



ALCALDÍA MAYOR  
BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

CONTRATO DE CONSULTORIA No. 3633 de 2015



“EVALUAR Y CALIFICAR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS COMUNES Y ESPECÍFICOS DE LOS DIVERSOS NIVELES DE LA EDUCACIÓN FORMAL DURANTE LOS PERIODOS 2013 Y 2014, EN CADA UNO DE LOS 25 ESTABLECIMIENTO EDUCATIVOS RELACIONADOS EN EL ANEXO 1, ESTABLECIENDO LA RELACIÓN ENTRE LOS LOGROS ALCANZADOS Y LA VALORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DESARROLLADO POR CADA CONCESIONARIO EN LOS COLEGIOS A SU CARGO”.

Producto 4: Informe final ajustado

Julio 18 de 2016



UT ECONOMETRÍA –  
SEI



### **Equipo consultor de la Unión Temporal Econometría – SEI**

- Martha Isabel Gutiérrez – Directora
- Amparo Forero - Asesora pedagógica
- María Victoria Rivera - Experta Cualitativa
- John Jairo Romero -Asesor estadístico
- Alejandro Garnica - Coordinador trabajo de campo Cuantitativo

### Analistas:

- Benjamín Venegas
- Carolina Acosta
- Roberto García
- Manuela Mejía

### Trabajo de Campo ejercicios cualitativos:

- Manuela Mejía
- Angélica Baquero
- Lucas Sánchez
- Carolina Suarez
- Úrsula Hinojosa
- Jorge Andrés Moreno – apoyo logístico

### Trabajo de Campo encuestas y observación en el aula

- 1 Supervisor
- 6 encuestadores

### Revisión documental

- Tomasa Dávila
- Úrsula Hinojosa
- María Jimena Arias
- Andrés Acuña

EVALUAR Y CALIFICAR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS COMUNES Y ESPECÍFICOS DE LOS DIVERSOS NIVELES DE LA EDUCACIÓN FORMAL DURANTE LOS PERIODOS 2013 Y 2014, EN CADA UNO DE LOS 25 ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS EN CONCESIÓN, ESTABLECIENDO LA RELACIÓN ENTRE LOS LOGROS ALCANZADOS Y LA VALORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DESARROLLADO POR CADA CONCESIONARIO EN LOS COLEGIOS A SU CARGO

## PRODUCTO 4: INFORME FINAL

### TABLA DE CONTENIDO

ABREVIATURAS.....	VI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 .....	3
METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN.....	3
1.1 Marco conceptual .....	3
1.2 Metodología de la evaluación.....	3
1.3 Matriz de consistencia -relación entre variables e indicadores y las preguntas de los instrumentos.....	5
1.4 Información primaria recogida durante la evaluación .....	9
1.4.1 Encuestas .....	9
1.4.2 Observación en el aula.....	9
1.4.3 Entrevistas colectivas y grupos focales .....	10
1.5 Información secundaria.....	12
1.5.1 Información documental.....	12
1.5.2 Bases de datos .....	13
1.6 Universo de referencia y muestra.....	13
1.7 Proceso de recolección, crítica y procesamiento de la información primaria	14
CAPÍTULO 2 .....	16
SISTEMATIZACIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN UTILIZADA EN LA CONSULTORÍA .....	16

2.1	Resultados de las Prueba SABER y de los indicadores de eficiencia interna 2012-2014	17
2.2	Resultados Pruebas SER encuesta de Clima Escolar y Victimizaci3n .....	17
2.3	Resultados de la revisi3n documental.....	18
2.3.1	Descripci3n de la metodolog3a general .....	18
2.3.2	Gesti3n Directiva .....	21
2.3.3	Gesti3n Acad3mica .....	28
2.3.4	Gesti3n administrativa y financiera .....	36
2.3.5	Gesti3n de la Comunidad.....	42
2.3.6	An3lisis general .....	50
2.4	Resultados de las encuestas y la observaci3n en el aula .....	53
2.5	Resultados cualitativos de las entrevista y grupos focales .....	54
<b>CAP3TULO 3 .....</b>		<b>55</b>
<b>EVALUACI3N Y CALIFICACI3N DE LOS LOGROS: PRUEBAS SABER, PRUEBAS SER, LOS INDICADORES DE EFICIENCIA Y CLIMA ESCOLAR .....</b>		<b>55</b>
3.1	Caracterizaci3n universo .....	55
3.2	Resultados Pruebas Saber .....	56
3.2.1	Pruebas Saber 3°, 5° y 9° .....	56
3.2.2	Pruebas Saber 11° .....	71
3.3	Indicadores de eficiencia interna .....	74
3.3.1	Metodolog3a para el c3lculo del indicador general.....	74
3.3.2	Resultados por colegio en conces3n.....	75
3.3.3	Resultados comparativos .....	80
3.4	Resultados encuesta Clima Escolar y victimizaci3n .....	82
3.4.1	Clima escolar - ICE .....	83
3.4.2	Otros resultados de las encuestas de clima escolar y victimizaci3n .....	91
3.5	Resultados Prueba SER .....	102
3.5.1	3ndice de Ciudadan3a y Convivencia .....	102
3.5.2	Pruebas F3sicas .....	105
3.5.3	Habilidades art3sticas.....	106
3.6	Evaluaci3n y Calificaci3n .....	108
3.6.1	Metodolog3a.....	108
3.6.2	Resultados de los logros por colegio .....	110

CAPÍTULO 4 .....	119
ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN EN CADA ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO. ....	119
4.1 Gestión directiva .....	120
4.1.1 Direccionamiento estratégico.....	121
4.1.2 Seguimiento y evaluación .....	130
4.1.3 Cultura institucional.....	134
4.1.4 Clima escolar .....	137
4.1.5 Gobierno escolar.....	142
4.1.6 Alianzas.....	146
4.2 Gestión Académica .....	153
4.2.1 Diseño curricular .....	154
4.2.2 Prácticas pedagógicas.....	157
4.2.3 Seguimiento académico .....	173
4.3 Gestión Administrativa .....	181
4.3.1 Apoyo a la gestión académica.....	182
4.3.2 Administración de planta física.....	184
4.3.3 Administración de recursos financieros .....	187
4.3.5 Manejo del Talento humano.....	190
4.4 Gestión con la comunidad .....	193
4.4.1 Permanencia e inclusión.....	193
4.4.2 Proyecto de vida.....	195
4.4.3 Proyección de la IE a la comunidad.....	199
4.4.4 Participación y convivencia .....	202
4.5 Resumen de la evaluación y calificación de la gestión escolar.....	205
4.6 Evaluación y calificación de los logros y gestión escolar.....	209
CAPÍTULO 5 .....	215
RELACIÓN ENTRE LOS LOGROS Y LA GESTIÓN ESCOLAR .....	215
5.1 Enfoque metodológico.....	216
5.1.1 Revisión de literatura.....	216
5.1.2 Modelo de factores determinantes .....	217
5.2 Resumen de las relaciones encontradas .....	234
CAPÍTULO 6 .....	236

ASPECTOS ADICIONALES O INNOVACIONES EN EL MODELO DE GESTIÓN .....	236
CAPÍTULO 7 .....	243
ESTABLECER LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL MODELO DE GESTIÓN, POR CONCESIONARIO .....	243
7.1 Fortalezas y oportunidades de mejora del modelo de gestión comunes en los operadores .....	243
7.2 Fortalezas y Debilidades por operador .....	250
7.2.1 Caja de Compensación Familiar Cafam .....	250
7.2.2 Fundación Educativa Don Bosco .....	253
7.2.3 Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio.....	255
7.2.4 Asociación Alianza Educativa .....	257
7.2.5 Unión Temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría .....	259
7.2.6 Fundación Gimnasio Moderno .....	260
7.2.7 Fundación Educativa La Salle .....	261
7.2.8 Fundación Social Calasanz .....	261
BIBLIOGRAFÍA .....	263
ANEXO 1: PRESENTACIÓN EN POWER POINT.....	265
ANEXO 2: RELACIÓN DE LA INFORMACIÓN SISTEMATIZADA, ANALIZADA Y EVALUADA DURANTE LA CONSULTORÍA (EN CD).....	266
ANEXO 3: DOCUMENTO SISTEMATIZACIÓN DETALLADA (EN CD) .....	267
ANEXO 4: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	268

## ABREVIATURAS

---

AAE	Asociación de Alianzas Educativas
CC	Colegios en Concesión
DMC	Dispositivos Móviles de Captura
DNP	Departamento Nacional de Planeación
EADCO	Evaluación de Análisis Documental de Colegios en Concesión
FGM	Fundación Gimnasio Moderno
FTP	Siglas en inglés de File Transfer Protocol (Protocolo de transferencia de archivos)
ICE	Índice de clima escolar
ICC	Índice de ciudadanía y convivencia
ICFES	Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior
IE	Institución Educativa
IED	Institución Educativa Distrital
IMC	Índice de Masa Corporal
MEN	Ministerio de Educación
PEE	Población en Edad Escolar
PEI	Proyecto Educativo Institucional
SED	Secretaría de Educación Distrital
SIEE	Sistema Educativo de Evaluación
SISED	Sistema de Información de Matrícula
UT	Unión Temporal

## INTRODUCCIÓN

---

El presente documento corresponde al producto 4 – Informe Final ajustado de la consultoría contratada por la Secretaría de Educación del Distrito Capital de Bogotá, DC con la UT Econometría – SEI, mediante el contrato 3633 de noviembre 6 de 2015, para “Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de educación formal durante los periodos 2013-2014, en cada uno de los 25<sup>1</sup> establecimientos educativos en concesión, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo”.

El contenido de este documento responde a los requerimientos del Contrato y consta de un resumen ejecutivo, siete capítulos y cuatro anexos. Esta versión del Informe final se ajustó de acuerdo con las sugerencias y comentarios de la SED

El capítulo 1 resume la metodología de la evaluación presentada en el Informe metodológico de la evaluación (Producto 1). El capítulo 2 corresponde a la Sistematización, análisis y evaluación de la información utilizada en la evaluación y responde al *Numeral 2 del contrato*. El capítulo 3, corresponde a la evaluación y calificación de logros: Pruebas SABER, indicadores de eficiencia interna, Pruebas SER y clima escolar y responde al *Numeral 3 del contrato*.

El capítulo 4 contiene el análisis y valoración del modelo de gestión de cada uno de los 22 colegios en concesión, utilizando las diferentes fuentes de información: revisión documental, encuestas, observación en el aula, entrevistas y grupos focales. Este capítulo 4 responde al *Numeral 4 del contrato*.

El capítulo 5 presenta la relación entre los logros y la gestión escolar y responde al *Numeral 5 del contrato*.

Por último, los capítulos 6 y 7 presentan los aspectos adicionales o innovaciones en los modelos de gestión y establece las fortalezas o debilidades del modelo de gestión por concesionario u operador. Estos capítulos responden a los *numerales 6 y 7 del contrato* respectivamente.

Los anexos del Informe son los siguientes:

---

<sup>1</sup> Tres de los 25 colegios en concesión, a partir de la vigencia de 2015 empezaron a ser administrados por la SED y ya no hacen parte de la estrategia de concesión educativa, por lo tanto no serán objeto de esta evaluación en lo relacionado con el modelo de gestión escolar. Sin embargo en el análisis de resultados, capítulo 3, tales como Pruebas SABER, indicadores de eficiencia interna, clima escolar y ciudadanía y convivencia estos tres colegios son incluidos en el análisis.



- Anexo 1, donde se incluye una presentación en Power Point con los principales resultados de la evaluación.
- Anexo 2, Relación de la información sistematizada, analizada y evaluada durante la consultoría:
  - Información secundaria cuantitativa
  - Información documental
  - Información primaria
    - Cuantitativa: Encuestas y observación en el aula
    - Cualitativa: Entrevistas grupales y grupos focales
- Anexo 3, Memoria de la sistematización de la información
  - Información cuantitativa: metodología para el procesamiento, instrumentos aplicados escaneados y en físico, bases de datos y do files.
  - Información cualitativa: Metodología para el procesamiento de la información cualitativa, transcripciones y matriz de análisis
- Anexo 4: Matriz de consistencia, donde se describen las variables, indicadores, fuentes de información utilizadas por modelo de gestión.

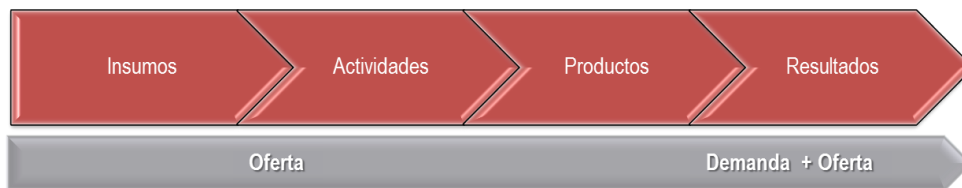
## Capítulo 1

### METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

#### 1.1 MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual para la evaluación y calificación del logro de los objetivos, durante 2013 y 2014, de los 22 establecimientos educativos en concesión será la denominada cadena de resultados o de valor, entendida como, “una definición lógica y plausible de cómo una secuencia de insumos, actividades y productos relacionados directamente con la intervención interactúan y establecen las vías por las que se logran los resultados” (Gertler, Martínez, Premand, Rawlings, & Vermeersch, 2011, pg. 24). La cadena de resultados es una forma de presentar la teoría de cambio, que es la descripción de como una intervención logra los resultados esperados.

**Figura 1.1 – Marco Conceptual: Teoría de cambio representada en la Cadena de Valor**



Fuente: Adaptación UT Econometría-SEI basado en (DNP, 2012) y (Gertler, Martínez, Premand, Rawlings, & Vermeersch, 2011).

Con este marco de referencia y teniendo en cuenta el objetivo general de la consultoría, a continuación, se presenta la metodología, instrumentos, técnicas de recolección e indicadores del estudio. De esta forma se partirá de la construcción de la cadena de resultados de la intervención.

#### 1.2 METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

La evaluación utilizó métodos mixtos para el análisis del logro de los objetivos generales y específicos de los colegios en concesión.

Los estudios con métodos mixtos han sido definidos como “la clase de estudios en los cuales se mezclan o combinan técnicas, métodos, aproximaciones, conceptos o lenguajes dentro de un mismo estudio”<sup>2</sup> y es vista como una forma expansiva, creativa y rigurosa de dar respuesta a preguntas de investigación. Los estudios combinan aproximaciones cualitativas y cuantitativas en la recolección de datos y sus análisis, que pueden desarrollarse al mismo tiempo o en fases. De igual forma, alguno de los enfoques puede ser dominante o alguno de los dos tener más peso (Creswell, 2015). Para la evaluación se utilizó un enfoque en el cual lo cuantitativo tiene una posición dominante sobre lo cualitativo, con una aplicación simultánea de las metodologías.

La aplicación de un método mixto permitió: (i) la triangulación de datos, (ii) la complementariedad entre el enfoque cuantitativo y cualitativo; y (iii) una mayor profundidad en los análisis (Creswell, 2015).

Por su parte, la evaluación de resultados analizó los logros que resultan de una intervención. Se tienen indicadores de resultados o logros del desempeño académico (pruebas SABER, el Índice de clima escolar, el Índice de ciudadanía y convivencia y los indicadores de eficiencia interna), que al relacionarlos con la evaluación de procesos puede explicar que variables de la gestión escolar inciden de manera más directa en los resultados esperados.

Por último, a partir de la evaluación de resultados, se obtuvo una calificación de cada establecimiento educativo sobre el logro de los objetivos de la Ley 115 de 1994. La evaluación de los procesos y productos del modelo de gestión escolar permitió también la calificación de los diferentes temas a través del cálculo de indicadores.

El componente cualitativo en este caso es complementario y se centró en ampliar la comprensión de los hallazgos cuantitativos de la evaluación, en el caso de los modelos de gestión permitió profundizar en el “como” de los diferentes procesos. La indagación cualitativa en esta evaluación mixta permitió la triangulación de los resultados cuantitativos y de la revisión documental a partir de la información que se obtuvo de las entrevistas grupales, y de los grupos focales aplicados en los 22 colegios en concesión. Otra de las ventajas de la investigación cualitativa consiste en que permitió identificar aspectos relevantes o problemáticos para los diferentes tipos de actores sobre la experiencia institucional y personal en los colegios en concesión.

---

<sup>2</sup> Jhonson & Onwuegbuzie (2004), pg. 17.

### 1.3 MATRIZ DE CONSISTENCIA -RELACIÓN ENTRE VARIABLES E INDICADORES Y LAS PREGUNTAS DE LOS INSTRUMENTOS

En una evaluación de productos se utilizan indicadores de procesos, en este caso de la gestión escolar, como de producto para efectuar el análisis. El Cuadro 1.2 presenta un resumen de las variables de la evaluación y sus respectivos indicadores, con la fuente de información y unidad de análisis.

La matriz de consistencia completa se incluye en el anexo 4, donde para cada uno de los ámbitos o tipos de gestión, se tiene un cuadro donde se definen los procesos a analizar, (columna B), las variables (columna C), los indicadores a calcular (columna D), las preguntas (columna E) que se formularían en los instrumentos cuantitativos (encuestas a rector, docente y estudiantes) y cualitativos (entrevista grupal a directivos, grupo focal con docentes y grupo focal con padres de familia), las variables que se utilizarán de las bases de datos secundarias (columna F) y la fuente e instrumento (columna G).

**Cuadro 1.1 - Cabezote de la matriz de consistencia del anexo 4**

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Ámbito	Procesos	Variables	Indicadores	Definición conceptual del indicador	Preguntas propuestas para los instrumentos	Variables de bases de datos secundarias	Fuente Instrumento	La identificación de preguntas planteadas en los instrumentos	Fórmula del indicador	Propósito del indicador	Fórmula del indicador global variable

A continuación, se presenta el resumen de la matriz de consistencia

**Cuadro 1.2 – Resumen de la Matriz de Variables e Indicadores**

ÁMBITO	PROCESOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE/INSTRUMENTO
Gestión Directiva	Direccionamiento y gestión estratégica	Formulación del direccionamiento estratégico	1) Actualización del PEI 2) Direccionamiento estratégico y 3) Adecuación del PEI	PEI y otros documentos Encuesta a rector Entrevista colectiva directivos Grupo focal padres de familia
		Articulación entre el direccionamiento estratégico y los planes, programas y proyectos	1) Coherencia de los planes, programas y proyectos (PPP) con las metas y 2) Trabajo en equipo	PEI y otros documentos Grupo focal docentes Encuesta docentes
		Conocimiento y apropiación por parte de la comunidad educativa del	1) Nivel de conocimiento 2) Nivel de apropiación	Encuesta docentes

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

ÁMBITO	PROCESOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE/INSTRUMENTO	
		direccionamiento estratégico			
		Enfoque pedagógico coherente con los principios institucionales	1) Existencia y coherencia del enfoque pedagógico	PEI y otros documentos Encuesta a docentes	
	Seguimiento y evaluación	Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones	1) Uso de información	Encuesta al rector Entrevista colectiva directivos	
	Cultura institucional	Percepciones e imaginarios sobre la institución educativa	1) Valores, costumbres, prácticas de la institución	Grupo focal docentes Entrevista grupal directivos Grupo focal padres	
	Clima escolar	Ambiente físico	1) Sentimiento de apropiación del espacio	Encuesta rector Entrevista grupal directivos	
		Convivencia	1) Tipo de relaciones	Encuesta rector Entrevista grupal directivos	
		Existencia de programas extracurriculares	1) Actividades extracurriculares	PEI y otros documentos Encuesta a estudiantes	
	Gobierno escolar	Funcionamiento de consejos y comités	1) Conformación y plan de trabajo 2) Aval y reconocimiento	PEI y otros documentos Encuesta rector Encuesta docentes	
		Participación y toma de decisiones de la comunidad	1) Participación de la comunidad educativa	Encuesta a rector Encuesta grupal directivos Grupo focal padres	
		Liderazgo del Rector	1) Funciones y responsabilidades y 2) liderazgo efectivo del rector	Encuesta rector Encuesta docentes	
	Relaciones con el entorno	Alianzas y relaciones	1) Gestión de alianzas 2) Relaciones interinstitucionales y 3) Comunicación con autoridades locales	PEI y otros documentos Entrevista colectiva directivos Encuesta rector	
	Gestión Académica	Diseño Curricular	Formulación de la propuesta curricular y los planes de estudios	1) Plan de estudios	PEI y otros documentos Encuesta a docentes Entrevista colectiva directivos Grupo focal docentes
			Recursos para el aprendizaje	1) Recursos para el aprendizaje	Encuesta a docentes Encuesta a estudiantes
Prácticas pedagógicas		Prácticas pedagógicas y didácticas en el aula	1) Coherencia de las prácticas pedagógicas con el enfoque institucional 2) Las condiciones contextuales favorables para la propuesta pedagógica y 3) proporción	Observación en el aula Encuesta docentes	

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

ÁMBITO	PROCESOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE/INSTRUMENTO
			de tiempo de una clase que se dedica a actividades académicas y no académicas	
	Seguimiento académico	Evaluación de desempeño	1) Evaluación de desempeño y 2) seguimiento a los resultados académicos	PEI y otros documentos Encuesta a docentes Grupo focal docentes Grupo focal padres
		Seguimiento a alumnos	1) Políticas de seguimiento	PEI y otros documentos Encuesta rector Encuesta a docentes Entrevista colectiva directivos
		Seguimiento a los egresados	1) Seguimiento y apoyo a egresados	PEI y otros documentos Encuesta al rector
Gestión administrativa y financiera	Apoyo a la gestión académica	Procesos de matrícula, archivo académico y boletines	1) Matrícula, archivo y boletines	PEI y otros documentos Encuesta a rector Encuesta al docente
	Administración de la planta física	Planta física y mobiliario	1) Mantenimiento de la planta física y del mobiliario	PEI y otros documentos Encuesta a docentes Encuesta estudiantes
		Recursos didácticos	1) Recursos didácticos	Encuesta a docentes Encuesta estudiantes
	Administración de los recursos financieros	Manejo financiero e información contable	1) Apoyo financiero y contable para el desarrollo de las actividades del colegio	Encuesta al rector
	Administración otros recursos	Servicios complementarios	1) Servicios complementarios	PEI y otros documentos Encuesta rector Encuesta estudiantes Entrevista colectiva directivos
	Manejo Talento Humano	Formación y nivel educativo de los docentes	1) Perfiles de los docentes	PEI y otros documentos
		Formación y capacitación	1) Programas de formación y capacitación del personal (directivos, docentes y administrativos)	PEI y otros documentos Encuesta al rector Encuesta docentes
		Pertenencia	1) Nivel de pertenencia y compromiso de los docentes	Encuesta al rector Encuesta docentes
	Gestión de la comunidad	Inclusión	Políticas y estrategias para la atención de estudiantes con necesidades especiales y/o poblaciones diversas (grupo étnico, género, ...)	1) Existencia de estrategias y modelos de atención de estudiantes con necesidades especiales

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

ÁMBITO	PROCESOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE/INSTRUMENTO
	Proyecto de vida	Apoyo a la formulación de proyectos de vida	1) Proyectos de vida	PEI y otros documentos Encuesta al rector Grupo focal docentes Grupo focal padres
	Proyección de la IE a la comunidad	Espacios de comunicación y participación de los padres	1) Espacios de comunicación y participación de los padres	PEI y otros documentos Encuesta a rector Grupo focal docentes Grupo focal padres
	Participación y convivencia	Participación estudiantes	1) Participación estudiantes	Encuesta a rector Encuesta docente Encuesta estudiantes
	Prevención de riesgos y seguridad	Realiza prevención de riesgos	1) Autocuidado y prevención	PEI y otros documentos Encuesta a rector Grupo focal padres
Producto / Resultados Productos/Resultado	Desempeño académico	Nivel pruebas SABER	Mejoramiento resultados pruebas Saber	Pruebas Saber 3º, 5º, 9º y 11º / ICFES
	Indicadores de eficiencia interna	Aprobación, reprobación, deserción, Repitencia.	Tasa de aprobación Tasa de Reprobación Tasa de deserción Tasa de Repitencia	Sistema de Información de Matrícula SISED/SED
	ICE	Índice de clima escolar (ICE)	Relaciones entre compañeros en el salón y fuera de él El papel de los directivos y de los docentes Juicios generales sobre el colegio	Encuesta de Clima Escolar y Victimización, 2014 y 2015 SED
	Otras variables	Situaciones que se presentan en el establecimiento educativo	Agresividad Armas Peleas Pandillas Alcohol y Drogas Seguridad y confianza	Encuesta de Clima Escolar y Victimización, 2014 y 2015 SED
	ICC	Índice de ciudadanía y convivencia	Identidad Dignidad y derechos Deberes y respeto Sensibilidad y manejo emocional Sentido de la vida, cuerpo y la naturaleza Participación	Pruebas SER/SED
	Otras variables	Nivel pruebas SER	Pruebas Físicas Habilidades artísticas	Pruebas SER/SED

Fuente: UT Econometría-SEI, con base en los conceptos de la Guía 34 de mejoramiento de la Institucional del MEN

## 1.4 INFORMACIÓN PRIMARIA RECOGIDA DURANTE LA EVALUACIÓN

A continuación, se describen los instrumentos utilizados para la recolección de información, los cuales fueron desarrollados en función de la matriz de consistencia (anexo 4).

