar la información sobre el comportamiento del sistema educativo, para uso de los organismos nacionales y distritales de dirección y control.
- r) Administrar y controlar los recursos propios del Distrito.

1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA SED

La estructura organizacional de la Secretaría de Educación según el Decreto 330 de 2008 es la siguiente:



Gráfica 1. Organigrama de la Secretaría de Educación

Fuente ISOLUCION v3 – Manual del Sistema de Gestión de la Calidad:

1.3 FUNCIONES DE LAS ÁREAS DE LA SED

De acuerdo con el Decreto que reestructuró la entidad, a las principales áreas de la SED les corresponde el desarrollo de las siguientes funciones generales:

Tabla 1 Funciones principales de las áreas de la SED

ÁREA	FUNCIONES PRINCIPALES
Despacho del Secretario	- Participar en la elaboración del Plan de Desarrollo del Distrito Capital y liderar la formulación de las políticas del Sector Educación, - Formular y orientar las políticas y programas tendientes a garantizar la disponibilidad, el acceso y permanencia de los estudiantes en el sistema educativo, así como la pertinencia, calidad y equidad de la educación en sus diferentes formas, niveles y modalidades.
Oficina Asesora de Planeación	- Dirigir y orientar la elaboración del Plan Sectorial de Educación, de conformidad con el Plan de Desarrollo del Distrito y adelantar el seguimiento pertinente tendiente a garantizar su ejecución, evaluación y ajuste. - Definir, coordinar y orientar la programación y distribución de los recursos económicos - Costos, Gastos y Fuentes-; realizar el seguimiento y generar los informes de ejecución y resultados de los programas y proyectos de inversión financiados con el presupuesto distrital y otras fuentes. - Apoyar los procesos de identificación, ejecución y evaluación de proyectos locales en materia de educación, financiados con recursos propios y/o por otras fuentes y realizar el seguimiento con el apoyo de la Dirección General de Educación y Colegios Distritales, al desarrollo de los proyectos de inversión de la Secretaría ejecutados en las localidades. - Operar el Banco de Proyectos de Inversión de la SED y tramitar la inscripción de los proyectos en el Banco Nacional y Banco Distrital de Proyectos de Inversión.
Oficina Asesora de Jurídica	- Asesorar y apoyar en materia jurídica al Despacho del Secretario y demás dependencias de la SED y conceptuar sobre los asuntos de carácter jurídico que le sean consultados por las dependencias de la SED y apoyarlas en la resolución de recursos. - Ejercer la representación judicial de la Secretaría en los diferentes procesos y ante las instancias judiciales y administrativas, en los términos de la delegación que efectúe el Alcalde Mayor.
Oficina de Control Disciplinario	- Adelantar de oficio o a petición de parte las investigaciones disciplinarias en primera instancia, por faltas en que incurran los funcionarios y ex funcionarios de la Secretaría de Educación, de conformidad con el Código Disciplinario Único - Adelantar las acciones y el seguimiento pertinentes para que se hagan efectivas las sanciones disciplinarias impuestas a los servidores y ex servidores públicos de la Secretaría.
Oficina Asesora de Comunicación y Prensa	Diseñar e implementar programas y estrategias de comunicación que permitan mantener informada a la ciudadanía, a las comunidades educativas y a los funcionarios sobre la gestión de la SED y los servicios que presta.
Subsecretaría de Integración Interinstitucional	Asesorar al Secretario de Educación en la formulación de las políticas, planes programas y proyectos destinados a la integración del sistema educativo distrital y al fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales, intersectoriales, nacionales e internacionales del sector. Así como en la definición y formulación de políticas, estrategias, planes, programas y proyectos para el ejercicio de la función de inspección, vigilancia y control que

ÁREA	FUNCIONES PRINCIPALES
	ordena la Constitución Política. - Definir los lineamientos para la cooperación en materia de educación, con el sector productivo, entidades y organismos del nivel distrital, regional, nacional e internacional. - Orientar la formulación de políticas, definir y promover mecanismos y espacios de participación ciudadana que permitan fortalecer las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa. - Coordinar las acciones entre las dependencias del nivel central de la SED y las Direcciones Locales de Educación.
Subsecretaría de Calidad y Pertinencia	- Asesorar al Secretario de Educación en la formulación de las políticas planes programas y proyectos en materias académicas y pedagógicas de la SED y del Sector Educación. - Diseñar y orientar planes y programas conducentes al mejoramiento permanente de la calidad de la educación en el Distrito Capital. - Orientar y coordinar la formulación, actualización y desarrollo de los Proyectos Educativos Institucionales -PEI, los programas curriculares, las metodologías de la enseñanza y la utilización de los medios educativos y la articulación de los Proyectos Educativos Institucionales con los programas y proyectos del Plan Sectorial de Educación - Orientar la elaboración del plan territorial de capacitación y formación de educadores y definir las políticas y programas asociados con el desarrollo profesional del personal docente.
Subsecretaría de Acceso y Permanencia	- Asesorar al Secretario de Educación en la formulación de políticas, planes y programas que aseguren el acceso y la permanencia de los niños, niñas y jóvenes en el sistema educativo. - Formular, dirigir y coordinar los programas y proyectos de disponibilidad, acceso y permanencia. - Dirigir y coordinar los programas de construcción de nuevos colegios educativos, así como del mejoramiento y ampliación de los existentes. - Fijar estrategias y procedimientos para la matrícula de los estudiantes en el sistema educativo distrital. - Formular en coordinación con la Subsecretaría de Calidad y Pertinencia, programas y proyectos que disminuyan la deserción y la repitencia escolar; y definir las políticas de bienestar estudiantil, subsidios y estímulos para los estudiantes de los colegios distritales.
Subsecretaría de Gestión Institucional	- Asesorar al Secretario de Educación en la formulación de las políticas planes y programas de administración, desarrollo y control de los recursos humanos, económicos, físicos y tecnológicos de la Secretaría. - Orientar el diseño, consolidación y actualización del plan financiero plurianual, el presupuesto y el programa anual de caja, con la participación de las demás dependencias de la Secretaría, y tramitar oportunamente su aprobación ante las autoridades competentes. - Orientar las políticas y programas de administración, desarrollo y bienestar social de los recursos humanos de la Secretaría y dirigir las políticas relacionadas con el Escalafón Docente y las políticas prestacionales del magisterio de Bogotá. - Establecer los lineamientos generales de la gestión financiera de la Entidad y controlar el desarrollo de los estudios económicos y financieros requeridos por la SED.

1.4 EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL EN LA SED

Para el cumplimiento de sus labores misionales, la Secretaría de Educación del Distrito – SED, implementa una gestión pública orientada a resultados, basada en los lineamientos determinados por los Documentos Conpes 2790² y 3294³. Esto significa que la gestión institucional de la SED, está basada en el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos, dirigiéndolos hacia el cumplimiento de los objetivos prioritarios de desarrollo económico, social y ambiental de Bogotá.

La gestión pública orientada a resultados busca que “el ciudadano sea el eje del desempeño de la administración y se persiga permanentemente el mejor aprovechamiento de los recursos”⁴, para ello se requiere de una gestión integral con participación ciudadana y un fortalecimiento de la capacidad institucional de la Secretaría.

La **gestión integral** hace referencia la articulación permanente de los procesos de planeación, ejecución y evaluación. Estos procesos se desarrollan y retroalimentan constantemente para reformular el diseño de estrategias y reorientar las acciones de la SED al cumplimiento sistemático del Plan de Desarrollo Distrital y el Plan Sectorial del Educación.



Gráfica 2 - Modelo de gestión orientado a resultados

Cuando se habla de la integralidad de la gestión, no solo se hace referencia a la articulación de estos procesos, sino también a la necesaria y constante participación ciudadana en todas las etapas del sistema de gestión, dado que siempre se trabaja en búsqueda de la satisfacción de las demandas y expectativas de los niños, niñas, jóvenes, padres de familia y en general todos los ciudadanos de la capital.

² Documento CONPES 3294, *Renovación de La Administración Pública; Gestión por Resultados Y Reforma Del Sistema Nacional de Evaluación*, Consejo Nacional de Política Económica y Social, Departamento Nacional de Planeación, 28 de Junio de 2004.

³ Documento CONPES 2790, *Gestión Pública Orientada a Resultados*, Vicepresidencia de la República- DNP- Consejería presidencial para el desarrollo institucional, 21 de junio de 1995

⁴ Ibídem. Introducción.

Se dice que la SED posee una adecuada **capacidad institucional** porque cuenta con los recursos suficientes y procesos de gestión adecuados para el logro de los resultados que orientan sus acciones. En este sentido, la SED tiene claridad acerca de la misión que debe cumplir dentro del conjunto del Estado y es capaz de asumir las responsabilidades que le corresponden de una manera eficiente y eficaz.

1.5 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN INTEGRAL

La gestión pública orientada a resultados pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Mejorar la eficacia y el impacto de las políticas, programas e instituciones.
- b) Incrementar la eficiencia y transparencia en la programación y asignación de los recursos.
- c) Estimular la transparencia en la gestión pública, incorporando de manera activa el control de la ciudadanía.

1.6 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN INTEGRAL

La gestión Integral de la SED atiene los principios de coordinación, concurrencia y subsidiariedad, acordes con las competencias que la Constitución y las Leyes le han asignado a nivel territorial.

- El principio de **coordinación** consiste en concertar las actuaciones de la Secretaría con otras entidades distritales y nacionales para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado.
- El principio de **concurrencia** se presenta cuando la SED y otro nivel de gobierno (Departamental o Nacional), desarrollan actividades de manera conjunta para alcanzar un propósito común, y en procura de una mayor eficiencia, pero respetan mutuamente los fueros de competencia de cada una de ellas.
- El principio de **subsidiariedad** aplica cuando autoridades de un nivel superior, como el Ministerio de Educación Nacional, apoya transitoriamente a otras de un nivel inferior. como la Secretaría de Educación, por solicitud de estas últimas en la realización de actividades propias.

1.7 COMPONENTES DE LA GESTIÓN INTEGRAL

La gestión pública orientada a resultados que adelanta la SED, se fundamenta en la combinación de recursos, procesos e instrumentos, los cuales son:⁵

⁵ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN DNP- Unidad de Desarrollo Territorial. Elementos sobre la gestión local orientada a resultados. Documento Virtual

Tabla 2 - Componentes de la gestión integral en la SED

INSUMOS DE GESTIÓN	QUE SON	EJEMPLOS
Recursos	Son los elementos necesarios (recursos físicos, financieros, humanos) que se requieren para adelantar cada uno de los momentos de la gestión (planeación, ejecución y evaluación)	• Las dependencias de la SED • El número de funcionarios de cada dependencia • Los recursos de funcionamiento.
Procesos	Son el conjunto de acciones que debe adelantar la SED, con la participación de la comunidad y la dirigencia política en cada uno de los momentos de gestión	• Identificación de necesidades de inversión • Elaboración del plan sectorial de educación • Elaboración del presupuesto SED • Presentación de resultados de la gestión
Instrumentos	Se refieren al conjunto de herramientas básicas con que cuenta la SED para adelantar sus tareas en la planeación, ejecución y evaluación	• Plan de Desarrollo • Plan de Acción • Presupuesto • SISBEN • Informes al Concejo • Sistemas de Información. • Archivos

1.8 ACTORES EN LA GESTIÓN INTEGRAL

En la gestión integral orientada a resultados para el sector educativo, interactúan la administración distrital a través de la Secretaría de Educación, la sociedad civil como co-gestora y veedora (Comunidad Educativa) y la dirigencia política como ente representativo y decisor. Cada uno de ellos participa en cada uno de los momentos de la gestión, así⁶:

Tabla 3 - Actores que participan en la gestión integral de la SED

ACTORES	PLANEACIÓN	EJECUCIÓN	EVALUACION
Administración Distrital – Secretaría de Educación	Formula el Plan de Desarrollo – Plan Sectorial sobre la base del Programa de Gobierno	Formula los planes de acción, el plan de inversión y el presupuesto	Elabora los informes de gestión sobre la base de las metas del Plan.
Sociedad Civil – Comunidad Educativa	Participa en la formulación del Plan a través del Consejo Territorial de Planeación	Participa en la identificación, formulación y ejecución de proyectos	Ejerce funciones de veeduría sobre la administración distrital.
Dirigencia Política – Concejo Distrital	Aprueba las estrategias y programas del Plan.	Aprueba el plan de inversión y el presupuesto.	Recibe y aprueba los informes de gestión.

⁶ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN DNP- Unidad de Desarrollo Territorial. Elementos sobre la gestión local orientada a resultados. Documento Virtual

2. LA PLANEACIÓN EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO

El ejercicio de planeación en el marco de la gestión orientada a resultados, se entiende como “una herramienta que permite apoyar la toma de decisiones en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y a las demandas que impone el entorno, y para lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen”.⁷

Dentro de la Secretaría de Educación, la planeación puede ser vista como herramienta y como proceso del sistema de gestión. Como herramienta porque “a través de ella se identifican, ordenan y armonizan –de manera participativa y concertada– el conjunto de estrategias seleccionadas para alcanzar determinadas metas, según la problemática y las oportunidades analizadas”.⁸

Como proceso, es un escenario socio-político de interlocución entre actores, que comprende “una serie de dinámicas sociales y políticas en torno a la identificación de problemas y potencialidades del presente y a la formulación de apuestas de futuro... es una oportunidad de encuentro entre voces diferentes interesadas en construir consensos básicos sobre metas de bienestar y sobre los procedimientos, instrumentos y acciones necesarios para alcanzarlas. En consecuencia, la planeación enlaza medios y fines, presente y futuro, problemas y soluciones, potencialidades y realizaciones, conocimiento y acción”.⁹

2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN EDUCATIVA

Una planeación eficiente en la Secretaría de Educación debe considerar los siguientes aspectos¹⁰:

- **Prospectiva:** La Secretaría de Educación del Distrito mediante una planeación de largo plazo puede formular metas de desarrollo y bienestar que se quieren lograr en un periodo de 5 ó más años. Por ejemplo, un Plan Decenal de Educación permite orientar las acciones y recursos de manera continua y progresiva durante esos años. Con ello se pueden evitar los cambios de rumbo en las prioridades de inversión, los que generalmente se dan con la llegada de una nueva administración.

⁷ ARMIJO, Marianella. *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Manual Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). CEPAL Abril 2010.

⁸ DNP. Gestión Pública Local. Octubre 2007.

⁹ GONZALEZ, Esperanza y VELÁSQUEZ, Fabio, *¿Qué ha pasado con la participación Ciudadana en Colombia?*, Bogotá: Fundación Corona, 2003.

¹⁰ DNP-ESAP. *Gestión Pública Local*. Octubre 2007 Págs. 21-22

- **Integralidad.** Hace referencia a la interrelación y coordinación efectiva entre el nivel institucional (colegios), local (Direcciones Locales de Educación – DLE) y central; es decir, debe integrar los aspectos físicos, geográficos, económicos, sociales, culturales, políticos, administrativos, operativos y financieros para poder obtener resultados que realmente logren un desarrollo sostenible en el largo plazo.
- **Eficiencia en la asignación de recursos.** Es preciso que los distintos recursos y capacidades disponibles se optimicen tanto en las instituciones educativas, como en las Direcciones Locales y el nivel central de la SED, de esta manera se puede mejorar la prestación del servicio educativo.
- **Articulación interinstitucional.** Es indispensable que la SED y las diferentes entidades de la Administración Distrital efectúen una planeación armonizada según sus competencias, para alcanzar los objetivos comunes de la ciudad, esto evita la duplicidad de esfuerzos y a su vez, orienta las acciones y cumplimiento de metas en una misma dirección.
- **Participación efectiva y concertación.** La planeación educativa debe ser por esencia participativa, abierta e incluyente, por cuanto debe convocar a los diferentes actores de la sociedad con el fin de lograr una reflexión sobre su presente y su futuro. A nadie se le debe excluir del proceso de planeación ya que las decisiones conciernen a todos. La participación en la planeación significa una “planeación al derecho” es decir, iniciar el ejercicio de planeación tomando como referentes las necesidades institucionales y de la comunidad educativa, como instrumentos para organizar proyectos, planes y programas y en una perspectiva más amplia, permitan construir una política educativa que trascienda y resuelva los problemas ciudadanos desde el nivel institucional y local, hasta el nivel Distrital.
- **Integración.** La planificación educativa desde la SED debe contemplar no sólo los límites de su ámbito o territorio. Es pertinente considerar las posibilidades de integración y de prestación de servicios en asocio con Secretarías de Educación de municipios aledaños o similares a esta, puesto que el Distrito Capital desarrolla procesos que pueden ser complementados o mejorados con prácticas de otras entidades territoriales.
- **Evaluabilidad** Para que la política educativa se constituya en un instrumento fundamental para la gestión institucional de la SED, que sirva de guía para ejecución de programas y proyectos y para la asignación de recursos, ésta debe ser evaluable; esto significa que mediante los procesos de seguimiento permanente, tanto las autoridades distritales, como el cuerpo Directivo de la SED y la comunidad educativa en general, deben tener la posibilidad de identificar el avance en el cumplimiento de los planes y el impacto de los programas y proyectos establecidos. Para ello es indispensable determinar claramente metas cuantificables e impactos a alcanzar tanto a nivel de producto como de resultados.



2.2 MARCO JURÍDICO LEGAL PARA LA PLANEACIÓN EDUCATIVA.

La planeación que se realiza en el sector educativo está enmarcada en disposiciones legales del orden nacional, distrital, local e institucional, algunas de las cuales se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla 4 - Marco normativo a nivel nacional para la planeación educativa

NIVEL	NORMA	DESCRIPCIÓN
NACIONAL	Constitución Política de 1991	Título XII. Capítulo 2 – De los Planes de Desarrollo Art. 339: Plan Nacional de Desarrollo Planes de Entidades Territoriales Art. 340: Consejo Nacional de Planeación Sistema Nacional de Planeación Art. 342: Ley Orgánica
	Ley 152 de 1994	Ley Orgánica de Planeación Establece los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo, así como la regulación de los demás aspectos contemplados por el artículo 342, y el capítulo 2° del título XII de la Constitución Política. Determina la creación de los Consejos Territoriales de Planeación
	Ley 715 de 2001	Competencias y Recursos en Educación Normas orgánicas en materia de recursos y competencias de los entes territoriales, en especial recursos para programas de alimentación escolar en Colombia y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.
	Ley 115 de 1994	Ley General de Educación
	Ley 388 de 1997	Ley de Ordenamiento Territorial
	Ley 1098 de 2006	Código de la Infancia y la Adolescencia
	Ley 1151 de 2007	Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010
	Sentencia C-540-03 del 1 de julio de 2003	La Corte Constitucional determinó que la función de los Concejos Territoriales de Planeación no se limita únicamente a emitir un concepto sobre la propuesta de plan de desarrollo sino que incluye tareas relacionadas con el seguimiento a la ejecución de los planes y la evaluación de sus resultados.

Tabla 5 - Marco normativo a nivel distrital para la planeación educativa

NIVEL	NORMA	DESCRIPCIÓN
DISTRITAL	Decreto 1421 de 1993	La Administración Distrital debe promover e impulsar el ejercicio de la participación y del control social en distintas áreas de la gestión pública, entre ellas, la planeación
	Acuerdo 12 de 1994	Se establece el estatuto y se reglamentan la formulación, apropiación, ejecución y la evaluación del Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas del Distrito Capital.
	Decreto 92 de 1995	Por el cual se reglamenta parcialmente el Acuerdo 12 de 1994 expedido por el Concejo de Santa Fe de Bogotá.
	Decreto Distrital 714 de 1996	Estatuto Orgánico de Presupuesto Distrital

NIVEL	NORMA	DESCRIPCIÓN
	Decreto 190 de 2004	Plan de Ordenamiento Territorial para Santa Fe de Bogotá, Distrito Capital.
	Acuerdo 257 de 2006	Por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá Distrito Capital.
	Decreto 446 de 2006	Plan Maestro de equipamiento de educación
	Decreto 390 de 2008	Por el cual se reglamentan los Acuerdos Orgánicos de Presupuesto, No. 24 de 1995 y No. 20 de 1996, en materia de tesorería y crédito público y se dictan otras disposiciones.
	Decreto 448 de 2007	Sistema Distrital de Participación Ciudadana
	Decreto 330 de 2008	Por el cual se determinan los objetivos, la estructura, y las funciones de la Secretaría de Educación del Distrito, y se dictan otras disposiciones
	Acuerdo 308 de 2008	Plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas para Bogotá, D. C
	Decreto 4791 de Diciembre 19 de 2008	Por medio del cual se reglamentan parcialmente los artículos 11, 12, 13 y 14 en relación con el Fondo de Servicios Educativos de los establecimientos educativos estatales

Tabla 6 - Marco normativo a nivel local para la planeación educativa

NIVEL	NORMA	DESCRIPCIÓN
LOCAL	Acuerdo Distrital 031 de 1992	Da vida a la creación de las instancias representativas del sector educativo en las localidades: los Centros de Administración Educativa Local, CADEL, hoy conocidos como Direcciones Locales de Educación, DILE.
	Decreto 739 de 1998	Se fijan los procedimientos para la elaboración, aprobación, ejecución y seguimiento de los Planes de Desarrollo Local, y se establecen mecanismos y espacios permanentes para la participación de la ciudadanía en los procesos económicos, sociales, culturales y políticos de la vida local.
	Acuerdo Distrital 13 de 2000	Estatuto de Planeación Local
	Decreto 372 de 2010	Por el cual se reglamenta el proceso presupuestal de los Fondos de Desarrollo Local – F.D.L
	Decreto 101 de 2010	Por medio del cual se fortalece institucionalmente a las Alcaldías Locales, se fortalece el esquema de gestión territorial de las entidades distritales en las localidades. se desarrollan instrumentos para una mejor gestión administrativa y se determinan otras disposiciones



Tabla 7 - Marco normativo a nivel institucional para la planeación educativa

NIVEL	NORMA	DESCRIPCIÓN
COLEGIOS	Resolución 174 del 18 de enero de 2010	Se establecen orientaciones para la programación, ejecución, seguimiento y socialización de resultados del Plan Operativo Anual de los colegios oficiales, las Direcciones Locales de Educación y las dependencias de nivel central de la SED
	Resolución 280 del 16 de febrero de 2010	Se establece el programa de presupuestos participativos en todos los colegios oficiales de Bogotá y los lineamientos generales para la construcción participativa del presupuesto de inversión no recurrente de los proyectos de la SED
	Memorando N° DF-5410- 016	Lineamientos de programación presupuestal 2010 para los fondos de servicios educativos - FSE
	Memorando N° DF-5410- 019	Lineamientos de cierre presupuestal 2009 para los fondos de servicios educativos - FSE

2.3 TIPOS DE PLANEACIÓN EN LA SED

La Secretaría de Educación del Distrito utiliza dos tipos de planeación, en el marco de su gestión institucional, los cuales son:

2.3.1 Planeación Estratégica

Hablar de planeación estratégica significa hablar de grandes decisiones, de objetivos estratégicos que permiten alcanzar la misión y la visión de un sector, una entidad o una localidad. En este sentido, cuando se planea estratégicamente, se está pensando en la entrega de productos finales, impactos y resultados a los usuarios de un colegio, una Dirección Local de Educación o la misma SED.