Todos los instrumentos utilizados cuantitativos y cualitativos, así como la relación de encuestas aplicadas y ejercicios realizados se incluyen en el anexo 2.3 de este documento.

Las encuestas aplicadas, fueron escaneadas y se incluyen en el anexo 3.1.2. Para las entrevistas grupales y grupos focales se presenta un documento con la transcripción de cada uno de los ejercicios realizados en cada colegio en el anexo 3.2.2

### 1.4.1 Encuestas

En cada uno de los 22 colegios de concesión, se aplicaron encuestas a tres actores: rector, a 2 docentes para cada uno de los niveles de 5to, 9no y 11º, y encuestas dos grupos de estudiantes de cada uno de los niveles de 5to, 9no y 11º.<sup>3</sup> Se aplicó un total de 22 encuestas a rectores, 132 a docentes, y 5040 a estudiantes. El total de encuestas aplicadas para los tres actores fue de 5.194.

Los formularios tienen una sección inicial de caracterización de los actores y luego tienen capítulos que corresponden a información para la construcción de los indicadores definidos para los cuatro ámbitos de la gestión institucional: Gestión Directiva, Gestión Académica, Gestión Administrativa y Financiera y Gestión de la Comunidad.

### 1.4.2 Observación en el aula

Adicionalmente a la aplicación de las encuestas, se realizó observación en el aula en los grados 5º, 9º y 11º, para una clase de matemáticas y una de lenguaje. Los docentes y los estudiantes de la clase observada fueron los mismos que fueron encuestados luego de realizada la observación.

El método utilizado fue el de observación de Stallings que es una técnica para medir el tiempo efectivo dedicado al aprendizaje por parte de los estudiantes y los docentes en el aula. Este método consiste en observar y registrar las actividades y los materiales que utilizan los participantes en un aula de clase durante 10 momentos distintos. A cada uno de estos momentos se le llama “*fotografía*” o “*instantánea*”. En cada “*fotografía*” o “*instantánea*” de la clase se registran las personas, las actividades y los materiales utilizados, como si estuvieran siendo

---

<sup>3</sup> La relación de las encuestas aplicadas en cada uno de los 22 colegios se incluye en el anexo 2.3



fotografiadas durante un instante; de allí surge la palabra “instantánea”. Cada “instantánea” tiene una duración de 10 a 15 segundos.

La “instantánea” proporciona principalmente tres tipos de información:

1. Qué tipo de **actividad** se realiza en la clase: agrupadas en 14 tipos que pueden ser agrupadas en actividades académicas (activas o pasivas) o no académicas.
2. Qué tipo de **material** se está usando en clase. Considerando genéricamente 7 tipos de material.
3. **Quiénes** están involucrados en las actividades durante la instantánea: docentes y/o estudiantes, y cuando es el caso, los alumnos no involucrados.

Igualmente, con la información obtenida, se puede calcular el porcentaje de tiempo en que un docente está realizando actividades académicas y no académicas durante la clase. También, este instrumento registra el comportamiento de los estudiantes en el aula incluyendo tanto a los que están atentos a la clase, como a los que están socializando o distraídos por otras actividades no relacionadas con el trabajo del maestro.

En el anexo 2.3.1 se incluye también el instrumento de observación en el aula, donde la parte de instantáneas, se aplica diez veces durante el desarrollo de la clase. En total se realizó observación en el aula en 132 clases, de las cuales la mitad fue de matemáticas y la otra mitad de lenguaje. Estos ejercicios equivalen a 1.320 instantáneas en total.

### 1.4.3 Entrevistas colectivas y grupos focales

El componente cualitativo contempló dos técnicas de levantamiento de información, las cuales se complementan y se distribuyeron según el tipo de actor y su papel en los colegios en concesión. Se abordó el componente cualitativo a partir de: análisis de las entrevistas colectivas semiestructuradas con el rector y los directivos de los colegios y grupos focales con docentes y padres de familia.

En el anexo 2.3.2 se incluye la relación de los ejercicios cualitativos realizados en los 22 colegios, así como los instrumentos utilizados.

#### Entrevistas colectivas o grupales

Las entrevistas colectivas hacen parte de la categoría de entrevistas cualitativas de investigación social. Se desarrolla como un diálogo guiado a partir de unas preguntas semiestructuradas, y se busca dar respuesta a preguntas que exigen análisis, comprensión de relaciones, comparación y ejemplificación. En este caso, la entrevista colectiva se llevó a cabo con el rector y con otros -

directivos de cada colegio (coordinadores académicos y de convivencia, orientador). La entrevista colectiva permitió la recopilación de información detallada que surge a partir del diálogo de las personas entrevistadas.

Según, (Rubin & Rubin, 2011) las características que distinguen la entrevista cualitativa de otras formas de recopilar información son:

- a. La entrevista cualitativa es una extensión de una conversación normal con la diferencia que uno escucha para entender el sentido de lo que el entrevistado dice.
- b. Los entrevistadores cualitativos están inmersos en la comprensión, en el conocimiento y en la percepción del entrevistado, más que en categorizar a personas o eventos en función de teorías académicas.
- c. Tanto el contenido de la entrevista como el flujo y la selección de los temas cambia de acuerdo con lo que el entrevistado conoce y siente.

La entrevista colectiva semiestructurada a los directivos se aplicó bajo un formulario de preguntas prestablecidas que se usó como una guía de los temas tratados en el encuentro. Las entrevistas abordaron los temas de las gestiones directiva, académica y comunitaria en mayor profundidad. Esta entrevista grupal con directivos se aplicó en los 22 colegios.

### Grupos focales

El grupo focal es una técnica de investigación cualitativa que adopta la forma de una discusión abierta basada en una guía de preguntas con el fin de obtener percepciones e ideas sobre un tema de interés a partir de la comunicación entre sus participantes. El mayor potencial de los grupos focales como instrumentos de investigación reside en dos factores, primero en que son una técnica focalizada, que incorpora una discusión colectiva alrededor de un conjunto reducido de cuestiones; y además es interactiva, en cuanto que la información generada surge de las dinámicas de grupo entre los participantes. Esta actividad permite generar un rango amplio de ideas, opiniones y experiencias en torno al objeto investigado que serían difícilmente identificables con otras técnicas de investigación (Fàbregues & Paré, 2013)

En este caso, se buscó a través de los grupos focales obtener un marco general de información sobre un tema de interés a partir de las opiniones, las actitudes, motivaciones y percepciones propias de los docentes y de los padres de familia en cada colegio. Si bien estos elementos también pueden ser identificados a partir de entrevistas, en el grupo de discusión se pone énfasis en el proceso de "co-construcción" de significados en tiempo real. Así, la aplicación de la técnica parte del supuesto de que las actitudes y los pensamientos de las personas participantes sobre diferentes

temas no se generan de manera aislada. Al contrario, las personas elaboran sus creencias sobre el mundo a partir de la interacción con otras personas, es decir, en contextos sociales.

Los grupos focales con los docentes tenían como objetivo principal acercarse a las percepciones, opiniones y experiencias sobre las gestiones directiva, académica y comunitaria que existe en los colegios, y al construirse de manera colectiva dan luces importantes para comprender por ejemplo la cultura institucional, la manera como efectivamente se lleva a cabo el direccionamiento estratégico, la articulación entre docentes para la construcción de los currículos, la participación de los docentes en la construcción de planes de vida de los jóvenes. Dadas las características del proyecto, se definió que era conveniente separar a los docentes de los directivos, de manera que los primeros pudieran expresarse libremente acerca de temas que tienen que ver con el liderazgo y desempeño en las gestiones mencionadas de los directivos de los colegios.

En cada uno de los 22 colegios, se realizaron dos grupos focales uno con docentes y otro con padres de familia, para un total de 44 grupos focales.

## 1.5 INFORMACIÓN SECUNDARIA

### 1.5.1 Información documental

En cuanto a la información secundaria se revisó, se sistematizó, se evaluó y se dio una calificación por indicador. Se utilizó la información disponible de los colegios, la cual fue entregada por la SED, con el fin de, por un lado, tener mayor contexto de cada institución y de las prácticas de enseñanza-aprendizaje, y por el otro, comprender desde una manera más compleja y sistémica los procesos y dinámicas que se tejen en las instituciones estudiadas, para así enriquecer el análisis de este estudio. Para eso, se retomó de las perspectivas cualitativas, de análisis de contenido, y la teoría fundada<sup>4</sup> algunos aportes para la construcción de categorías que orientaron el análisis.

Se trabajó con los documentos existentes, respondiendo a los procesos, variables e indicadores, contruidos en la matriz de consistencia. Los documentos que se analizaron se relacionan en el anexo 2.2 y se refieren principalmente a:

---

4 Enmarcados en las escuelas de la sociología cualitativa Anselm Strauss de la Universidad de Chicago y Barney Glaser de la Universidad de Columbia, desarrollan esta teoría, también conocida como Grounded theory en 1967 como método para derivar sistemáticamente teorías sobre el comportamiento humano y el mundo social con una base empírica.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

### Cuadro 1.3 – Fuentes de información secundaria documental

DOCUMENTO	INFORMACIÓN QUE SE ESPERA CAPTURAR
Proyecto Educativo Institucional (PEI).	Documento marco en el que se inscribe la filosofía y horizonte institucional y se consigna la carta de navegación.
Manual de Convivencia.	Documento que reglamenta la vida de las instituciones.
Informes de gestión.	Documento que recoge las acciones desarrolladas en periodos definidos, que contrasta lo planeado con lo logrado y evidencia las fortalezas y debilidades de los modelos de gestión.
Currículos y Planes de estudio	Este documento aportó principalmente al ámbito de gestión académica.
Proyectos transversales y otros programas	Documentos que atraviesan las diferentes acciones de la institución y del aula.
Sistemas de evaluación	Documentos que definen las políticas de evaluación del aprendizaje y promoción

Fuente: Elaboración de UT Econometría –SEI con base en definiciones del MEN

#### 1.5.2 Bases de datos

La SED entregó a la UT, las bases de datos de las Pruebas SABER (2012 a 2014), las pruebas SER (2014), los indicadores de eficiencia interna del sistema de información de matrícula (SISED), para los años 2012 a 2014 y la Encuesta de Clima Escolar y Victimización para los años 2013 y 2015

En el anexo 2.1 se presenta la relación de las bases de datos utilizadas en la evaluación

## 1.6 UNIVERSO DE REFERENCIA Y MUESTRA

El universo de referencia para la evaluación de resultados del Programa está compuesto por los estudiantes de los grados 5°, 9° y 11°, los docentes de las materias de matemáticas y lenguaje de estos niveles y los rectores de las 22 instituciones que a la fecha están funcionando dentro del marco del programa Colegios en Concesión.

La muestra para las encuestas estuvo compuesta de la siguiente manera:

- Rectores: 1 en cada una de las 22 instituciones (censo)
- Docentes: Se encuestaron por institución los docentes de matemáticas y lenguaje de los grados 5°, 9° y 11°, es decir seis docentes por IE y para un total de 132 docentes (encuesta y observación en el aula).
- Alumnos: la muestra de alumnos correspondió a todos los jóvenes que se encontraban en el aula donde se realizó la observación. La muestra de estudiantes fue de 5.040, que da un promedio de 229 estudiantes por colegio y de 38 estudiantes por aula de clase.

La muestra de docente se seleccionó de manera probabilística, en cada grado y materia se realizó selección un docente. En las instituciones donde existía este mínimo esperado, no se realizó selección. Cuando existía más de un docente de las materias y en los grados de interés, se asignó una probabilidad conocida a cada docente, y por medio de un algoritmo de selección, se realizó la selección del docente y del curso en el que se hizo la observación en el aula. A nivel de los estudiantes, se encuestaron los alumnos que estaban en al aula en la que se realizó la observación.

El muestreo en la investigación cualitativa no es probabilístico, es decir, no responde a la necesidad de cubrir cierto universo. En cambio, el muestreo cualitativo tiene por objetivo garantizar que los investigadores obtengan toda la información necesaria para cubrir los temas de interés con el grado de profundidad que demanda la investigación; en la investigación cualitativa se escogió la muestra intencionada, de manera que los actores que participaron en los ejercicios cualitativos responden a algunas características que se definen a continuación.

La muestra para la entrevista colectiva con directivos (el rector y otros 2 o 3 directivos), fue escogida conjuntamente con el rector del colegio, de manera atendieron la entrevista las personas que han estado participando en el direccionamiento estratégico.

Para los grupos focales de docentes, se citaron 12 docentes (el grupo focal podía realizarse con al menos 6 docentes), y la muestra intencionada buscaba que los docentes tuvieran las siguientes características: (i) al menos 2 años en el colegio, (ii) que el grupo de docentes cubriera diversas áreas de conocimiento, (iii) que el grupo estuviera compuesto por docentes de diversos grados y

Para los grupos focales con padres de familia, se citaron 15 padres de familia (el grupo focal podía realizarse con al menos 6 padres de familia). La muestra intencionada buscó que los padres tuvieran las siguientes características: (i) padres que lleven al menos dos años en el colegio; (ii) padres de estudiantes de los diferentes niveles; (iii) algunos de los padres deben ser activos en el consejo de padres de familia.

## 1.7 PROCESO DE RECOLECCIÓN, CRÍTICA Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN PRIMARIA

Se visitaron los 22 colegios en concesión en Bogotá, con un equipo de seis encuestadores y un supervisor. En cada colegio, un encuestador, en algunos casos acompañado del supervisor, visitó los colegios para aplicar las encuestas al rector, realizar los seis ejercicios de observación el aula (a un docente de matemáticas y a un docente de lenguaje de los grados 5 °, 9 ° y 11) aplicar encuesta a los seis docentes y a los seis grupos de estudiantes donde se realizó la observación en el aula. Las encuestas a los rectores se aplicaron directamente en un computador (DMC),

mediante un aplicativo de captura inteligente utilizando un software robusto, con una interfaz amigable que muestra las preguntas (una cada vez) en la pantalla del dispositivo, y permite ingresar las respuestas y controlar la calidad e integridad de los datos. La observación en el aula, la encuesta a docentes y a estudiantes, se utilizaron formatos impresos para lectura óptica. Esta información luego es capturada a través del software TELEform.

Luego de la captura de la información se hace un proceso de crítica y procesamiento de la información, que se inicia con el recibo del material. Con la información se generaron frecuencias simples y cruces de variables para validar la información.

Con la base de datos depurada se procedió al cálculo de los indicadores definidos en la matriz de consistencia para cada uno de los 22 colegios, y a la agregación de los mismos para los diferentes temas de manera que se obtuvieron los resultados que se presentan y analizan en el capítulo 4 del Informe.

La sistematización y análisis de la información cualitativa se inicia con la transcripción de los ejercicios, la cual se realiza a través de una matriz en Excel donde se organizan los resultados por pregunta para cada uno de los colegios. Con esta información se hace un análisis con la herramienta AtlasTi, donde se identifican los principales hallazgos para cada indicador y tema, los cuales se incluyen también en el análisis de los modelos de gestión en el capítulo 4.

## Capítulo 2

### SISTEMATIZACIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN UTILIZADA EN LA CONSULTORÍA

---

Este capítulo responde al numeral 2 del contrato.

*Numeral 2: Sistematizar, analizar y evaluar la información consultada y obtenida en desarrollo de la obligación contractual.*

Los numerales a), b), c) y d) del Numeral 2 del contrato se responden a lo largo del documento tal y como se especifica en los numerales 2.1 a 2.4 respectivamente.

- a) *Los resultados de las Prueba SABER y de los indicadores de eficiencia interna (reprobación, repitencia y deserción), con el fin de establecer el mejoramiento o retroceso en estos resultados durante 2013 y 2014, respecto a los resultados obtenidos en 2012*
- b) *Los resultados de otras pruebas y encuestas (nacionales o distritales) aplicadas a estos establecimientos educativos en los últimos tres años. Entre ellas Pruebas SER (aplicación censal, grado 9, realizadas entre octubre de 2014 y marzo 2015) y la encuesta de Clima Escolar y Victimización (aplicada en 2013, muestral)*
- c) *La siguiente documentación disponible en 25 establecimientos educativos y en las sedes de los concesionarios, la cual deberá considerarse como un elemento de análisis y evaluación del proceso de gestión: - El Proyecto Educativo Institucional (PEI), - El manual de convivencia- Los informes de gestión- Los planes de estudio – Los proyectos transversales – el sistema de evaluación – los documentos que contengan análisis y/ o diagnósticos en relación con la calidad , permanencia y clima escolar, elaborados por i)directivos docentes, ii)docente, iii) concesionarios, iv)otros externos – Otros que el consultor considere relevantes para la evaluación y valoración del modelo de gestión*
- d) *Documentación recolectada in situ (entrevistas, encuestas, otras) en desarrollo de esta específica evaluación. Los formularios deberán entregarse en físico, escaneados y procesados con sus respectivas bases de datos. Las entrevistas realizadas deberán entregarse con su respectiva transcripción. Los documentos mencionados en el literal c) de esta obligación deberán digitalizarse o escanearse en caso de que el colegio o el concesionario tengan algún documento solamente en forma impresa. Toda la información y documentación relacionada con esta obligación específica deberá organizarse de acuerdo con el sistema que el consultor defina para tal fin, en concordancia con la metodología con la cual se realizará la evaluación. Toda la información entregada deberá organizarse conforme a las normas de archivo vigentes en el Distrito.*

## 2.1 RESULTADOS DE LAS PRUEBA SABER Y DE LOS INDICADORES DE EFICIENCIA INTERNA 2012-2014

Esta sección corresponde al numeral 2 a) del contrato:

Numeral 2 a): Los resultados de las Prueba SABER y de los indicadores de eficiencia interna (reprobación, repitencia y deserción), con el fin de establecer el mejoramiento o retroceso en estos resultados durante 2013 y 2014, respecto a los resultados obtenidos en 2012

Los resultados de las pruebas SABER y de los indicadores de eficiencia interna para los años 2012 a 2014 se presentan para cada uno de los 25 colegios en concesión en el capítulo 3 de este informe, donde también se da respuesta al numeral 3 del contrato, que adicionalmente evalúa y califica los logros con base en estos indicadores.

Por esta razón no se incluyen en esta sección, sino que se incluyen en el capítulo 3, en el numeral 3.2 (pruebas SABER) y 3.3 (indicadores de eficiencia interna).

## 2.2 RESULTADOS PRUEBAS SER ENCUESTA DE CLIMA ESCOLAR Y VICTIMIZACIÓN

Esta sección corresponde al numeral 2 b) del contrato:

Numeral 2 b): *Los resultados de otras pruebas y encuestas (nacionales o distritales) aplicadas a estos establecimientos educativos en los últimos tres años. Entre ellas Pruebas SER (aplicación censal, grado 9, realizadas entre octubre de 2014 y marzo 2015) y la encuesta de Clima Escolar y Victimización (aplicada en 2013, muestral)*

Los resultados de las pruebas SER, de octubre de 2014 y de la encuesta de Clima escolar (2013 y 2015) se presentan en el capítulo 3 de este informe, donde además de la evolución de estos indicadores se evalúan y califican los logros.

Para los resultados de las Prueba SER se presentan los resultados del Índice de ciudadanía y convivencia (ICC) para el 2014 y adicionalmente se presentan los resultados de pruebas Físicas y habilidades artísticas en la sección 3.3 del capítulo 3.

Para la encuesta de Clima escolar se presenta la evolución del Índice de Clima escolar (ICE) para 2013 y 2015, así como el resultado para cada uno de los 25 colegios en concesión en la sección 3.4.



Además de los resultados del ICE se presentan los resultados de las otras variables investigadas en la encuesta de clima escolar: agresividad, armas, peleas, pandillas, drogas y alcohol y seguridad y confianza.

Por esta razón los resultados de estas dos fuentes no se incluyen en esta sección, sino que se incluyen en el numeral 3.3 y 3.4 del capítulo 3.