Según Henry Mintzberg: “La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”.¹¹

Las características principales para una planeación estratégica son:

- Se utiliza para definir y alcanzar las metas a nivel institucional, local y distrital.
- Es un proceso de planeación a largo plazo (5 años o más) o mediano plazo (entre 1 y 4 años, generalmente se asocia con un periodo de gobierno)

¹¹ Mintzberg Henry, El proceso Estratégico conceptos, contextos y caso. Edición Breve. 1ª edición. Editorial Prentice – Hall.1997.

- Se realiza sobre la base de un análisis del entorno y las competencias de las entidades o instituciones desde sus diferentes niveles.
- Se deben establecer los mecanismos necesarios para poder evaluar el cumplimiento de lo acordado, es decir, desarrolla un sistema de indicadores para medirlos.
- Aborda los aspectos genéricos de una necesidad desde sus niveles de especificidad básicos, pasando de análisis cualitativos a cuantitativos y viceversa, para lograr el desarrollo de su estructura programática (metas, proyectos, programas, planes, políticas, objetivos y horizonte misional).



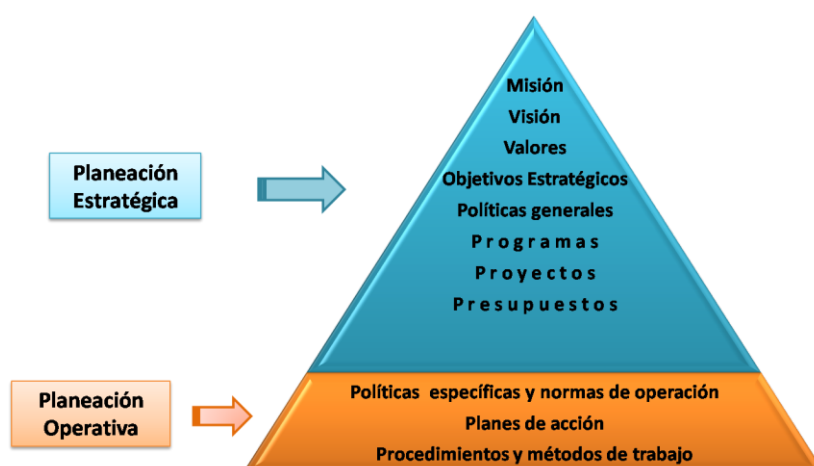
Gráfica 3 - Modelo de Planeación Estratégica

2.3.2 Planeación Operativa:

La planeación operativa fija el curso concreto de acción, estableciendo los criterios que la orientan, la secuencia de operaciones para realizarla y las determinaciones de tiempo, responsables y recursos para su ejecución. Establece además, la forma y periodicidad para medir los avances, dentro del logro de los objetivos misionales y estratégicos.

Las características principales de una planeación operativa son:

- Se enmarca en los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica
- Es dirigida y ejecutada por los jefes o directivos de menor rango jerárquico
- Se detallan las metas a alcanzar con actividades normalmente programables
- Sigue procedimientos y reglas definidas
- Es un proceso que se desarrolla en el corto plazo (mensual, trimestral, semestral, etc.), esto significa inferior a 1 año.



Gráfica 4 - Modelo de Planeación Operativa

En consecuencia, las etapas de la planeación operativa en la SED responden a la necesidad de realizar una planeación ágil, gerencial y flexible, con políticas delineadas desde las áreas que conforman el Nivel Central o Distrital y que trascienden hasta el nivel local e institucional. Así mismo, articula y operacionaliza los lineamientos trazados por el Plan de Desarrollo y el Plan Sectorial de Educación.

Para ayudar a la administración de la planeación operativa, la SED cuenta con un aplicativo informático llamado ISOLUCION, el cual articula los requerimientos del Sistema Integrado de Gestión de Calidad- SIG y el Sistema de Control Interno MECI, a partir de los cuales se despliegan actividades, metas e indicadores y procedimientos para surtir con eficiencia los propósitos misionales y estratégicos.

El sector educativo en sus diferentes niveles, se sirve de distintos instrumentos para realizar el ejercicio de planeación, teniendo en cuenta las competencias de las entidades, los tipos de planeación y la periodicidad de éstas. Para comprender mejor estos niveles y tipologías, el siguiente cuadro de instrumentos refleja la planeación educativa en Bogotá D.C:

Tabla 8 – Instrumentos para la planeación del sector educativo en Bogotá D.C.

NIVEL		DISTRITAL	LOCAL	INSTITUCIONAL
CUANDO	Quien	<i>Secretaría de Educación del Distrito - SED</i>	<i>Direcciones Locales de Educación (DEL) y Fondos de Desarrollo Local (FDL)</i>	<i>Colegios Distritales y Fondos de Servicios Educativos (FDE)</i>
Largo Plazo	3. Planeación Estratégica	- Visión SED - Misión SED - Objetivos Estratégicos SED - Plan Nacional Decenal de Educación	- Visión DLE - Misión DLE - Objetivos Estratégicos DEL	- Visión Colegio - Misión Colegio - Objetivos Estratégicos Colegio
5 años o más				
Mediano Plazo		- Plan Distrital de Ordenamiento Territorial - Plan Distrital de Desarrollo	- Plan Local de Educación- PEL - Líneas prioritarias de inversión local	- Plan Educativo Institucional - PEI - Programas y proyectos
2 a 5 años				

NIVEL		DISTRITAL	LOCAL	INSTITUCIONAL
Corto Plazo Menor o igual a 1 año	4. Planeación Operativa	- Plan Maestro de Equipamientos Educativos - Plan Sectorial de Educación - Plan Financiero Plurianual del Distrito - Líneas de Inversión Distrital - Programas Sector Educación - Proyectos Sector Educación	Programas y proyectos locales	institucionales
		- Plan Operativo Anual – POA - Plan Anual de Caja – PAC - Plan Operativo Anual de Inversión -POAI - Plan de Acción de proyectos - Plan General de Contratación -PGC	- Plan Operativo Anual – POA Local - Plan Operativo Anual de Inversión Local - Plan de Acción de proyectos Alcaldía - Plan de Contratación Alcaldía - PAC Alcaldía Local	- Plan Operativo Anual – POA Institucional - Plan Anual de Caja – Colegios - Plan Operativo Anual de Inversión Institucional

2.4 INSTRUMENTOS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

La planeación estratégica del sector educativo se desarrolla a nivel distrital, bajo el liderazgo y dirección del nivel central de la Secretaría de Educación del Distrito; a nivel local, en cabeza de las Direcciones Locales de Educación; y a nivel institucional, por cada uno de los colegios oficiales. En cada una de estas instancias se utilizan diferentes instrumentos de planeación para el corto, mediano y largo plazo. Para el presente documento se analizarán las herramientas de planeación educativa que se desarrollan desde el nivel central de la SED:

2.4.1 Misión de la SED

La misión es una descripción concisa y clara de la razón de ser de la entidad, localidad o institución, define el propósito fundamental de ésta, su razón de ser y establece su “quehacer”, define igualmente los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y las razones que justifican su existencia¹².

¹² ARMIJO Marianella. Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. ILPES.2005.Pag 26

Una correcta definición de la Misión debe contener:

- El propósito de la entidad o institución
- Qué hace: descripción de los Productos Finales (Bienes y servicios que entrega)
- Para quiénes: identificación de los usuarios o beneficiarios a quienes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios)
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar. El quehacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer

De acuerdo con la Resolución 659 del 21 de febrero de 2007, la misión de la Secretaría de Educación del Distrito es:

MISIÓN

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

2.4.2 Visión de la SED

Hace referencia al futuro deseado de la Entidad (SED), Localidad (DILE) o Colegio, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público y cómo espera ser reconocida.

La definición de una visión es importante porque:

- Compromete públicamente las aspiraciones institucionales, facilitando la cohesión.
- Permite distinguir y visualizar el carácter público y cómo se da la intervención gubernamental desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad.
- Complementa el efecto, busca el cumplimiento de la misión y enmarca el quehacer institucional en los valores que la sociedad espera de la SED, la DILE o el Colegio.

La visión de la SED es¹³:

VISIÓN

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

¹³ Resolución 659 del 21 de febrero de 2007 expedida por la Secretaría de Educación del Distrito.

2.4.3 Objetivos Estratégicos de la SED

Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública (SED), la localidad (DILE) o el colegio, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.¹⁴

Con base en el Artículo 4º de la Resolución 659 del 21 de febrero de 2007, los objetivos de calidad de la SED se constituyen en los objetivos principales establecidos en el plan sectorial de educación vigente y, en consecuencia, en los objetivos estratégicos de la entidad.

Por lo tanto, de acuerdo con el Plan Sectorial de Educación 2008- 2012: Educación de calidad para una Bogotá Positiva, los objetivos estratégicos de la SED son:

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del Plan Sectorial de Educación 2008-2012 es garantizar a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de Bogotá las condiciones adecuadas para disfrutar del derecho a una educación de calidad que les sirva para el mejoramiento de la calidad de vida y que contribuya a la construcción de una ciudad más justa y democrática, pacífica y segura, incluyente y equitativa, en la que todos sus habitantes sean respetuosos de los derechos humanos, la diversidad y el pluralismo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Generar las condiciones para que los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, desde los tres 3 años de edad accedan al sistema educativo y permanezcan en él, haciendo posible el derecho de los menores a disfrutar de la educación preescolar y de los jóvenes a vincularse a la Educación Superior; estas condiciones incluyen la gratuidad y acciones compensatorias contra la pobreza como salud, alimentación y nutrición.*
- b. Impulsar transformaciones pedagógicas en los colegios para garantizar a las niñas, niños, adolescentes y jóvenes el derecho a una educación que responda con calidad a sus intereses individuales y colectivos, mediante enfoques pertinentes, uso adecuado del tiempo escolar, la oferta de oportunidades educativas en tiempo extraescolar, la articulación de los diferentes niveles educativos, junto con acciones conducentes a que los padres y madres de familia y la sociedad en su conjunto asuman las responsabilidades derivadas del mandato constitucional de asegurar que los niños y las niñas ingresen de manera oportuna a la escuela y permanezcan en el sistema educativo hasta culminar su formación.*
- c. Generar condiciones que garanticen el derecho a la educación a personas y poblaciones que requieren atención especial para superar la marginación o exclusión por razones de vulnerabilidad, discapacidad, excepcionalidad de talento y diversidad cultural, étnica, de orientación sexual e identidad de género.*
- d. Impulsar la formación del espíritu científico y tecnológico, la capacidad de innovación, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para el aprendizaje y el trabajo en grupo.*

¹⁴ ARMIJO Marianella. Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. ILPES.2005.Pag 40.

e. Promover la enseñanza y práctica de los derechos, deberes y valores humanos, la formación ética y moral, su ejercicio como parte de la cultura escolar y la formación para la práctica social.

2.4.4 Plan Nacional Decenal de Educación

Los planes son herramientas que orientan a las autoridades para hacer un uso adecuado y racional de los recursos humanos, físicos y financieros, y responder así a las necesidades y problemas de la población. Esto permite tener una buena gestión teniendo en cuenta los criterios de eficiencia, eficacia, calidad y equidad.

El Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016, PNDE, es un instrumento de política pública educativa aplicable a todo el territorio nacional, sin embargo el Distrito Capital al no contar con un plan decenal particular para la ciudad, retoma los lineamientos que señala este documento para aplicarlos en la formulación de las políticas y planes de Bogotá.



El PNDE es “el conjunto de propuestas, acciones y metas que expresan la voluntad educativa del país de cara a los siguientes 10 años. Su objetivo primordial es que se convierta en un pacto social por el derecho a la educación que, con el concurso de la institucionalidad y la ciudadanía en general, permita identificar y tomar las decisiones pertinentes para avanzar en las transformaciones que la educación necesita.”¹⁵ Este plan sirve de ruta y horizonte para el desarrollo educativo del país en el próximo decenio, de referente obligatorio de planeación para todos los gobiernos e instituciones educativas y de instrumento de movilización social y política en torno a la defensa de la educación.

2.4.5 Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá - POT

Un Plan de Ordenamiento Territorial (también denominado por sus siglas POT) es una herramienta técnica que poseen las ciudades y municipios para planificar y ordenar su territorio. Tiene como objetivo integrar la planificación física y socioeconómica, así como el respeto al medio ambiente; estos documentos pueden incluir estudios sobre temas tales como la población, las etnias, el nivel educativo, así como los lugares en donde se presentan fenómenos meteorológicos y tectónicos como lluvias, sequías y derrumbes, estableciéndose como un instrumento que debe formar parte de las políticas de estado, con el fin de propiciar desarrollos sostenibles, contribuyendo a que los gobiernos orienten la regulación y promoción de ubicación y desarrollo de los asentamientos humanos.¹⁶

El POT de Bogotá está regido por el Decreto 190 de 2004, allí se determinan los objetivos del ordenamiento territorial y los lineamientos de política sobre temas estratégicos, que para el Distrito son actualmente los siguientes:

¹⁵ Tomado de <http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/w3-propertyvalue-43510.html>

¹⁶ Tomado de http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_Ordenamiento_Territorial

- Política sobre uso y ocupación del suelo urbano y de expansión
- Políticas ambientales
- Política de competitividad
- Política de hábitat y seguridad humana
- Política de movilidad
- Política de dotación de equipamientos
- Política de dotación de servicios públicos domiciliarios
- Política sobre recuperación y manejo del espacio público
- Política de información para la planeación y el ordenamiento
- Políticas para el área rural

Ruta de la participación en la revisión



Actores del proceso



Estrategia de participación

Gráfica 5 - Ruta de la participación de la revisión del POT

Fuente: Plan de Ordenamiento Territorial. Proceso de revisión 2008-2009. Presentación en Power Point

2.4.6 Plan Distrital de Desarrollo

Un Plan de Desarrollo es un instrumento de planeación que tiene por objetivo definir acciones que un gobierno desarrollará durante un período de determinado (actualmente por cuatro años), que busca mejorar la calidad de vida de los habitantes.

El Plan de Desarrollo es un pacto social entre la comunidad y el Estado para planificar el desarrollo territorial. El Plan se construye con base en el programa de gobierno que el alcalde electo desarrollará a lo largo de su período de mandato, mediante una estructura programática que contempla niveles tales como programas, subprogramas, proyectos y metas por alcanzar.

El Acuerdo No. 308 de 2008 adoptó el **Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá, D.C., 2008 – 2012 "Bogotá Positiva: Para vivir mejor"**, cuya estructura programática está orientada por siete Objetivos Estructurantes que contienen un conjunto de orientaciones y estrategias generales articuladas para orientar el accionar de la Administración Distrital. Tales objetivos son:

- Ciudad de derechos
- Derecho a la Ciudad
- Ciudad global
- Participación
- Descentralización
- Gestión pública, efectiva y transparente
- Finanzas sostenibles



Cada uno de estos objetivos, está dividido en programas estratégicos, los cuales a su vez, se subdividen en líneas de acción ó ideas generales de proyecto, que se constituyen en el soporte programático de base con el que las entidades del Distrito formulan sus correspondientes proyectos de inversión.



Gráfica 6 - Estructura Plan de Desarrollo Bogotá Positiva: Para Vivir Mejor

2.4.7 Plan Maestro de Equipamientos Educativos

Según el artículo 235 del Decreto 190 de 2004, sobre el Plan de Ordenamiento Territorial, los planes maestros *son aquellos que definen el ordenamiento de cada uno de los servicios dotacionales y adoptan estándares urbanísticos e indicadores que permiten una programación efectiva de los requerimientos del suelo.*

Bajo este marco, el **Plan Maestro de Equipamientos Educativos de Bogotá Distrito Capital** es el instrumento de planeación que traza las estrategias y medidas de regularización y legalización, así como la construcción de la infraestructura educativa en el territorio del Distrito Capital, y contempla su implementación urbana, junto con sus características espaciales y arquitectónicas, su dimensionamiento tanto en las condiciones físico-especiales de los ambientes educativos y en la capacidad de cobertura de cada establecimiento, como en la cantidad y forma de localizarse en el territorio para la consolidación de un sistema de dimensión territorial del servicio educativo en armonía con el ordenamiento de la ciudad.

Este plan fue adoptado por el Decreto 449 de 2006 y su objetivo general es consolidar el servicio educativo como un elemento estructurante, a través de la formulación de un sistema urbano integrado, factible y financieramente sostenible; y definir las directrices y estrategias operacionales, para la construcción de ambientes educativos de cohesión y de inclusión social.

Las políticas generales del plan son:

- Política de cohesión del sistema general de equipamientos.
- Política de reforzamiento de la visión territorial y articulación de los equipamientos educativos.
- Política de fortalecimiento de la infraestructura escolar como construcción de ciudadanía.
- Política de expansión de la dimensión territorial de la educación.
- Política de integración de la escuela y la ciudad.



Colegio Ciudadela Educativa de Bosa

2.4.8 Plan Sectorial de Educación

Teniendo en cuenta los compromisos del sector educativo con la Ciudad plasmados en el Plan de Desarrollo, la SED estructuró su propio Plan Sectorial de Educación para el período 2008-2012 denominado “Educación de Calidad para una Bogotá Positiva”.

Para la formulación del Plan Sectorial, la SED evaluó la situación del sector educativo para el año 2007, y para ello contó con la participación y concertación de diferentes estamentos y actores de la comunidad educativa. Dicho plan describe los logros, acciones y avances más significativos alcanzados por la administración anterior, y por supuesto, expone las problemáticas que se deben atender prioritariamente entre los años 2008 y 2012.



El objetivo general del Plan es *“garantizar a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de Bogotá las condiciones adecuadas para disfrutar del derecho a una educación de calidad que les sirva para el mejoramiento de la calidad de vida y que contribuya a la construcción de una Ciudad más justa y democrática, pacífica y segura, incluyente y equitativa, en la que todos sus habitantes sean respetuosos de los derechos humanos, la diversidad y el pluralismo.”*¹⁷ La estructura general del plan sectorial se divide en principios de política, programas y líneas de acción ó proyectos.

2.4.9 Plan Financiero Plurianual del Distrito

El Plan Financiero Plurianual del Distrito es un instrumento de planeación y gestión financiera del sector público, el cual permite orientar la programación de los recursos necesarios para ejecutar las diferentes políticas, programas y proyectos definidos en un plan de desarrollo.

El Plan Plurianual de Inversiones de Bogotá D.C., hace parte del sistema presupuestal del Distrito, definido como un conjunto de herramientas que permiten programar las fuentes y alternativas de financiación de la inversión pública, priorizando los recursos limitados para el cumplimiento de la función básica del Estado, frente al mejoramiento de la calidad de vida de sus pobladores, en especial de la población de menores recursos, de manera articulada con los programas de Gobierno y el Plan de Desarrollo de Bogotá.¹⁸

Esta herramienta es importante ya que permite analizar la situación fiscal y financiera de Bogotá respecto a los ingresos y gastos durante un periodo de gobierno o una vigencia en particular. El Artículo 7º del Decreto 620 de 1998, determina que el *Consejo Distrital de Política Económica y Fiscal* conocerá el Plan Financiero Plurianual, elaborado por la Secretaría de Hacienda en coordinación con la Secretaría Distrital de Planeación, a más tardar el 30 de julio de cada vigencia fiscal. Este documento servirá de base para la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto Anual y para determinar el financiamiento del Plan Operativo Anual de Inversiones -P.O.A.I.

2.4.10 Líneas Distritales de Inversión Local en Educación

Las *Líneas de Inversión Local* *“son la descripción de las finalidades de gasto de inversión autorizadas a los Fondos de Desarrollo Local, estas líneas se constituyen en una herramienta de carácter indicativo y general que señalan inversiones que pueden adelantar las localidades a partir del año 2009”*¹⁹.