## 2.3 RESULTADOS DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL

Esta sección responde al Numeral 2 c) del contrato

Numeral 2 c): *La siguiente documentación disponible en 25 establecimientos educativos y en las sedes de los concesionarios, la cual deberá considerarse como un elemento de análisis y evaluación del proceso de gestión: - El Proyecto Educativo Institucional (PEI), - El manual de convivencia- Los informes de gestión- Los planes de estudio – Los proyectos transversales – el sistema de evaluación – los documentos que contengan análisis y/o diagnósticos en relación con la calidad, permanencia y clima escolar, elaborados por i) directivos docentes, ii) docente, iii) concesionarios, iv) otros externos – Otros que el consultor considere relevantes para la evaluación y valoración del modelo de gestión*

A continuación, se presenta la sistematización, análisis y evaluación de la información documental consultada durante el desarrollo del estudio para la gestión directiva, académica, administrativa y financiera y de la comunidad.

Este capítulo está dividido en seis numerales, los cuales se han organizado de acuerdo con la lógica del marco conceptual de la cadena de valor, donde cada uno de ellos corresponde a los diferentes procesos que se desarrollan al interior de los colegios, que se han denominado “Ámbitos” y corresponden a los distintos tipos de gestión. El primer numeral describe la metodología general que se diseñó para el análisis de la información documental y la sistematización de las preguntas que deben responderse para cada una de las variables previamente definidas. Del numeral dos al cinco, se presentan tanto la metodología específica como el análisis y resultados del análisis documental por cada tipo de gestión, para cerrar con el numeral seis con una síntesis general de estos resultados.

### 2.3.1 Descripción de la metodología general

La sistematización y análisis de la información documental consignada en fuentes secundarias de los Colegios en Concesión, busca obtener información sobre las variables e indicadores definidos para el análisis y tener información para la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario u operador en los colegios a su cargo.

Este análisis se enmarca en la matriz de consistencia, entregada en el producto 1 a la SED<sup>5</sup>, donde se definieron para cada uno de los tipos de gestión (ámbitos) las variables, indicadores y fuentes de información (documental, cuantitativa y/o cualitativo). Con esta matriz se identificaron las variables a considerar en el análisis documental. Vale la pena resaltar que no todas las variables se evalúan con este análisis documental y que algunas variables se evalúan desde dos o más fuentes.

Con base en la matriz de consistencia (Anexo 4) se desarrolló el instrumento “Evaluación de Análisis Documental de Colegios en Concesión” (EADCO)<sup>6</sup>, que sirve de base para evaluar cada gestión y consiste en la definición de una serie de preguntas (91) a ser respondidas con la revisión de los documentos.

Adicionalmente, para aportar a los numerales 5 y 6 del contrato, se incluyeron en el análisis documental en cada tipo de gestión, variables que se llamaron categorías emergentes en la que se preguntaba por los determinantes, fortalezas y debilidades de cada componente y se exploró si existen innovaciones; o si existe algún proyecto, proceso o actividad determinante para la calidad educativa. Esta información no se le asignó calificación y se recoge en la interpretación cualitativa de los resultados de cada gestión, que se presentará en el informe final.

En el cuadro siguiente se presenta la distribución del número de preguntas incluidas en el instrumento por tipo de gestión.

**Cuadro 2.1 - Distribución del número de preguntas por tipo gestión**

ETIQUETAS DE FILA	CUENTA DE PREGUNTA
GESTION ACADEMICA	27
GESTION ADM Y FIN	8
GESTION DE LA COMUNID	22
GESTION DIRECTIVA	34
Total general	91

Fuente: Unión temporal Econometría – SEI

Las preguntas del instrumento (EADCO) son preguntas cerradas para ser respondidas de dos maneras: 1) SI y NO y la otra tipo likert, de 1-4, que incluye las opciones de no información disponible y no aplica. Estas respuestas a su vez tienen un valor cuantitativo el cual se definió como se presenta en el cuadro siguiente:

<sup>5</sup> La matriz de consistencia se presentó de manera resumida en el cuadro 4.2 del Producto 1 y se incluye de forma detallada en un anexo 4 de este producto 4. En la matriz se define para cada ámbito o tipo de gestión, los procesos a analizar, las variables, los indicadores, las preguntas a responder y la fuente de información.

<sup>6</sup> El instrumento EADCO se entregó como anexo 2 del producto 2 de la evaluación.

### Cuadro 2.2 - Puntajes asignados a las respuestas a las preguntas de las variables

RESPUESTA	VALOR
SI	4
NO	1
No informa	1
N/A	1
La institución no cuenta con PEI	1
1	1
2	2
3	3
4	4

Fuente: Unión temporal Econometría – SEI

Para la construcción de una sola valoración general, por tema y por ámbito o tipo de gestión, se asignaron pesos similares para cada tipo de gestión, y al interior de cada tipo de gestión también se asignó el mismo porcentaje a cada variable. Se decidió asignarlos de manera equitativa, dándoles el mismo peso a cada tipo de gestión y sus variables respectivas, dado que desde una mirada sistémica cada una de las gestiones se considera un componente fundamental del sistema “escuela” que se interrelacionan entre todas, por lo que las acciones desarrolladas en cada una afectan al sistema como totalidad.

Con el fin contar con resultados de las variables que pudieran ser comparados con los puntajes de otras fuentes de información se tomaron las calificaciones del instrumento EADCO y se estandarizaron sus valores entre 0 y 1, siendo 0 el menor puntaje y 1 el mayor y teniendo como referencia del valor máximo el “deber ser” de cada variable.

Para la interpretación cualitativa de los resultados presentados en las siguientes tablas es importante tener en cuenta la siguiente clasificación: calificación sobresaliente ( $> 0,8$  y  $< 1,0$ ), calificación buena ( $> 0,6$  y  $< 0,8$ ), calificación regular ( $> 0,4$  y  $< 0,6$ ), calificación mala ( $> 0,2$  y  $< 0,4$ ) y calificación muy mala ( $> 0,0$  y  $< 0,2$ ). Estas calificaciones también tienen un equivalente en colores, que se utiliza más adelante cuando se analizan los puntajes de varias fuentes de manera que la categoría sobresaliente es verde, la buena es amarilla, la regular es café, la mala es roja y la muy mala es morada.

Como parte de la construcción del instrumento EADCO, se hizo una prueba piloto en la que todos los analistas aplicaron la totalidad del instrumento a uno de los colegios en concesión. Esta aplicación y los criterios de calificación fueron discutidos en el grupo de analistas permitiendo la afinación y la validación del instrumento. Este ejercicio, a su vez favoreció la construcción de

criterios comunes de calificación entre el equipo de analistas que posibilitara mayor confiabilidad en la calificación.

Una vez definido el instrumento y la forma de aplicarlo, se montó de manera que pudiera ser trabajado en línea, vía web, y cada uno de los analistas diligenció el ámbito que le correspondió para cada una de los 22 colegios en concesión. Para la lectura y análisis de los distintos documentos se utilizó la herramienta Atlas Ti, lo que permitió organizar la información por variable evaluada, facilitando su valoración y calificación.

Para el análisis y evaluación se consultaron entre otros los siguientes documentos de los 22 colegios en concesión: PEI, Manuales de convivencia, Planes de estudio, Informes de Gestión y Sistema Educativo de Evaluación (SIEE). Los documentos corresponden en su mayoría a los últimos años 2013 a 2015, en aquellos colegios donde se tiene material de varios años se partió del documento más reciente. En el anexo 2.2 se incluye la relación de los documentos de cada uno de los colegios.

A continuación, se describen aspectos correspondientes a lo específico a nivel metodológico y procedimental, así como el análisis y los resultados de cada una de las gestiones evaluadas en el análisis documental.

### 2.3.2 Gestión Directiva

La gestión directiva contiene temas tales como direccionamiento estratégico, seguimiento y evaluación, cultura institucional, clima escolar, gobierno escolar y relaciones con el entorno. Estos temas fueron abordados desde diferentes fuentes, para el caso de la revisión documental, se analizaron 4 de los seis temas.

#### a. Metodología gestión directiva

Para el análisis de la gestión directiva se revisaron los siguientes documentos: PEI, Informe de Gestión, Manual de Convivencia, Documento SIE, Planes de estudios y Proyectos Transversales, sobre todo el que se refiere al tiempo libre.

Estos documentos se leyeron identificando y analizando la información necesaria para dar respuesta a las preguntas correspondientes a cada una de las seis variables definidas para esta gestión, utilizando el instrumento de evaluación “Evaluación de Análisis Documental de Colegios en Concesión” (EADCO) y los puntajes definidos para cada una de las preguntas.

En el análisis documental se abordaron 6 variables, donde las tres primeras forman parte del tema de direccionamiento estratégico y las tres restantes corresponden cada una a un tema diferente.

Las variables abordadas en el análisis documental son:

**Variable 1. Formulación del direccionamiento estratégico:** considera la actualización del PEI; la coherencia del direccionamiento estratégico, su articulación con las demás gestiones y su correspondencia con tendencias teóricas actuales de la educación; y la adecuación del PEI al contexto y a la población.

**Variable 2. Articulación entre el direccionamiento estratégico y los planes, programas y proyectos:** valora la articulación entre las metas planteadas en el direccionamiento estratégico y los proyectos, programas y planes de las diferentes gestiones y el trabajo en equipo

**Variable 3. Enfoque pedagógico coherente con los principios institucionales:** considera la definición del modelo pedagógico, la fundamentación en las tendencias pedagógicas actuales y en las políticas del Ministerio de Educación Nacional, la coherencia con el direccionamiento estratégico y la alineación de los planes de estudio con el enfoque pedagógico.

**Variable 4. Clima escolar - Existencia de programas extracurriculares:** valora la existencia de programas curriculares, la organización e impacto en la formación integral de los estudiantes.

**Variable 5. Gobierno escolar - Funcionamiento de consejos y comités:** Considera la organización, funcionamiento, innovación e impacto del Gobierno Escolar en la vida escolar.

**Variable 6. Relaciones con el entorno - Alianzas:** Abarca las relaciones con instituciones para el logro de las metas educativas y la comunicación con autoridades locales enfocadas a fortalecer el servicio educativo.

Como ya se mencionó, a cada pregunta que se respondía para la construcción de la variable se le dio el mismo peso o porcentaje, debido que se considera que cada una de ella tiene la misma relevancia en cuanto a su articulación con el direccionamiento estratégico y su aporte al horizonte institucional.

Para la interpretación cualitativa de los resultados presentados en las siguientes tablas es importante tener en cuenta la siguiente clasificación: calificación sobresaliente ( $> 0,8$  y  $< 1,0$ ), calificación buena ( $> 0,6$  y  $< 0,8$ ), calificación regular ( $> 0,4$  y  $< 0,6$ ), calificación mala ( $> 0,2$  y  $< 0,4$ ) y calificación muy mala ( $> 0,0$  y  $< 0,2$ ).

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

## b. Análisis y resultados

Para la presentación de los resultados se agregaron las tres primeras variables en una categoría de formulación y gestión del direccionamiento estratégico, las otras tres categorías de clima escolar, gobierno escolar y alianzas se presentan de manera independiente. El siguiente cuadro presenta los puntajes obtenidos, en las variables evaluadas en la Gestión Directiva, por cada uno de los 22 colegios en concesión, en la revisión documental.

**Cuadro 2.3 - Puntajes de las variables de la gestión directiva por colegio**

Colegio	Operador	Formulación y gestión del direccionamiento estratégico	Clima escolar Existencia de programas extracurriculares	Gobierno escolar Funcionamiento de consejos y comités	Alianzas Alianzas y relaciones	Total general
Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	0,99	1,00	0,86	1,00	0,96
San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,90	1,00	0,76	1,00	0,92
José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,82	1,00	0,76	1,00	0,89
Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,96	1,00	0,57	1,00	0,88
Miravalle	Asociación Alianza Educativa	1,00	0,75	0,76	1,00	0,88
Argelia	Asociación Alianza Educativa	1,00	0,75	0,76	1,00	0,88
Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	1,00	0,75	0,76	1,00	0,88
Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	1,00	0,75	0,76	1,00	0,88
La Giralda	Asociación Alianza Educativa	1,00	0,75	0,76	1,00	0,88
Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	0,88	0,75	0,81	1,00	0,86
San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00	0,75	0,62	1,00	0,84
Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,97	0,75	0,62	1,00	0,84
Buenavista	Fundación Social Calasanz	0,90	0,75	0,71	1,00	0,84
Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,90	0,75	0,67	1,00	0,83
Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,92	0,75	0,67	1,00	0,83
Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	0,71	0,75	0,86	1,00	0,83
Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,99	0,5	0,81	1,00	0,82
Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	0,88	0,75	0,67	1,00	0,82
Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	0,90	0,75	0,62	1,00	0,82
Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	0,88	0,75	0,62	1,00	0,81
La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,99	0,5	0,67	1,00	0,79

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Colegio	Operador	Formulación y gestión del direccionamiento estratégico	Clima escolar	Gobierno escolar	Alianzas	Total general
		Existencia de programas extracurriculares	Funcionamiento de consejos y comités	Alianzas y relaciones		
Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,76	0,75	0,62	1,00	0,78
Promedio		0,92	0,77	0,71	1,00	0,85

Fuente: UT Econometría-SEI, Valoraciones propias con base en la revisión documental.

Con una valoración sobresaliente, está el direccionamiento estratégico, compuesta por las variables de formulación del direccionamiento estratégico, articulación entre el direccionamiento estratégico y los planes, programas y proyectos y enfoque pedagógico coherente con los principios institucionales. La variable, *formulación del direccionamiento estratégico*, es evaluada en el rango sobresaliente con una nota de 0,88; uno de los 22 colegios obtiene la valoración sobresaliente con el máximo puntaje 1; diecinueve colegios están en el rango sobresaliente con puntajes que oscilan entre 0,80 y 1,00; dos con valoración buena: José María Velaz y Nueva Roma y uno Juna Luis Londoño, con puntaje menor a 0,60 que está en la categoría regular con un puntaje de 0,58. De los aspectos que se tienen en cuenta en la valoración de esta variable, se destacan, los colegios presentan: horizontes institucionales claros y coherentes entre sus partes, propuestas educativas fundamentadas en las teorías actuales de la educación y articuladas con las necesidades y características de la comunidad educativa y del contexto. Sin embargo, en 12 colegios no se encuentra en forma completa la descripción de la población y del contexto. Otro aspecto en el que se encuentra deficiencia en 11 colegios, es en la actualización de algunos aspectos en el PEI: fechas desactualizadas de reseña histórica del colegio, algunos programas o procesos, las actas de actualización del PEI; nombres de los rectores actuales; misión y visión proyectadas al mismo año (2015 o 2016); perfiles incompletos de funcionarios, gestiones incompletas como la comunitaria y administrativa.

Los tres colegios evaluados con menor puntaje, se debe, esencialmente, a que presentan el PEI incompleto no permitiendo identificar el direccionamiento estratégico como hilo conductor de las diferentes gestiones.

Las variables: *articulación entre el direccionamiento estratégico y los planes, programas y proyectos*, y *enfoque pedagógico coherente con los principios institucionales*, con una calificación de 0,94 y 0,97 respectivamente; estas dos variables presentan un grado de homogeneidad alto, solo en la primera variable la valoración de 0,50 (regular) del Colegio Juan Luis Londoño, presenta una diferencia significativa con respecto a las valoraciones de los demás colegios, esto debido a que en el PEI no hay

información suficiente que permita identificar la articulación del direccionamiento estratégico con los programas y proyectos de las diferentes gestiones; igualmente el Colegio Nueva Roma aunque obtuvo una valoración en el rango sobresaliente de 0,84 en la primera de estas dos variables, está por debajo de la valoración de los otros 20 colegios que obtuvieron una valoración en el rango sobresaliente con un valoración de 1, esto debido que el PEI no presenta información suficiente para identificar la articulación del direccionamiento estratégico con la gestión administrativa y la gestión comunitaria; mientras que en el PEI de los 20 colegios con valoración de 1 especifican los proyectos y programas que desarrolla cada una de las gestiones, (algunos de ellos se podrían considerar innovadores) y su articulación con el direccionamiento estratégico. En variable, *enfoque pedagógico coherente con los principios institucionales*, 8 de los 22 colegios obtienen una valoración sobresaliente con el máximo puntaje 1, y los catorce restante tienen una valoración sobresaliente, pero inferior a 1; con respecto a esta variable se identifica como fortaleza en el PEI de todos los colegios la presentación del modelo pedagógico coherente con el direccionamiento estratégico, alineado con las políticas del Ministerio de Educación Nacional y de la Secretaría de Educación Distrital y en concordancia con las tendencias pedagógicas actuales, sin embargo, en los colegios evaluados con un puntaje menor que 1 se percibe deficiencia en la articulación entre los planes de estudios y el direccionamiento estratégico.

La variable agregada de direccionamiento estratégico tiene un promedio sobresaliente de 0.92, donde sólo dos de los colegios no están en esta misma categoría sino en la categoría “bueno”, estos son el Nueva Roma y el Juan Luis Londoño.

Las dos variables evaluadas que obtienen los puntajes más bajos, están en el rango bueno y son, *existencia de programas extracurriculares*, que es la variable analizada en la categoría de Clima escolar, y *funcionamiento de consejos y comités*, de la categoría gobierno escolar, con un puntaje de 0,77 y 0,71 respectivamente.

En el caso de la variable *existencia de programas extracurriculares*, cuatro colegios están evaluados en el rango sobresaliente con el máximo puntaje (1); dieciséis colegios en el rango bueno con un puntaje de 0,75; y dos colegios, Los Naranjos y La Esperanza en el rango regular con un puntaje de 0,50, esencialmente porque que no especifican si estos programas se desarrollan en tiempo diferente a la jornada escolar. Aunque se evidencia que estos programas existen en todos los colegios, en el PEI de alguna falta aclarar su funcionamiento o no los referencian, encontrándose sueltos en los proyectos transversales o en el Manual de Convivencia. Por otra parte, se destaca solo en los 4 colegios evaluados con el máximo puntaje (1), innovación en los programas curriculares, ya sea por el tipo de programa o por la forma de implementación de los mismos. Sin embargo, se identifica como fortaleza de esta variable, en todos los colegios, que los programas



además de desarrollar habilidades para el buen uso del tiempo libre, están encaminados a fortalecer la educación integral de los estudiantes y su orientación vocacional, y algunos de ellos vinculan a los padres de familia y a la comunidad.

Respecto a la variable, *funcionamiento de consejos y comités*, solo cuatro colegios están ubicados en el rango sobresaliente; 17 colegios ubicados en el rango bueno con puntajes que oscilan entre 0,62 y 0,76; y el colegio Santa Lucía ubicado en el rango regular con un puntaje de 0,57. Los 22 colegios evidencian en el PEI o en algunos casos en el Manual de Convivencia, los órganos del gobierno escolar y su elección democrática; sin embargo, solo en los cuatro colegios evaluados en el rango sobresaliente existen órganos adicionales en el Gobierno escolar a los exigidos por la Ley o alguna innovación; además en 8 colegios no describen las funciones de todos sus estamentos y en 21 no especifican la periodicidad de las reuniones de todos estos.

Se identifica que la variable con resultados más homogéneos y mejor evaluada en los 22 colegios, con una valoración sobresaliente, es *alianzas y relaciones con la máxima calificación (1)*, debido a que en los documentos analizados se evidencian alianzas y/o relaciones con instituciones de nivel superior, instituciones de otra índole y con autoridades locales prevaleciendo aquellas que fortalecen la convivencia de los estudiantes, el proyecto de vida y la convivencia de los estudiantes; con lo cual se podría afirmar, que una de las fortalezas de los 22 colegios, es el establecimiento de alianzas para potencializar el servicio educativo encaminado a las necesidades de los estudiantes y del contexto.

Para finalizar este análisis, se recomienda fortalecer, en algunos de los colegios, la escritura del PEI en cuanto a su cohesión, coherencia y en algunos casos la especificación o actualización de algunos procesos, proyectos o programas, ya que esto permite situarse y comprender más claramente el mapa de navegación de cada institución como lo es el PEI, permitiendo así la sostenibilidad de la propuesta educativa. Otro aspecto a potencializar en la documentación es concretar en los planes de estudio cómo se lleva a cabo la propuesta pedagógica en el aula, teniendo en cuenta el enfoque y modelo pedagógico propuesto.

Para continuar con el análisis de la gestión Directiva se tiene en cuenta el siguiente cuadro, el cual presenta los puntajes obtenidos por cada operador, en cada una de las variables calificadas en la gestión directiva.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Cuadro 2.4 - Puntaje de las variables de gestión directiva por operador**

Operador	Formulación del direccionamiento estratégico	Clima escolar	Gobierno escolar	Alianzas	Total, general
		Existencia de programas extracurriculares	Funcionamiento de consejos y comités	Alianzas y relaciones	
Fundación Gimnasio Moderno	0,99	1,00	0,86	1,00	0,96
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,86	1,00	0,76	1,00	0,91
Asociación Alianza Educativa	1,00	0,75	0,76	1,00	0,88
Fundación Social Calasanz	0,90	0,75	0,71	1,00	0,84
Caja de Compensación Familiar Cafam	0,96	0,69	0,68	1,00	0,83
Fundación Educativa Don Bosco	0,88	0,75	0,68	1,00	0,83
Fundación Educativa La Salle	0,71	0,75	0,86	1,00	0,83
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,91	0,75	0,63	1,00	0,82
Promedio	0,9	0,8	0,74	1,00	0,86

Fuente: UT Econometría-SEI, Valoraciones propias con base en la revisión documental.

Al hacer el análisis de las variables por operador, teniendo en cuenta en el cuadro anterior, se identifican que los promedios generales de los operadores presentan un grado de homogeneidad alto, todos los operadores están ubicados en el rango sobresaliente con puntajes mayores a 0.80.

De 8 operadores ubicados en el rango sobresaliente, dos son evaluados con un puntaje sobre 0.90, la Fundación Gimnasio Moderno con un puntaje de 0,96; Unión Temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría con un puntaje de 0,91. Le sigue en puntaje la Asociación Alianza Educativa con un puntaje de 0,88, La Fundación Social Calasanz con 0.84, Tres con puntaje de 0.83: Fundación Educativa Don Bosco, Caja de Compensación Familiar Cafam y Fundación Educativa La Salle y luego el operador Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio , también en el rango sobresaliente con un puntaje de 0,82.

Cabe resaltar que la variable mejor evaluada con la máxima nota (1), en todos los operadores es, *alianzas y relaciones*, en las cuales se identifica, que son realizadas para atender las necesidades de la comunidad educativa.