El propósito de estas líneas de inversión local, es dar coherencia los objetivos estratégicos del sector educativo y las inversiones adelantadas a nivel local, garantizando que éstas contribuyan a la consecución de dichos objetivos, lo cual hace que la gestión local se armonice con el cumplimiento de compromisos del Plan Distrital de Desarrollo y del Plan Sectorial de Educación.

¹⁷ Plan Sectorial de Educación 2008- 2012. Pág. 65.

¹⁸ Tomado de www.mineducacion.gov.co/1621/articles-201074_archivo_ppt4.ppt

¹⁹ Secretaría Distrital de Planeación. Documento CONFIS Distrital No. 1. *Líneas de Inversión Local 2009 – 2012*. 26 de agosto de 2008.

De igual manera permite a las administraciones locales concentrar y orientar sus inversiones de escala local en temas estratégicos, brindando información a los diferentes actores que intervienen en el proceso de planeación local para cualificar su participación.

En conclusión, las líneas distritales de inversión local permiten:

- Precisar el alcance y tipos de gasto que correspondería realizar al nivel local y a las entidades distritales.
- Establecer la complementación, concurrencia y subsidiariedad de recursos locales y distritales.
- Aumentar la calidad y la eficiencia de la inversión local.
- Aumentar la calidad de la participación y el control social.
- Reducir tiempos de gestión para la ejecución de los proyectos de inversión.
- Aumentar y fomentar el interés y el conocimiento de los funcionarios del nivel distrital en el proceso de planeación de la inversión local, en su componente técnico y financiero.
- Facilitar la identificación de proyectos interlocales.

Actualmente las líneas de inversión local para el sector educativo son las siguientes:

Tabla 9 - Líneas de inversión local para el sector educativo en Bogotá D.C.

OBJETIVO SECTORIAL	LINEAS DE INVERSION LOCAL	DESCRIPCIÓN
EDUCACIÓN DE CALIDAD Y PERTINENCIA PARA VIVIR MEJOR	Transformación pedagógica para la calidad de la educación	• Apoyar los programas de enseñanza y aprendizaje de la lectura, la escritura y otros procesos de formación. • Realizar expediciones pedagógicas. • Apoyar el aprendizaje en el tiempo extraescolar. • Apoyar los programas de educación técnica, tecnológica y de educación superior. • Apoyar acciones que contribuyan a mejorar la calidad de la educación local. • Apoyar los planes educativos locales. • Apoyar el aprendizaje y la enseñanza en el idioma inglés.
	Derechos humanos, convivencia y democracia	• Adelantar programas de promoción de derechos humanos, convivencia, democracia, participación, interculturalidad y equidad de género en el colegio.
	Inclusión y atención a los estudiantes	• Apoyar a escolares en situación de discapacidad, con talentos excepcionales y/o con necesidades educativas especiales. • Realizar programas de alfabetización, validación y educación para adultos.
ACCESO Y PERMANENCIA A LA EDUCACIÓN PARA TODAS Y TODOS	Apoyos especiales a estudiantes	• Suministrar refrigerios y comidas calientes. • Apoyar el suministro de transporte escolar. • Suministrar útiles y uniformes escolares.

OBJETIVO SECTORIAL	LINEAS DE INVERSION LOCAL	DESCRIPCIÓN
MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA Y DOTACIÓN EN COLEGIOS	Infraestructura escolar	Realizar obras de reforzamiento, mejoramiento y construcciones nuevas para ampliar, adecuar, mantener y reparar infraestructura escolar.
	Dotación escolar	- Dotar aulas escolares - Dotar bibliotecas escolares, locales y barriales. - Dotar los colegios con medios educativos, informáticos y de comunicación. - Dotar de libros a los colegios distritales, especialmente en las áreas de inglés, matemáticas y ciencias. - Dotar los centros de recursos de idiomas con materiales adecuados para el aprendizaje y la enseñanza del inglés. - Dotar con equipos de cómputo los colegios oficiales del distrito.

2.4.11 Programas del Sector Educación

Los programas son unidades de gestión que ordenan las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos de un plan e ilustran cómo serán logrados los objetivos²⁰, dentro de los límites establecidos por las políticas. Así mismo, los programas hacen referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de proyectos relacionados entre sí y de similar naturaleza.

De acuerdo con el plan de desarrollo Bogotá Positiva: Para Vivir mejor, la Secretaría de Educación, como cabeza de sector educativo, es responsable directa del cumplimiento de los siguientes programas:

Tabla 10 - Programas del Plan de Desarrollo Bogotá Positiva a cargo de la SED

OBJETIVO ESTRUCTURANTE	PROGRAMA
Ciudad de Derechos	Educación de calidad y pertinencia para vivir mejor
	Acceso y permanencia a la educación para todas y todos
	Mejoramiento de la infraestructura y dotación de colegios

²⁰ Tomado de

http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/Presentaciones/MECI/Unidad_2/A_control%20estrategico/A_2_direccionamiento%20estrategico/A_2_1_planos/A_2_1_lectura.htm, Septiembre 7 de 2010.

De manera indirecta, el sector educativo se encuentra relacionado con otros programas del plan de desarrollo, por cuanto tiene algún nivel de participación y comparte responsabilidades:

Tabla 11 - Programas del Plan de Desarrollo Bogotá Positiva relacionados con proyectos de la SED

OBJETIVO ESTRUCTURANTE	PROGRAMA
Ciudad de Derechos	Bogotá bien alimentada
	Igualdad de oportunidades y de derechos para la inclusión de la población en condición de discapacidad
	Toda la vida integralmente protegidos
	Bogotá respeta la diversidad
Derecho a la Ciudad	Amor por Bogotá
	Bogotá responsable ante el riesgo y las emergencias
Ciudad Global	Fomento y Desarrollo Económico
Participación y Descentralización	Ahora decidimos juntos
	Organización y redes sociales
Gestión pública efectiva y transparente	Servicios más cerca del ciudadano
	Ciudad Digital
	Desarrollo institucional integral

2.4.12 Proyectos de Inversión en la Secretaría de Educación

Existen diferentes concepciones de lo que significa un proyecto, pero en términos generales se considera que un proyecto es *“un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas, con el fin de alcanzar un objetivo específico concreto dentro de unos límites de presupuesto y tiempo determinado...”*²¹.

Para la SED, la concepción de proyecto se entiende como *“Una idea de cambio, organizada en función de unos resultados periódicos esperados, con un tiempo determinado para su ejecución y orientada a solucionar o mitigar un problema previamente diagnosticado”*.

La formulación de proyectos de inversión en la Secretaría de Educación del Distrito, como unidad básica de la gestión integral, comprende una serie de etapas, procesos, procedimientos y actividades que merecen mayor detalle para su comprensión. Por esta razón, las especificidades de este proceso de formulación de proyectos se presentarán en el capítulo *“Metodología para la gestión de proyectos de inversión”* de este documento.

Actualmente la entidad tiene en ejecución veintiún (21) proyectos de inversión, distribuidos en ocho programas del Plan de Desarrollo. En la siguiente tabla se presenta el nombre de cada uno de estos proyectos, el programa y el objetivo estructurante del Plan de Desarrollo al que pertenecen:

²¹ Manual de Operaciones. Banco de programas y proyectos de inversión del distrito turístico, cultural e histórico de Santa Marta. . 2008

Tabla 12 - Proyectos desarrollados por la SED 2008- 2012

OBJETIVO	PROGRAMA	PROYECTO DE INVERSIÓN
Ciudad de Derechos	Bogotá bien alimentada	Alimentación escolar en los colegios oficiales del Distrito Capital
	Educación de calidad y pertinencia para vivir mejor	Evaluación e incentivos económicos para promover la calidad de la educación en los colegios oficiales del distrito
		Cualificación profesional y ampliación del horizonte cultural de docentes, coordinadores y rectores de los colegios oficiales
		Transformación pedagógica para la calidad de la educación del sistema educativo oficial
		Fomento del conocimiento en ciencia y tecnología de la comunidad educativa del Distrito Capital para incrementar su competitividad
		Administración de la red de participación educativa de Bogotá - REDP
		Fortalecimiento de la red distrital de bibliotecas de Bogotá - BiblioRed
	Acceso y permanencia a la educación para todas y todos	Gestión del proceso de matrícula del sistema educativo oficial de Bogotá
		Fortalecimiento de la gestión institucional de la Secretaría de Educación Distrital
		Jóvenes con mejor educación media y mayores oportunidades en educación superior
		Gratuidad total en el sistema educativo oficial del Distrito Capital
		Apoyo a estudiantes de los colegios oficiales de Bogotá
		Nómina de colegios oficiales del Distrito Capital y bienestar de su recurso humano
		Subsidios a la demanda educativa
		Operación de colegios oficiales del Distrito Capital
	Mejoramiento de la infraestructura y dotación de colegios	Dotación de la infraestructura educativa y administrativa de la Secretaría de Educación Distrital
		Construcción y conservación de la infraestructura del sector educativo oficial
	Construcción de paz y reconciliación	Promover los derechos humanos, la participación y la convivencia en el sistema educativo oficial
	Toda la vida integralmente protegidos	Inclusión social de la diversidad y atención a población vulnerable en la escuela
Gestión pública efectiva y transparente	Comunicación al servicio de todas y todos	Gestión de la información, la divulgación y las comunicaciones de la Secretaría de Educación del Distrito.
	Desarrollo institucional integral	Organización de la gestión interinstitucional para la modernización y funcionamiento integral y participativo del sistema educativo distrital

2.5 INSTRUMENTOS PARA LA PLANEACIÓN OPERATIVA EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

Así como se han presentado los diferentes instrumentos que utiliza la SED para su planeación estratégica, también existen instrumentos para la planeación operativa que se desarrollan en el corto plazo. Estos instrumentos son:

2.5.1 Plan Operativo Anual – POA

La Resolución 174 del 28 de enero de 2010, señala que el POA es la principal herramienta de planeación de la SED y que todos los colegios oficiales, direcciones locales de educación y dependencias del nivel central deberán adoptarla y año tras año realizar la programación, seguimiento y evaluación.

De esta forma el POA se constituye en un instrumento de planeación en el que se debe establecer la programación anual de las actividades estratégicas definidas para el cumplimiento de la política y los objetivos previstos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), en el Plan Educativo Local (PEL), en el Plan Sectorial de Educación y en el Plan de Desarrollo del Distrito.

Esta herramienta permite planear, orientar, consolidar y realizar el seguimiento de los objetivos, las actividades y las metas anuales de los diferentes niveles de la SED y, en función de ello, evaluar la gestión y el desempeño de cada nivel, en cumplimiento de los propósitos establecidos en el POA.

Por esta razón es importante que su construcción sea **participativa y concertada** puesto que todos los miembros involucrados deben conocer “*para dónde va*” la institución o el área, cuál es su rol como parte del equipo y qué metas se han establecido para comprometerse con ellas.

- *Tipos de POA*

Actualmente existe un formato de programación del POA para cada nivel de la SED. Sin embargo, las diferencias entre cada uno de los formatos son pocas, por ejemplo, en el POA local y central no se pide fuente de financiación, ni presupuesto, ni fecha prevista para terminar la actividad. A continuación se muestra la estructura de cada formato y se da una breve explicación de cada uno de los campos que los componen.

Tabla 13 - Formato POA Institucional[illegible]

Tabla 14 - Formato POA Local

Programa/ Función/ Otros	Proyecto/ Función/ Otros	Línea de acción	Actividad/ Descripción de la meta	Ponderador	Tipo de meta	META ANUAL		CRONOGRAMA				Responsable
						Unidad de medida	Cantidad	1er Trimestre	2º Trimestre	3er Trimestre	4º Trimestre	
	Total ponderador											

Tabla 15 - Formato POA Central

Objetivo estratégico de la dependencia	Actividad/ Descripción de la meta	Programa/ Función/ Otros	Línea de acción	Ponderador	Tipo de meta	META ANUAL		CRONOGRAMA				Responsable
						Unidad de medida	Cantidad	1er Trimestre	2º Trimestre	3er Trimestre	4º Trimestre	
	Total ponderador											

Objetivo estratégico: son los propósitos de la institución para la vigencia.

Programa/ Función/ Otros: las actividades del POA local y central deben estar enmarcadas en uno de los tres programas del Plan Sectorial de Educación, o en las funciones establecidas en el Decreto 330 de 2008 o en otras estrategias que desarrolla el área.

Actividad: son las acciones que se realizarán para alcanzar el objetivo propuesto.

Proyecto/ Función/ Otros: en este campo del POA local, se elige el proyecto que guarda coherencia con las actividades a desarrollar, o la función, o si corresponde a otras estrategias de la dependencia.

Área de gestión: para el POA Institucional el objetivo y las actividades deben estar enmarcadas en una de las cuatro áreas de gestión institucional: pedagógica, directiva y horizonte institucional, administrativa y financiera, y comunitaria.

Línea de acción: en el POA institucional se refiere a cada uno de los temas que hacen parte de las áreas de gestión. En el POA local y central corresponde a los componentes de los proyectos de inversión, a las funciones establecidas en el Decreto 330 de 2008 o al marco de acción de las otras estrategias de la dependencia.

Ponderador de la actividad: es el peso o valor que tiene cada actividad respecto a las demás. La sumatoria de todos los ponderadores debe ser el 100%. Se debe tener en cuenta que para el POA institucional, la sumatoria de los ponderadores de las áreas de gestión administrativa y directiva y horizonte institucional no puede superar el 15% en cada caso.

Tipo de meta: la meta se puede clasificar de varias formas:

- a) **Sumatoria:** son metas cuyos avances se van sumando durante el año para obtener el consolidado final. Por ejemplo: realizar 7 experiencias pedagógicas Escuela-Ciudad-Escuela, afiliar a 100 estudiantes a Biblored.
- b) **Demanda:** son metas que dependen de la demanda, es decir del número de solicitudes o requerimientos que se hagan. Si se elige este tipo de meta, la meta será 100% porque el objetivo es atender el 100% de las solicitudes o requerimientos.
- c) **Constante:** se usa cuando la meta es permanente durante 2 o varios trimestres. Por ejemplo: atender 2.000 niños con refrigerio escolar, implementar un proyecto de comunicaciones en 20 colegios. Siempre se va a trabajar lo mismo, con la misma población.

Meta anual: son los valores que se quieren alcanzar con la ejecución de cada una de las actividades. La meta se convierte en un indicador de gestión, puesto que a medida que va pasando el tiempo y se van registrando los avances, se puede conocer cuál ha sido el desempeño del responsable frente a la meta propuesta.

Fuente de financiación: es el soporte financiero para realizar la actividad y bien pueden ser: Transferencias SED (recursos que provienen de la SED), Inversión SED (recursos no monetarios que provienen de la SED a través de sus proyectos de inversión), Recursos locales (transferidos por la localidad al colegio, sean estos monetarios o no), Recursos propios (los que genera la misma institución), Otras fuentes de financiación (fuente diferente a las anteriores, por ejemplo del Ministerio de Educación Nacional, ICBF, universidades, ONG's, etc.), o simplemente definir si no requiere recursos o no se puede definir la fuente.

Presupuesto: son los recursos necesarios para realizar la actividad.

Cronograma: este campo se divide en los cuatro trimestres del año o en periodos escolares, para el caso de los colegios. En cada trimestre o periodo escolar, en los que se va a desarrollar la actividad, se proyecta cuánto se espera cumplir de la meta prevista para el año. Si la meta es por demanda, se digita "1" en los trimestres o periodos escolares en los que va a atender la demanda ó "0" en caso contrario.

Fecha prevista para terminar la actividad: se debe estimar la fecha en la cual considera que la meta se va a cumplir o que la actividad debe culminar.

Responsable: es el nombre propio de la persona responsable, o el cargo, o el nombre del grupo responsable.

- **¿Quiénes participan en la formulación, seguimiento y evaluación del POA?**

Tabla 16 - Actores que participan en el POA

	¿Quién convoca?	¿Quiénes formulan?	¿Quiénes hacen el seguimiento?	¿Quiénes evalúan?
POA Institucional	Rector(a)	Docentes, coordinadores, administrativos, estudiantes y madres y padres de familia	Responsables de cada actividad	Dirección Local de Educación correspondiente
POA Local	Director(a) Local de Educación	Equipo de trabajo de la Dirección local	Responsables de cada actividad	Dirección General de Educación y Colegios Distritales
POA Central	Director del área o Jefe de la Oficina	Equipo de trabajo de la Dirección u Oficina	Responsables de cada actividad	OAP

La programación del POA de la siguiente vigencia se realiza anualmente, preferiblemente al finalizar el año actual o al inicio del nuevo. Su seguimiento se reporta trimestralmente, pero puede realizarse con mayor frecuencia, puesto que se debe verificar periódicamente la ejecución de lo planeado para tomar decisiones a tiempo. También se debe realizar una evaluación del POA al finalizar el año, para analizar la gestión total anual, revisar el cumplimiento de lo programado y planear el nuevo año.

2.5.2 Plan o Programa Anual Mensualizado de Caja – PAC

El Programa Anual de Caja es un instrumento de manejo financiero de ejecución presupuestal, que contiene el registro mensual de la totalidad de los ingresos que se esperan recaudar, discriminados por fuentes, y en el que se precisa los de destinación específica y la totalidad de los pagos que se estiman efectuar, estos últimos clasificados como mínimo en funcionamiento, servicio de deuda e inversión.

El artículo 73 del Estatuto Orgánico de Presupuesto, define el Programa Anual de Caja como *“el instrumento mediante el cual se define el monto máximo mensual de fondos disponibles en la cuenta única nacional / distrital o municipal, para los órganos financiados con recursos de la Nación, y el monto máximo mensual de pagos de los establecimientos públicos del orden nacional en lo que se refiere a sus propios ingresos, con el fin de cumplir sus compromisos”*.²²

El PAC lo elabora la Secretaría de Hacienda con base en proyectos enviados por la SED y otras entidades distritales y debe ser aprobado por el Alcalde. Una vez aprobado, es la tesorería distrital la encargada de su manejo centralizado velando por que los pagos se realicen con sujeción a los montos establecidos en éste.

El Programa Anual de Caja es aprobado por el Concejo Distrital de Política Económica y Fiscal -CONFIS- con la asesoría de la Dirección Distrital de Presupuesto y teniendo en cuenta las metas financieras en gastos de funcionamiento, servicio de la deuda e inversión establecidas por la SED. Las modificaciones al PAC son aprobadas por la Dirección Distrital de Presupuesto con base en las metas financieras establecidas por el CONFIS.

²² Decreto 111 del 15 de enero 1996. Estatuto Orgánico del Presupuesto.

El PAC de los recursos del Sistema General de Participaciones de educación refleja el valor mensual de los giros efectuados por la Nación para la vigencia, e igualmente los recursos correspondientes a los aportes patronales del personal administrativo y docente con y sin situación de fondos.

El PAC se elabora por el total del año antes de iniciar su aplicación (diciembre del año anterior al de la referencia) y deberá ser revisado en los últimos cinco días de cada mes conforme a su ejecución, para reprogramar sus valores mensuales por el tiempo que resta del año.²³

Existe una estrecha relación entre el proceso de ejecución del presupuesto de gastos y el PAC, teniendo en cuenta que para realizar cualquier pago o pactarlos en los compromisos, la entidad debe sujetarse a los montos mensuales del PAC aprobado. Igualmente no podrá programarse en el PAC ningún valor que no tenga respaldo en el Presupuesto de Gastos.

2.5.3 Plan Operativo Anual de Inversión - POAI

El POAI es el instrumento de programación de la inversión anual, en el cual se relacionan los proyectos de inversión clasificados por sectores, entidades y programas. Esta programación debe corresponder con las metas señaladas en el Plan Financiero y con las prioridades definidas en el Plan de Desarrollo, para que sea integrado al presupuesto anual como componente de gastos de inversión.

En este instrumento se realiza la anualización de las inversiones del mediano y corto plazo contenidas en el Plan de Desarrollo, para una sola vigencia fiscal. Por consiguiente, debe incluir los programas, subprogramas y proyectos a ejecutar durante la vigencia fiscal del POAI.

El POAI es la base sobre la cual las distintas dependencias de la SED elaboran los planes de acción. El mismo facilita el seguimiento y la evaluación de los programas y proyectos que se van a ejecutar, y permite observar el nivel de cumplimiento anual de las metas fijadas en el Plan de Desarrollo en relación con la satisfacción de las necesidades básicas de la población.

Para efectos de distribuir los recursos de inversión eficientemente entre las diversas propuestas, el artículo 95 del Decreto 714 de 1996 establece el Banco Distrital de Programas y Proyectos como un conjunto de actividades seleccionadas como viables, previamente evaluadas, social, técnica y económicamente, y registradas y sistematizadas en la Secretaría Distrital de Planeación a través del aplicativo definido para tal fin denominado Sistema de Información y Seguimiento al Plan de Desarrollo, más conocido en el distrito como SEGPLAN. No se podrá ejecutar ningún programa o proyecto del distrito hasta tanto se encuentren evaluados por el órgano competente y hayan sido registrados en el SEGPLAN. Obviamente, todo proyecto de inversión que planteé recursos dentro del POAI de una vigencia determinada deberá cumplir previamente con este requisito.