Con respecto a los operadores ubicados en el rango sobresaliente y teniendo cuenta la valoración de las variables *formulación del direccionamiento estratégico* y *articulación entre el direccionamiento estratégico y los planes, programas y proyectos*, se puede intuir primero que existe unos lineamientos claros y un apoyo del operador hacia los colegios, segundo que la propuesta educativa está articulada a las

necesidades de la comunidad, y en tercer lugar que hay una comunicación clara y un trabajo en equipo en los colegios.

### 2.3.3 Gestión Académica

La gestión académica tiene tres temas: diseño curricular, prácticas pedagógicas y seguimiento académico. Dos de estos se analizaron desde la revisión documental.

#### a. Metodología gestión académica

El análisis de la gestión académica consideró cuatro variables, la primera del tema de diseño curricular, y las otras tres de la categoría de seguimiento académico. Al ser cada variable de distinta naturaleza, los documentos institucionales que se revisaron para responder las preguntas de cada una de éstas fueron distintos. A continuación, se menciona el nombre de la variable, se describe brevemente el eje de análisis de cada una y los documentos institucionales que se revisaron para responder el instrumento.

**Variable 1. Formulación de la propuesta curricular y los planes de estudio:** Está enfocada en analizar el diseño curricular de las instituciones específicamente en cuatro áreas: matemáticas, lenguaje, ciencias sociales y artes, para esta variable se revisó el PEI, los planes de estudio y los proyectos transversales.

**Variable 2. Evaluación del desempeño:** Analiza la política de evaluación de la institución y la difusión de los resultados académicos, para esta variable se tuvo en cuenta el SIEE y el PEI.

**Variable 3. Seguimiento de alumnos con bajo desempeño académico:** Analiza los lineamientos para enfrentar la deserción, el ausentismo y el bajo desempeño académico, para esta variable se revisó el manual de convivencia, el SIEE y el PEI.

**Variable 4. Seguimiento a los egresados:** Analiza la existencia de lineamientos enfocados a tener conocimiento del estado de los egresados de la institución, para esta variable se revisó el PEI.

Por último, es de vital importancia aclarar que a las 4 variables se les otorgó el mismo porcentaje; cada variable fue calificada en una escala entre 0 a 1, siendo 0 el menor puntaje y 1 el mayor.

#### b. Análisis y resultados

Tras la revisión de los documentos se procedió a responder las preguntas con la ayuda del instrumento de evaluación. Se obtuvo entonces la calificación de cada uno de los 22 colegios y

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

los 8 concesionarios según variable y para el total para la gestión académica. A continuación, en el cuadro 2.5 se presentan los resultados de la gestión académica por colegio para las dos categorías y más adelante en el cuadro 2.6 se presentan los promedios por concesionario u operador.

Para la interpretación cualitativa de los resultados presentados en las siguientes tablas es importante tener en cuenta la siguiente clasificación: calificación sobresaliente ( $> 0,8$  y  $< 1,0$ ), calificación buena ( $> 0,6$  y  $< 0,8$ ), calificación regular ( $> 0,4$  y  $< 0,6$ ), calificación mala ( $> 0,2$  y  $< 0,4$ ) y calificación muy mala ( $> 0,0$  y  $< 0,2$ ).

**Cuadro 2.5 - Puntajes de las variables de Gestión Académica por Colegio**

Colegio	Operador	Diseño curricular		
		Formulación de la propuesta curricular y los planes de estudios	Seguimiento académico	Total general
San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,93	0,98	0,95
Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	0,88	1,00	0,94
Argelia	Asociación Alianza Educativa	0,82	0,98	0,9
Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	0,82	0,98	0,9
La Giralda	Asociación Alianza Educativa	0,82	0,98	0,9
Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,79	0,98	0,89
Miravalle	Asociación Alianza Educativa	0,80	0,98	0,89
Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	0,78	0,96	0,87
Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,75	0,94	0,85
Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	0,69	0,96	0,83
Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,73	0,92	0,82
La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,67	0,96	0,81
Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	0,68	0,92	0,8
Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,70	0,86	0,78
Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,68	0,86	0,77
Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,75	0,78	0,77
Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	0,73	0,67	0,7
José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,57	0,77	0,67
Buenavista	Fundación Social Calasanz	0,62	0,73	0,67
Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	0,50	0,69	0,6
San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,62	0,54	0,58
Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	0,35	0,59	0,47

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Colegio	Operador	Diseño curricular		
		Formulación de la propuesta curricular y los planes de estudios	Seguimiento académico	Total general
Promedio		0,71	0,86	0,79

Fuente: UT Econometría-SEI, Valoraciones propias con base en la revisión documental

A partir de los resultados del cuadro anterior, es posible observar que los puntajes de algunas variables fueron más homogéneos entre los diferentes Colegios en Concesión, mientras que en otras se presentó mayor heterogeneidad.

La variable *Formulación de la propuesta curricular y los planes de estudio*, por concesionario, en todos los casos los planes de estudio fueron los mismos para todas las instituciones y aunque este no fue el único documento que se tuvo en cuenta para la calificación de esta variable, este documento fue determinante para la calificación. El promedio de esta variable fue de 0,71.

En los casos en que se presentó un resultado sobresaliente (Gimnasio Sabio Caldas, San Vicente, Argelia, La Giralda, Jaime Garzón y Miravalle) y bueno (Las Mercedes, Santiago de las Atalayas, Don Bosco III, La Esperanza, Torquigua, Los Naranjos, Santa Lucía Bellavista y Don Bosco IV), se debió a que los planes de estudios no sólo plasmaban los contenidos temáticos por grado, sino que también presentaban el sustento teórico para la construcción de este documento, esto a su vez permitía conocer en mayor profundidad el enfoque didáctico y los métodos de enseñanza utilizados por los docentes. Además de tener un documento que daba una idea general muy buena del objetivo y del modo de enseñanza, las instituciones con altos puntajes mostraban enfoques actuales de enseñanza, factor que no sólo se vio reflejado en este documento sino también en el PEI y sobretodo en los proyectos tanto de aula como los transversales.

Por otro lado, a diferencia de la descripción realizada anteriormente, las instituciones que presentaron las calificaciones más bajas se caracterizaron por hacer uso de enfoques tradicionales para sus métodos de enseñanza y en algunos casos por presentar un documento sin sustento teórico y con descripciones muy sintéticas del contenido temático que no permitían evidenciar de manera clara los métodos de evaluación, la dinámica de clase, los contenidos y el método de enseñanza.

La variable seguimiento académico se construyó con tres indicadores: evaluación de desempeño, seguimiento a alumnos y seguimiento a egresados, las cuales se describen a continuación. Esta variable de seguimiento académico obtuvo un puntaje sobresaliente de 0,87, donde 17 colegios

están en la categoría sobresaliente, 4 en la categoría bueno y solo uno en la categoría regular con un puntaje de 0,59.

En relación a los indicadores que la componen, la variable *evaluación del desempeño académico* 18 de los 22 colegios obtuvieron un puntaje sobresaliente, teniendo 5 de ellos un puntaje perfecto (Gimnasio Sabio Caldas, San Vicente, Las Mercedes, Torquigua y Buenavista), 2 instituciones obtuvieron un puntaje bueno (San Ignacio y José María Velaz) y 2 un puntaje regular (Don Bosco II y Don Bosco V). La razón por la cual 20 de los 22 colegios presentaron un puntaje sobresaliente o bueno radicó en que la mayoría de los SIEE se caracterizaron por ser documentos completos que especifican en detalle el proceso de evaluación, sus tipos, enfoques y objetivos. La razón por la cual algunas instituciones Don Bosco II y Don Bosco V obtuvieron un puntaje regular se debió a que en el PEI no se reflejó la misma descripción del proceso de evaluación presentada en el SIEE.

La variable seguimiento alumnos con bajo desempeño 15 instituciones presentaron un puntaje sobresaliente teniendo 6 de ellas un puntaje perfecto (Gimnasio Sabio Caldas, Argelia, La Giralda, Jaime Garzón, Miravalle y Don Bosco III) y 2 instituciones obtuvieron un puntaje bueno (Torquigua y José María Velaz), la razón de estos resultados se debió a que estas instituciones describían en detalle los proceso de recuperación y nivelación; y contaban con un ayuda integral, vinculando también a los padres de familia, para ayudar a los alumnos con bajo desempeño académico. En el caso de las 5 instituciones restantes (Santa Lucía, Bellavista, Nueva Roma, San Ignacio y Juan Luis Londoño), a nivel global, las fallas se debían a que o bien no se explica con claridad cómo es el proceso de recuperación, en qué momento se hace, quiénes deben realizarlo o no era del todo claro la diferencia entre nivelación y recuperación; en otros casos la falla radicó en que a pesar de que sí se mencionan o incluso en unos casos se muestran en detalle por medio de gráficas cómo han ido disminuyendo los niveles de ausentismo y deserción, no hay ningún documento que se encargue de describir una política para enfrentar estas problemáticas. Es también importante resaltar que la mayoría de las instituciones no hacen alusión a niveles de repitencia, ni a unos lineamientos o políticas que permitan evitar o manejar esta situación.

Por último, una de las variables en la que se presentó gran homogeneidad en tanto la mayoría de las instituciones obtuvieron un puntaje perfecto (1,0) fue en la de *seguimiento a los egresados*; la razón por la cual se presentó este puntaje perfecto se debe a que esta variable está compuesta por una sola pregunta que hace referencia a si existe o no un seguimiento de los egresados, las únicas tres instituciones que no cuentan con esta información son San Ignacio, Juan Luis Londoño y Buenavista.

A continuación, se presentan los puntajes promedio de las variables de gestión académica por concesionario.

**Cuadro 2.6 - Puntajes promedio de las variables de Gestión Académica por Concesionario**

Operador	Diseño curricular		Total general
	Formulación de la propuesta curricular y los planes de estudios	Seguimiento académico	
Fundación Gimnasio Moderno	0,88	1,00	0,94
Asociación Alianza Educativa	0,81	0,97	0,89
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,81	0,92	0,86
Caja de Compensación Familiar Cafam	0,69	0,9	0,8
Fundación Educativa Don Bosco	0,65	0,81	0,73
Fundación Social Calasanz	0,62	0,73	0,67
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,60	0,66	0,63
Fundación Educativa La Salle	0,35	0,59	0,47
Promedio	0,68	0,82	0,75

Fuente: UT Econometría-SEI, Valoraciones propias con base en la revisión documental.

Además del análisis por variable previamente descrito, este cuadro anterior permite identificar algunas tendencias y diferencias por operador. En el caso de la Asociación Alianza Educativa es claro que existe una homogeneidad casi total entre las 5 instituciones que hacen parte de éste. El motivo de esta homogeneidad radica en que las instituciones comparten la mayoría de los documentos institucionales, entre estos se encuentra el PEI, un documento que refleja la unificación de las instituciones.

Otro caso similar al de la Asociación Alianza Educativa es el de la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio. En este caso una de las 4 instituciones tiene resultados significativamente diferentes con respecto a las otras 3, este fue el caso de la IED Nueva Roma, la cual presentó un PEI menos extenso y sintético, factor que afectó su calificación. Es importante aclarar que la homogeneidad entre las otras 3 instituciones no se debió a la misma razón que en el caso de Asociación Alianza Educativa, pues en este caso los documentos institucionales sí se diferenciaron de una institución a otra; aun así, los contenidos analizados para la gestión académica sí se compartieron entre estas tres instituciones.

Por otro lado, los resultados presentados en el cuadro 2.6 también permite evidenciar que la Fundación Gimnasio Moderno y la Asociación Alianza Educativa no sólo tuvieron los dos mejores puestos de la tabla a nivel general (0,94 y 0,89 respectivamente), sino que también obtuvieron los mejores puntajes por variable. Específicamente la Fundación Gimnasio Moderno

tiene el mejor puntaje en los tres indicadores de seguimiento, contando con un puntaje perfecto para 3 de las 4 variables: *evaluación del desempeño*, *seguimiento de alumnos con bajo desempeño académico y seguimiento a los egresados*, y un puntaje sobresaliente (0,88) para *formulación de la propuesta curricular y los planes de estudio*.

La fundación Gimnasio Moderno tuvo el mejor puntaje en total y en las 4 variables dado a que cuenta con unos documentos muy claros y precisos que permiten identificar la gestión académica con un enfoque pedagógico integral actual, que tiene en cuenta el contexto de la población que atiende. El sustento teórico de los planes de área descritos en el PEI, las actividades y temas explicados en el plan de estudios, así como los métodos de evaluación y el enfoque pedagógico hacen que este concesionario tenga la propuesta curricular más sólida, en tanto todos estos documentos presentan una cohesión entre sí. Así mismo, programas como *Aula alterna* que brinda ayuda a estudiantes con dificultades de aprendizaje y espacios como *Puertas abiertas* que dan lugar al diálogo entre docentes, estudiantes y acudientes, hace que la evaluación del desempeño y el seguimiento de alumnos con bajo desempeño académico sea uno de los más eficientes de todas las instituciones evaluadas.

Al igual que con los puntajes más altos del cuadro (calificaciones sobresalientes), al momento de analizar los puntajes más bajos de ésta (calificaciones regulares), existe también un concesionario, en este caso La Fundación Educativa Salle, que tiene el puntaje más bajo a nivel general (0,44) como en el diseño curricular (0,35) En *formulación de la propuesta curricular y los planes de estudio*, el resultado se debió a la poca información que contiene el plan de estudios, en tanto es un documento que contiene la intensidad horaria por áreas, pero que no describe ni el contenido temático, las actividades, los métodos de evaluación o la fundamentación teórica del enfoque de enseñanza utilizado.

El puntaje más bajo de la variable seguimiento académico, la obtuvo el concesionario Don Bosco; esto fue causado en gran parte por los resultados obtenidos en las IED Don Bosco II y Don Bosco V; en *evaluación del desempeño*, variable en específico donde ambas instituciones obtuvieron un resultado inferior al resto de las instituciones de su concesionario dado a que a pesar de que en el SIEE se describen los procesos de evaluación, en su PEI no lo reflejan.

Por último, el puntaje más bajo de la variable restante: *seguimiento alumnos* (0,42) la obtuvo la IED Nueva Roma del concesionario Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio. El motivo por la cual esta institución presenta este resultado se debe a que algunas de las preguntas de esta variable requieren que la información presentada en el SIEE sea corroborada en el PEI, y dado a que el PEI de esta institución es sintético, no presenta alguna información en detalle.



Para finalizar, y para poder tener mayor claridad de los resultados que se han presentado y explicado en los párrafos anteriores, a continuación, se mencionaran por operador las fortalezas, aspectos a mejorar y determinantes que se encontraron en los documentos institucionales.

*Compensación Familiar Cafam:* Una fortaleza que se identificó en la gestión académica, fue la cantidad y calidad de proyectos transversales que presentan todos los operadores. Se identificó que las 22 instituciones no solo cuentan con los proyectos transversales obligatorios, sino que también proponen diferentes proyectos según las necesidades del contexto y de sus estudiantes. Todos estos proyectos cuentan con actividades que les dan la oportunidad a los estudiantes de involucrarse activamente e incluso proponer acciones de cambio para su comunidad. Para este aspecto es importante mencionar que las instituciones de la Caja de Compensación Familiar Cafam se caracterizan por tener una amplia cantidad de proyectos transversales, teniendo algunos de ellos un componente de investigación.

Por otro lado, un aspecto a mejorar para este operador, no solo a nivel gestión académica, sino en términos generales es que exista mayor adecuación del contenido de los documentos al contexto de las instituciones, a nivel general todos los documentos de este operador son muy similares y no se evidencian adecuaciones específicas a situaciones particulares de cada uno.

*Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría:* A pesar de que en la mayoría de los PEI se identifica la mención de enfoques actuales de enseñanza, al momento de revisar en detalle los planes de estudio o bien no se encuentra que este enfoque se esté llevando en la práctica o los objetivos y actividades que se proponen en los planes de trabajo plasman propuestas no solo desde enfoques actuales sino también desde enfoques tradicionales. Teniendo en cuenta lo anterior, se considera que un aspecto a mejorar en todos los concesionarios, pero en específico para la esta fundación es la construcción y coherencia de los planes de estudio con el enfoque establecido en el PEI, se sugiere se incluyan más contenidos y actividades que tengan en cuenta el contexto y sean transversales.

*Fundación Educativa Don Bosco:* Una fortaleza que se encontró especialmente enfatizada con respecto a los otros operadores en la Fundación Educativa Don Bosco fue el acompañamiento constante que los diferentes miembros de la comunidad educativa les hacen a los estudiantes.

En contraposición, uno de los aspectos a mejorar en los documentos institucionales de esta fundación es que exista mayor coherencia entre lo estipulado en los planes de estudios y el enfoque de aprendizaje mencionado en el PEI, en específico para la institución Don Bosco II.

*Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio:* Este operador se caracterizó por un componente de investigación en sus proyectos transversales, este componente les permite a los estudiantes conocer todos los pasos de un proyecto de investigación.

No se identificó ningún aspecto a mejorar significativo para este operador.

*Asociación Alianza Educativa:* Una fortaleza que es altamente resaltada en los documentos de esta institución es *súper aula*, un espacio que se brinda atención a los diferentes ritmos de aprendizaje de los estudiantes; aun así, es importante mencionar que la Asociación Alianza educativa es el único operador que no atiende ni tiende adecuaciones específicas para estudiantes en condición de discapacidad, este podría ser un aspecto a mejorar.

*Gimnasio Moderno:* En la misma línea que *súper aula*, pero más centrado a dificultades de aprendizaje, una gran fortaleza para este operador es el espacio conocido como *aula alterna*, espacio en donde se atienden a estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje. Otra fortaleza de este operador es la alta calidad del contenido de las áreas presentado en el PEI, estos contenidos se caracterizan por ser coherentes con enfoques de enseñanza actual e innovador, estar adecuados al contexto y estar actualizados.

*Fundación Social Calasanz:* Se reconoce como fortaleza el alto contenido social en los planes de estudios, proyectos transversales y demás proyectos pedagógicos de este operador.

Un aspecto a mejorar para este operador es la organización, calidad y cohesión de los contenidos presentados en los planes de estudios.

*Fundación Educativa La Salle:* Se identifica como fortaleza la adecuación al contexto en los proyectos y demás actividades extracurriculares, aun así, no es tan clara esta adecuación en el contenido académico de los planes de estudio. Al igual que en Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría y en la Fundación Educativa Don Bosco, se recomienda que se mejore la coherencia entre el enfoque de enseñanza estipulado en el PEI y los contenidos de los planes de estudios.

Para finalizar, es importante aclarar que, si bien no se detectó ninguna innovación en la gestión académica, como ya se mencionó previamente, se considera que existen un par de aspectos que son determinantes en esta gestión y que son el motivo por el cual la gran mayoría de calificaciones se encuentren dentro del rango de sobresaliente o bueno. Uno de estos es la construcción del proyecto de vida, el cual dado a que es sólida, sistemática y está adecuada a las necesidades del estudiante, tiene como finalidad que el estudiante esté motivado con sus estudios y tenga claro

qué hacer al graduarse; y por ende no solo afecta directamente al proyecto de vida del estudiante, sino que implícitamente ayuda a disminuir los niveles de deserción y repitencia escolar.

El otro determinante es la constancia y mecanismos que se utilizan en los casos de estudiantes que presentan bajo desempeño académico; en la mayoría de instituciones se encontró que este seguimiento es constante y hace uso de mecanismos como los pre informes o el horario de atención para padres que los involucra en este proceso. El hecho de que el desarrollo y el proceso de enseñanza- aprendizaje sean conocidos por los padres de familia, implica que el colegio no es el único responsable del estudiante, sino que se está reconociendo la importancia de los acudientes en el proceso de educación de los estudiantes.

### 2.3.4 Gestión administrativa y financiera

La gestión administrativa y financiera comprende cinco temas: el apoyo a la gestión académica con el proceso de matrícula y boletines, la administración de recursos físicos (planta física y mobiliario), la administración de recursos financieros, los servicios complementarios, y la administración del recurso humano. Estos cinco temas fueron analizados desde la revisión documental.

#### a. Metodología gestión administrativa y financiera

Para la evaluación de esta gestión se tuvo en cuenta principalmente la información suministrada en el PEI, haciendo énfasis especial en la Gestión Administrativa, también se consultaron los informes de gestión y los sistemas educativos de evaluación SIEE. Sin embargo, como algunas de estos documentos no estaban disponibles o la información suministrada no era suficiente, se tuvieron en cuenta otros documentos tales como el manual de convivencia, los planes de mejora, los indicadores anuales y las evaluaciones institucionales, entre otros.

La evaluación documental de la gestión Administrativa y financiera está definida por 5 variables principales, donde cada una corresponde a uno de los temas de la gestión.

Las variables son las siguientes, y vale la pena anotar que la variable 3 no se tuvo en cuenta para el puntaje:

**Variable 1. Proceso de matrícula, archivo académico y boletines:** Esta variable pertenece al proceso de Apoyo a la Gestión académica y evalúa si la institución cuenta con un sistema de información que le permite alimentar, almacenar y procesar de manera correcta y segura toda la información referente a los procesos de matrícula y de entrega de notas.

**Variable 2. Planta física y mobiliario:** Esta variable pertenece al proceso de administración de la planta física y evalúa si a lo largo del PEI, el manual de convivencia o de algún otro documento entregado por la institución se evidencia el proceso y la frecuencia del mantenimiento de la planta física de las instituciones (esto debido a que el mantenimiento es corresponsabilidad entre la SED y el operador), así mismo evalúa si la planta física cuenta con espacios físicos que permitan el desarrollo integral de los estudiantes y si el tamaño de los salones es apto para el número de alumnos que a este asisten (aunque esto se revisó en los documentos, la evaluación no es tomada en cuenta en la calificación de cada una de las instituciones)

**Variable 3. Manejo financiero e información contable:** Esta variable pertenece al proceso de Administración de recursos financieros y evalúa si en la documentación se evidencia si la institución cuenta con procesos claros del manejo financiero y contable, y evalúa si la ejecución del presupuesto del año en estudio se encuentra justificada. Esta variable fue evaluada, debido a que el tener este tipo de procesos contribuye a un mejor manejo de los recursos y por ende al control de los resultados del servicio; a pesar de esto, al no ser un requisito no se tuvo en cuenta en la calificación.

**Variable 4. Servicios complementarios:** Esta variable pertenece al proceso de Administración de Recursos y evalúa cuales de los servicios complementarios cuenta la institución y en qué medida estos servicios suplen las necesidades de los estudiantes.

**Variable 5. Formación y capacitación:** Esta variable pertenece al proceso de manejo del recurso humano y evalúa si dentro de la documentación entregada por cada uno de los colegios se evidencia la capacitación de docentes, directivos, administrativos, etc.; y que tan frecuente es esta capacitación, así mismo evalúa si estas capacitaciones e incentivos apoyan el bienestar y el compromiso del recurso humano con y en pro de la institución.

Para la interpretación cualitativa de los resultados presentados en las siguientes tablas es importante tener en cuenta la siguiente clasificación: calificación sobresaliente ( $> 0,8$  y  $< 1,0$ ), calificación buena ( $> 0,6$  y  $< 0,8$ ), calificación regular ( $> 0,4$  y  $< 0,6$ ), calificación mala ( $> 0,2$  y  $< 0,4$ ) y calificación muy mala ( $> 0,0$  y  $< 0,2$ ).

## b. Análisis y resultados

En los resultados de la evaluación documental de la gestión administrativa y financiera, se observa que las instituciones logran en promedio 0,79 del total de puntos posibles (1), con lo cual, podríamos catalogar esta gestión como buena.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Cuadro 2.7 - Puntajes de las variables de gestión administrativa y financiera por colegio**

Colegio	Operador	Apoyo a la gestión académica. proceso de matrícula, archivo académico y boletines	Administración de la planta física. planta física y mobiliario	Servicios Complementarios	Manejo del talento humano. formación y capacitación	Total general
Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00	1,00	0,83	1,00	0,96
Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	1,00	1,00	1,00	0,83	0,96
Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00	1,00	0,75	0,92	0,92
Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	0,50	1,00	0,83	1,00	0,83
Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	0,50	1,00	0,83	1,00	0,83
Miravalle	Asociación Alianza Educativa	0,50	1,00	0,92	0,92	0,83
Argelia	Asociación Alianza Educativa	0,50	1,00	0,92	0,92	0,83
Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	0,50	1,00	0,92	0,92	0,83
Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	0,50	1,00	0,92	0,92	0,83
La Giralda	Asociación Alianza Educativa	0,50	1,00	0,92	0,92	0,83
Buenavista	Fundación Social Calasanz	1,00	1,00	0,79	0,5	0,82
Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	0,50	1,00	0,75	1,00	0,81
San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,50	1,00	0,75	1,00	0,81
Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00	1,00	0,75	0,33	0,77
José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,50	1,00	0,58	1,001	0,77
San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,50	1,00	0,63	0,83	0,74
Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	0,50	1,00	0,67	0,75	0,73
Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	0,50	1,00	0,67	0,75	0,73
Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,50	1,00	0,79	0,5	0,7
La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00	1,00	0,67	11,00	0,67
Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,50	1,00	0,58	0,50	0,65
Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,50	1,00	0,71	0,17	0,59
	Promedio	0,64	0,95	0,78	0,8	0,79

Fuente: UT Econometría-SEI, Valoraciones propias con base en la revisión documental.

Al hacer el análisis del comportamiento de las variables en la Gestión Administrativa y Financiera se puede observar en el cuadro 2.7 que *proceso de matrícula, archivo académico y boletines* es la variable

más descuidada de la gestión administrativa y financiera. *Proceso de matrícula, archivo académico y boletines* con un promedio de 0,64 de un puntaje máximo de 1, muestra que dieciséis de los colegios evaluados se encuentran por debajo de la media y tan sólo seis instituciones educativas obtienen el total de los puntos esperados en esta variable, lo que evidencia que estas instituciones incluyen dentro de su documentación, la descripción del manejo de un sistema de información referente a la gestión de matrículas y notas.

Por otro lado, se encuentra la variable *planta física y mobiliario*, la cual tienen un puntaje de 0,95, es decir que casi todas las instituciones contemplan en su PEI o en su manual de convivencia los procesos de mantenimiento que se realizan a sus plantas físicas. En su mayoría, en la documentación, se identifica que las instituciones cuentan con personal encargado de las labores de mantenimiento y/o con prácticas de mantenimiento definidas; sin embargo, no es posible identificar claramente qué tipo de mantenimiento (preventivo, correctivo, predictivo, etc.) se le está dando a la planta física de la institución y con qué frecuencia se hace. Adicionalmente a esto solo, dos instituciones (Don Bosco III y Don Bosco V) contemplan dentro de sus documentos la importancia de un número de m<sup>2</sup> por estudiante en el aula de clase.

Las variables *formación y capacitación* y *servicios complementarios*, se encuentran bien puntuadas completando un 0,80 y 0,78 respectivamente de la puntuación posible en cada una de estas variables. Cabe resaltar que todos los colegios cuentan con *Servicios complementarios* de salud, alimentación, recreación y deporte y otros complementarios a las actividades académicas, razón por la cual, es una variable que se encuentra calificada como buena. Vale la pena mencionar que la diferencia entre los puntajes obtenidos por las diferentes instituciones radica en la medida en que la prestación de estos servicios complementarios suple las necesidades de sus usuarios. Para este punto se aclara que, aunque en la herramienta EADCO se evaluó el servicio complementario de transporte, este no fue tenido en cuenta en el puntaje, debido a que ninguno de los colegios cuenta con este servicio, pues sus estudiantes deben vivir por la zona donde se ubica el colegio y porque al tenerlo en cuenta no generaría ninguna incidencia en la comparación entre instituciones y si generaría una menor calificación en esta variable y por ende en esta gestión.

Por el lado de *formación y capacitación* se evidencia en la documentación, que existe una preocupación de las instituciones en general por la capacitación de sus empleados. Sin embargo, en el momento de documentar éstos procesos, las instituciones que lo hacen incluyen únicamente la formación que se ofrece al personal docente dejando de lado documentar las experiencias de capacitación al personal administrativo; a su vez en la información que se ofrece no se evidencian procesos sistemáticos de formación que perduran a lo largo del tiempo y la frecuencia con la que se imparten.

En el cuadro 2.8 se muestran las calificaciones promedio obtenidas por concesionario en cada una de las variables que representan la gestión administrativa y financiera.

Se observa que en el concesionario *Asociación Alianza Educativa*, con un puntaje de 0,83, y por ende con calificación como sobresaliente, todos los colegios de la concesión son manejados por los mismos parámetros administrativos y es el único que cuenta con un informe de gestión sólido y completo, razón por la cual se podría decir que obtendría una calificación sobresaliente en *Manejo financiero e información contable*, si esta fuera una variable tenida en cuenta en esta calificación. De la misma manera cabe anotar que a excepción del *proceso de matrícula, archivo académico y boletines* el concesionario tiene calificación sobresaliente en todas sus otras variables. Esto obedece principalmente a que en la documentación no se evidencia la existencia de procesos o de un sistema de información que respalde las entradas y las salidas de información oportunas y consistentes en el SIMAT.

**Cuadro 2.8 - Puntaje promedio de las variables de gestión administrativa y financiera por concesionario**

Operador	Apoyo a la gestión académica proceso de matrícula, archivo académico y boletines	Administración de la planta física. planta física y mobiliario	Servicios Complementarios	Manejo del talento humano. formación y capacitación	Total, general
Fundación Gimnasio Moderno	1,00	1,00	1,00	0,83	0,96
Asociación Alianza Educativa	0,50	1,00	0,92	0,92	0,83
Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00	0,75	0,75	0,81	0,83
Fundación Social Calasanz	1,00	1,00	0,79	0,50	0,82
Fundación Educativa Don Bosco	0,50	1,00	0,77	0,94	0,80
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,50	1,00	0,67	1,00	0,79
Fundación Educativa La Salle	0,50	1,00	0,67	0,75	0,73
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,50	1,00	0,68	0,50	0,67
Promedio	0,69	0,97	0,78	0,78	0,8

Fuente: UT Econometría-SEI, Valoraciones propias con base en la revisión documental.

La Fundación Gimnasio Moderno por su parte, es el mejor calificado de todos los operadores obteniendo todas sus variables una calificación de sobresaliente, esto se debe a que, en *servicios complementarios*, logra suplir las necesidades de sus estudiantes y comunidad académica en términos

de servicios complementarios, y vale la pena rescatar que, en alguno de estos servicios complementarios, como es el caso de la salud, logra suplir también las necesidades de la población que o rodea. Es una concesión que se interesa por mantener capacitados a todos sus empleados. Sin embargo, le falta hacer más énfasis en cuanto a frecuencias de capacitación, así mismo cuenta con un plan de mantenimiento que podría ser mejorado si se incluyeran con la misma importancia los planes correctivos, preventivo, recurrente y predictivo.

La Fundación Social Calasanz compuesta por una sola institución educativa se identifica por estar por tener una calificación de sobresaliente con un puntaje de 0,82. Sin embargo, en la calificación de la variable *formación y capacitación* tiene una calificación regular, esto se debe a que se observa que este concesionario centra sus esfuerzos de capacitación en el personal docente, dejando de lado al personal directivo y a otros empleados. Aunque este ccesionario sin duda alguna cuenta con planes de mantenimiento, al igual que la Fundación Gimnasio moderno, debe contemplar en este un mantenimiento preventivo, correctivo, recurrente y predictivo.

La Fundación Educativa Don Bosco y Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría, son calificados como buenos. Sin embargo, sus puntajes (0,80 y 0,79 respectivamente) uno de ellos sobresaliente y el otro no se encuentra lejanos a ser sobresaliente. Estos dos concesionarios tienen comportamientos similares en cuanto a la configuración de sus puntajes por variables. Don Bosco sobrepasa a Fe y Alegría, aunque no en todas en una gran proporción de las variables a excepción de la variable de formación y capacitación, en la cual Fe y Alegría, al igual que el colegio José María Velaz, obtienen la totalidad de los puntos. Esto se debe a que por un lado la institución en mención muestra en su PEI que tiene programas de capacitación y formación para todos sus empleados desde directivos hasta empleados de servicios generales y además en este refleja por medio de un cronograma la periodicidad que con la cual realiza esta formación.

Con una calificación de sobresaliente se encuentra el concesionario Caja de Compensación Familiar Cafam, el cual es el único concesionario, que muestra en su documentación, que cuenta con un sistema de información que apoya las matrículas y el procesamiento de notas, en el resto de variables son calificadas como buenas pues aunque contempla la capacitación de sus docente y sus directivos, no tiene en cuenta la capacitación de otros empleados de la institución, así mismo debe incluir dentro de sus planes de mantenimiento los mantenimientos preventivos, predictivos y correctivos.

Los operadores Fundación Educativa La Salle y la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio son los que más bajos puntajes obtienen en esta gestión, con una calificación de 0,73



y 0,67 respectivamente, siendo calificados como buenos, aunque con grandes oportunidades de mejora en lo que respecta a la documentación de su gestión administrativa y financiera.

En conclusión, podríamos afirmar que, aunque la gestión administrativa y financiera existe en las instituciones, ésta no se documenta de manera correcta o efectiva, de tal manera que, habilite la posibilidad de un análisis profundo y riguroso con miras al fortalecimiento de las entidades mismas. Vale la pena anotar que, aunque la mayoría de instituciones cuentan con un puntaje sobresaliente, aún hay mucho que mejorar en la documentación de esta gestión, en si es importante documentar las frecuencias y tipos de mantenimientos, así como las frecuencias de las capacitaciones del personal enfocando esta capacitación a los intereses y necesidades de cada uno de estos (siendo diferentes los docentes, los directivos, el personal administrativo, etc.).

### 2.3.5 Gestión de la Comunidad

La gestión de la comunidad contempla cinco temas estos son inclusión a poblaciones con necesidades especiales y/o población diversa, proyecto de vida, proyección de la IE a la comunidad, participación y convivencia y prevención de riesgos y seguridad. Cuatro de estos temas fueron analizados desde la revisión documental.

#### a. Metodología gestión de la comunidad

Para realizar el análisis de Gestión de la Comunidad se utilizaron las siguientes variables: 1) Políticas y Estrategias para la Atención de Estudiantes con Necesidades Especiales y/o Poblaciones Diversas (Grupos Étnicos, Género,...) que favorezcan su inclusión; 2) Apoyo a la Formulación de Planes de Vida; 3) Escuela de Padres – Proyección de la IE a la comunidad y 4) Prevención de Riesgos.

***Variable 1. Políticas y Estrategias para la Atención de Estudiantes con Necesidades Especiales y/o Poblaciones Diversas (Grupos Étnicos, Género,...):*** Esta variable se evaluó desde el PEI y los Proyectos Transversales, así como en los grupos focales. A continuación, se hace un análisis sobre el énfasis que se hace al interior de la comunidad educativa en la inclusión étnica, de género y de discapacidades físicas y cognitivas

***Variable 2. Apoyo a la Formulación de Planes de Vida:*** Esta variable se evaluó desde el PEI, se analiza el enfoque que cada Institución Educativa a la construcción de proyectos de vida en los estudiantes, el apoyo que se les brinda para el mismo fin, y las alianzas o convenios que se han realizado para que los alumnos, al graduarse puedan llegar a desarrollar el proyecto de vida que se inició en su paso por la institución.

**Variable 3. Escuela de Padres:** Dentro de esta variable se incluye la lectura del PEI y de los informes de gestión (en los casos en que estos fueron entregados) enfocada en las estrategias o políticas de cada una de las Instituciones Educativas para involucrar a los padres de familia en la vida académica y escolar de los hijos, siendo los padres y el hogar los primeros formadores de los niños, niñas y jóvenes.

**Variable 4. Realiza Prevención de Riesgos:** Esta variable nos informa las estrategias, programas y políticas que tiene cada una de las instituciones educativas para realizar actividades de prevención de riesgos naturales, los riesgos psicosociales como el consumo de drogas psicoactivas, alcohol, embarazos juveniles, abandono, entre otros.

En resumen, los documentos que se analizaron para realizar la evaluación fueron: PEI, Proyectos Transversales, Manual de Convivencia e Informes de Gestión (en los casos que se contara con este documento); con el fin de identificar las diferentes estrategias utilizadas por cada uno de los concesionarios en lo referente a la integración de la comunidad educativa y la comunidad residente en los sectores donde se encuentran ubicadas las instituciones, así como los resultados de estas estrategias.

Los resultados de los colegios y de los concesionarios se incluyen en los cuadros respectivos que muestran el estado de los colegios en cada una de las variables presentadas. Los pesos de las variables son iguales.

Para la interpretación cualitativa de los resultados presentados en las siguientes tablas es importante tener en cuenta la siguiente clasificación: calificación sobresaliente ( $> 0,8$  y  $\leq 1,0$ ), calificación buena ( $> 0,6$  y  $\leq 0,8$ ), calificación regular ( $> 0,4$  y  $\leq 0,6$ ), calificación mala ( $> 0,2$  y  $\leq 0,4$ ) y calificación muy mala ( $> 0,0$  y  $\leq 0,2$ ).

#### b. Análisis y resultados

En los resultados de la evaluación documental de la gestión a la comunidad, se observa que las instituciones logran en promedio 0,76 del total de puntos posibles (1.00), con lo cual, podríamos catalogar esta gestión como buena. En el cuadro 2.9 se incluyen los resultados para cada una de las variables analizadas para cada uno de los 22 Colegios en Concesión.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Cuadro 2.9 - Puntaje de las variables de gestión de la comunidad por colegio**

Colegio	Operador	Permanencia e inclusión	Apoyo a la formulación de proyectos de vida	Proyección de la IE a la comunidad	Realiza prevención de riesgos.	Total general
Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,92	1,00	0,92	0,87	0,93
Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	0,65	1,00	1,00	0,87	0,88
Argelia	Asociación Alianza Educativa	0,92	1,00	0,67	0,87	0,86
Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	1,00	0,83	0,67	0,87	0,84
San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,92	1,00	0,67	0,67	0,81
Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	0,92	1,00	0,67	0,67	0,81
Miravalle	Asociación Alianza Educativa	0,92	1,00	0,67	0,6	0,80
La Giralda	Asociación Alianza Educativa	0,92	1,00	0,67	0,6	0,80
Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,92	0,83	0,67	0,67	0,77
Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,92	1,00	0,42	0,67	0,75
San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,92	0,83	0,42	0,67	0,71
La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,23	1,00	0,92	0,67	0,70
Buenavista	Fundación Social Calasanz	0,42	0,83	0,67	0,87	0,70
Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	0,58	1,00	0,33	0,87	0,69
Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	0,23	1,00	0,67	0,87	0,69
Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	0,35	1,00	0,58	0,8	0,68
Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	0,58	1,00	0,33	0,8	0,68
Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,50	0,83	0,67	0,67	0,67
Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,23	1,00	0,67	0,8	0,67
Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,23	0,83	0,67	0,67	0,6
Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	0,62	0,67	0,33	0,67	0,57
José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0	0,67	0,67	0,53	0,47
Promedio		0,63	0,92	0,63	0,74	0,76

Fuente: UT Econometría-SEI, Valoraciones propias con base en la revisión documental.

Al hacer el análisis del comportamiento de las variables en la Gestión de la Comunidad se puede observar en el cuadro 2.9, que uno de los menores puntajes lo obtiene la variable *Políticas y Estrategias para la Atención de Estudiantes con Necesidades Especiales y/o Poblaciones Diversas (Grupos Étnicos, Género, ...)*. Vale la pena mencionar que, aunque el decreto 1618 del 2013 conocido como ley de Discapacidad y el decreto 1620 del 2013 que regula el sistema de convivencia escolar,

artículo 5 reza “El Sistema se fundamenta en el reconocimiento, respeto y valoración de la dignidad propia y ajena, sin discriminación por razones de género, orientación o identidad sexual, etnia o condición física, social o cultural. Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a recibir una educación y formación que se fundamente en una concepción integral de la persona y la dignidad humana, en ambientes pacíficos, democráticos e incluyentes”, aún las Secretarías de Educación están en procesos de reglamentarlos y sobre todo de crear las condiciones para el acceso, la permanencia y la flexibilidad curricular para la población con necesidades educativas especiales, que garantice la calidad; por lo que hasta el momento no existe la obligatoriedad para este tipo de población.

Se encontró en las encuestas y también en los ejercicios cualitativos, que en todas las instituciones existe por lo menos un programa o modelo de atención que reconoce las necesidades de este tipo de población, o se proponen acciones en los que se potencia los alumnos con sus diversas capacidades. Sin embargo, a nivel documental solamente, la mitad de las instituciones en su PEI exponen de forma clara y concreta las estrategias diseñadas para la atención a estudiantes con necesidades especiales, así como los programas de inclusión para población diversa (trabajo cultural étnico, trabajo de género) o estudiantes que presentan bajo desempeño académico, por esta razón los puntajes muestran valores bajos en varios colegios.

Es de resaltar que las instituciones que se encuentran con mayor desarrollo el tema de estudiantes con bajo desempeño son las del concesionario Asociación Alianza Educativa, las instituciones Argelia y la Giralda, instituciones que cuentan con una caracterización de la población estudiantil que presenta desempeño académico bajo y tienen programas o modelos de atención que reconozcan las necesidades de este tipo de población.

En estas instituciones no se evidencia un trabajo con población con discapacidad, la infraestructura con que cuentan los colegios es la misma desde que se entregaron los colegios a las concesiones. En las entrevistas no se indagó directamente por el tema de discapacidad pero algunos colegios mencionaron contar con recursos humanos para atender niños con discapacidades, pero la gran mayoría no tienen niños con discapacidades y no cuenta con personal especializado para su atención.

Se recomienda entonces que esta variable se potencie documentándola y escribiendo sobre ella, ya que en la mayoría de las instituciones la información que se presenta, la atención a estas poblaciones no aparece muy clara o es tratada de manera superficial. En general es poca la información que se brinda sobre las actividades, programas y estrategias para atender a los estudiantes desde perspectivas de reconocimiento de la diversidad o enfoques diferenciales; en algunas instituciones se alcanza a vislumbrar algunos trabajos en los proyectos transversales sobre

la afro- colombianidad, pero aún se requieren desarrollar propuestas más sistemáticas e integrales sobre el reconocimiento de otro tipo de etnias, o la diversidad de género o el acceso y permanencia de estudiantes con necesidades especiales, dificultades físicas o cognitivas y fundamentalmente modelos de intervención en fracaso escolar, que es el mayor riesgo de deserción y ausentismo que se encuentra en estos colegios, y unas de las metas de la inclusión tal como lo plantea el MEN es “Buscar que todos los estudiantes independientemente de su situación personal, social y cultural reciban una atención apropiada y pertinente y que responda a sus expectativas” (MEN; 2008, p.32)

El puntaje más alto lo obtiene la variable *Apoyo a la Formulación de Proyectos de Vida*, (0,92) que se puede ubicar en el rango de sobresaliente; se encuentran 14 instituciones con una puntuación sobresaliente, el máximo valor esperado (1,00), la razón de este puntaje obedece en primer lugar a que estas instituciones plantean explícitamente en sus diversos documentos los diferentes planes, programas o actividades que desarrollan en este aspecto; en segundo lugar en que han establecido convenios con diversas instituciones y organizaciones para promover este tipo de programas y en tercer lugar que han estructurado diversas acciones y estrategias pedagógicas para que los estudiantes con el apoyo de sus padres se vuelvan protagonistas y asuman la responsabilidad de construir su trayecto vital, estas estrategias se han adecuado a los contextos y experiencias de los estudiantes y de las comunidades en las que se inserta la institución; además las instituciones han implementado acciones de acompañamiento y seguimiento a estos programas.

Se resalta como estos puntajes son homogéneos y sobresalientes en todas las instituciones de los concesionarios Fundación Alianza Educativa y Fundación Educativa Don Bosco. También son homogéneas y se ubican en el rango de sobresaliente las instituciones de los concesionarios Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio y Caja de Compensación Familiar Cafam. Por el contrario, se encuentran dos instituciones que obtuvieron una calificación de buena (0,67), estos son los colegios José María Velaz y Juan Luis Londoño; esta puntuación se obtuvo debido a que la información suministrada por estas instituciones no permitía visibilizar el tipo de acciones alrededor de la formulación de los planes de vida y las maneras como se desarrollaron. Vale la pena resaltar como en el éxito de esta variable contribuye la colaboración y coordinación que se da desde las gestiones directiva y académica, quienes facilitan posibilitando tiempos, personal y elementos necesarios para que los estudiantes lleguen a formular un plan de vida y así mismo llevarlo a cabo.

La construcción del proyecto de vida se caracteriza por ser un proceso que en la mayoría de concesionarios se empieza a desarrollar desde los grados iniciales, cuyo objetivo es mostrarles a

los estudiantes las distintas posibilidades que tienen después de graduarse y darles la oportunidad a través de distintas alianzas de continuar sus estudios ya sea a nivel técnico, tecnológico o profesional. En este último aspecto es importante mencionar que se podría considerar como un aspecto a mejorar para el concesionario Don Bosco el que establezca en todas sus instituciones la articulación con el SENA para posibilitar que sus estudiantes se puedan graduar del colegio con doble titulación (bachiller y técnico).