²³<http://www.encolombia.com/educacion/Administraciondelosrecursosistemaeducativo/Aspectosgeneralesdelsistema2.htm>

2.5.4 Plan de Acción de Proyectos de Inversión

Los planes de acción son un instrumento de planeación mediante el cual cada dependencia de la SED responsable de la ejecución de los programas del Plan de Desarrollo ordena y organiza las actividades, proyectos y recursos que va a desarrollar en la vigencia, para dar cumplimiento a las metas previstas en el Plan.²⁴

Los planes de acción sirven para:

- Organizar las actividades que deben realizar las dependencias, en torno a objetivos y programar la ejecución de proyectos de inversión.
- Programar en una vigencia del Plan de Desarrollo, asignando responsabilidades.
- Precisar los objetivos y metas para una vigencia específica del período de gobierno.
- Programar la asignación de recursos de acuerdo con su disponibilidad y las metas de pagos fijadas para la vigencia, así como los requerimientos que implican las metas propuestas y organizar su aplicación.
- Organizar la información para realizar seguimiento y autoevaluación.
- Servir de insumo para elaborar los informes de seguimiento a la gestión y rendición de cuentas.
- Facilitar la presentación de resultados a la ciudadanía.
- Establecer la destinación específica de los recursos de inversión de la entidad a través de la formulación de objetos de gasto y objetos contractuales puntuales, discriminados por fuentes de financiación.
- Definir los recursos y metas que se distribuirán en cada una de las localidades de la ciudad para responder a la necesidad de contar con información territorializada de la inversión de la SED.

¿Quiénes participan en la elaboración de los planes de acción?

- Cada dependencia responsable de proyectos de inversión elabora su plan de acción en coordinación con la Oficina Asesora de Planeación, área que asesora el correcto diligenciamiento de los formatos respectivos.
- Al interior de cada dependencia se definen responsables de las distintas actividades, por parte del jefe de área correspondiente.
- Se delega un profesional del área como responsable operativo del proyecto, quien a su vez coordinará el equipo de trabajo que defina el jefe de área, para responder por cada una de las actividades y componentes previstos durante el año.
- El diseño del plan de acción del correspondiente proyecto de inversión lo lidera el Jefe de cada dependencia, quien define las prioridades de cada vigencia, en el marco del cumplimiento de los compromisos del proyecto con el plan del desarrollo de la ciudad y con el plan sectorial de educación.
- Indirectamente participa la comunidad educativa, cuando establecen prioridades de inversión para cada proyecto de inversión en el marco del ejercicio de planeación participativa.

²⁴ Para el diligenciamiento del Plan de Acción, la Oficina Asesora de Planeación cuenta con el procedimiento en ISOLUCION, SPP-PE01 Identificación Inscripción Formulación Análisis y Seguimiento de Proyectos de Inversión.

2.5.5 Plan General de Contratación

El Plan General de Contratación –PGC– es una herramienta administrativa efectiva para el uso organizado y racional de los recursos de la SED, para el cumplimiento de las metas consignadas en el plan sectorial de educación, según las necesidades reportadas por las dependencias de la entidad para darles solución en la correspondiente vigencia fiscal. El plan de compras y contratación de recursos de inversión debe corresponder a los proyectos inscritos en el Banco de Proyectos de Inversión Distrital (BPID) y dar respuesta a los objetos de gasto consignados en esta misma herramienta.²⁵

²⁵ ISOLUCION. Procedimiento Elaboración, Modificación y/o Actualización del Plan General de Contratación. V Definiciones. Tomado el 15 de Septiembre de 2009.



3. METODOLOGIA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

En el capítulo anterior, los proyectos de inversión fueron analizados como instrumentos de planeación, sin embargo no hay que olvidar que los proyectos de inversión son la unidad básica de la gestión integral que puede darse tanto a nivel distrital, como local e institucional; por lo tanto, todos cumplen un ciclo que tiene varias fases de gestión, las cuales se evidencian en la siguiente gráfica:



Gráfica 7 – Ciclo de gestión de proyectos en la SED

En este punto, es pertinente ampliar un poco la definición de proyecto de inversión pública de la siguiente manera: Proyecto es “un grupo de tareas que comprometen recursos (hombres, maquinas, información, etc.), actividades y productos durante un periodo determinado de tiempo (días, meses, años, etc.) y en una región en particular (un barrio, municipio, departamento, región, etc.) que resuelven problemas o necesidades de la población. El proyecto debe estar directamente relacionado con los objetivos de un Plan de Desarrollo (conjunto de metas y objetivos identificados como prioritarios dentro de determinada administración como factores generadores de desarrollo). Es así como un proyecto es el medio por el cual las políticas públicas se traducen en hechos reales que ayudan y promueven el desarrollo de las diferentes regiones del país”²⁶.

Por lo anterior, es preciso conocer **cómo** se desarrolla cada una de estas etapas para comprender las premisas de la gestión pública integral. A continuación se presentan cada una de las fases de los ciclos de los proyectos de inversión de la SED y la metodología utilizada en la SED para su implementación.

26

http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/129/DNP_BPIN_Guia_de_gestión_de_proyectos_para_la_comunidad.pdf

3.1 IDENTIFICACIÓN DE UN PROYECTO

Esta fase corresponde a la etapa de preinversión de un proyecto, allí se precisa la necesidad o el problema que le da origen y el cual es necesario resolver o mitigar. Para poder determinarla, se realiza un diagnóstico para identificar la población afectada y la caracterización del contexto social, cultural y económico.

Para llevar a cabo esta etapa, la SED tiene en cuenta la definición de los siguientes aspectos: identificación del problema a resolver con el proyecto, identificación de la población que será beneficiaria del proyecto, definición de objetivos, el punto de vista administrativo y financiero, y análisis y construcción de la estrategia general para el logro de objetivos.

Dado que la identificación del problema o necesidad es el aspecto fundamental de esta fase, la utilización de instrumentos de apoyo que permitan identificar y describir el problema correctamente se hacen indispensables; aunque existen muchas herramientas que permiten adelantar esta etapa, la SED utiliza herramientas basadas en el Modelo de Marco Lógico²⁷ tales como el árbol de problemas y el análisis de actores.

3.1.1 Identificación del problema o necesidad

En la identificación se analizan las características más importantes de la situación actual y las condiciones en que se presenta (existencia de necesidades no satisfechas o parcialmente satisfechas, disponibilidad de recursos naturales, conocimiento de las características sociales y culturales de la población, disponibilidad de servicios y vías de comunicación, procesos productivos eficientes, políticas gubernamentales positivas, avances tecnológicos, presencia de conflictos sociales, etc.).

Una clara y correcta definición del problema o situación que se va a atender es la clave para la formulación del proyecto y para su éxito en el logro de sus metas y objetivos. Si la definición es incorrecta, difícilmente se pueden alcanzar resultados efectivos.

3.1.2 Análisis de problema

El problema central describe en forma apropiada la esencia de una situación general que se considera insatisfactoria. Cuando se utiliza la metodología de marco lógico, el problema central analizado orienta el propósito u objetivo principal del posible proyecto de inversión.

En el planteamiento del problema es vital definir el número de personas directamente afectadas, las características más relevantes en relación con el mismo y una descripción de la región en la cual se ubica. Finalmente, es necesario delimitar la población objetivo, vale decir, la parte de la población afectada que se quiere tener en cuenta para el desarrollo del proyecto.

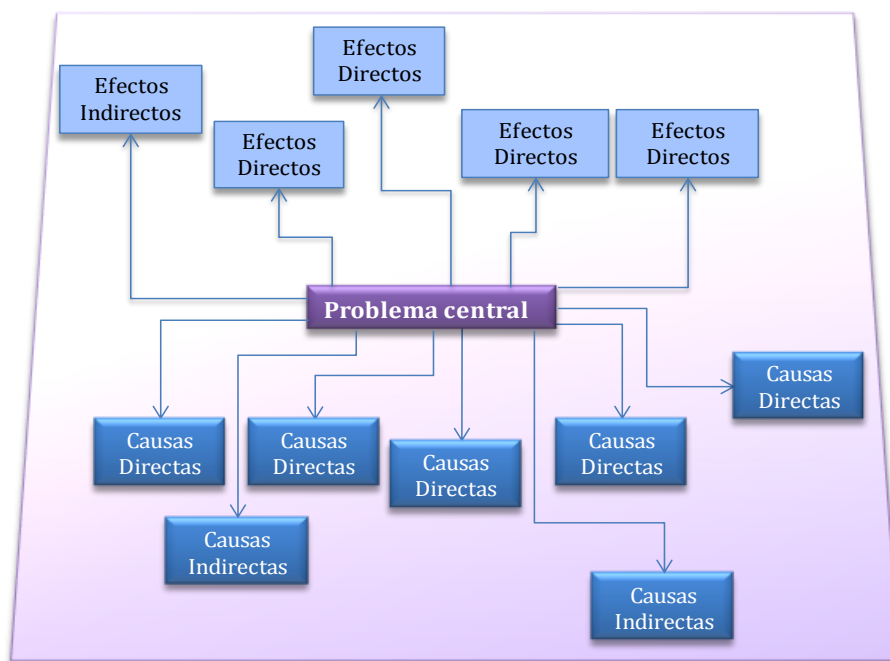
²⁷ El Enfoque de Marco Lógico –EML– es una herramienta analítica, desarrollada en los años 1970, para la planificación de la gestión de proyectos orientado por objetivos.

Las preguntas básicas que un análisis de problema debe responder son las siguientes:

- ¿Cuál es el problema principal/focal que se espera resolver con la ayuda del proyecto? (¿Por qué es necesario un cambio/proyecto?)
- ¿Cuáles son las causas de este problema? (¿Por qué existe?)
- ¿Qué efectos tiene el problema? (¿Por qué es importante resolver el problema?)
- ¿Quién está afectado por el problema y quién es el “dueño” del problema?

3.1.3 Árbol de problemas

El árbol de problemas es una técnica metodológica que permite representar gráficamente un problema y al mismo tiempo conocer y comprender la relación de sus causas y efectos. Como se observa en el siguiente gráfico un árbol de problemas siempre se elabora de abajo hacia arriba; en la parte inferior del problema central se señalan sus causas y en la parte superior sus efectos o consecuencias.



Gráfica 8 - Modelo de árbol de problemas utilizado en la SED

3.1.4 Análisis de actores

Se trata de identificar y esclarecer qué grupos y organizaciones están directa o indirectamente involucrados en el problema que intentamos resolver para tomar en consideración sus intereses, su potencial y sus limitaciones.

- ¿Cómo perciben los diferentes grupos las causas y efectos del problema?
- ¿Cuáles grupos apoyarían una determinada estrategia que se propone para superar un problema de desarrollo y quienes se opondrían?

- El poder (mandato legal o estatutario) que tienen las organizaciones para apoyar u obstaculizar la solución del problema y los recursos que tienen las organizaciones para apoyar u obstaculizar o impedir la solución del problema mediante la estrategia que se propone.
- ¿Cómo maximizar el apoyo y minimizar la resistencia cuando el proyecto se vaya a ejecutar?

En la SED, los actores principales que giran en torno a las problemáticas del sector educativo están identificados como: escolares, padres de familia, docentes, rectores, coordinadores, personal administrativo, grupos organizados, empresarios y egresados entre otros.

3.1.5 Población objetivo

Al analizar la población asociada al problema o necesidad es posible identificar cual será la población beneficiada con el proyecto, es decir, aquella parte del total de la población (personas, familias, empresas) con determinadas características, que exhiben la necesidad originaria del proyecto y la cual el proyecto estará en condiciones de atender una vez examinados los criterios y restricciones.

3.1.6 Justificación del proyecto

Al justificar un proyecto, se muestran las dimensiones del problema analizado previamente, su grado o intensidad. Por ejemplo, la cantidad de personas afectadas, el nivel socioeconómico, la situación no deseada que se quiere afrontar.

Se incluyen los estudios de tipo transversal y técnico que sustenten la creación del proyecto de manera más consistente desde la perspectiva social, económica, demográfica, jurídica (recopilar estudios, normatividad, y antecedentes relacionados con el problema o necesidad a resolver) y atendiendo otras variables que se consideren pertinentes.

3.1.7 Objetivos del proyecto

Los objetivos se formulan en términos de cambio de la situación de una población, mediante la solución o mitigación del problema enunciado. Los objetivos de un proyecto suelen ser de dos tipos:

- **Generales:** describen de forma precisa el propósito del proyecto, lo que se persigue o se quiere lograr con el mismo.
- **Específicos:** precisan los aspectos más relevantes del objetivo general. Están relacionados con las causas del problema central, se plantean en términos positivos frente a cada causa, ya que expresan el cambio que se espera lograr frente a estos problemas.

Su importancia radica en que éstos son tomados como guías en el desarrollo de las actividades que se realizan durante la etapa de estudio, puesta en marcha y operación de un proyecto.

3.1.8 Alternativas de solución

Las acciones propuestas para la ejecución del proyecto se examinan en varios aspectos:

- Analizar su nivel de incidencia en la solución del problema. Dar prioridad a las alternativas de mayor porcentaje de incidencia presumible.
- Verificar el grado de interdependencia entre las acciones propuestas y agrupar las que sean complementarias. Cada agrupación de acciones complementarias podrá configurar una alternativa.
- Verificar la factibilidad (física, técnica, presupuestal, institucional, cultural) de las alternativas.

Las alternativas se consideran en la práctica como excluyentes. Si en la verificación de incidencia se encuentra que dos estrategias propuestas como alternativas no son excluyentes, entonces es probable que ambas se refuercen para el cumplimiento del objetivo.

Las alternativas resultantes se analizan en relación con el espacio geográfico y socioeconómico al cual están referidas, con el fin de especificar mejor el problema y de continuar en la verificación de su factibilidad y pertinencia, como soluciones adecuadas al problema. Luego serán objeto de un desarrollo básico y de una evaluación correlativa para seleccionar la que mejor resuelva el problema y garantice el uso más eficiente de los recursos asignados.

3.1.9 Nombre del proyecto

Para definir el nombre de un proyecto se debe especificar clara y brevemente la acción a realizar (construcción, reparación, adquisición, capacitación, entre otros) y el objeto sobre el que se realiza la misma (colegios, equipos, funcionarios, etc.).

El nombre del proyecto debe responder a los siguientes interrogantes:

- ¿qué se va a hacer?
- ¿sobre qué se va a hacer?
- ¿dónde se va a hacer?

3.2 FORMULACION, INSCRIPCIÓN Y REGISTRO DE UN PROYECTO

La formulación es la fase que implica caracterizar o consolidar de forma organizada y coherente toda la información relacionada con el proyecto. Al interior de la SED, a través de la guía metodológica diseñada para la formulación de los proyectos de inversión²⁸, se busca fortalecer la cultura para la construcción de proyectos bien estructurados técnica, económica, financiera, social, ambiental, legal e institucionalmente. Para ello, se requiere desarrollar algunas actividades, que sirvan de insumo para las etapas posteriores:

1. Elaboración del documento de formulación del proyecto
2. Elaboración, inscripción y registro de la ficha técnica del proyecto
3. Elaboración del plan de acción
4. Asignación de recursos al proyecto

3.2.1 Documento de formulación del proyecto

La Oficina Asesora de Planeación elabora el manual de diligenciamiento de este documento, con base en las guías metodológicas que suministra la Secretaría Distrital de Planeación. Cada proyecto debe elaborar su documento de formulación con base en este manual, como insumo para la elaboración integral del plan de acción y ficha técnica del proyecto y que debe contener, como mínimo, los siguientes aspectos:

a) Información básica del proyecto

Contiene la información de identificación del proyecto, el problema, el alcance, los objetivos, la población beneficiada y las alternativas de solución, estudios sobre las variables de oferta y demanda, y posibles soluciones. Describe el problema que se quiere solucionar, en procura de obtener mejores resultados en la ejecución del proyecto.

b) Preparación y evaluación

Este apartado del documento detalla cada uno de los componentes del proyecto, presenta una descripción que contiene los aspectos normativos de carácter técnico y ambiental de éstos, y todos los aspectos que intervienen en su aplicación, tales como metas, estrategias, acciones, responsables, proyectos transversales asociados, entre otros. Así mismo, se registran los indicadores relacionados con cada componente y los beneficios del proyecto.

c) Financiamiento y sostenibilidad

En este módulo, se refleja la información de los costos asociados al desarrollo de las actividades y metas establecidas para el proyecto, se presenta el cronograma y las fuentes de financiación en cada componente²⁹, se define la territorialización de la inversión y se describen los requerimientos y condiciones para su sostenibilidad.

²⁸ Ibídem, pág. 40.

²⁹ Dependiendo del tipo de inversión a realizar, la SED cuenta con diferentes fuentes de financiación: Recursos Distrito, Sistema General de Participación –SGP–, Recursos Banca Multilateral, entre otros.



3.2.2 Ficha técnica del proyecto

La ficha técnica del proyecto es una herramienta a través de la cual se definen las estadísticas básicas de inversión con las que se inscribe un proyecto en el Banco Distrital de Programas y Proyectos. Esta se construye a partir del documento de formulación del proyecto aprobado, y se constituye en un resumen ejecutivo del mismo.

Una vez elaborada la ficha técnica, se realiza la inscripción y registro del proyecto en el Banco Distrital de Programas y Proyectos de la Administración Central y los Establecimientos Públicos –BDPP-ACEP³⁰. Estos procesos apoyan la programación presupuestal de la inversión y son una condición previa para la ejecución de los proyectos que adelanten las entidades distritales.

Como herramienta para la administración del BDPP se dispone del sistema de información de seguimiento al plan de desarrollo –SEGPLAN³¹ en donde se realizan las fases de inscripción, registro y actualización de los proyectos de inversión que tienen la posibilidad de ser financiados con recursos públicos, en el proceso de programación presupuestal.

La inscripción es el prerrequisito para incluir un proyecto en el presupuesto, esto implica que sólo podrá asignarse recursos distritales a proyectos que previamente estén inscritos en el BDPP. Por otra parte, el registro permite que los proyectos inscritos puedan ejecutar los recursos que tengan asignados en el presupuesto. Estas actividades son adelantadas por la Oficina Asesora de Planeación

3.2.3 Plan de acción

El plan de acción del proyecto, es un instrumento de gestión de los responsables de proyectos, que les permite bajo su propia responsabilidad, orientar estratégicamente sus procesos, instrumentos y recursos disponibles hacia el cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo y el Plan Sectorial sobre las cuales tienen responsabilidad.

El objetivo del plan de acción es identificar los compromisos y responsabilidades de cada gerente de proyecto frente a las metas del Plan de Desarrollo y el Plan Sectorial, realizar seguimiento en relación con su cumplimiento, facilitar y permitir la auto evaluación permanente para retroalimentar los procesos de toma de decisiones en torno al Plan Sectorial.

³⁰ El Banco Distrital de Programas y Proyectos de la Administración Central y los Establecimientos Públicos –BDPP-ACEP- es administrado y operado por la Secretaría Distrital de Planeación –SDP-, entidad que tiene la responsabilidad de asesorar a las empresas distritales y a las localidades en aspectos relacionados con la operación y administración de sus respectivos Bancos de Programas y Proyectos.

³¹ SEGPLAN: Se define como la articulación estratégica de conceptos, principios, procedimientos e instrumentos con que cuenta la administración distrital para adelantar los procesos de planeación, programación, ejecución, seguimiento y evaluación que hacen parte de la gestión pública, orientándola hacia el cumplimiento de las inversiones del plan de desarrollo. Fuente: Manual de procedimientos para la operación y administración del Banco Distrital de Programas y Proyectos de la Administración Central y Establecimientos Públicos (BDPP-ACEP)

Este documento está conformado por los siguientes puntos:

- a. Información básica del proyecto
- b. Programación de las metas y recursos para la vigencia
- c. Actividades, tareas y cronograma
- d. Objetos de gasto y financiación
- e. Objetos del plan de contratación
- f. Territorialización de la inversión

3.2.4 Asignación de recursos al proyecto

Una vez inscrito y registrado el nuevo proyecto de inversión en el Banco de Programas y Proyectos Distrital, la SED realiza la gestión respectiva que permita obtener el concepto de favorabilidad técnica y financiera por parte de la Secretaría Distrital de Planeación³² –SDP-, entidad responsable de analizar la justificación y demás soportes asociados con el proyecto, con el fin de asignarle o no recursos financieros para su ejecución.

La SDP podrá en cualquier momento solicitar estudios adicionales o estudios de factibilidad, entre otros aspectos, para evaluar la justificación técnica presentada por la Secretaría de Educación, con respecto a los proyectos de inversión.

En caso que el nuevo proyecto de inversión no estuviera incluido en el POAI, se requiere además realizar una gestión adicional con la Secretaría Distrital de Hacienda³³ –SDH- para que a su vez emita un concepto de viabilidad que permita la disponibilidad de recursos para financiar el nuevo proyecto.

3.3 MODIFICACIÓN O ACTUALIZACIÓN A LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

Una vez formulados los proyectos de inversión y como parte de la gestión y la dinámica del proyecto, o como resultado de ejercicios de priorización de inversiones durante la vigencia, se pueden presentar situaciones que obliguen a realizar modificaciones en la información contenida en la Ficha Técnica y/o el Plan de Acción Anual del proyecto.

Cuando se modifica un proyecto también se surte un proceso de actualización, esto significa que se generan diferentes versiones de un mismo proyecto y en una versión pueden presentarse varias modificaciones.

Cuando se trate de una modificación presupuestal, el gerente del proyecto debe elaborar un documento de justificación en donde sustente las razones que la motivan y demuestre cómo afecta las metas de los componentes involucrados. Es importante recordar que cada

³² La Secretaría Distrital de Planeación, tiene por objeto orientar y liderar la formulación y seguimiento de las políticas y la planeación territorial, económica, social y ambiental del Distrito Capital, conjuntamente con los demás sectores.