Haciendo referencia a las estrategias específicas que tiene cada concesionario para llevar a cabo la construcción del proyecto de vida de los estudiantes, es importante resaltar el proyecto *Navegar Seguro* de la Asociación Alianza Educativa y los proyectos *AREP (Aprestamiento Rotación Especialización y Profundización)* y *Autoformación* de la Caja de Compensación familiar Cafam.

La variable *Escuela de Padres* del tema Proyección de la IE a la comunidad, tiene un puntaje de (0, 63) que se ubica en bueno. Sobresalen significativamente las acciones desarrolladas en esta variable por las instituciones Don Bosco III que obtiene sobresaliente (1,00) y – La Estrellita, Los Naranjos, que se encuentran también en el rango de sobresaliente (0,92). Esto obedece fundamentalmente a que muestran estrategias que involucran a los padres de familia de manera pertinente (escuelas de padres, actividades de integración,...) en el proceso educativo de los estudiantes (como la formulación de proyectos de vida), en las actividades realizadas por las diferentes IE, como en el caso de Cafam, que le da la oportunidad a los padres de familia para que trabajen en la institución; es de resaltar en estas instituciones, la importancia que se le da a la participación de los padres a lo largo de la vida escolar de sus hijos. Un grupo de 13 instituciones obtuvieron un puntaje (0,67) considerado bueno, las 6 instituciones restantes obtienen puntuaciones que se consideran malas (Don Bosco IV – San José Don Bosco V - Bilbao Juan Luis Londoño entre otras) con una puntuación significativamente baja (0,33), las cuales afectan el promedio general del grupo. Estas puntuaciones se justifican debido a que en sus documentos no se evidencia de qué manera se involucra a los padres de familia en el proceso educativo o si se reconocen fortalezas de los padres para integrarlos a los programas; o como en algunos casos en los informes de gestión se refleja un poco o casi nula vinculación de los padres a la institución, a acciones de capacitación, reuniones u otras actividades de la institución que se evidencian en la baja asistencia a estas actividades. Es decir, se podría concluir que en estas instituciones varias de las acciones orientadas a padres son poco reconocidas, valoradas y aceptados por los padres.

La variable *Realiza Prevención de Riesgos*, tiene un puntaje de (0, 74) que se ubica en el rango de bueno; en esta variable, 9 de las 22 instituciones obtuvieron puntuación por encima de la media y en el puntaje aproximado ya sea por encima o por debajo a bueno (0,80), se destacan las instituciones que obtuvieron el puntaje más alto (0,87) Argelia, Gimnasio Sabio Caldas, Jaime

Garzón, Don Bosco III – La Estrellita, Buenavista, Los Naranjos, Don Bosco V – Bilbao; este puntaje obedece a que en todas estas instituciones se llevan a cabo acciones de prevención de riesgos psicosociales, tales como el consumo de alcohol, cigarrillo o drogas psicoactivas; así como programas en contra de la violencia, el bullying, el acoso o la violencia sexual entre otros; igualmente se desarrollan programas de prevención en caso de desastres naturales. En los documentos presentados para realizar el presente análisis se podían ver las diferentes acciones que las instituciones realizan con los estudiantes, y las medidas respectivas que se toman en el momento en que cualquiera de estos sucesos ocurra al interior o afuera de la misma. Con una puntuación de (0,67) considerado como bueno se ubican 11 instituciones, y regular con un puntaje cercano o por debajo de (0,6) se ubican dos instituciones, La Giralda y José María Velaz. Las puntuaciones bajas obedecen no tanto a que no se cuenta con este tipo de actividades, sino que en la escritura se dice muy poco de ellas. No aparece claramente si estos programas son adecuados y suficientes a los niveles de riesgo en que se encuentran los estudiantes, y si existen algunos mecanismos para involucrar a la comunidad para garantizar su participación, compromiso y apoyo en beneficio de la misma comunidad y sus estudiantes.

A continuación, se presentan los puntajes promedio para cada una de las variables de la gestión en la comunidad por concesionario.

**Cuadro 2.10 - Puntaje promedio de las variables de gestión de la comunidad por Concesionario**

Operador	Permanencia e inclusión	Apoyo a la formulación de proyectos de vida	Proyección de la IE a la comunidad	Realiza prevención de riesgos.	Total general
Fundación Gimnasio Moderno	1,00	0,83	0,67	0,87	0,84
Asociación Alianza Educativa	0,78	1,00	0,67	0,72	0,79
Caja de Compensación Familiar Cafam	0,47	0,96	0,79	0,75	0,74
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,75	0,92	0,60	0,67	0,73
Fundación Educativa Don Bosco	0,54	1,00	0,56	0,83	0,73
Fundación Social Calasanz	0,42	0,83	0,67	0,87	0,70
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,46	0,75	0,54	0,60	0,59
Fundación Educativa La Salle	0,62	0,67	0,33	0,67	0,57
Promedio	0,63	0,87	0,60	0,75	0,71

Fuente: UT Econometría-SEI, Valoraciones propias con base en la revisión documental.

A nivel general por concesionario, se puede decir que los resultados arrojados por la lectura y análisis de estos documentos ubican a tres operadores con una puntuación buena, Fundación Gimnasio Moderno en el primer lugar (0,84), muy de cerca le siguen los Concesionarios Asociación Alianza Educativa (0,79) y Caja de Compensación Familiar Cafam (0,74); en tercer lugar con una puntuación también buena, pero un poco más abajo, aparecen un grupo conformado por cuatro concesionarios la Fundación Educativa Don Bosco (0,73), y la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio (0,73) y la Fundación Social Calasanz (0,70) y finalmente con una valoración regular se encuentran dos concesionarios la Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced Fe y Alegría (0,59) y la Fundación Educativa La Salle (0,57).

Como fortalezas en este tipo de Gestión vale la pena resaltar aspectos de los operadores como la Fundación Social Calasanz, la Asociación Alianza Educativa o la Fundación Educativa Don Bosco, entre otras, que presentan resultados de estudios realizados a nivel del contexto social, económico y cultural de la comunidad en la que se encuentran ubicadas las IE y de cada una de las familias de sus estudiantes. Otro caso al que cabe hacer mención, es el del operador Cafam que contrata a padres de familia como empleados de sus instituciones con el fin de solventar en alguna medida las dificultades económicas. Una fortaleza clara, a nivel de todos los operadores, es el apoyo a los proyectos y planes de vida de sus estudiantes, ya sea a nivel de primaria, donde empieza la reflexión sobre las capacidades y potencialidades de los estudiantes para pensar en su futuro, o en los niveles superiores donde se desarrollan acciones para impulsar la educación técnica o profesional de los estudiantes de los últimos grados.

Así mismo es importante señalar un aspecto que se puede mejorar y es que a pesar que todas las instituciones informan en los documentos presentados algunos aspectos sobre las políticas o estrategias llevadas a cabo a nivel de inclusión, acompañamiento a alumnos con discapacidad, realización de actividades de prevención y el acompañamiento de los padres de familia en la educación de sus hijos, no profundizan en estos aspectos, por lo que se recomienda promover escrituras y sistematización de experiencias en los que se precise las maneras cómo se desarrollan los diferentes programas o acciones, lo que aportaría a tener una mayor comprensión de cada una de las variables.

Aunque existen diferencias en la presentación o profundización que cada uno de los concesionarios hace de sus programas a nivel comunitario, se puede afirmar que las estrategias que se utilizan son muy similares, esto obedece quizás a que la mayoría surgen desde las políticas públicas establecidas por la Secretaría de Educación Distrital y el Ministerio de Educación Nacional, pero vale la pena resaltar las maneras como se adecuan a los contextos de cada una de las poblaciones en las cuales se está interviniendo desde las instituciones educativas.



### 2.3.6 Análisis general

En síntesis, los cuadros permiten tener unas primeras aproximaciones sobre lo que se plantea en las fuentes documentales secundarias con relación al modelo de gestión de cada concesionario y de cada institución. A su vez también posibilita establecer relaciones entre cada tipo de gestión, así como un análisis al interior de cada gestión. De igual manera el consolidado por institución favorece analizar el lugar de cada una y su relación con el concesionario.

**Cuadro 2.11 - Puntajes totales y por tipo de gestión por operador**

Operador	Gestión directiva	Gestión académica	Gestión administrativa y financiera	Gestión de la comunidad	Gestión total
Fundación Gimnasio Moderno	0,96	0,94	0,96	0,84	0,93
Asociación Alianza Educativa	0,88	0,89	0,83	0,79	0,85
Caja de Compensación Familiar Cafam	0,83	0,8	0,83	0,74	0,8
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,82	0,86	0,67	0,73	0,77
Fundación Educativa Don Bosco	0,83	0,73	0,8	0,73	0,77
Fundación Social Calasanz	0,84	0,67	0,82	0,7	0,76
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,91	0,63	0,79	0,59	0,73
Fundación Educativa La Salle	0,83	0,47	0,73	0,57	0,65
Promedio	0,86	0,75	0,8	0,71	0,78

Fuente: UT Econometría-SEI, Valoraciones propias con base en la revisión documental.

El análisis del cuadro anterior, donde se resumen los resultados por tipo de gestión y por operador permite una aproximación a las siguientes conclusiones parciales. En primer lugar, se encuentra que el promedio total de gestión de todos los colegios en concesión en un puntaje de 0,78, promedio que se puede considerar como bueno. Al analizar los puntajes por operador se puede afirmar que se evidencian diferencias, a pesar de la cercanía entre estos. Lidera con el puntaje más alto la Fundación Gimnasio Moderno (0,93). Luego se encuentra un grupo de dos operadores con un puntaje por encima de la media, también considerados sobresaliente, en su orden Asociación Alianza Educativa (0,85), Caja de Compensación Familiar Cafam (0,80). En la categoría bueno, están la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio (0,77), la Fundación Educativa Dos Bosco (0,77 y la Fundación Social Calasanz (0,76), un poco más abajo, también considerado como bueno, pero con un puntaje inferior se encuentra la Unión temporal Colegio

San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría (0,73) y, por último, aunque se ubica también en un rango considerado como bueno, se encuentra a mayor distancia, la Fundación Educativa La Salle con un puntaje de 0,65.

En un segundo nivel de desagregación, en el que se relacionan y diferencian los tipos de gestión se encuentra que de los cuatro tipos de gestión evaluados en su orden la *Gestión Directiva* se encuentra en primer lugar de puntaje obtenido, con un promedio de sobresaliente (0, 86), al interior de esta se puede ver como el operador Fundación Gimnasio Moderno se encuentra en el primer lugar con un puntaje (0,96) que lo ubica como sobresaliente; en segundo lugar se pueden ubicar dos operadores con un puntaje muy cercano, Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría (0,91) y la Asociación Alianza Educativa (0,88) que también se consideran sobresalientes. Una de las mayores fortalezas de estos operadores se da en las maneras como han estructurado el componente directivo, que orienta el direccionamiento estratégico garantizando una articulación entre los planes, programas y proyectos que se realizan en cada una de las instituciones. En tercer lugar, el resto de operadores con puntajes entre 0,82 y 0,84.

Luego, la *Gestión Académica* presenta un promedio de 0,75 de la categoría bueno. A diferencia del anterior tipo de gestión, en esta, si se encuentra una mayor variación. Nuevamente aquí se puede ver cómo la Fundación Gimnasio Moderno se ubica en el primer lugar con un puntaje de (0,94) considerado sobresaliente, muy cerca se ubica la Asociación Alianza Educativa con un promedio general de (0,89), la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio (0,86), y la Caja de Compensación Familiar Cafam (0,80), también sobresalientes. Luego están en la categoría bueno, la Fundación Educativa Don Bosco (0,73), la Fundación Social Calasanz (0,67) y la Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría (0,63) y finalmente el operador que tiene el puntaje más bajo, es la Fundación Educativa La Salle (0,47) que se ubica en regular.

La *Gestión administrativa y financiera* con un promedio de (0,80) que se ubicaría en sobresaliente; en esta gestión también se encuentran heterogeneidades entre los diferentes operadores, muy por encima de la media con un puntaje sobresaliente se encuentra la Fundación Gimnasio Moderno(0,96); en segundo lugar se podría ubicar un grupo de tres operadores con puntajes también sobresalientes, Asociación Alianza Educativa (0,83), Caja de Compensación Familiar Cafam (0,83) y Fundación Social Calasanz (0,82) y la Fundación Educativa Don Bosco (0,80); Y en la categoría Bueno se encuentran con puntajes muy cercanos a los anteriores la Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría (0,79), y la Fundación Educativa La Salle (0,73) y la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio (0,67).

Finalmente, en último lugar se encuentra la *Gestión de la comunidad* con un promedio que se puede considerar como bueno (0,71). En esta gestión nuevamente la Fundación Gimnasio Moderno la

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

lidera con una puntuación de (0,84) considerada como satisfactorio. En la categoría bueno se encuentran Asociación Alianza Educativa (0,79), Caja de Compensación Familiar Cafam (0,74) y Fundación Educativa Don Bosco (0,73) y Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio (0,73) y Fundación Social Calasanz (0,70) y finalmente en la categoría regular se encuentran dos operadores la Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría (0,59) y la Fundación Educativa La Salle que se encuentra en el último lugar con un puntaje de (0,57).

En síntesis, en el siguiente cuadro se muestra el lugar y puntaje promedio en que se ubican cada uno de los tipos de gestión, ordenados de mayor a menor puntaje promedio.

**Cuadro 2.12 - Puntaje promedio por tipo de gestión**

Gestión	Promedio
Directiva	0,86
Académica	0,75
Administrativa y financiera	0,80
Comunitaria	0,71
Total	0,78

Fuente: UT Econometría-SEI, Valoraciones propias con base en la revisión documental

**Cuadro 2.13 - Puntaje promedio por tipo de gestión y por colegio**

Colegio	Operador	Gestión directiva	Gestión académica	Gestión Administrativa y Financiera	Gestión de la comunidad	Gestión total
Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	0,96	0,94	0,96	0,84	0,93
Argelia	Asociación Alianza Educativa	0,88	0,90	0,83	0,86	0,87
Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	0,86	0,83	0,83	0,88	0,85
Miravalle	Asociación Alianza Educativa	0,88	0,89	0,83	0,80	0,85
Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	0,88	0,87	0,83	0,81	0,85
La Giralda	Asociación Alianza Educativa	0,88	0,90	0,83	0,80	0,85
Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,82	0,82	0,77	0,93	0,84
San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,84	0,95	0,74	0,81	0,84
Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	0,88	0,90	0,83	0,69	0,83
Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,88	0,78	0,96	0,67	0,82
Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,83	0,77	0,92	0,67	0,80
Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	0,82	0,80	0,83	0,68	0,78
Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,84	0,89	0,59	0,75	0,77
Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	0,81	0,70	0,81	0,69	0,76
Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,78	0,77	0,70	0,77	0,76
Buenavista	Fundación Social Calasanz	0,84	0,67	0,82	0,70	0,76

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Colegio	Operador	Gestión directiva	Gestión académica	Gestión Administrativa y Financiera	Gestión de la comunidad	Gestión total
San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,92	0,58	0,81	0,71	0,75
La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,79	0,81	0,67	0,70	0,74
Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,83	0,85	0,65	0,60	0,73
Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	0,82	0,6	0,73	0,68	0,71
José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,89	0,67	0,77	0,47	0,70
Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	0,83	0,47	0,73	0,57	0,65
Promedio		0,85	0,79	0,79	0,73	0,79

Fuente: UT Econometría-SEI, Valoraciones propias con base en la revisión documental

Al pasar al análisis por *Colegio*, se puede ver como el colegio que obtiene el primer lugar es *el Gimnasio Sabio Caldas* (0,93). Luego con puntajes también de la categoría sobresaliente se encuentran el siguiente grupo: *Argelia* (0,87), *Miravalle* (0,85), *Santiago de las Atalayas* (0,85) *La Giralda* (0,85) y uno de la Fundación Educativa Don Bosco, *Don Bosco III – La Estrellita* (0,85), *San Vicente* (0,84), *Los Naranjos* (0,84), *Jaime Garzón* (0,83), *Santa Lucía* (0,82) y *Bellavista*(0,80).

El resto de colegios están en la categoría bueno con puntajes que van entre 0,65 y 0,78, donde el Juan Luis Londoño (0,65) es el de menor puntaje.

## 2.4 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y LA OBSERVACIÓN EN EL AULA

Esta sección responde al Numeral 2 d) del contrato

Numeral 2 d) *Documentación recolectada in situ (entrevistas, **encuestas**, otras) en desarrollo de esta específica evaluación. Los formularios deberán entregarse en físico, escaneados y procesados con sus respectivas bases de datos. Las entrevistas realizadas deberán entregarse con su respectiva transcripción. Los documentos mencionados en el literal c) de esta obligación deberán digitalizarse o escanearse en caso*

Los resultados de las encuestas realizadas y de la observación en el aula se presentan en el capítulo 4: Análisis y valoración del modelo de gestión de cada establecimiento educativo, donde se presentan los resultados obtenidos con estas fuentes para cada una de las gestiones: Gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y financiera y gestión de la comunidad.

Los formularios utilizados en la aplicación de las encuestas y la relación de las encuestas aplicadas se incluyen en el anexo 2.3.1 y las encuestas aplicadas escaneadas se incluyen en el anexo 3.1.2. Adicionalmente como parte de este anexo 3.1.2 se entregan los formularios físicos.

## 2.5 RESULTADOS CUALITATIVOS DE LAS ENTREVISTA Y GRUPOS FOCALES

Esta sección también responde al Numeral 2 d) del contrato

*Numeral 2 d) Documentación recolectada in situ (**entrevistas**, encuestas, otras) en desarrollo de esta específica evaluación. Los formularios deberán entregarse en físico, escaneados y procesados con sus respectivas bases de datos. Las entrevistas realizadas deberán entregarse con su respectiva transcripción. Los documentos mencionados en el literal c) de esta obligación deberán digitalizarse o escanearse en caso*

Los resultados de las entrevistas y grupos focales realizados en los 22 colegios en concesión se incluyen en el capítulo 4: Análisis y valoración del modelo de gestión de cada establecimiento educativo, donde se presentan los resultados obtenidos los ejercicios cualitativos para cada una de las gestiones: Gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y financiera y gestión de la comunidad.

Los instrumentos utilizados para estos ejercicios, se incluyen en el anexo 2.3.2, junto con la relación de los ejercicios realizados. Las transcripciones de los ejercicios se incluyen en el anexo 3.2.2.

## Capítulo 3

### EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LOS LOGROS: PRUEBAS SABER, PRUEBAS SER, LOS INDICADORES DE EFICIENCIA Y CLIMA ESCOLAR

---

Este capítulo responde al Numeral 3 del contrato

*Numeral 3: Evaluar y calificar los logros de los objetivos generales y específicos con base en las pruebas de Estado, las Pruebas SER, los indicadores de eficiencia (reprobación, repitencia y deserción) y la Encuesta de Clima Escolar y Victimización (aplicada en 2013, muestral). Lo anterior con base en la información que sobre tales pruebas, indicadores y encuestas entregue la Secretaria.*

El capítulo está centrado en la descripción de los resultados obtenidos por cada uno de los colegios en los diferentes indicadores. En este caso se presentan los resultados de los 22 colegios que están en el modelo de concesión y se incluyen también los 3 colegios que prestaban sus servicios con este modelo hasta el año 2014 y que actualmente son colegios oficiales.

El capítulo se ha organizado de manera que al inicio numeral 3.1 se hace una breve descripción del universo de instituciones educativas del Distrito Capital, luego se presentan los resultados para los 25 colegios así: En el numeral 3.2 se presentan las pruebas SABER, en el numeral 3.3 los indicadores de eficiencia interna, y el 3.4 los resultados de la encuesta de clima escolar y victimización y en el numeral 3.5 los resultados de las pruebas SER

#### 3.1 CARACTERIZACIÓN UNIVERSO

De acuerdo con cifras del censo de sedes educativas de 2015, Bogotá cuenta con 2,542 sedes educativas activas, de las cuales 718 corresponden a sedes del sector oficial. En términos de los niveles educativos, un poco más del 54% de las sedes oficiales cuenta con todos los niveles educativos (preescolar a media), seguido con el 21% de sedes con básica primaria (incluye preescolar) y por el 15.5% de sedes con básica primaria a básica secundaria. En términos de Instituciones Educativas, Bogotá cuenta con 2,201 IE de las cuales 377 corresponden al sector oficial.

Los colegios de concesión son un grupo de 25 colegios que fueron entregados a entidades privadas que se encargan de su administración. Forman parte de este grupo 3 colegios que actualmente son oficiales, pero que hasta el 2014 operaban con el modelo de colegios en concesión. El objetivo de esta figura de administración (concesión) es probar otro modelo de gestión, entregando a entidades privadas que han sido exitosas en términos de los resultados obtenidos en sus colegios privados en los indicadores de eficiencia interna y pruebas de Estado.

Adicionalmente al análisis de la evolución de estos indicadores en los colegios en concesión, es interesante plantear la comparación de sus resultados con los colegios oficiales y también con colegios con características similares por su localización y tamaño. Para la definición de este grupo de referencia, se plantea como criterio de selección la cercanía por ubicación geográfica y los niveles educativos de la IE. Los resultados a nivel agregado se incluyen en el documento y en el Anexo 4 se plantea la metodología de selección de estos colegios del grupo de referencia y en el 5 A se presentan los resultados de esta comparación a nivel de cada uno de los colegios.

## 3.2 RESULTADOS PRUEBAS SABER

A continuación, se presentan los resultados de las Pruebas SABER para el periodo 2012-2014 por materia (matemáticas y lenguaje), para cada uno de los colegios en concesión. La primera sección presenta Pruebas Saber para los niveles de 3°, 5° y 9° y la segunda sección se concentra en el nivel de 11°.