³³ La misión de la Secretaría Distrital de Hacienda es garantizar la financiación del Plan de Desarrollo de Bogotá y la sostenibilidad financiera de la Ciudad.

proyecto está comprometido con metas puntuales del Plan de Desarrollo y cualquier ajuste en sus recursos y/o metas puede afectar la ejecución o el logro de dichos compromisos.

Generalmente, un proyecto de inversión se modifica para:

- a. Lograr de manera eficaz y eficiente la ejecución de las metas y recursos del proyecto.
- b. Ajustar el proyecto a las necesidades del entorno.
- c. Beneficiar a poblaciones identificadas como prioritarias, que por su condición requieren atención especial.
- d. Ajustar las acciones planeadas que permitan una mejor ejecución del proyecto para el logro de los objetivos.
- e. Garantizar el desarrollo de acciones prioritarias para la adecuada ejecución de otros proyectos de la SED u otras entidades del Distrito.

Una modificación puede llevarse a cabo en el momento en que el gerente del proyecto identifique la necesidad, siempre y cuando cuente con los recursos necesarios para hacerla. La justificación debe ser clara y consistente con la necesidad que la motiva.

La Oficina Asesora de Planeación tiene a su cargo la coordinación técnica, referida a la aprobación de una modificación en la formulación de los proyectos de inversión de la SED. Estas actualizaciones pueden darse por una de las siguientes circunstancias:

- Cuando entra en vigencia un nuevo plan de desarrollo;
- Por nivel de estudios y/o análisis específicos del proyecto;
- Por cambios derivados en el presupuesto; y/o
- Para complementar o ajustar la información del proyecto

3.3.1 Modificación cuando entra en vigencia un plan de desarrollo

Cada plan de desarrollo tiene una nueva estructura que debe ser armonizada con los proyectos de inversión vigentes, con el fin de facilitar el manejo, seguimiento y evaluación de las gestiones realizadas en el periodo de gobierno para el cual fue creado. En algunos casos es necesario crear nuevos proyectos o continuar con los existentes, para responder a los compromisos del plan que entra en vigencia.

3.3.2 Modificación por nivel de estudios y/o análisis del proyecto

Esta modificación obedece a la necesidad de atender nuevas actividades, producto de los estudios de factibilidad y/o análisis de problemáticas, de acuerdo con necesidades sentidas de la comunidad o nuevos direccionamientos identificados por la Administración para el beneficio de la población (políticas de gasto en la inversión, ampliación del alcance del proyecto, área de influencia, aspectos económicos, legales-institucionales y/o ambientales). En esta modificación se puede actualizar el contenido de la información básica, complementaria y plan de acción del proyecto.

3.3.3 *Modificación por cambios derivados en el presupuesto*

Los proyectos pueden ser objeto de actualización por efecto de una modificación presupuestal en los siguientes casos:

a) Por asignación presupuestal anual

En el segundo trimestre de cada año, se inicia el proceso de anteproyecto de presupuesto para la siguiente vigencia con el fin de proyectar los recursos necesarios y acciones a seguir para cumplir con los compromisos propuestos en el Plan de Desarrollo. Para tal efecto, se diseñan una serie de escenarios de anteproyecto de presupuesto que permiten contar con un presupuesto priorizado y ajustado a las necesidades más apremiantes de la SED.

De dicho anteproyecto de presupuesto se generan varias versiones teniendo en cuenta la cuota asignada por la SHD, los gastos recurrentes identificados, la proyección de metas que permitan cumplir con lo contemplado en el Plan de Desarrollo y las prioridades de inversión determinadas en los procesos de planeación participativa realizados con la comunidad educativa.

b) Por adición o reducción de recursos:

Esta modificación se realiza con la aprobación del Concejo de Bogotá, al considerar la situación de las finanzas de la Ciudad o prioridades determinadas por la Administración Distrital.

Una adición de recursos se puede realizar en el momento en que la SHD identifique que se han recibido ingresos superiores a lo contemplados en el presupuesto inicial. En este caso el Concejo de la Ciudad junto con las entidades distritales y el Alcalde de Bogotá evalúan y eligen las entidades que tienen a cargo proyectos objeto de adiciones.

Una reducción se realiza en el momento que la SHD identifica que no van a ingresar el total de recursos que soportan el POAI, por lo cual se deben realizar reducciones en el presupuesto de las entidades que determine el Alcalde de la ciudad.

c) Por traslado entre proyectos o rubros de inversión:

Este tipo de modificaciones se da cuando surge la necesidad por parte de la SED, o entre dos o más entidades del distrito, para trasladar recursos entre proyectos. Si es entre los proyectos de la SED, no implica adición al presupuesto global de la entidad, pero si se trata de ajustes entre proyectos de varias entidades, sus POAI anuales si sufren variaciones.

Este trámite debe ser aprobado tanto por la SDP como por la SHD, mediante solicitud escrita de la Secretaría de Educación; incluye una justificación amplia y suficiente de dicha modificación, la nueva versión del proyecto y la evaluación de impacto del cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo. Estos documentos son preparados por la Oficina Asesora de Planeación con base en justificaciones debidamente sustentadas de cada proyecto involucrado.

d) Por suspensión de recursos a nivel Distrital

El POAI de la Ciudad depende de las proyecciones de ingresos y las políticas de recaudo que establece la SHD. Como los dineros se recaudan de forma paulatina durante el transcurso del año, en algunas ocasiones la Administración no cuenta con el flujo de ingresos suficientes, por lo que se ve obligada a suspender los recursos de un proyecto y su ejecución dependerá finalmente de la captación de los mismos.

e) Por traslado entre objetos de gasto

En la dinámica de la ejecución de los proyectos de inversión se puede presentar que los recursos programados en un objeto de gasto no son suficientes para cumplir con las acciones que permitan el cumplimiento de las metas propuestas, por lo cual el gerente del proyecto realiza el trámite de modificación junto con el documento que la sustenta. Esta modificación presupuestal se efectúa al interior del proyecto de inversión; donde se genera el cambio de recursos de dos o más objetos del gasto.

Un ajuste en los objetos de gasto, puede incidir en el presupuesto global de las tareas, actividades o componentes a los que está asociado dicho objeto. En estos traslados, es preciso tener especial cuidado para no desfinanciar metas prioritarias que están contempladas en el Plan de Desarrollo.

Este trámite se oficializa y es aprobado por la Oficina Asesora de Planeación, quien lo legaliza remitiendo copia de los planes de acción de los proyectos involucrados a las Oficinas de Presupuesto y de Contratación de la entidad.

f) Por sustitución de fuentes

Los recursos de un proyecto provienen de diferentes fuentes de financiación, de acuerdo con la destinación de las mismas, como lo son los préstamos de la banca multilateral (BID, BIRF, KFW, CAF, entre otras), Sistema General de Participaciones –SGP–, rendimientos financieros, Ley 21, plan canteras, etc. En algunos casos, dichas fuentes limitan la ejecución de contratos primordiales para el logro de los objetivos del proyecto, por lo que es necesario realizar sustitución de fuentes. Esta modificación debe ir avalada por la SHD, previa presentación de la justificación por parte de la Dirección Financiera de la SED.

g) Por traslados a pasivos exigibles

Este tipo de traslado se presenta cuando se suscribe un contrato en una vigencia y su ejecución dura más de dos años, debido a imprevistos e inconvenientes que imposibilitan la entrega de los productos o servicios contratados, en el término definido inicialmente. Por esta razón no se puede girar el total de los recursos contratados y se constituye un “pasivo exigible”.

Cuando se establecen pasivos exigibles y se requiere girar los recursos faltantes, estos se cancelan a través de un rubro llamado “pasivos exigibles”, el cual es constituido en el

momento de aprobar el presupuesto para la nueva vigencia (POAI). Si dicho rubro no cuenta con recursos suficientes se deberá realizar un traslado presupuestal desde el proyecto que dio origen al contrato o en su defecto que cumplan objetivos similares o relacionados. Este trámite ocasiona una reducción en el presupuesto de la vigencia para el proyecto involucrado, lo cual afectará sus recursos obligándolo a realizar la modificación pertinente.

3.3.4 Modificación para complementar y ajustar la información del proyecto

El gerente del proyecto en cualquier momento podrá realizar cambios que permitan complementar la información o alcance de las acciones del proyecto. Tanto la ficha técnica como el plan de acción anual son susceptibles de modificaciones, siempre que estén debidamente justificadas y no afecten el cumplimiento de las metas del proyecto, ni sus compromisos con el Plan de Desarrollo o del Plan Sectorial de Educación.

Debido a la complejidad del trámite, algunos de los apartes de la ficha técnica requieren una metodología específica a tener en cuenta. A continuación se indica el procedimiento a seguir en cada caso:

a) Actualizar del nombre del proyecto

El nombre de un proyecto inscrito o registrado solo se puede actualizar con el fin de precisar su alcance y propósito en términos de las acciones y logros previstos. No es viable ajustar la denominación del proyecto para cambiar su propósito o sus características, en este caso es conveniente formular un nuevo proyecto.

Para realizar el cambio en la denominación de un proyecto, incluido o no en el presupuesto (sin ejecución presupuestal) la SDP requiere la solicitud de modificación debidamente justificada por el representante legal de la entidad ejecutora y para ello deberá garantizar que el proyecto no ha incurrido en ningún tipo de movimiento presupuestal en lo corrido de la vigencia.

b) Actualizar la clasificación del proyecto

Cada vez que entra en vigencia un Plan de Desarrollo este debe tener una estructura que permita que todos los proyectos de inversión sean asociados a programas o compromisos del periodo de gobierno. Esta clasificación o asociación se puede actualizar (reclasificar) previo análisis de la entidad y la SDP, toda vez que el proyecto aporta al cumplimiento de metas y objetivos del Plan de Desarrollo Distrital desde este nuevo programa o compromiso.

Cuando el proyecto a reclasificar, se encuentre incorporado en el presupuesto de la vigencia, debe realizarse previamente un trámite de modificación presupuestal que permita trasladar los recursos que no ha ejecutado.

c) Actualizar información de componentes, actividades y tareas del proyecto y su estructura de costos

Los componentes, actividades y tareas del proyecto y su estructura de costos se pueden actualizar durante la vigencia, teniendo en cuenta que siempre es necesario que estén enfocados al cumplimiento de los objetivos del proyecto y por ende a solucionar necesidades o problemas sentidos de la comunidad.

Es por esto que la justificación para los ajustes o modificaciones de la información del proyecto estará sustentada en el cumplimiento de tales objetivos y las actualizaciones que se realicen deberán ser consistentes con los valores del flujo financiero del proyecto.

Durante la ejecución del proyecto es posible identificar la necesidad de desarrollar nuevas estrategias, que permitan cumplir con los objetivos propuestos de una manera más eficiente y eficaz; estas estrategias pueden generar la necesidad de crear nuevas metas, previa aprobación por parte de la OAP de la SED.

3.3.5 Procedimiento para modificación de proyectos

Cualquiera sea la modificación que se requiera tramitar, por parte de los responsables de proyectos de inversión, la SED ha establecido la siguiente ruta metodológica:

- a. Las áreas involucradas solicitan dicho trámite por escrito ante la OAP, anexando la justificación en la cual se expresa claramente la necesidad de la modificación del proyecto de inversión y los soportes pertinentes.
- b. Una vez viabilizada la justificación, el gerente del proyecto remite la nueva versión con las modificaciones, para que un profesional de la OAP, encargado de la asesoría en formulación y seguimiento de proyectos apruebe este documento.
- c. En los casos en donde se modifiquen los recursos totales del proyecto de inversión, las justificaciones y versiones nuevas son consolidadas por la OAP, quien las remite a la SDP mediante oficio suscrito por el Secretario de Educación. Esta justificación también se remite a la SHD por la Oficina de Presupuesto una vez se cuente con el aval de la SDP. Estas entidades deben emitir concepto favorable para oficializar la modificación.
- d. Una vez se surtan estos pasos y se cuente con el concepto de viabilidad de SDP y de SHD, la SED oficializa el traslado mediante resolución interna, los gerentes de proyecto oficializan las nuevas versiones ante la OAP, y ésta área remite copia del Plan de Acción a la Oficina de Presupuesto y a la Dirección de Contratación para que se inicie la correspondiente ejecución presupuestal.

3.4 EJECUCIÓN DE UN PROYECTO

La fase de ejecución del proyecto es la puesta en práctica de todos los compromisos y responsabilidades definidas en su formulación. Se trata de hacer realidad las actividades propuestas para cumplir las metas y lograr los objetivos previstos. Todo dentro de una

programación y un cronograma lo suficientemente flexibles para hacer los ajustes que las condiciones reales y concretas demanden.

La ejecución de los proyectos esta a cargo del gerente operativo del proyecto, quien es el encargado de planear, coordinar, dirigir y controlar las actividades, recursos y procesos necesarios para lograr el objetivo que se propone el proyecto.

De acuerdo con lo establecido en la Resolución interna de la SED No. 609 de Marzo de 2009, las funciones más importantes de los gerentes y/o responsables de proyectos son:

- Formular los proyectos de inversión asignados, de acuerdo con los compromisos adquiridos en el Plan de Desarrollo Distrital y en el Plan Sectorial de Educación vigentes.
- Responder por la ejecución de los recursos por fuente de financiación asignados a los proyectos conforme a las políticas de la SED.
- Atender los compromisos de la SED que se deriven de las actividades de los proyectos a cargo.
- Realizar la evaluación y el seguimiento de los proyectos, reportar los indicadores y atender las metodologías establecidas para tal efecto.
- Preparar y presentar informes de avance, evaluación y seguimiento de los proyectos a cargo.
- Responder por la calidad y veracidad de la información reportada a la OAP en relación con la ejecución de los proyectos de inversión a cargo.
- Elaborar el anteproyecto de presupuesto y en general todo tipo de requerimiento de carácter presupuestal, con cargo al(os) proyecto(s) de su responsabilidad.
- Velar por el cabal y oportuno cumplimiento de las metas e indicadores contemplados en la formulación del proyecto a cargo.
- En los casos en donde el proyecto de inversión esté relacionado con las funciones, competencias y criterios técnicos de otras dependencias de la SED, el Gerente del proyecto realizará, en coordinación con dichas áreas, la adecuada programación y ejecución del proyecto.

Para determinar las condiciones de ejecución de un proyecto es necesario clasificarlo de acuerdo a la fuente primaria de los recursos, de las cuales, las mas utilizadas en la Secretaría de Educación del Distrito son³⁴:

- a) Recursos propios de la SED y Sistema General de Participaciones- SGP
- b) Recursos de crédito – Banca Multilateral
- c) Cooperación Internacional
- d) Recursos de los Fondos Locales de Educación

3.4.1 Financiación con recursos propios y del sistema general de participaciones

Cuando los proyectos de inversión se financian con recursos propios o con recursos del Sistema General de Participaciones –SGP–, estos pueden ejecutarse de la siguiente manera:

³⁴DNP. *Guía para la gerencia, ejecución o administración de proyectos de inversión por terceros*. 2008



- a) Mediante ejecución o contratación directa.
- b) Contratación de un tercero particular para la ejecución del objeto del proyecto, en cuyo caso debe realizarse el proceso de selección previsto en la ley 1150 de 2007.
- c) Contratación de un tercero particular para la gerencia del proyecto de acuerdo con la Ley 1150 de 2007 y el Decreto 2474 de 2008

3.4.2 Financiación con recursos de crédito - Banca Multilateral

Para este caso, los proyectos de la SED se ajustan a las condiciones de ejecución establecidas en el contrato de crédito respectivo, de acuerdo con las siguientes alternativas:

- a) Utilización de un agente cooperante: Se suscribe un convenio o contrato con una entidad señalada como agente cooperante u organismo de cooperación internacional o nacional autorizado para administrar los recursos del proyecto. En este convenio se deben establecer condiciones, procesos y procedimientos que regulan su participación en dicho proyecto.
- b) Si no se utiliza agentes cooperantes, se ejecutará el proyecto mediante ejecución o contratación directa, ejecución a través de un tercero particular, o alguna otra entidad del sector público a través de la suscripción de un convenio inter-administrativo.

3.4.3 Financiación con recursos de cooperación internacional

Los convenios de cooperación permiten la participación de una entidad de cooperación en la realización de un determinado proyecto. Los contratos de cooperación están sujetos a la aplicación del convenio internacional que regula las relaciones con los organismos internacionales que la prestan y a la reglamentación particularmente definida.

En algunos casos se exige que la transferencia de recursos por parte de la entidad solicitante de la cooperación se haga en calidad de aportaciones como es el caso del PNUD, en estos casos los recursos son ejecutados presupuestalmente y trasladados al ámbito de control a discrecionalidad del organismo de cooperación, limitando el control directo que sobre ellos pueden realizar las entidades públicas

3.4.4 Financiación con recursos de los Fondos Locales de Educación - FDL

Conforme a las disposiciones del Decreto 101 de 2010, el Art 8 estipula que los Alcaldes o Alcaldesas Locales tienen la facultad para contratar, ordenar los gastos y pagos con cargo al presupuesto de los Fondos de Desarrollo Local, de acuerdo con la estructura establecida en el Plan de Desarrollo Local que esté vigente.

En este sentido, Los Alcaldes o Alcaldesas Locales asumen la facultad de contratación y la ordenación de los gastos y pagos; sin embargo los compromisos contractuales realizados por los Secretarios de Despacho, Directores de Departamentos y de Establecimientos Públicos, con cargo a los presupuestos de los Fondos de Desarrollo Local, a la fecha de expedición del Decreto 101, continuarán en cabeza de las entidades creadas o transformadas por el Acuerdo 257 de 2006, atendiendo al ámbito de sus competencias.

Las entidades que no requieren de un esquema de desconcentración, formulan un plan de gestión local que incluye como mínimo:

- a) Objetivos de la gestión de la entidad en las localidades.
- b) Procesos de ejecución del plan de acción de la entidad en la localidad.
- c) Definición de procedimientos específicos de participación de la ciudadanía en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan de Acción.

3.4.5 Elaboración y ejecución del plan de contratación

Una vez identificados las fuentes de financiamiento se procede a definir los objetos de contratación que deberan estar enmarcados en los objetos de gasto estipulados en el plan de acción de cada proyecto.

El plan de contratación se concreta de la siguiente manera:

1. Las áreas responsables de los proyectos elaboran y/o actualizan el Plan de Acción del proyecto de inversión que tienen a cargo, con los ajustes y modificaciones a los componentes, actividades, tareas, objetos de gasto y objetos contractuales que sean necesarios.
2. La Oficina Asesora de Planeación revisa y aprueba el Plan de Acción del proyecto de inversión respecto del Objeto contractual.
3. La Oficina Asesora de Planeación envía el Plan de Acción viabilizado del proyecto de inversión a la Dirección de Contratación y a la Oficina de Presupuesto.
4. El área responsable del proyecto organiza la información y elabora el cronograma de contratación de cada actividad, individualizado por ítem y lo consigna en el formato establecido para ello, garantizando que la descripción de los objetos contractuales sea la misma diligenciada en el plan de Acción del proyecto de Inversión.
5. La Dirección de Contratación recibe los Planes de Contratación y realiza la consolidación, contrastando la descripción de los objetos de los documentos soporte de la operación contractual, con la información oficial que reposa en los planes de acción de los proyectos de inversión relacionados.

Una vez definido el plan de contratación, los gerentes de proyecto realizan las actividades necesarias para desarrollar los proceso contractuales que la Secretaría de Educación del Distrito requiere para su funcionamiento y el cumplimiento de su misión.



3.5 SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE UN PROYECTO

En cumplimiento de los principios constitucionales, es necesario que las entidades oficiales definan y desarrollen mecanismos de seguimiento y evaluación de los planes y proyectos para informarle a la ciudadanía, de manera oportuna, veraz y confiable, sobre la gestión pública realizada y la utilización de los recursos públicos. Así mismo, estos mecanismos de seguimiento se constituyen en insumo a los procesos de rendición de cuentas, permitiéndole a cada entidad y a los ciudadanos establecer espacios de diálogo constructivo que faciliten la realimentación para el mejoramiento de la gestión de la ciudad, fortalecer la lucha contra la impunidad y elevar la confianza pública.

En este sentido, el seguimiento a los proyectos de inversión de la SED es una actividad permanente que realiza la Oficina Asesora de Planeación, que corresponde a una revisión periódica del proyecto donde se verifica el avance en el cumplimiento de los compromisos que tiene la SED frente al Plan de Desarrollo como al Plan Sectorial de Educación.

El seguimiento tiene por objetivo la verificación del buen desarrollo del proyecto y adicionalmente se adelanta con el fin de:

- Establecer vínculos de responsabilidad entre los ejecutores y sus resultados
- Proporcionar elementos para realizar acciones correctivas, si es el caso.
- Controlar la gestión de los directivos de la SED
- Contar con información útil para la toma de decisiones.
- Orientar la distribución de los recursos para dar cabal cumplimiento al Plan de Desarrollo y al Plan Sectorial.
- Retroalimentar los procesos de planeación a partir del análisis y la medición de resultados.
- Rendir cuentas a la ciudadanía y activar el control social.

La Oficina Asesora de Planeación es el área responsable de realizar el análisis y control respectivo a los siguientes aspectos:

- Los compromisos del Plan de Desarrollo
- Los resultados de la política sectorial de educación vigente
- Los compromisos realizados en los diferentes proyectos de inversión de la SED.
- La ejecución presupuestal de los diferentes proyectos de inversión de la SED.
- El cumplimiento de las diferentes políticas públicas de la Ciudad y sus planes distritales.