### 3.2.1 Pruebas Saber 3°, 5° y 9°

Esta sección está organizada en tres partes: a) Donde se describe la metodología de cálculo de los resultados de las Pruebas Saber 3°, 5° y 9°, b) Donde se presentan los resultados por materia y por grado, se inicia con matemáticas, donde hay un cuadro por nivel (3°, 5° y 9°) y se muestra la evolución de los resultados 2012-2014, luego se repite el ejercicio para lenguaje y c) donde se presentan los resultados generales, es decir el promedio de las dos materias, los tres grados y de los tres años, por colegio, para pasar a comparar los resultados promedio de los colegios en concesión con otros tres grupos de colegios oficiales: los más cercanos, los no cercanos o todos los colegios oficiales diferentes a los de concesión. Esta comparación también se realiza por grado y año. La comparación de los resultados de cada uno de los colegios en concesión con el grupo de colegios cercanos se incluye en el anexo 5 A.

a. Metodología cálculo niveles de análisis Pruebas Saber 3°, 5° y 9°

Para el cálculo de los resultados de la prueba Saber 3°, 5° y 9° se siguió la metodología planteada por la Dirección de Cobertura de la Secretaría Distrital de Educación (SED), con base en la información publicada por el ICFES a través de su cuenta FTP. Primero, se calculó un indicador cuantitativo **por materia-grado**<sup>7</sup> que pondera los resultados cualitativos de cada Institución Educativa así:

$$P_{gitm} = (5 * A_{gitm}) + (4 * S_{gitm}) + (3 * M_{gitm}) + (2 * I_{gitm})$$

Donde:

$P_{gitm}$  Corresponde al resultado cualitativo del grado g, para el colegio i en el periodo de tiempo t en la materia m;  $A_{gitm}$  corresponde al porcentaje de alumnos con resultado Avanzado del grado g, para el colegio i en el periodo de tiempo t en la materia m;  $S_{gitm}$  corresponde al porcentaje de alumnos con resultado Satisfactorio;  $M_{gitm}$  al porcentaje de alumnos con resultado Mínimo y  $I_{gitm}$  al porcentaje de alumnos con resultado Insuficiente.

Posteriormente, se calcula los resultados de la prueba saber **para el grado** g del colegio i en el periodo de tiempo t.

$$Saber_{git} = \frac{(P_{gitMatemáticas}) + (P_{gitLenguaje})}{2}$$

Finalmente, se calcula el puntaje final de las **pruebas Saber 3°, 5° y 9°** para cada uno de los años analizados (2012-2014) como el promedio simple de los resultados de cada uno de los grados que lo compone.

$$Saber^{3^{\circ}5^{\circ}9^{\circ}}_{it} = \frac{(Saber_{3^{\circ}it}) + (Saber_{5^{\circ}it}) + (Saber_{9^{\circ}it})}{3}$$

Por su parte, el **puntaje sintético** (agrupando los años analizados) **de las pruebas Saber 3°, 5° y 9°** corresponde al promedio ponderado, en el que tiene mayor ponderación los resultados más recientes, de los resultados de las pruebas para cada uno de los años.

$$Saber^{3^{\circ}5^{\circ}9^{\circ}}_i = 0.2 * Saber^{3^{\circ}5^{\circ}9^{\circ}}_{i2012} + 0.3 * Saber^{3^{\circ}5^{\circ}9^{\circ}}_{i2013} + 0.5 * Saber^{3^{\circ}5^{\circ}9^{\circ}}_{i2014}$$

---

7 Matemáticas y Lenguaje



Bajo esta metodología, el colegio con mejor resultado en cada uno de los niveles de análisis (por materia-grado, por grado y resultado general 3°, 5° y 9°) obtendrá un puntaje de 500 mientras que el colegio con más bajo desempeño obtendrá un puntaje de 200.

## b. Resultados por materia – grado y por colegio

- Matemáticas

Los resultados de las Pruebas Saber en matemáticas muestran que, en el mejor de los casos, los puntajes promedio de los colegios en concesión para el periodo 2012-2014 alcanzan un total de 428 puntos (sobre 500), lo cual equivale a un avance del 86%. Este resultado se logra en el grado 3°, destacándose además que a medida que se avanza en niveles, los resultados promedio son cada vez menores.

Durante el periodo analizado, es claro que los resultados promedio en matemáticas de 3° de los colegios en concesión han presentado una tendencia creciente. Sin embargo, se destaca el caso del colegio la Esperanza, en el que por el contrario se ha presentado una tendencia decreciente.

La lista de los 5 mejores colegios en matemáticas 3° la componen los colegios Jaime Garzón, Buenavista, Don Bosco III – La Estrellita, Miravalle y Gimnasio Sabio Caldas.

**Cuadro 3.1 – Ordenamiento de los colegios en concesión resultados Pruebas Saber 3° matemáticas**

Operador	Colegio	Posición Resultados promedio 2012-2014	Nivel 3°			Promedio ponderado
			Matemáticas 2012	Matemáticas 2013	Matemáticas 2014	
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	1	428	447	417	428
Fundación Social Calasanz	Buenavista	2	415	400	440	423
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	3	370	375	461	417
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	4	381	377	432	405
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	5	368	402	420	404
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	6	382	371	422	399
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	7	401	382	405	397
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	8	375	377	417	397
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	9	361	408	400	395
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	10	398	390	389	391
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	11	372	353	419	390
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	12	391	367	402	389
Asociación Alianza Educativa	Argelia	13	395	402	377	388
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	14	370	356	410	386
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	15	334	357	423	385

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Posición Resultados promedio 2012-2014	Nivel 3°			Promedio ponderado
			Matemáticas 2012	Matemáticas 2013	Matemáticas 2014	
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	16	379	371	390	382
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	17	357	379	392	381
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	18	359	380	389	380
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	19	362	372	390	379
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	20	335	378	395	378
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	21	373	378	374	375
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	22	342	362	387	370
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	23	353	348	367	358
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	24	380	333	362	357
Fundación Educacional Nuevo Retiro FENUR	Hernando Durán Dussán	25	337	352	342	344
Promedio			373	377	401	388

Nota: Diferencias significativas al 10% (\*), 5% (\*\*) y 1% (\*\*\*)

Nota 1: En gris se resaltan los colegios que fueron revertidos al distrito

Fuente: Cálculos UT Econometría-SEI con base en resultados Pruebas SABER

Por su parte, los resultados promedio de matemáticas en 5° muestran una tendencia decreciente en el tiempo. En este caso, y a pesar de que entre el 2012 y el 2014 se presentó una reducción de 59 puntos, el colegio Jaime Garzón ocupa el primer lugar (con un avance del 80%). Le siguen los colegios Argelia, Buenavista, Miravalle y Santiago de las Atalayas. Como en el caso anterior, se destacan por el comportamiento contrario a la tendencia los colegios Don Bosco II – Chuniza y Don Bosco I – La Joya, los cuáles ha aumentado los puntajes en matemáticas de 5°.

### Cuadro 3.2 – Ordenamiento de los colegios en concesión resultados Pruebas Saber 5° matemáticas

Operador	Colegio	Posición resultados promedio 2012- 2014	Nivel 5°			Promedio ponderado
			Matemáticas 2012	Matemáticas 2013	Matemáticas 2014	
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	1	440	407	381	401
Asociación Alianza Educativa	Argelia	2	390	401	383	390
Fundación Social Calasanz	Buenavista	3	413	385	372	384
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	4	396	418	354	382
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	5	374	407	367	381
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	6	398	409	352	378
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	7	401	368	370	376
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	8	379	369	368	371
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	9	346	373	375	369
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	10	382	374	360	369

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Posición resultados promedio 2012-2014	Nivel 5°			Promedio ponderado
			Matemáticas 2012	Matemáticas 2013	Matemáticas 2014	
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	11	352	347	386	368
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	12	364	364	360	362
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	13	393	367	343	360
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	14	389	379	336	360
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	15	403	340	353	359
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	16	361	350	353	354
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	17	369	363	339	352
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	18	344	351	350	349
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	19	366	354	339	349
Fundación Educacional Nuevo Retiro FENUR	Hernando Durán Dussán	20	386	348	332	348
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	21	363	341	342	346
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	22	350	360	331	343
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	23	298	339	360	341
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	24	339	335	340	338
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	25	333	340	321	329
Promedio			373	368	355	362

Nota: Diferencias significativas al 10% (\*), 5% (\*\*) y 1% (\*\*\*)

Nota 1: En gris se resaltan los colegios que fueron revertidos al distrito

Fuente: Cálculos UT Econometría-SEI con base en resultados Pruebas SABER

La tendencia descendente, aunque menos marcada, también es evidente en los resultados de matemáticas en 9°. La lista de los 5 mejores colegios la componen el colegio Argelia (con un avance del 78%), Jaime Garzón, Miravalle, Buenavista y Santiago de las Atalayas. Se destacan por su tendencia creciente en los resultados promedio los colegios Jaime Garzón, Las Mercedes y Don Bosco III – La Estrella.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Cuadro 3.3 – Ordenamiento de los colegios en concesión resultados Pruebas Saber 9° matemáticas**

Operador	Colegio	Posición resultados promedio 2012-2014	Nivel 9°			Promedio ponderado
			Matemáticas 2012	Matemáticas 2013	Matemáticas 2014	
Asociación Alianza Educativa	Argelia	1	385	379	396	389
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	2	377	379	382	380
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	3	388	382	370	377
Fundación Social Calasanz	Buenavista	4	373	361	378	372
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	5	374	373	368	371
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	6	382	366	368	370
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	7	391	369	360	369
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	8	347	365	378	368
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	9	373	380	349	363
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	10	370	349	367	363
Fundación Educacional nuevo retiro	Hernando Durán Dussán	11	360	357	363	361
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	12	363	357		359
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	13	358	357	361	359
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	14	381	340	361	359
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	15	361	363	355	359
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	16	365	367	350	358
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	17	359	368	351	358
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	18	357	353	359	357
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	19	360	357	355	357
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	20	384	349	348	355
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	21	345	371	349	355
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	22	361	357	347	353
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	23	341	347	358	351

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Posición resultados promedio 2012-2014	Nivel 9°			Promedio ponderado
			Matemáticas 2012	Matemáticas 2013	Matemáticas 2014	
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	24	348	336	339	340
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	25	336	345	331	336
Promedio			366	361	360	361

Nota: Diferencias significativas al 10% (\*), 5% (\*\*) y 1% (\*\*\*)

Nota 1: En gris se resaltan los colegios que fueron revertidos al distrito

Fuente: Cálculos UT Econometría-SEI con base en resultados Pruebas SABER

Al analizar los resultados de los tres niveles en matemáticas, se observa que dos de los colegios de la Alianza Educativa se destacan en la medida que en los resultados promedio de matemáticas siempre se ubican dentro de los 5 primeros lugares. Es el caso de los colegios Jaime Garzón y Miravalle. El colegio Buenavista de la Fundación social Calasanz también se destaca por encabezar las listas en cada uno de los niveles.

- Lenguaje

Como en el caso de matemáticas, los puntajes promedio de lenguaje muestran una relación inversa respecto al nivel. Es el nivel 3° el que mejores resultados presenta (448 como puntaje más alto que equivale al 90% de avance) mientras que en el nivel 9° se encuentran los más bajos (377 de puntaje promedio en el mejor de los casos).

En este caso, los resultados muestran que en la mayoría de los casos se presenta una tendencia creciente en el tiempo. Entre los colegios con tendencia decreciente se tienen los siguientes: Jaime Garzón, Argelia, Don Bosco IV – San José, Gimnasio Sabio Caldas, Santiago de las Atalayas, Nueva Roma, Las Mercedes, La Esperanza, Santa Lucía, San Cayetano, Torquigua y Hernando Durán Dussán.

Los colegios Jaime Garzón, Buenavista, Argelia, Miravalle y Don Bosco III – La Estrellita encabezan la lista.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

### Cuadro 3.4 – Ordenamiento de los colegios en concesión resultados Pruebas Saber 3° lenguaje

Operador	Colegio	Posición resultados promedio 2012-2014	Nivel 3°			Promedio ponderado
			Lenguaje 2012	Lenguaje 2013	Lenguaje 2014	
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	1	444	455	445	448
Fundación Social Calasanz	Buenavista	2	405	410	450	429
Asociación Alianza Educativa	Argelia	3	413	429	416	419
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	4	402	406	430	417
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	5	361	386	451	414
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	6	403	384	434	413
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	7	391	412	416	410
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	8	387	393	422	406
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	9	396	431	387	402
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	10	371	417	405	402
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	11	370	417	398	398
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	12	337	370	438	397
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	13	374	385	407	394
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	14	394	380	402	394
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	15	383	401	380	387
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	16	361	373	392	380
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	17	366	385	382	380
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	18	344	393	385	379
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	19	343	394	381	377
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	20	368	365	385	376
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	21	354	357	393	375
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	22	373	379	367	372
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	23	399	371	355	369
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	24	348	352	369	360
Fundación Educacional Nuevo Retiro FENUR	Hernando Durán Dussán	25	335	352	342	344
Promedio			377	392	401	394

Nota: Diferencias significativas al 10% (\*), 5% (\*\*) y 1% (\*\*\*)

Nota 1: En gris se resaltan los colegios que fueron revertidos al distrito

Fuente: Cálculos UT Econometría-SEI con base en resultados Pruebas SABER

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Los resultados de lenguaje en 5° muestran una tendencia decreciente. Esta tendencia se rompe únicamente por el comportamiento de los resultados del colegio Don Bosco I – La Joya. En todo caso, los colegios Jaime Garzón (78% de avance), Buenavista, Miravalle, Don Bosco II – Chuniza y Argelia encabezan la lista de los colegios con mejores resultados.

**Cuadro 3.5 – Ordenamiento de los colegios en concesión resultados Pruebas Saber 5° lenguaje**

Operador	Colegio	Posición resultados promedio 2012-2014	Nivel 5°			Promedio ponderado
			Lenguaje 2012	Lenguaje 2013	Lenguaje 2014	
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	1	438	405	359	389
Fundación Social Calasanz	Buenavista	2	394	370	382	381
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	3	370	413	326	361
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	4	337	371	359	358
Asociación Alianza Educativa	Argelia	5	342	355	349	349
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	6	319	312	383	349
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	7	335	356	349	348
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	8	368	370	319	344
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	9	364	355	324	341
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	10	368	327	339	341
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	11	327	343	339	338
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	12	343	317	336	331
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	13	366	369	294	331
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	14	310	337	332	329
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	15	336	331	323	328
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	16	362	335	308	327
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	17	341	347	307	326
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	18	336	309	319	319
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	19	276	325	329	317
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	20	348	324	293	313
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	21	328	302	308	310
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	22	338	323	290	309
Fundación Educacional Nuevo Retiro FENUR	Hernando Durán Dussán	23	321	321	291	306
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	24	325	311	293	305

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Posición resultados promedio 2012-2014	Nivel 5°			Promedio ponderado
			Lenguaje 2012	Lenguaje 2013	Lenguaje 2014	
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	25	324	311	270	293
Promedio			345	342	325	334

Nota: Diferencias significativas al 10% (\*), 5% (\*\*) y 1% (\*\*\*)

Nota 1: En gris se resaltan los colegios que fueron revertidos al distrito

Fuente: Cálculos UT Econometría-SEI con base en resultados Pruebas SABER

En el caso de los resultados de lenguaje en 9° se observa que inicialmente se presenta una tendencia ligeramente decreciente para luego retornar los niveles iniciales. En ese sentido, en los colegios Buenavista, José María Velaz y Las Mercedes por el contrario se presenta una tendencia creciente durante todo el periodo analizado. Los cinco primeros colegios del grupo corresponden a los colegios Buenavista (con 75% de avance), La Giralda, Don Bosco II - Chuniza, Jaime Garzón y José María Velaz.

### Cuadro 3.6 – Ordenamiento de los colegios en concesión resultados Pruebas Saber 9° lenguaje

Operador	Colegio	Posición resultados promedio 2012-2014	Nivel 9°			Promedio ponderado
			Lenguaje 2012	Lenguaje 2013	Lenguaje 2014	
Fundación Social Calasanz	Buenavista	1	355	364	393	377
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	2	357	340	362	354
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	3	350	325	364	350
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	4	363	350	342	349
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	5	344	348	351	349
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	6	358	347	345	348
Asociación Alianza Educativa	Argelia	7	340	339	353	346
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	8	348	346	344	345
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	9	345	344	343	344
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	10	354	336	334	339
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	11	326	343	341	338
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	12	348	329	339	338
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	13	337	341	332	336
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	14	340	316	343	334
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	15	309	338	338	332
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	16	340	317	338	332



Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Posición resultados promedio 2012-2014	Nivel 9°			Promedio ponderado	
			Lenguaje 2012	Lenguaje 2013	Lenguaje 2014		
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	17	338	327		331	
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	18	303	349	329	330	
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	19	336	327	317	324	
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	20	324	332	315	322	
Fundación Educacional nuevo retiro	Hernando Durán Dussán	21	329	327	314	321	
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	22	318	314	325	320	
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	23	323	325	311	318	
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	24	317	317	312	315	
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	25	319	318	300	309	
Promedio				337	334	337	336

Nota: Diferencias significativas al 10% (\*), 5% (\*\*) y 1% (\*\*\*)

Nota 1: En gris se resaltan los colegios que fueron revertidos al distrito

Fuente: Cálculos UT Econometría-SEI con base en resultados Pruebas SABER

En los resultados promedio de lenguaje se destaca el colegio Jaime Garzón de la Asociación Alianza Educativa pues en los resultados de lenguaje por nivel siempre ocupa los primeros 5 lugares. Del mismo modo, el colegio Buenavista de la Fundación Social Calasanz también se destaca por sus buenos resultados.

### c. Resultados generales Pruebas Saber 3°, 5° y 9°

A continuación, se presenta los resultados generales de las pruebas saber de 3°, 5° y 9° para cada uno de los colegios en concesión y más adelante se comparan estos resultados con colegio oficiales.

- Por colegio

Al analizar los resultados promedio de las pruebas Saber 3°, 5° y 9° durante el periodo 2012-2014 por colegio, se encuentra que el colegio en concesión con mejores resultados alcanza el 80% del puntaje óptimo (500 puntos). Por su parte, el colegio en concesión con peor desempeño alcanza el 57%.

En ese sentido, el Cuadro 3.7 detalla el ordenamiento de los colegios en concesión a partir del resultado promedio de las pruebas Saber 3°, 5° y 9° durante el periodo de análisis (2012-2014).

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

El colegio Jaime Garzón obtuvo un puntaje promedio de 399 seguido por el Colegio Buenavista con 394 puntos. Completa el ordenamiento de los 5 mejores colegios concesionados el colegio Miravalle, el colegio Argelia y el colegio La Giralda.

**Cuadro 3.7 – Ordenamiento de los colegios en concesión resultados Pruebas Saber 3°, 5° y 9°**

Operador	Colegio	Posición resultados promedio 2012-2014	Puntaje promedio pruebas Saber 2012-2014 <sup>8</sup>
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	1	399
Fundación Social Calasanz	Buenavista	2	394
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	3	381
Asociación Alianza Educativa	Argelia	4	380
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	5	375
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	6	371
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	7	371
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	8	370
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	9	370
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	10	365
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	11	365
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	12	364
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	13	361
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	14	361
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	15	358
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	16	358
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	17	353
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	18	352
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	19	351
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	20	349
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	21	349
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	22	348
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	23	347
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	24	341
Fundación Educacional nuevo retiro	Hernando Durán Dussán	25	337

Nota: En gris se resaltan los colegios que fueron revertidos al distrito

Fuente: Cálculos UT Econometría-SEI con base en resultados Pruebas SABER

<sup>8</sup> Promedio ponderado: 50% resultados 2014, 30% resultados 2013 y 20% resultados 2012

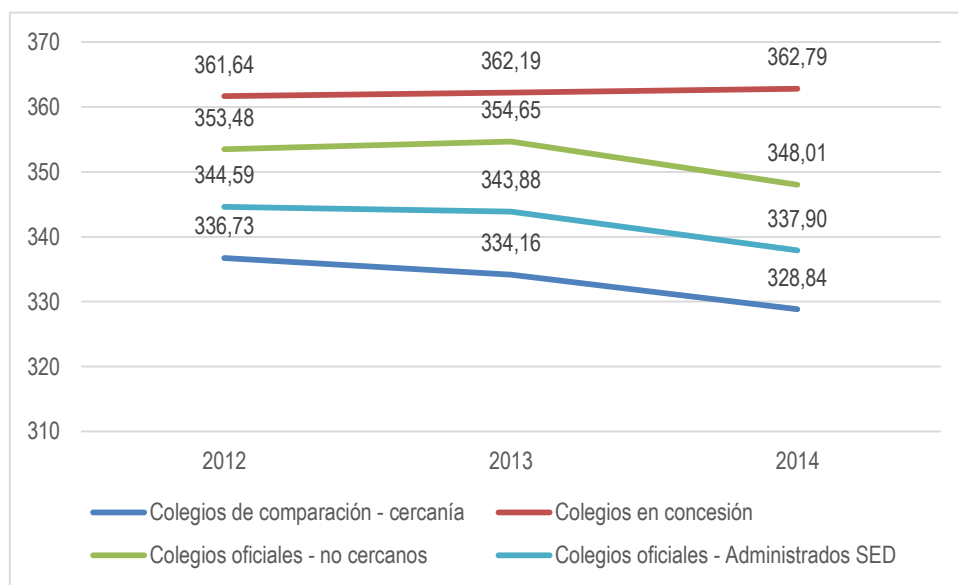
A continuación, se detallan los resultados de los colegios en concesión en comparación con los distintos grupos de comparación definidos para este fin. Es de resaltar que este ejercicio solo busca identificar tendencias más no establecer impactos.

#### d. Resultados comparativos 3°, 5° y 9°

Los resultados generales de las pruebas Saber 3°, 5° y 9° muestran que durante todo el periodo analizado (2012-2014), los colegios en concesión (CC) han tenido mejores resultados que los grupos utilizados para el análisis comparativo. La mayor diferencia en 2014 se observa entre los CC (362.79) y los colegios de comparación (grupo de colegios cercanos a los de CC) (328.84). La diferencia es menor si los CC se comparan con los colegios oficiales – no cercanos (348.01) o con todos los colegios oficiales administrados por la SED (337.90)

En todos los años, las diferencias entre el grupo de los colegios concesionados y el grupo de comparación por cercanía (169 IE) son estadísticamente significativas con una significancia del 5%.