3.5.1 Periodicidad del seguimiento

Las fechas de entrega de la información oficial de cada proyecto de inversión y de los indicadores relacionados con la Entidad, son:

- **Seguimiento mensual:** los responsables de los indicadores asociados con metas de Ciudad y de proyecto, así como los relacionados con el PMR de la Entidad, deben brindar información MENSUAL a través de SINDI, el Sistema de Indicadores de la SED.

Esta información deberá cargarse y validarse durante los primeros diez (10) días calendario después de cada corte mensual, para lo cual el sistema enviará oportunamente mensajes a todos los responsables de su diligenciamiento.

- **Seguimiento trimestral:** los responsables de los proyectos de inversión de la SED, deberán rendir cuentas y realizar informes de gestión de manera trimestral, durante los primeros diez (10) días calendario después de cada corte de trimestre. Los gerentes de proyecto deberán establecer los recursos y herramientas necesarias para garantizar este propósito, por lo que la labor de rendición de cuentas debe ser permanente y no debe limitarse solo a los primeros diez días después del corte trimestral.
- **Seguimiento anual:** La SED, con base en los informes del último trimestre de cada vigencia y el sistema de indicadores, elabora informes de rendición de cuentas anuales para las diferentes entidades de control y para la ciudadanía en general. Estos informes se presentan durante los tres primeros meses del año siguiente al periodo evaluado. No obstante, durante el periodo de gobierno, se revisa el cumplimiento acumulado de logros alcanzados y la ejecución presupuestal efectuada.

3.5.2 Instrumentos de seguimiento

- **Formato Seguimiento**

La metodología propuesta por la SED para el seguimiento de los proyectos de inversión involucra el diligenciamiento de tres módulos que agrupan los formatos de Seguimiento Básico, de Seguimiento a la Territorialización y el Informe de Gestión³⁵. El reporte de estos informes se realiza trimestralmente y consiste en identificar el grado de avance en el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el proyecto, los cuales ha plasmado en su respectiva formulación, a través del Plan de Acción Anual. Todo el proceso se enmarca en la normatividad distrital que para el caso de la SED, está orientada por los lineamientos de la Secretaría Distrital de Planeación –SDP–.

- **Reuniones de control de la gestión**

Cuando se obtienen los análisis de los informes trimestrales, la OAP y la Oficina de Programación y Seguimiento Presupuestal convocan a una reunión a todos los directivos de la SED con el fin de presentar el estado de las metas de los proyectos de inversión y Plan de Desarrollo. Estas reuniones también sirven como espacios de interacción institucional para analizar la situación de la Entidad.

- **Comité Coordinador de Proyectos de Inversión**

Este comité fue creado mediante resolución 1779 de 2009 como instancia coordinadora de todas las etapas de los proyectos que tienen actividades y/o tareas en común, dentro de los procesos de formulación, seguimiento y evaluación del Plan Sectorial de Educación.

- **Sistema de Seguimiento al Plan de Desarrollo -SEGPLAN-**

³⁵ Ibídem, pág. 40.

Es el sistema distrital en donde la información de programación, de reprogramación, actualización y seguimiento de los planes de acción de las Entidades distritales es capturada con el fin de consolidar la información oficial del Distrito Capital.

• **Sistema de Indicadores de la SED - SINDI-**

La formulación y seguimiento de indicadores en la Secretaría de Educación se hace desde el año 2007 a través del Sistema de Indicadores –SINDI-, el cual fue construido con el ánimo de hacer más eficiente la recolección de información y facilitar el ingreso, seguimiento y análisis de indicadores del nivel central, local e institucional.

SINDI es un instrumento para reducir la incertidumbre y la subjetividad de la información, por cuanto le permite a la SED:

- La creación de indicadores para cualquier proyecto o programa.
- El ingreso de logros por parte de los responsables, con la frecuencia definida para cada indicador.
- Ver los avances conseguidos por la SED en la ejecución de sus proyectos de inversión y en las actividades de gestión relevantes a través del reporte de gráficas y tablas.
- Administrar y consolidar los indicadores por localidad, institución o a nivel distrital, dependiendo de cómo se hayan definido.
- Modificar el indicador, en cualquier aspecto, guardando una historia del cambio, fecha, hora y usuario que lo realizó; así como el motivo de la modificación.

En este sentido, durante las etapas de ejecución y evaluación, la SED realiza el análisis y seguimiento periódico, sistemático y continuo a través todos los Indicadores contemplados en SINDI, lo cual permite identificar, ordenar, armonizar y monitorear de manera continua el progreso y avance de cada una de las metas y retroalimentar la gestión, realizar ajustes a los planes, permitir procesos de rendición de cuentas, definir argumentos para la definición de políticas públicas y la toma de decisiones en la búsqueda de la satisfacción del cliente o ciudadano.

Cómo funciona SINDI ?

 Administrador Técnico	Administra usuarios, dependencias, proyectos, componentes, programas, recursos, unidades de medida.
 Administrador Funcional	Pertenece a la Oficina Asesora de Planeación Administra los plazos de entrega Aprueba indicadores, modificaciones y logros nuevos, aprobados por el responsable de componente
 Responsable de Componente	Jefe de cada dependencia. Aprueba indicadores, modificaciones y logros nuevos ingresados por el responsable operativo.
 Responsable operativo	Usuario de cada dependencia. Crea indicadores, modifica indicadores y adiciona los logros de sus indicadores

Gráfica 9 – Funcionamiento del Sistema de Indicadores SINDI

3.5.3 Indicadores en el seguimiento y evaluación de proyectos

Un indicador es una expresión cuantitativa o cualitativa que permite medir un cambio o comportamiento, en un tiempo determinado, de un logro o resultado esperado. Un indicador permite:

- ✓ Identificar problemáticas, definir objetivos, políticas y programas en ámbitos del desarrollo económico, social, político y ambiental, entre otros.
- ✓ Elaborar diagnósticos, entender la situación que afronta un territorio en aspectos físicos, económicos, sociales, políticos y culturales; sus recursos, necesidades, tendencias pasadas y factores que podrían convertirse en potencialidades.
- ✓ Monitorear de manera continua, hacer evaluación y medir el impacto producido por las políticas, programas y proyectos establecidos por los diferentes planes y/o herramientas de planeación, permitiéndole a la Administración conocer lo que se está haciendo y el efecto de cada una de sus actividades en la búsqueda de la satisfacción del cliente o ciudadano.
- ✓ Identificar problemas (mediante un sistema de alerta temprana) y áreas de acción para poder adoptar medidas correctivas, rediseñar y mejorar los procesos o modelos para obtener mejores resultados.
- ✓ Apoyar la conformación de sistemas de información cuantitativos y cualitativos que permitan verificar de manera continua el avance y cumplimiento de objetivos, políticas y programas.
- ✓ Favorecer el proceso de control social y la participación ciudadana, en la medida que permiten a la población verificar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

- **Clasificación de los indicadores**

Para medir el logro de los objetivos y/o el cumplimiento de las metas existen tres tipos de indicadores:

- ✓ **Indicadores de Eficacia:** la eficacia hace referencia al grado de consecución de un producto frente a los objetivos y las metas establecidas. Se miden los cumplimientos inmediatos y las contribuciones de actividades en el propósito del objetivo.
- ✓ **Indicadores de Eficiencia:** miden el logro de un objetivo al menor costo unitario posible, buscando un uso óptimo de los recursos disponibles. La medición del rendimiento está encaminada a canalizar los esfuerzos de la mejor utilización de los recursos a través de capacidades financieras, legales, humanas, materiales, tecnológicas, etc.
- ✓ **Indicadores de Efectividad:** señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos fueron conducidos a los resultados deseados, tras lograr las metas de los indicadores de eficacia y de eficiencia.

- **Cómo construir un indicador**

Para formular un indicador es necesario plantearse dos preguntas:

¿Qué se quiere medir?: Es importante definir cuál es la política, programa, proyecto, objetivo, meta, etc., que se quiere medir, ejemplo:

- Población en edad escolar que no se encuentra estudiando (Baja cobertura)
- Retiro de alumnos durante el año lectivo (Ausentismo - Deserción)
- Bajo rendimiento y desempeño educativos en los alumnos (Desempeño académico)

¿Qué información se requiere para construir el indicador?: Si la variable o las variables se encuentran disponibles, es decir, si se cuenta con la información de primera fuente, o si por el contrario es necesario obtenerla en otras entidades. En este sentido, se hace necesario seleccionar la fuente más confiable para obtener datos actualizados y de calidad.

- *Hoja de vida del indicador*

Identificados los indicadores que se ajustan a los requerimientos de medición, seguimiento y evaluación se debe construir una hoja de vida por cada uno de ellos que debe contemplar los siguientes aspectos:

Tabla 17 – Componentes de la hoja de vida de los indicadores de la SED

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
Nombre del indicador	Es la expresión verbal, precisa y concreta del patrón de evaluación con el cual se “personifica y singulariza” el indicador respectivo
Descripción del indicador	Hace referencia al concepto del indicador, para qué se construyó, debe expresar con claridad, lo que se espera lograr con el indicador.
Objetivo del indicador	Se refiere al fin para el cual se formuló el indicador, el propósito que se quiere lograr al efectuar el seguimiento.
Definir el atributo	Cualidad o calidad del indicador, que nos permite orientarlo más hacia un fin específico o lugar, dónde se quiere realizar la medición, localidad, ciudad, país.
Unidad de medida	Determinar en qué unidad de medida será leído el indicador: es decir, en pesos, números, cantidades, kilómetros, hectáreas, metros, porcentajes, bytes/seg, días, horas, km ² , m ³ , pacientes/día, etc.
Fórmula	Un indicador puede estar constituido por uno o varios datos cuantificados que se calculan mediante operaciones básicas. En este sentido, los indicadores se pueden mostrar de varias formas, en el caso de indicadores con una única variable, su relación o resultado se dará a través de una operación de adición, donde se tiene en cuenta los datos base y los avances reportados a través del tiempo; si lo que se pretende es verificar medidas de coberturas o índices y su evolución en el tiempo, se deben plantear la fórmulas matemáticas con la implicación de cada una de las variables.
Definición de variables	Se debe hacer una breve descripción de cada una de las variables que hacen parte del cálculo del indicador, preferiblemente suministrando la fuente de información.
Proceso de cálculo	Definición de los pasos como se obtiene el logro del indicador, si es necesario la construcción de tablas de ingreso de datos, si se requiera una actualización continua, si son varios los responsables de facilitar los datos, etc.
Periodicidad	Corresponden al tiempo fijado para realizar la evaluación y seguimiento del cumplimiento de cada uno de los objetivos, políticas, programas, proyectos y/o metas. De acuerdo con lo establecido, se deben solicitar los datos tras un período de tiempo a cada una de las Entidades encargadas de suministrarlas, mensual, bimensual, bimestral, semestral, anual, etc.

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
Tipo o naturaleza del indicador	Si se trata de un indicador que medirá el grado de consecución de un producto frente a los objetivos y las metas establecidas (eficacia), el logro de un objetivo al menor costo unitario posible, buscando un uso óptimo de los recursos disponibles (eficiencia) o la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado, tras el logro de los resultados programados en el tiempo y con eficiencia en los recursos requeridos (efectividad).
Fuente de información	Se hace necesario identificar de donde provienen las variables y/o los datos que harán parte del cálculo del indicador, si es una fuente interna o externa, si proviene de datos oficiales publicados o cálculos de áreas internas.
Meta del indicador	Hace alusión al valor que se espera obtener dentro de un tiempo establecido, se puede definir por periodos de corto, mediano y largo plazo.
Criterio del indicador*	El reporte del logro del indicador está sujeto a seis criterios: suma, Constante, Incremental, Incremental con línea de base, decremental y decremental con línea de base. (ver conceptos al finalizar el cuadro de hoja de vida)
Rangos de evaluación	Es un ítem opcional, sugerido cuando se hacen evaluaciones tipo semáforo, en este sentido se proponen indicadores cualitativos con rango de evaluación, ejemplo: Excelente de __ a __, Bueno de __ a __ Deficiente de __ a __.
Responsables	Es necesario definir los responsables para cada uno de procesos que implica producir la información asociada con el indicador, es decir, la recolección, el análisis, la administración de bases de datos, la preparación de reportes y presentación de información relacionada con el indicador.
Interpretar el resultado	La lectura del logro del indicador se debe hacer de acuerdo con la periodicidad establecida y debe estar asociada con el objetivo, la meta y la unidad de medida. Si no existe una buena interpretación y/o lectura del logro del indicador se incurrirá en evaluaciones erróneas de las actividades realizadas y asociadas a la búsqueda del cumplimiento de lo que se está evaluando. La correcta lectura de un indicador permitirá, identificar el éxito o fracaso de una gestión en particular y deben constituirse en el diagnóstico que permita construir planes de mejoramiento.

• **Criterio del indicador**

El reporte del logro del indicador está sujeto al cumplimiento de los siguientes criterios:

- **Suma:** Cuando el criterio del indicador es suma, el reporte mensual que se debe hacer es del logro obtenido por cada mes, sin embargo el logro obtenido para el año será la sumatoria de los logros ingresados durante los meses evaluados.
- **Constante:** Un indicador constante, como su nombre lo indica, debe presentar un logro constante, en este sentido el seguimiento del indicador debe presentar un comportamiento igual al definido en la meta.
- **Incremental:** El reporte de logros de este tipo se debe hacer de manera independiente por cada mes, pero el avance del periodo evaluado, corresponderá al mayor valor obtenido en los meses registrados.
- **Incremental con línea de Base :** Para el reporte de logros de este tipo se debe contemplar el valor obtenido en el mes inmediatamente anterior, en este sentido el logro del último mes reportado siempre deberá ser igual o superior al inmediatamente anterior, y el logro acumulado corresponderá al último dato reportado.

- **Decremental:** El reporte de logros de este tipo se debe hacer de manera independiente por cada mes, pero el avance del periodo evaluado, corresponderá al menor valor obtenido en los meses registrados.
- **Decremental con línea de base:** El reporte de logros de este tipo de indicador se debe hacer de manera independiente por cada mes y el logro del último mes reportado corresponderá al logro del periodo evaluado.

3.5.4 Rendición de cuentas en la SED

La rendición de cuentas es el deber legal y ético que tiene todo funcionario o persona de responder e informar por la administración, manejo y rendimientos de fondos, bienes y/o recursos públicos asignados y los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido³⁶.

- **¿Quién realiza la Rendición de Cuentas?**

El Secretario de Educación del Distrito, como representante legal de la SED o quien asuma sus funciones.

- **¿Por qué se realiza la rendición de cuentas?**

Se debe realizar en cumplimiento a la normatividad establecida para tal fin y de esta manera, dar a conocer a la sociedad el estado de administración de los recursos, las estrategias, acciones y actividades desarrolladas para el cumplimiento de las metas propuestas enmarcadas en el Plan de Desarrollo y en el Plan Sectorial de Educación.

- **¿En qué consisten las sanciones presentadas por no cumplir con rendición de cuentas?**

En imponer o solicitar a la autoridad competente la aplicación de sanciones a los responsables por no presentar la cuenta o el informe, es decir, cuando no cumplan con los aspectos de presentación, forma, términos, período, contenido de acuerdo a los lineamientos establecidos por cada uno de los entes de control.

- **¿Para qué se realiza la rendición de cuentas?**

Para dar a conocer a la ciudadanía, a los entes de control, a las organizaciones privadas o a quien lo solicite la forma y la transparencia, con la que se ejecutan los bienes o recursos públicos asignados y sobre los resultados de su gestión en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido a la Administración Distrital.

- **¿Cómo se realizan los informes de Rendición de Cuentas?**

Una vez se cuente con la información oficial suministrada por las diferentes dependencias de la SED “estudios, logros alcanzados en la implementación de actividades, desarrollo de ejercicios y estrategias así como los informes de gestión y seguimiento de los proyectos de

³⁶ Contraloría de Bogotá D.C. , Resolución 034 de diciembre 21 de 2009, Artículo No. 3

inversión desarrollados y ejecutados por la SED” la cual se consolida por parte de la OAP, para elaboración de los diferentes informes solicitados en el proceso de Rendición de Cuentas.

Los informes que presenta la SED del Distrito en el proceso de rendición de cuentas son los siguientes:

Tabla 18 - Listado de informes de rendición de cuentas que presenta la SED

No.	DIRIGIDO A	FRECUENCIA PERIODO	INFORME Y/O ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DEL INFORME	NORMATIVIDAD
1	Contraloría de Bogotá D.C.	Semestral y Anual	CB 404 - Indicadores	Indicadores, Objetivos, Avance y Análisis de Resultados de la gestión adelantada de proyectos prioritarios del sector.	Resolución Reglamentaria No. 034 de 21 de diciembre de 2009 de la Contraloría de Bogotá D.C.
2	Contraloría de Bogotá D.C.	Semestral y Anual	CB 406 -Plan Estratégico	Misión, Visión, Objetivos, Principios y Estrategias de la Entidad.	Resolución Reglamentaria No. 034 de 21 de diciembre de 2009 de la Contraloría de Bogotá D.C.
3	Contraloría de Bogotá D.C.	Semestral y Anual	CBN 1013 - Plan Indicativo de Gestión	Avances y logros alcanzados durante la vigencia por cada uno de los componentes en los que se distribuye la inversión de todos los proyectos desarrollados por la SED.	Resolución Reglamentaria No. 034 de 21 de diciembre de 2009 de la Contraloría de Bogotá D.C.
4	Contraloría de Bogotá D.C.	Semestral y Anual	CBN 1014 - Plan de Desarrollo	Logros alcanzados de acuerdo al desarrollo y ejecución de los proyectos de inversión a cargo de la SED, en lo corrido del cuatrienio vigente correspondiente al Plan de Desarrollo.	Resolución Reglamentaria No. 034 de 21 de diciembre de 2009 de la Contraloría de Bogotá D.C.
5	Contraloría de Bogotá D.C.	Anual	CBN 1090 - Gestión y Resultados	Análisis de los Indicadores utilizados para la medición de los resultados de las actividades misionales y las áreas de apoyo de la Entidad, correspondiente al periodo fiscal que se rinde. (Informe consolidado POA's de Nivel Central, Localidades e Instituciones.	Resolución Reglamentaria No. 034 de 21 de diciembre de 2009 de la Contraloría de Bogotá D.C.
6	Contraloría de Bogotá D.C.	Anual	CBN 1103 - Balance Social	Demosttrativo de las acciones ejecutadas en la atención de un(os) problema(s) social(es) y los cambios logrados en el(los) mismo(s).	Resolución Reglamentaria No. 034 de 21 de diciembre de 2009 de la Contraloría de Bogotá D.C.
7	Contraloría de Bogotá D.C.	Anual	CBN 1107 - Plan de Contingencia	Gestión para el funcionamiento normal de la Entidad, aún cuando en su marcha se viese dañada por una amenaza	Resolución Reglamentaria No. 034 de 21 de diciembre de 2009

No.	DIRIGIDO A	FRECUENCIA PERIODO	INFORME Y/O ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DEL INFORME	NORMATIVIDAD
8				interna o externa, tales como: origen natural, antrópicos humano, salud ocupacional, técnicos, entre otros.	de la Contraloría de Bogotá D.C.
	Contraloría de Bogotá D.C.	Anual	CBN 1111 – 1112 – 1113 Gestión Ambiental Interna y Externa CBN 1114 - Información Ambiental Externa Proyectos de Inversión de Obras de Infraestructura	Gestión Ambiental desarrollada en la Secretaría de Educación del Distrito Capital	Resolución Reglamentaria No. 034 de 21 de diciembre de 2009 de la Contraloría de Bogotá D.C.
	Concejo de Bogotá D.C. - Secretaría de Gobierno Distrital	Semestral	Informe jóvenes	Rendir cuenta sobre la gestión desarrollada a través de los proyectos de inversión para apoyar a la Juventud de Bogotá.	Decreto 482 de 2006
9	Concejo de Bogotá D.C. - Secretaría de Gobierno Distrital	Semestral	Informe Mujer y Género	Estrategias desarrolladas en la Entidad a través de los proyectos de inversión a cargo de la SED para garantizar la plenitud de los derechos de las personas lesbianas, gays, bisexuales y transgeneristas - LGBT- y sobre identidades de género y orientaciones sexuales en el Distrito Capital, adicionalmente, brindar información acerca de los logros acumulados alcanzados durante lo corrido del Plan de Desarrollo.	Acuerdo 371 de 2009
10	Concejo de Bogotá D.C. - Secretaría de Hacienda Distrital - Secretaría de Gobierno Distrital - Secretaría de Integración Social del Distrito	Trimestral	Informes de seguimiento a la infancia y la adolescencia	Acciones, actividades y estrategias realizadas para garantizar el ejercicio y restablecimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes de la Ciudad a través de los proyectos de inversión desarrollados y ejecutados a cargo de la SED.	Ley 1098 de 2006, Acuerdo 238 de 2006, Artículo 34 del Acuerdo 308 de 2008, Artículo 50 del Decreto 560 de 2009, Circulares 001 de 2010 de la Secretaría de Hacienda Distrital y Secretaría de Planeación Distrital
11					

No.	DIRIGIDO A	FRECUENCIA PERIODO	INFORME Y/O ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DEL INFORME	NORMATIVIDAD
12	Concejo de Bogotá D.C. - Secretaría de Hacienda Distrital - Secretaría de Gobierno Distrital	Trimestral	Informes de seguimiento a población desplazada	Acciones, actividades y estrategias realizadas para garantizar el ejercicio y restablecimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes en situación de desplazamiento, a través de los proyectos de inversión desarrollados y ejecutados a cargo de la SED.	Directiva 013 de 2008, Artículo 48 del Decreto 560 de 2009, Circular conjunta de 2010 de la Secretaría de Hacienda Distrital y la Secretaría Distrital de Gobierno y Sentencia T-025
13	Concejo de Bogotá D.C.	Semestral	Informes de seguimiento a población afrodescendiente e indígena	Acciones, actividades y estrategias realizadas para el reconocimiento de la Diversidad Cultural y la Garantía de los Derechos de los Afrodescendientes, a través de los proyectos de inversión desarrollados y ejecutados a cargo de la SED.	Acuerdo 175 de 2005 - Decreto 151 de 2008
14	Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. - Secretaría de Planeación Distrital	Anual	Informe de Rendición de Cuentas del Sector Educación	Balance de resultados de los objetivos, políticas, programas y estrategias adelantadas en el marco del Plan de Desarrollo Distrital, en términos de eficiencia, eficacia y efectividad en el desempeño de cada uno de los sectores.	Acuerdo 380 de 2009
15	Secretaría de Integración Social del Distrito	Trimestral	Informes de seguimiento al Objetivo Estructurante Ciudad de Derechos	Balance de resultados de los objetivos, políticas, programas y estrategias adelantadas en el marco del Plan de Desarrollo Distrital de los programas Educación de calidad y pertinencia para vivir mejor, Acceso y permanencia a la educación para todas y todos y Mejoramiento de la infraestructura y dotación de colegios.	Artículo 41 del Acuerdo 308 de 2009
16	Secretaría de Planeación Distrital	Trimestral	Reporte de Indicadores Acuerdo 301/2007 y 067/2002 a Planeación Distrital	Estado y evolución de los indicadores que permitan determinar la contribución del Plan de Desarrollo Distrital en el avance de los objetivos del milenio que garanticen una evaluación permanente de la gestión desarrollada por la SED.	Acuerdo 301 de 2007 y Acuerdo 67 de 9 de septiembre de 2002
17	Secretaría de Planeación Distrital	Trimestral	Sistema de Seguimiento al Plan de Desarrollo - SEGPLAN-	Registro del avance obtenido en el cumplimiento de las metas de los proyectos de inversión de la SED enmarcados en los Programas del Plan de	Circular 22-12-2008; Circular 30-09-2009



No.	DIRIGIDO A	FRECUENCIA PERIODO	INFORME Y/O ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DEL INFORME	NORMATIVIDAD
18	Secretaría de Planeación Distrital	Anual	Informe Acuerdo 67	Desarrollo; así como la consolidación de información de los programas a cargo de la SED como coordinadores: Acceso y Permanencia a la educación para todos y todas; Educación de calidad y pertinencia para vivir mejor; Mejoramiento de la infraestructura y dotación de colegios.	Acuerdo 67 de 9 de septiembre de 2002
	Dirección Distrital de Presupuesto	Mensual	Registro Producto, Metas y Resultados - PMR	Registro de avance de los indicadores correspondientes a los productos y objetivos definidos por la SED en cada vigencia, a través del Sistema PREDIS de la Secretaría de Hacienda Distrital. Así como el registro del presupuesto de inversión y funcionamiento, asociado a dichos productos.	Circular 06-2009; Circular 002-2010
20	Bogotá Cómo Vamos	Anual	Informe para Bogotá Cómo Vamos	Acciones, actividades y estrategias desarrolladas para el cumplimiento de las metas propuestas en el Plan de Desarrollo que conllevan al mayor acceso a bienes y servicios de mejor calidad en cuanto a educación.	Alianza Interinstitucional entre la Casa Editorial El Tiempo, la Fundación Corona y la Cámara de Comercio de Bogotá
21	Veeduría Distrital	Anual	Informe a la Veeduría Distrital	Estadísticas y resultados de los indicadores de seguimiento en cumplimiento de las metas definidas en el Plan Sectorial de Educación.	Acuerdo 24 de 1993 y Decreto Ley 1421 de 1993
22	Secretaría Distrital de Ambiente	Trimestral	Seguimiento y avance del PIGA	Informe a la autoridad ambiental del cumplimiento en la ejecución de las actividades ambientales, objetivos, metas e indicadores contemplados en el PIGA de la Entidad.	Decreto 509 de 2009
23	Secretaría Distrital de Ambiente	Semestral	Seguimiento PACA	Informe a la autoridad ambiental del cumplimiento en la ejecución de las actividades ambientales contemplados en el PACA de la Entidad.	Decreto 509 de 2009
24	Unidad Administrativa Especial	Trimestral y semestral	Seguimiento al PAI	Informe a la UAESP del cumplimiento de las actividades, cronograma y	Decreto 400 de 2004

No.	DIRIGIDO A	FRECUENCIA PERIODO	INFORME Y/O ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DEL INFORME	NORMATIVIDAD
25	de Servicios Públicos – UAESP-			reporte de indicadores contemplados en el Plan de Acción Interno para el aprovechamiento eficiente de los residuos sólidos generados en la SED nivel central.	
	Veeduría Distrital	Trimestral	Informe de Avance MECI	Informe que contiene el desarrollo de las estrategias de implementación y sostenibilidad del MECI en la SED y los niveles de avance en el cumplimiento de cada una de ellas.	No tiene normatividad asociada que obligue a su presentación, sin embargo, la Veeduría Distrital como encargado del tema MECI a nivel distrital lo estableció dentro de la Directiva 08 de 2007
26	Departamento Administrativo de la Función Pública	Anual	Informe Ejecutivo Anual	Es un informe que presenta el Secretario de Educación, basado en el diligenciamiento de las encuestas de avance en la implementación y mantenimiento de los elementos del MECI para la vigencia e incluye algunas preguntas del Sistema de Gestión de Calidad. Las encuestas son diligenciadas por la OAP como representante de la Alta Dirección para el Sistema Integrado de Gestión. El informe es elaborado por Control Interno a partir de las encuestas.	Circular Anual que emitió el Consejo Asesor en Materia de Control Interno. Para la vigencia 2009 fue la Circular 001 de 2009
27	Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE-	Anual	C-600	Censo que se realiza para colegios oficiales y no oficiales	Ley 79 de 1993
28	Ministerio de Educación Nacional – MEN-	Anual	R-166	Reporta información del sector educativo de acuerdo con los anexos establecidos por el MEN	Resolución 166 de 2003



4. LA PLANEACIÓN PARTICIPATIVA EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO

Desde la Constitución de 1991, el país abrió la posibilidad para que la comunidad participe activamente en la definición y control de sus políticas públicas. Con la Ley 134 de 1994 reglamentó los mecanismos de participación ciudadana y con ello le abrió el camino a los denominados “presupuestos participativos”.

En este sentido, el Gobierno Distrital reconoció mediante el Decreto 448 de 2007, como derecho constitucional y legal, la participación ciudadana en la discusión, formulación y evaluación de políticas públicas y constituyó el Sistema Distrital de Participación Ciudadana, el cual soporta la formulación y ajustes a la política de presupuestos participativos de la ciudad.

En el actual plan de desarrollo de la ciudad “Bogotá Positiva”, la participación surge como principio transversal y se convierte en uno de los instrumentos que por excelencia contribuye de forma directa a que las y los ciudadanos aumenten su capacidad de interlocución política, incidencia en la formulación, ejecución y seguimiento de políticas públicas, y el ejercicio pleno de su ciudadanía. En este sentido la administración distrital ha hecho una apuesta clara y de forma expresa a través del programa “Ahora Decidimos Juntos” en el que estableció como una de las metas de gobierno la realización de varios ejercicios locales de presupuestos participativos.

4.1 ANTECEDENTES DE LA PARTICIPACIÓN EN LA SED

Aunque en la construcción de los planes sectoriales de los últimos cinco períodos del gobierno distrital, la participación ha sido el eje fundamental para el establecimiento de la estructura programática del sector educativo, la misma se ha dado con los vicios de la participación presentes en el resto del país, es decir, bajo el esquema de consulta y concertación, pero sin el poder que brinda el proceso de toma de decisiones, poder que se concentró en los ámbitos tecnocráticos de las entidades públicas.

Consciente de ello, la Secretaría de Educación del Distrito –SED– decidió romper ese paradigma y fue así como en 2006, abrió la puerta a la participación efectiva de las comunidades educativas en los procesos de decisión de los recursos públicos. En dicho año se evidenció la voluntad política de la administración para hacer efectiva la participación de la comunidad educativa, cuando se lograron los primeros avances en la construcción participativa del presupuesto de algunos colegios de la ciudad (26), en donde sus Gobiernos Escolares decidieron las actividades y proyectos que cada institución adelantaría durante la vigencia. Esta labor fue tomando fuerza gradualmente con el paso de los años y hoy día, todos nuestros colegios están obligados a realizar este ejercicio participativo.

Sin embargo, a pesar de darse dicha voluntad política, los esfuerzos de los colegios no estaban trascendiendo, lo cual evidenció una ruptura entre los niveles institucional, local y central de la SED y, en consecuencia, desconfianza en los procesos de participación propiciados desde las instituciones educativas.

Pero esta ruptura fue vista como una oportunidad, lo cual generó nuevas acciones que continuaron demostrando la fehaciente voluntad política de la ciudad para hacer de la participación en el sector educativo, un ejercicio productivo y efectivo en la construcción de política pública. Fue así como en 2008 se establecieron formalmente instancias de participación educativa local y distrital con la implementación del Decreto Distrital No. 293³⁷, mediante el cual se fomenta la participación organizada de la comunidad educativa para analizar los diagnósticos educativos de las localidades y tomar decisiones de política que permitan orientar la planeación educativa de la ciudad.

Con la implementación de este Decreto 293, comienza un proceso de empoderamiento de la política pública de toda la comunidad educativa en cada una de las localidades de la ciudad, a través de los denominados Consejos Consultivos Locales de Política Educativa - CCLPE- y sus correspondientes Mesas que los conforman.

Y es allí, en el seno de estos CCLPE, en donde la SED, en cabeza de sus Direcciones Locales de Educación, ha encontrado el escenario organizacional, descentralizado y operativo ideal para llevar a cabo adecuadamente sus procesos participativos.

4.2 PLANEACIÓN AL DERECHO

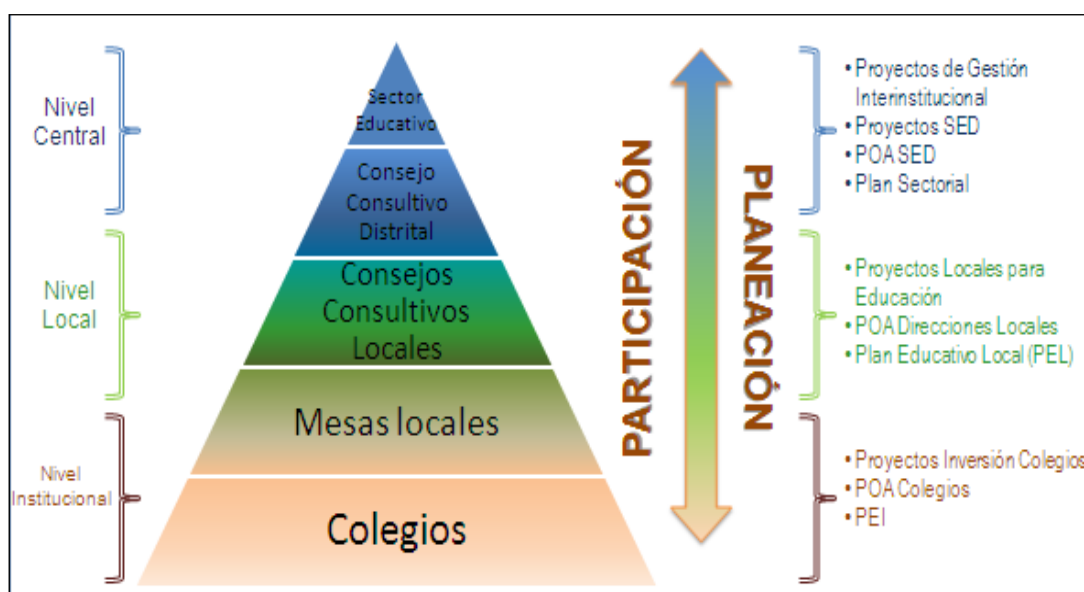
A diferencia de la planeación al derecho que planteaba el Sistema Nacional de Planeación Participativa, que se lograba a través de las denominadas “Trochas Ciudadanas”, cuyo propósito consistía en que la comunidad organizada (sociedad civil) construyera y presentara propuestas a los candidatos para que estos las acogiesen en sus programas de gobierno, y las respetasen mediante pactos con la ciudadanía, la SED ha desarrollado una figura que no solo busca ese propósito, sino además busca generar política educativa con visión de futuro en cada una de las localidades del Distrito y, en consecuencia, en la ciudad.

Además las propuestas que construye, consolida, prioriza y presenta el sector educativo de la ciudad, y que lidera la SED, se constituyen en un ejercicio de participación activa en donde confluye no solo la sociedad civil, sino también todos los representantes de la comunidad educativa, los gobiernos locales, los diferentes sectores del gobierno distrital (no solo educación), la empresa privada, los consejos locales de planeación y muy especialmente, los niños, niñas y jóvenes de Bogotá.

³⁷ Por medio del cual se crea y estructura el Consejo Consultivo Distrital de Política Educativa, los Consejos Consultivos Locales y las Mesas Locales de Política Educativa, como instancias de participación del sector educativo de Bogotá en cada una de las localidades.

Y precisamente es este último punto en donde la SED ha concentrado su proceso de participación, en los escolares, por cuanto son ellos el objetivo central del sistema educativo y aunque la política educativa puede estar bien construida y soportada técnicamente, también puede estar desconociendo los intereses generales de nuestro cliente principal: **nuestros estudiantes**.

Todo este proceso ha venido reforzando la concepción que tiene la SED sobre la Planeación Participativa, que no es otra cosa que la evolución desde la denominada planeación tradicional, en donde se planea “de arriba hacia abajo”, hacia la planeación al derecho, en donde la planeación se realiza “de abajo hacia arriba”, haciendo que las decisiones se construyan de manera articulada entre los diferentes niveles de la entidad, considerando en primera instancia las necesidades de los colegios, posteriormente, las problemáticas de la localidad y por último, las prioridades educativas de la ciudad. El producto concreto de la planeación participativa de cada nivel debe ser coherente con documentos de planeación que desde lo institucional, construyan la política educativa local y, en consecuencia, la política educativa de Bogotá en el corto, mediano y largo plazo. En el siguiente diagrama se puede apreciar el proceso de la planeación participativa en el sector educativo de la ciudad.



Gráfica 10 – Esquema de Planeación Participativa SED

Teniendo en cuenta esta concepción de “planeación de abajo hacia arriba”, la Planeación Participativa se puede definir como el proceso mediante el cual se involucra a sujetos individuales en la toma de decisiones que desde lo institucional afectan la formulación, ejecución y evaluación de iniciativas locales y distritales para atender necesidades de la comunidad con el fin de generar cambios positivos en el entorno educativo y social de la ciudad en el corto, mediano y largo plazo.

De este proceso se desprende además un elemento que se constituye tanto en insumo como producto de la planeación participativa y que además permite establecer las prioridades de inversión anual de la entidad, esto es, el presupuesto participativo, el cual se entiende como el resultado de un ejercicio democrático, participativo e incluyente de identificación, programación y control en el que la comunidad prioriza sus necesidades en el sector y con base en ello decide sobre las inversiones y gastos para la siguiente vigencia, en la que realiza el control social para asegurar su correcta ejecución.

4.2.1 Presupuestos con Participación en Colegios

Este programa iniciado en 2006, se consolidó de manera progresiva con la incorporación voluntaria de los colegios hasta tener hoy en día a casi la totalidad de ellos participando en la experiencia (274 colegios).

Para su correcta organización, se creó una instancia de participación ampliada que trabaja de la mano del consejo directivo y el rector de cada colegio en los temas de planeación y financiero: el Comité Institucional de Presupuestos Participativos -CIPP-, instancia que permite una más amplia participación y se constituye en el vínculo de comunicación entre la comunidad educativa y las autoridades administrativas del colegio.

Algunos de los beneficios que se han obtenido con la implementación del programa de *Presupuestos con Participación* en los colegios oficiales de Bogotá, son los siguientes:

- El grueso de la comunidad educativa comprende la mecánica y las particularidades de la estructura y administración de los fondos de servicios educativos, mecanismo a través del cual se programan y ejecutan los recursos de los colegios;
- Se han reducido sustancialmente las quejas y denuncias de la comunidad educativa contra los rectores, por malos manejos en el presupuesto de los colegios, pasando de 250 en 2006 a 15 en 2010;
- Racionalización del gasto y orientación adecuada de la inversión hacia proyectos integrales articulados al Proyecto Educativo Institucional; y
- Se han elevado los niveles de ejecución presupuestal en las últimas vigencias y cada vez quedan menos recursos sin ejecutar.

Actualmente son más de 6.500 personas de la comunidad educativa quienes se encuentran participando en los Comités Institucionales de Presupuestos Participativos. Durante estos últimos 5 años, se ha logrado construir presupuestos con participación en los colegios de la ciudad por un valor aproximado de \$185.000 millones, distribuidos anualmente de la siguiente manera:

Tabla 19 - Evolución presupuesto participativo en colegios oficiales de Bogotá

Vigencia	No. Colegios	Participantes CIPP	Presupuesto \$	Valor U\$
2006	26	275	\$6.000 millones	U\$12 millones
2007	120	2.482	\$25.800 millones	U\$52 millones
2008	200	4.200	\$43.000 millones	U\$86 millones
2009	220	5.000	\$47.500 millones	U\$95 millones
2010*	274	6.750	\$63.000 millones	U\$126 millones

*Valores con corte a septiembre 30 de 2010

4.2.2 POAI Participativo

En 2008 y 2009, el Nivel Central de la SED, como parte de la construcción del Plan Operativo Anual de Inversiones –POAI- para el año 2009 y 2010 respectivamente, realizó ejercicios de priorización de necesidades educativas de la ciudad, con los cuales logró reorientar sus inversiones para dichas vigencias. En 2008, la participación de la comunidad educativa tan solo alcanzó un cubrimiento de 100 personas, mientras que en 2009 la participación alcanzó la cifra de 8.300 miembros de la comunidad educativa de la ciudad.

En efecto, los resultados de estos procesos de 2008 y 2009, establecieron un orden de prioridades educativas diferente a las plasmadas en nuestro Plan Sectorial de Educación, lo cual incidió en la toma de decisiones para 2010, por cuanto se replanteó la política educativa y se reorientaron las inversiones.

Sin embargo, fue en 2010, con la implementación de la Resolución No. 280 del 6 de febrero, cuando se estableció la voluntad política real para construir de manera participativa el presupuesto de inversión no recurrente de los proyectos de la SED. En este acto administrativo se ordena destinar el 15% del total de recursos de libre inversión, que correspondieron exactamente a \$40.000 millones (U\$80 millones de dólares), para que la comunidad educativa de las 20 localidades de la ciudad defina las prioridades de inversión que debe atender la entidad durante la vigencia 2011.

Así surgió lo que hoy se conoce como el programa de *Planeación Participativa de la SED*, llevado a cabo mediante el trabajo coordinado de tres áreas estratégicas de la entidad: la Oficina Asesora de Planeación, la Dirección de Participación y Relaciones Interinstitucionales y las Direcciones Locales de Educación. Estas áreas diseñaron una metodología de trabajo que permitió desarrollar todo el proceso en cada una de las localidades, en el seno de los Consejos Consultivos Locales de Política Educativa, a través de cinco (5) diferentes fases durante 2010³⁸:

³⁸ Ver el detalle y los resultados de cada fase en el documento “Memorias del Proceso de Planeación Participativa SED 2010”, Secretaría de Educación del Distrito, Bogotá, noviembre de 2010.

- ***Fase 1. Preparación:*** Presentación y análisis de diagnósticos y estadísticas locales y definición de acciones de mejoramiento y necesidades educativas territoriales.
- ***Fase 2. Priorización:*** Concertación y definición de las principales necesidades educativas a atender en 2011.
- ***Fase 3. Votación:*** Consulta a toda la comunidad educativa vía web para establecer las principales prioridades que deberá atender la SED en cada localidad durante el 2011.
- ***Fase 4. Asignación de recursos:*** Modelación de la distribución de recursos por parte de la SED y acuerdos con los Consejos Consultivos de Política Educativa Local para definir la destinación específica de los recursos 2011 de la entidad en cada localidad.
- ***Fase 5. Socialización:*** Presentación de los proyectos de inversión de la SED que financiarán las necesidades educativas previstas por la localidad, y de la metodología para el desarrollo del proceso de veeduría y control social durante la próxima vigencia.

4.2.3 Instancias de participación del sector educativo en la ciudad.

El Decreto 293 de 2008 crea y estructura el Consejo Consultivo Distrital de Política Educativa, los Consejos Consultivos Locales y las Mesas Locales de Política Educativa. El sector educativo de Bogotá cuenta con instancias de participación en cada una de las localidades, las cuales son:

- ***Consejo Consultivo Distrital de Política Educativa:*** Instancia consultiva de la Administración Distrital, cuyo objeto es la discusión, el análisis y la construcción de recomendaciones y propuestas relacionadas con el diseño y desarrollo de la Política Pública Educativa Distrital.
- ***Consejos Consultivos Locales de Política Educativa:*** Se crearán estos consejos en cada una de las localidades de Bogotá Distrito Capital, que será presidido por el Alcalde o Alcaldesa Local e integrado por Mesas Locales de Política Educativa.
- ***Mesas Distritales y Locales de Política Educativa:*** La Secretaría de Educación del Distrito promoverá la conformación de Mesas Distritales y Locales de Política Educativa, abiertas a la participación de los distintos actores de la comunidad educativa y la ciudadanía. Las Mesas Locales de Política Educativa se conformarán teniendo en cuenta principalmente los representantes elegidos en cada colegio al Consejo Directivo.

4.3 ENSEÑANZAS DE NUESTROS EJERCICIOS PARTICIPATIVOS

Son muchos los aprendizajes que han suscitado nuestros programas de *Planeación Participativa* y de *Presupuestos con Participación*. A continuación se relacionan los que la SED considera más importantes para el desarrollo de una adecuada planeación al derecho:

1. La Planeación Participativa es el mejor escenario para construir política pública efectiva de corto, mediano y largo plazo, trascendiendo las administraciones y períodos de gobierno de las autoridades territoriales, pero requiere de un trabajo articulado entre lo político, lo técnico y lo democrático (gobierno, instituciones y sociedad).
2. Los presupuestos con participación se constituyen en producto e insumo de la Planeación Participativa; por ello son la mejor opción para empoderar a la ciudadanía en la toma de decisiones sobre las inversiones locales inmediatas de los sectores.
3. El éxito de cualquier proceso participativo depende, sin lugar a dudas, de la voluntad política de sus gobernantes; voluntad que debe plasmarse y oficializarse mediante actos administrativos que evidencien el compromiso institucional con la participación.
4. Se deben fortalecer los Consejos Consultivos Locales de Política Educativa, para que la participación fluya eficientemente, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, con lo cual se optimizan los procesos de descentralización y autonomía local.
5. Con el aprendizaje adquirido desde la Secretaría de Educación de Bogotá, ha sido posible evidenciar que las transformaciones sociales son posibles con el concurso de todos los miembros de la sociedad, y que con organización y voluntad política, el desarrollo de los territorios, de la mano de la participación, no es una utopía.
6. La participación de la ciudadanía resulta verdaderamente efectiva cuando además de discutir, concertar y priorizar con ellos, se les permite participar en la toma de decisiones. Sin embargo, se debe prever que las áreas de participación de las entidades, trabajen coordinadamente con las áreas de financiera y/o de planeación, por cuanto estas últimas son quienes coordinan la construcción de los POAI, y desde allí pueden garantizar los recursos para el desarrollo de procesos efectivos de participación.

La SED, hoy más que nunca, está convencida que la educación es el motor del desarrollo del país y que es necesario “*ambientar la educación en la cultura política y económica colombiana como la inversión pública más rentable*”, no como un rubro engorroso del gasto público que debe recortarse al primer guiño del Fondo Monetario Internacional o del Banco Mundial. La inversión masiva en la educación sigue estando ausente de los programas de los candidatos presidenciales y parlamentarios, de los documentos de Planeación Nacional; los CONPES de educación son apenas esquemáticos y el documento “Visión Colombia 2019” es muy decepcionante, pues no se compromete ni siquiera a más de lo mismo³⁹.

³⁹ Tomado del documento “Siete retos de la educación colombiana para el período de 2006 a 2019”, escrito por Carlos E. Vasco U., Universidad EAFIT, Medellín, 10 de Marzo de 2006.

5. RETOS DE LA POLÍTICA EDUCATIVA DE BOGOTÁ

Bogotá evoluciona hacia una nueva concepción de ciudad, por lo tanto los procesos adelantados en las entidades deben reconocer la importancia de la planeación de largo plazo y de la participación de los actores involucrados. Continuar con la participación ciudadana y el control social serán un objetivo y una característica de la tarea de gobiernos a fin de legitimar el proceso en materia educativa.

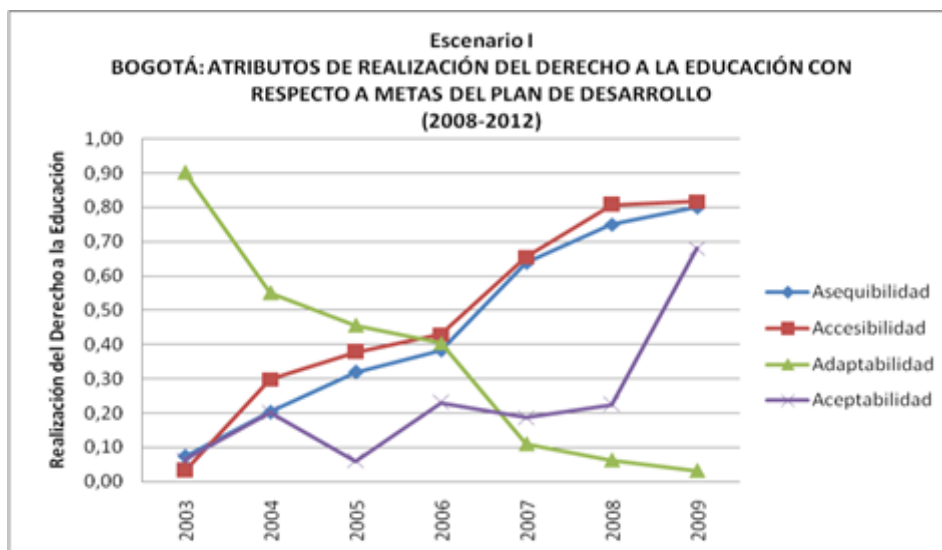
Teniendo en cuenta los diferentes estudios y diagnósticos educativos que ha adelantado la SED, así como las necesidades plasmadas por la comunidad educativa en los procesos de participación, se han logrado determinar las líneas de acción que el sector educativo tendría que enfrentar en el corto, mediano y largo plazo para asumir el reto de mejorar la calidad educativa y brindar mejores oportunidades de acceso y permanencia a la educación preescolar, básica, secundaria y media, en escenarios que permitan el derecho efectivo a la educación.

El carácter multidimensional del derecho a la educación ha sido reconocido a través de la enunciación de cuatro atributos fundamentales: *la asequibilidad, la accesibilidad, la aceptabilidad y la adaptabilidad que se resume así:*

Tabla 20 – Atributos para la realización del derecho a la educación

REALIZACIÓN DEL DERECHO A LA EDUCACIÓN		
ATRIBUTO	DERECHO DE LOS SUJETOS	OBJETIVO Y OBLIGACIÓN DEL ESTADO
Asequibilidad	A la disponibilidad	Garantizar la disponibilidad de establecimientos educativos al alcance de todos y todas. La disponibilidad hace referencia a la disponibilidad de infraestructura adecuada, de un número de docentes adecuado, disponibilidad de materiales de enseñanza, facilidad de acceso al lugar de ubicación de la escuela y oferta suficiente de cupos educativos.
Accesibilidad	Al acceso a la enseñanza	Garantizar la no discriminación, la accesibilidad económica y la accesibilidad geográfica. Asegurar un trato preferente a poblaciones tradicionalmente excluidas, la obligatoriedad y gratuidad del derecho a la educación y la disponibilidad de materiales de estudio, transporte y alimentación escolar.
Aceptabilidad	A la calidad	Garantizar que todas las escuelas se ajusten a unos criterios mínimos de enseñanza y a que la calidad de la educación sea aceptable para los padres, los niños y las niñas. El deber de promover un modelo educativo que respete y promueva los derechos humanos <i>a</i> la educación, <i>en</i> la educación y <i>por</i> la educación.
Adaptabilidad	A la permanencia	Garantizar que la educación se adapte a las necesidades de los niños, niñas y jóvenes a fin de que puedan permanecer en el sistema educativo. Evitar la deserción escolar, asegurar la permanencia de los sectores más vulnerables física, económica, política y socialmente. Fomentar la educación pública, obligatoria y gratuita, y establecer procesos participativos y democráticos al interior de las instituciones educativas

En la siguiente gráfica se aprecia la evolución sostenida en materia de asequibilidad y accesibilidad, la evidente mejora en aceptabilidad y el deterioro progresivo de la adaptabilidad durante los últimos años.



Gráfica 11 – Atributos para la realización del derecho a la educación, frente a metas del plan de desarrollo

Fuente: Cálculos Oficina Asesora de Planeación – SED.

El contenido de cada uno de dichos atributos define, también, el conjunto de las obligaciones sustanciales y formales del Estado con respecto a la educación, por ende la política pública debe estar orientada hacia el cumplimiento de estos 4 atributos conjugando los componentes: participativo, técnico, político y democrático; participativo porque los diagnósticos se construyen colectivamente con la comunidad; técnico porque deben entrar a combinarse herramientas orientadoras en la definición de proyectos educativos y la optimización de los recursos para la satisfacción de necesidades ilimitadas; político porque es importante el respaldo de las decisiones de los gobiernos para viabilizar la política pública; y democrático porque debe contar con el respaldo de la mayoría.

La situación del derecho a la educación en Bogotá aquí presentada, y los estudios más profundos realizados por la Oficina Asesora de Planeación, como lo son los diagnósticos educativos locales y las acciones de mejoramiento educativo definidas por los Concejos Consultivos de Política Educativa Local en el marco de la estrategia de Planeación Participativa desarrollada en 2009 y 2010, justifican la profundización y adopción de políticas concretas en cada atributo del derecho, las cuales se enuncian a continuación:

1. ASEQUIBILIDAD

- Reducir la elevada **relación alumno/docente** y evaluar los aspectos ambientales que rodean a los Colegios Distritales.
- Profundizar las políticas de **construcción de nuevos colegios, mejoramiento estructural, de infraestructura, equipamiento y dotación** en términos de bibliotecas, libros, equipamiento didáctico, recursos audiovisuales y equipamiento informático. Los estudios muestran la enorme importancia creación de materiales didácticos para la retención escolar en el aula y la escuela. Las aulas especializadas, los laboratorios de física y química y las aulas de informática cobran progresivamente mayor importancia como elementos fundamentales para la retención escolar. La prioridad de corto plazo radica en terminar las numerosas obras de infraestructura inconclusas.

- La cuestión docente constituye también un factor explicativo del fracaso escolar. Se debe abrir paso a políticas tendientes a brindar **asistencia técnico-pedagógica, actualización y capacitación de supervisores, directores y docentes** en las escuelas, optimizar el trabajo docente mediante la concentración de horas en una misma escuela, financiar proyectos pedagógicos e investigativos en las escuelas y formar docentes en la edición de libros y producción de material didáctico específico. Finalmente, es importante la incorporación de la figura del profesor tutor, orientado a complementar la tarea del docente que está al frente del aula apoyando tareas de orientación y formación de los alumnos. Así mismo, plantear estrategias que propicien la creación de una institución que forme y capacite formadores en aspectos que trasciendan el ámbito curricular.
- La generación de impactos a través de la formación de los docentes y del acompañamiento permanente de los mismos en los procesos de **incorporación de la tecnología informática en las dinámicas pedagógicas y de enseñanza**. Los maestros, como poseedores del conocimiento y la experiencia pedagógica, son sujetos clave para el uso efectivo de la informática educativa en el sistema escolar, pues se considera al maestro como eje articulador de toda la actividad educativa, responsable de la creación de los ambientes de aprendizaje enriquecidos con tecnología y conocedor de sus posibilidades didácticas y las vías de su aplicación pedagógica. Por ello, el mejoramiento del ambiente escolar, y el acceso a nuevas tecnologías y medios educativos para los docentes constituyen asuntos que deben estar contenidos en una política de formación que consulte el desarrollo profesional de maestros y maestras.

2. ACCESIBILIDAD

- La obligación de consolidar los avances asociados a la cobertura neta, la formulación de políticas dirigidas a **minimizar la tasa de extraedad, la erradicación total del analfabetismo**, la implementación de la gratuidad en todos los niveles educativos (primaria, secundaria y media), y la **elaboración de un perfil de la exclusión y la discriminación** en relación con poblaciones vulnerables (desplazados, madres lactantes o en embarazo, reinsertados, desmovilizados, habitantes de la calle, niños trabajadores, etc.), siguen siendo retos importantes en la política educativa de la ciudad.
- La fortaleza de la **política pública de Educación Inicial** ha demostrado ser una herramienta consistente para disminuir la brecha que en términos de fracaso escolar existe entre la población infantil más vulnerable y aquella que no lo es. Para Bogotá es imperativo seguir avanzando en la construcción de una política integral en el nivel de educación inicial, teniendo en cuenta que las edades fundamentales para propiciar el conocimiento están en este nivel educativo (3 a 5 años).
- Igualmente, resulta imperativo garantizar el acceso y permanencia de los y las jóvenes a la educación superior. La cobertura en este nivel educativo no es satisfactoria y la expectativa negativa de los y las estudiantes con respecto a sus posibilidades de ingreso a la educación superior, determinan los niveles de deserción, reprobación y repitencia en la educación secundaria. En efecto, el sistema educativo está enfrentando un cuello de botella enorme, por cuanto la oferta en educación superior para escolares con pocas posibilidades económicas (generalmente todos los

estudiantes de nuestros colegios oficiales) es mínima frente al número de egresados anual. Se requiere con urgencia una **política educativa nacional en educación superior, técnica y tecnológica** que genere más y mejores opciones de acceso y permanencia para los egresados de la educación secundaria oficial y que brinde mayor autonomía a los entes territoriales para establecer lineamientos y reorientar recursos para tal fin.

3. ACEPTABILIDAD

- Los desafíos más importantes que tiene la ciudad en la dimensión de aceptabilidad consiste en superar el comportamiento estático de los niveles de reprobación y aprobación, evaluar los cambios normativos generados en la política de promoción automática, disminuir la brecha de la calidad educativa entre los colegios oficiales y los colegios privados, y el **establecer un vínculo directo entre la calidad educativa y los procesos de innovación pedagógica y transformación de las dinámicas de enseñanza-aprendizaje**, dejando de lado la concepción tradicional que analiza el tema de la calidad únicamente desde la perspectiva de la evaluación y los estándares educativos.
- **La descentralización y la mayor autonomía de los diversos niveles de gestión educativa** aparecen como un factor fundamental en la explicación de los mejores indicadores de logro. La promoción de los proyectos institucionales implica una redefinición de las funciones y el perfil de los actores en todos los niveles del sistema. En materia de gestión escolar el fracaso es explicado por las características burocráticas del sistema que obstaculizan procesos participativos de toma de decisiones y la escasa sistematización, valoración y socialización de experiencias significativas. Es clara la necesidad de minimizar los quiebres en los estilos pedagógicos y las culturas escolares que suelen acompañar el tránsito de un nivel educativo a otro. La educación por ciclos puede minimizar esta problemática, y aparece como una alternativa ya implementada en países como Argentina y Cuba, y en proceso de generalización a todo el sistema educativo en Uruguay.
- La política educativa debe ser comprendida desde la perspectiva más amplia de la política social. En este sentido **la política educativa debe estar articulada con asistencia psicopedagógica** cuando se perciben dificultades en el aprendizaje, la alimentación balanceada, la articulación con los programas de salud, la promoción de la ciudadanía, la educación estética, recreación y actividades físicas, el fortalecimiento de la autoestima y la enseñanza personalizada para los niños que presentan mayores dificultades en el aprendizaje. Los programas requieren de una fuerte articulación con otras áreas como por ejemplo las de desarrollo comunitario, empleo y salud, con el fin de promover un fortalecimiento más integral de las condiciones con las que llegan los niños y adolescentes a la escuela, atacando así a factores estructurales que favorecen el fracaso escolar.
- La puesta en práctica de dinámicas educativas orientadas al aprendizaje y autoaprendizaje de los docentes y estudiantes será favorecido por la **inclusión de la informática educativa en las diferentes áreas del currículo** en una perspectiva transversal en la que se enriquezcan de manera simultánea los procesos educativos con el uso de la tecnología informática, y la informática educativa con la ampliación de sus posibilidades de implementación en todas las asignaturas. Esto requiere de la interacción permanente de todos los docentes con los recursos informáticos a fin de

descubrir las posibilidades y límites que brinda la **tecnología informática para el mejoramiento de la calidad de los procesos educativos**, en un contexto de erradicación de la denominada “tecnofobia”.

- El papel de la **cooperación internacional**. La Secretaría de Educación de Bogotá debe definir los mecanismos que permitan que los diversos niveles de la gestión educativa (distrital, local e institucional) reciban asistencia técnica de los países destacados en el estudio para facilitar la adaptación e implementación de programas que se ajusten a las necesidades específicas de la ciudad en materia de política educativa.

4. ADAPTABILIDAD

- Enfrentar el carácter inestable de los logros obtenidos en materia de deserción, y **consolidar los escenarios para garantizar el derecho a la educación** a los niños, niñas y jóvenes con necesidades educativas especiales.
- El desafío de la inclusión educativa visto de manera integral, debe superar los argumentos que explican este fenómeno de manera exógena a través de las condiciones socioeconómicas y culturales propias de la población vulnerable. En este sentido una **política integral de inclusión** debe propender por incluir en el análisis tanto los condicionamientos estructurales socioeconómicos así como las propias falencias del sistema educativo, que por ahora es incapaz de ofrecer altos estándares de calidad traducidos en programas específicos que respondan a las necesidades propias de los diferentes grupos sociales en condición de vulnerabilidad.
- **Fortalecer el vínculo escuela – familia – comunidad**. Entre las estrategias más empleadas para disminuir el fracaso escolar se encuentran aquellas relativas a los niños, sus familias y su comunidad. En el terreno de la familia se proponen estrategias de transferencias de recursos para garantizar la permanencia de los estudiantes en el sistema (becas y subsidios condicionados), y la búsqueda de una mayor participación en la definición de los contenidos pedagógicos impartidos en las escuelas en general y para sus hijos en particular. Finalmente, a nivel de la comunidad recobran importancia las políticas de sensibilización y compromiso en torno a la valoración social de la escuela como lugar de socialización, crecimiento, participación y desarrollo de los niños, niñas y jóvenes. También resultan importantes las estrategias de acompañamiento a proyectos comunitarios de trabajo con jóvenes y a programas de formación en valores. La estrategia es **promover la participación de la sociedad civil y de sus organizaciones comunitarias, en el diseño y ejecución de las políticas sociales** que a tal fin se implementen, para generar mayor compromiso de la comunidad y, en especial, de padres familia, en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los escolares.

BIBLIOGRAFÍA

Documentos, normas y libros técnicos

- Acuerdo 257 de 2006. Por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá Distrito Capital.
- Armijo Marianella. *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Manual Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). CEPAL Abril 2010.
- Contraloría de Bogotá D.C. , Resolución 034 de diciembre 21 de 2009, Artículo No. 3
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN DNP- Unidad de Desarrollo Territorial. Elementos sobre la gestión local orientada a resultados. Documento Virtual
- DNP. Gestión Pública Local. Octubre 2007. GONZALEZ, Esperanza, *¿Qué ha pasado con la participación Ciudadana en Colombia?*
- Documento CONPES 2790, *Gestión Pública Orientada A Resultados*, Vicepresidencia de la República- DNP- Consejería presidencial para el desarrollo institucional, 21 de junio de 1995.
- Documento CONPES 3294, *Renovación De La Administración Pública: Gestión Por Resultados Y Reforma Del Sistema Nacional De Evaluación*, Consejo Nacional de Política Económica y Social, Departamento Nacional de Planeación, 28 de Junio de 2004.
- GONZALEZ, Esperanza y VELÁSQUEZ, Fabio, *¿Qué ha pasado con la participación Ciudadana en Colombia?*, Bogotá: Fundación Corona, 2003.
- ISOLUCION. Procedimiento Elaboración, Modificación y/o Actualización del Plan General de Contratación. V Definiciones. Tomado el 15 de Septiembre de 2009.
- Manual de Operaciones. Banco de programas y proyectos de inversión del distrito turístico, cultural e histórico de Santa Marta. 2008
- Mintzberg Henry, El proceso Estratégico conceptos, contextos y caso. Edición Breve. 1ª edición. Editorial Prentice – Hall.1997
- Plan de Ordenamiento Territorial. Proceso de revisión 2008-2009. Presentación en Power Point.
- Plan Sectorial de Educación 2008- 2012. Educación de Calidad para una Bogotá Positiva
- Resolución 659 del 21 de febrero de 2007 expedida por la Secretaría de Educación del Distrito.
- Secretaría de Educación del Distrito, Memorias del Proceso de Planeación Participativa SED 2010, Bogotá, noviembre de 2010.
- Secretaría Distrital de Planeación. Documento CONFIS Distrital No. 1. *Líneas de Inversión Local 2009 – 2012*. 26 de agosto de 2008.
- VASCO U., Carlos E., *Siete retos de la educación colombiana para el período de 2006 a 2019*, Universidad EAFIT, Medellín, 10 de Marzo de 2006.

Referencias virtuales

- www.planeación.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/elementos%20de%20gesti%C3%B3n%20local.pdf
- www.plandecenal.edu.co/html/1726/w3-propertyvalue-43510.html
- es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_Ordenamiento_Territorial
- www.mineducacion.gov.co/1621/articles-201074_archivo_ppt4.ppt
- www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/Presentaciones/MECI/Unidad_2/A_control%20estrategico/A_2_direccionamiento%20estrategico/A_2_1_planes/A_2_1_lectura.htm. Septiembre 7 de 2010.
- www.encolombia.com/educacion/Administraciondelosrecursosistemaeducativo/Aspectosgeneralesdelsistema2.htm
- aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/482/Modulo_3/Documentos/UNIDAD_5_-_Presupuestos_Publico.pdf
- aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/129/DNP_BPIN_Guia_de_gesti%C3%B3n_de_proyectos_para_la_comunidad.pdf
- www.sedBogotá.edu.co