**Figura 3.1 – Resultado general pruebas Saber 3°, 5° y 9° (2012-2014)**



Fuente: Cálculos UT Econometría-SEI con resultados ICFES Pruebas SABER

#### e. Resultados comparativos nivel 3°

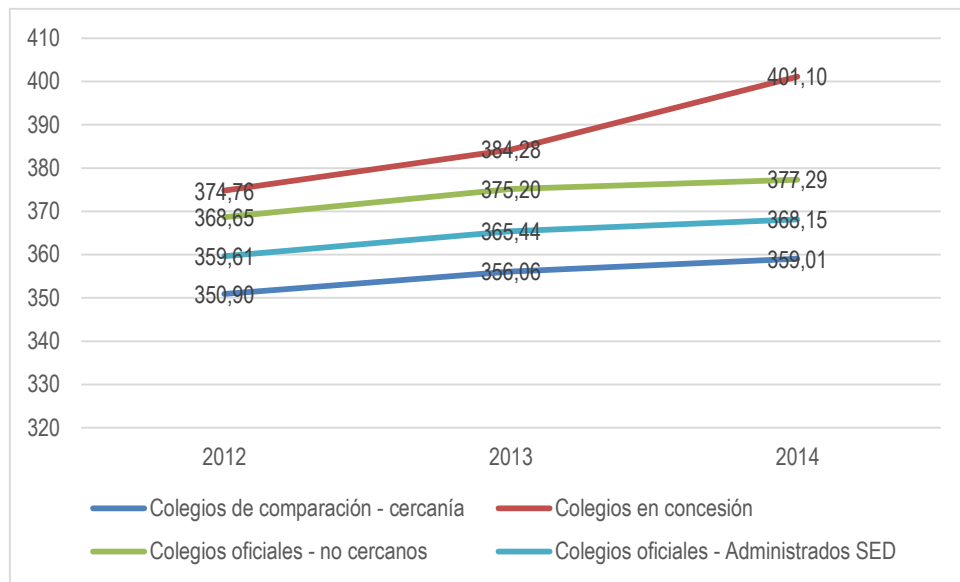
Por su parte, al analizar los resultados por nivel se observa que en el nivel 3° hay una tendencia creciente en el tiempo, mucho más marcada en los resultados de los colegios en concesión.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Figura 3.2 – Resultado pruebas Saber 3° (2012-2014)**



Fuente: Cálculos UT Econometría-SEI con resultados ICFES Pruebas SABER

#### f. Resultados comparativos nivel 5°

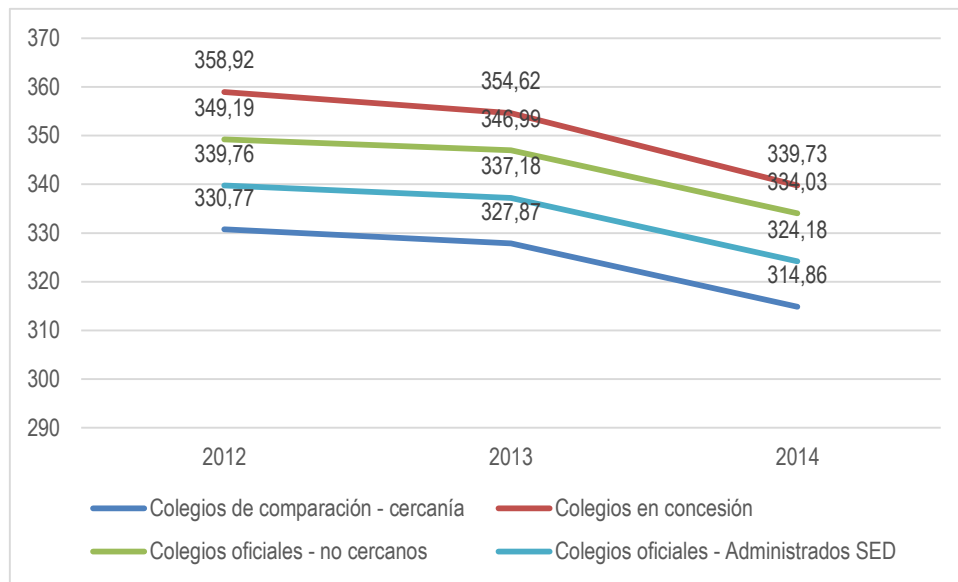
En el nivel 5° los resultados de los colegios en concesión (CC), así como no concesionados evidencian un retroceso en la medida que los puntajes se redujeron durante el periodo 2012-2014. De todas maneras, en el año 2014 se observan diferencias entre los CC (339.73) y el grupo de colegios de comparación por cercanía (314.86) así como con los demás grupos de comparación.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Figura 3.3 – Resultado pruebas Saber 5° (2012-2014)**



Fuente: Cálculos UT Econometría-SEI con resultados ICFES Pruebas SABER

#### g. Resultados comparativos nivel 9°

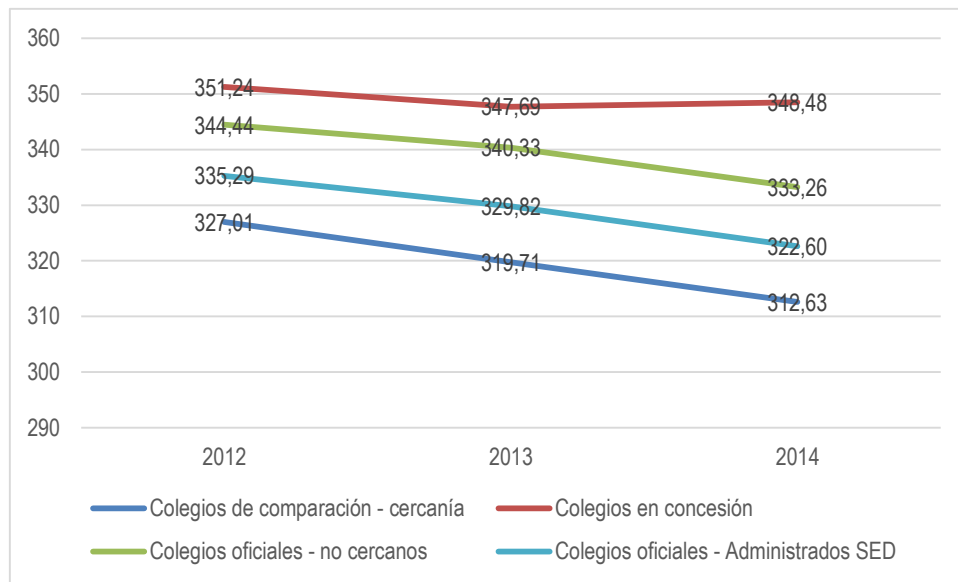
Finalmente, en el nivel 9° los resultados muestran que durante el periodo 2012-2013 se presentó un ligero descenso en los puntajes de las pruebas en los colegios en concesión. Sin embargo, durante el periodo 2013-2014 esta situación se revertió, pero únicamente en el grupo de los colegios en concesión. Por su parte, los resultados de los colegios no concesionados muestran una tendencia decreciente durante los años 2012 a 2014. Las diferencias entre los CC y los colegios de comparación son grandes y se aumentaron en los tres años

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Figura 3.4 – Resultado pruebas Saber 9° (2012-2014)**



Fuente: Cálculos UT Econometría-SEI con resultados ICFES Pruebas SABER

### 3.2.2 Pruebas Saber 11°

La sección de Pruebas SABER 11, se desarrolla en las siguientes partes: a) describe la metodología de cálculo de los resultados de las Pruebas Saber 11, b) Presenta los resultados de Saber 11 y la posición por colegio para cada uno de los años (2012-2014), y para el promedio de los tres y luego compara los resultados con los tres grupos de colegios oficiales (los más cercanos, los menos cercanos y el total de colegios oficiales administrador por la SED)

#### a. Metodología cálculo Pruebas Saber 11°

La metodología planteada por la Dirección de Cobertura de la Secretaría de Educación de Bogotá para consolidar los resultados de las pruebas Saber 11° hace uso de una clasificación numérica asignada de acuerdo con el resultado cualitativo de los colegios<sup>9</sup>. Específicamente, se definió una escala numérica de 1 a 5 donde 5 representa la categoría Muy Superior, 4.5 la categoría Superior, 4 la categoría Alta, 3.5 la categoría Media, 3 la categoría baja, 2.5 la categoría inferior y 1 la categoría muy inferior.

<sup>9</sup> Es de recordar que por cambios metodológicos, los resultados por materia no son comparable entre años.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Por su parte, el indicador sintético de las pruebas Saber 11° se calcula como un promedio ponderado de los resultados de los distintos años en donde se pondera con mayor peso los resultados más recientes.

$$Saber11^{\circ}_i = 0.2 * Saber11^{\circ}_{i2012} + 0.3 * Saber11^{\circ}_{i2013} + 0.5 * Saber11^{\circ}_{i2014}$$

#### b. Resultados por colegio en concesión

Los resultados muestran que el desempeño de los colegios en concesión fue muy similar en la medida que varios colegios obtuvieron el mismo puntaje promedio durante el periodo 2012-2014. Además, la tendencia en el tiempo no muestra cambios sustanciales pues los resultados de 2014 son los mismos de 2012 presentándose una ligera caída en el año 2013.

En ese sentido, los 4 primeros lugares comparten la misma calificación promedio de 4.5 y corresponden a los colegios Buenavista, Jaime Garzón, Miravalle y José María Velaz. En los demás casos también se comparte la misma calificación por lo que no es posible realizar un detalle mayor. Cierra el grupo el colegio Don Bosco I – La Joya.

**Cuadro 3.8 – Ordenamiento colegios en concesión resultados Pruebas Saber 11**

Operador	Colegio	Puntaje promedio pruebas Saber 11° 2012	Puntaje promedio pruebas Saber 11° 2013	Puntaje promedio pruebas Saber 11° 2014	Puntaje promedio pruebas Saber 11° 2012-2014	Posición resultados promedio 2012-2014 <sup>10</sup>
Fundación Social Calasanz	Buenavista	4.50	4.50	4.50	4.50	1
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	4.50	4.50	4.50	4.50	1
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	4.50	4.50	4.50	4.50	1
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	4.50	4.50	4.50	4.50	1
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	4.00	4.50	4.50	4.40	2
Asociación Alianza Educativa	Argelia	4.00	4.50	4.50	4.40	2
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	4.00	4.50	4.50	4.40	2
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	4.00	4.50	4.00	4.15	3

<sup>10</sup> Con base en los resultados promedio, varios colegios comparten el mismo puntaje por lo que se les asigna la misma posición dentro del escalafón

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Puntaje promedio pruebas Saber 11° 2012	Puntaje promedio pruebas Saber 11° 2013	Puntaje promedio pruebas Saber 11° 2014	Puntaje promedio pruebas Saber 11° 2012-2014	Posición resultados promedio 2012-2014 <sup>10</sup>
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	4.50	4.00	4.00	4.10	3
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	4.50	4.00	4.00	4.10	3
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	4.50	4.00	4.00	4.10	3
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	4.50	4.00	4.00	4.10	3
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	4.00	4.00	4.00	4.00	4
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	4.00	4.00	4.00	4.00	4
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	4.00	4.00	4.00	4.00	4
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	4.00	4.00	4.00	4.00	4
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	4.00	4.00	4.00	4.00	4
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	4.00	4.00	4.00	4.00	4
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	4.00	4.00	4.00	4.00	4
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	4.00	4.00	4.00	4.00	4
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	4.00	4.00	4.00	4.00	4
Fundación Educacional nuevo retiro	Hernando Durán Dussán	4.00	4.00	4.00	4.00	4
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II - Chuniza	4.00	3.50	4.00	3.85	5
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	3.50	3.50	4.00	3.75	6
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I – La Joya	3.50	3.50	3.50	3.50	7
Promedio		4.12	4.10	4.12	4.11	

Nota: En gris se resaltan los colegios que fueron revertidos al distrito

Fuente: Cálculos UT Econometría-SEI con base en resultados Pruebas SABER

### c. Resultados comparativos

Al comparar la clasificación numérica de los colegios en concesión, en la mayoría de los casos es claro que se han presentado mejores resultados respecto del grupo de comparación. Sin embargo, la comparación de los resultados del grupo de colegios en concesión y los resultados de los colegios oficiales – no cercanos, no presentan diferencias significativas.

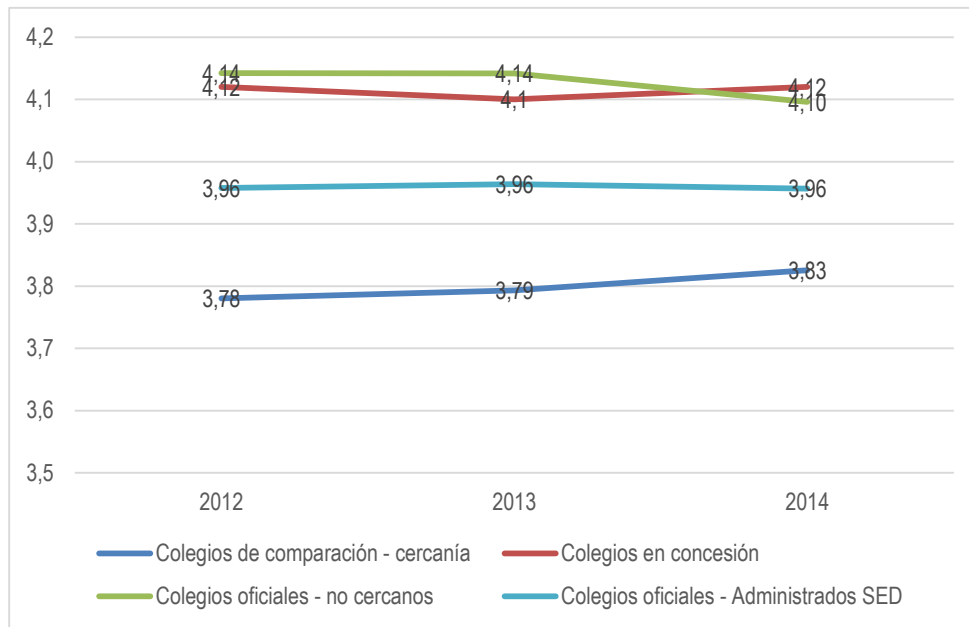


Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Figura 3.5 – Calificación numérica pruebas Saber 11°**



Fuente: Cálculos UT Econometría-SEI con resultados ICFES Pruebas SABER

### 3.3 INDICADORES DE EFICIENCIA INTERNA

En este numeral se presentan los resultados de los indicadores de eficiencia interna: tasa de deserción, tasa de aprobación y tasa de reprobación. En la primera sección se describe brevemente la metodología, la segunda sección muestra los resultados de los indicadores por colegio: primero tasa de deserción para cada uno de los años (2012, 2013 y 2014) y el promedio, luego tasa de aprobación con el mismo esquema y luego la tasa de reprobación. Por último, en la tercera sección se comparan los resultados de cada uno de estos indicadores de los colegios en concesión con los grupos de referencia: colegios oficiales más cercanos, colegios oficiales no cercanos y grupo de colegios oficiales que no son de concesión.

Es de resaltar que la sumatoria de la tasa de aprobación más la tasa de reprobación más la tasa de deserción suma 100% y en ese sentido un aumento de la primera necesariamente disminuye una o los dos restantes, lo cual para los objetivos buscados es deseable.

#### 3.3.1 Metodología para el cálculo del indicador general

Como en el caso de las pruebas Saber, para el cálculo del indicador general (promedio de los tres años) de los indicadores de eficiencia interna se recurre a un promedio ponderado en el cual los resultados más recientes tienen una mayor ponderación.

$$\text{Indicador}_w = 0.2 * \text{Indicador}_{w2012} + 0.3 * \text{Indicador}_{w2013} + 0.5 * \text{Indicador}_{w2014}$$

Donde w corresponde a la tasa de deserción, tasa de aprobación y tasa de reprobación.

### 3.3.2 Resultados por colegio en concesión

#### a. Tasa de deserción

Los resultados de la tasa de deserción muestran una tendencia ligeramente creciente (en la medida que se aumenta la tasa de deserción) pero con valores muy bajos (menos del 1% de alumnos desertan). En ese sentido, varios de los colegios en concesión presentan valor de cero así como tendencias contrarias al promedio. En este último caso se encuentra el colegio Jaime Garzón y Don Bosco II - Chuniza

El promedio de la tasa de deserción durante el periodo 2012-2014 ubica a los colegios Argelia, Bellavista, Don Bosco I – La Joya, Don Bosco IV – San José, Don Bosco V – Bilbao, Juan Luis Londoño, Los Naranjos, Nueva Roma y San Ignacio como los colegios con mejores resultados. Le siguen el colegio Santiago de las Atalayas, La Esperanza, Buenavista y el colegio Torquigua.

**Cuadro 3.9 – Ordenamiento colegios en concesión resultados indicadores de eficiencia interna – Tasa de deserción**

Operador	Colegio	Tasa de deserción 2012	Tasa de deserción 2013	Tasa de deserción 2014	Promedio tasa de deserción 2012-2014	Posición resultados promedio 2012-2014 <sup>11</sup>
Asociación Alianza Educativa	Argelia	0.00	0.00	0.00	0.00	1
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	0.00	0.00	0.00	0.00	1
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	0.00	0.00	0.00	0.00	1
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	0.00	0.00	0.00	0.00	1
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	0.00	0.00	0.00	0.00	1
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	0.00	0.00	0.00	0.00	1
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	0.00	0.00	0.00	0.00	1
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	0.00	0.00	0.00	0.00	1

<sup>11</sup> En este caso también se presenta la situación en la cual varios tienen la misma tasa de deserción promedio por lo que comparten la misma posición

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Tasa de deserción 2012	Tasa de deserción 2013	Tasa de deserción 2014	Promedio tasa de deserción 2012-2014	Posición resultados promedio 2012-2014 <sup>11</sup>
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	0.00	0.00	0.00	0.00	1
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	0.08	0.00	0.00	0.02	2
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	0.14	0.00	0.00	0.03	3
Fundación Social Calasanz	Buenavista	0.25	0.00	0.00	0.05	4
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	0.00	0.00	0.18	0.09	5
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	0.08	0.16	0.08	0.10	6
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	0.50	0.21	0.00	0.16	7
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	0.94	0.00	0.32	0.35	8
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	0.00	0.73	0.35	0.39	9
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	0.00	1.13	0.18	0.43	10
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	0.00	0.52	0.63	0.47	11
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	0.39	0.00	1.00	0.58	12
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	0.98	0.52	0.85	0.78	13
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	4.86	2.97	0.00	1.86	14
Fundación Educacional nuevo retiro	Hernando Durán Dussán	4.50	4.76	1.68	3.17	15
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	0.67	4.06	3.80	3.25	16
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	3.73	1.95	9.50	6.08	17
Promedio		0.68	0.68	0.74	0.71	

Nota: En gris se resaltan los colegios que fueron revertidos al distrito

Fuente: Cálculos UT Econometría-SEI con base en información de la SED

## b. Tasa de aprobación

En lo que tiene que ver con la tasa de aprobación, se observa una tendencia creciente (aumenta la tasa de aprobación) entre 2012 y 2013 para luego estabilizarse en el año 2014, con valores altos

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

de la tasa de aprobación (mayores al 93%). Se destacan en lo resultados los colegios Jaime Garzón, Argelia, Miravalle, Los Naranjos y Don Bosco V – Bilbao. De todas maneras, es interesante observar que algunos de los colegios que encabezan la lista han presentado reducción en la tasa de aprobación. Tal es el caso de los colegios Jaime Garzón y Argelia. En este grupo también se encuentra el colegio Gimnasio Sabio Caldas.

**Cuadro 3.10 – Ordenamiento colegios en concesión resultados indicadores de eficiencia interna – Tasa de aprobación**

Operador	Colegio	Tasa aprobación 2012	Tasa aprobación 2013	Tasa aprobación 2014	Promedio tasa de aprobación 2012-2014	Posición resultados promedio 2012-2014
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	97.80	97.64	97.57	97.64	1
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	94.23	96.78	97.94	96.85	2
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	91.12	97.89	98.47	96.83	3
Asociación Alianza Educativa	Argelia	97.42	97.34	95.50	96.44	4
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	96.30	97.34	95.66	96.29	5
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	95.13	96.28	95.93	95.88	6
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	94.65	95.82	96.38	95.87	7
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	95.70	95.75	95.79	95.76	8
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	94.70	94.74	95.71	95.22	9
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	91.55	96.30	95.62	95.01	10
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	96.55	97.00	91.83	94.33	11
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	92.75	94.78	94.28	94.12	12
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	93.62	94.07	93.60	93.74	13
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	90.01	93.16	95.43	93.67	14
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	91.42	93.46	94.20	93.42	15

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Tasa aprobación 2012	Tasa aprobación 2013	Tasa aprobación 2014	Promedio tasa de aprobación 2012-2014	Posición resultados promedio 2012-2014
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	93.41	94.20	92.74	93.31	16
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	92.57	93.48	90.31	91.71	17
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	92.19	90.82	91.23	91.30	18
Fundación Social Calasanz	Buenavista	91.28	86.56	93.71	91.08	19
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	89.91	90.56	91.77	91.04	20
Fundación Educacional nuevo retiro	Hernando Durán Dussán	89.33	86.19	92.08	89.76	21
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	85.90	87.63	90.46	88.70	22
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	92.77	88.11	85.06	87.52	23
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	90.07	90.20	84.68	87.42	24
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	86.84	87.10	87.26	87.12	25
Promedio		92.69	93.33	93.33	93.20	

Nota: En gris se resaltan los colegios que fueron revertidos al distrito

Fuente: Cálculos UT Econometría-SEI con base en información de la SED

### c. Tasa de reprobación

Para terminar, la tasa de reprobación muestra una ligera tendencia decreciente durante el periodo analizado pasando de 6.63% en 2012 a 5.93% en 2014. Algunos colegios por el contrario muestran un aumento en esta tasa. Tal es el caso de los colegios Jaime Garzón, Argelia, Don Bosco III – La Estrellita y Gimnasio Sabio Caldas.

La lista de los 5 colegios con la tasa de reprobación más baja la componen los siguientes: Jaime Garzón, Argelia, Don Bosco II – Chuniza, Miravalle y Los Naranjos.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Cuadro 3.11 – Ordenamiento colegios en concesión resultados indicadores de eficiencia interna – Tasa de reprobación**

Operador	Colegio	Tasa de reprobación 2012	Tasa de reprobación 2013	Tasa de reprobación 2014	Promedio tasa de reprobación 2012-2014	Posición resultados promedio 2012-2014
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	1.71	2.14	2.43	2.20	1
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	5.77	3.22	2.06	3.15	2
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	8.88	2.11	1.53	3.17	3
Asociación Alianza Educativa	Argelia	2.58	2.66	4.50	3.56	4
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	3.62	2.51	4.26	3.61	5
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	2.39	2.25	5.72	4.01	6
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	4.87	3.72	4.07	4.12	7
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	5.35	4.18	3.62	4.13	8
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	4.22	4.25	4.21	4.22	9
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	8.06	3.70	3.38	4.41	10
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	5.30	5.26	4.29	4.78	11
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	2.51	3.00	7.85	5.32	12
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	6.38	5.93	6.40	6.26	13
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	6.59	5.08	6.92	6.30	14
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	9.86	6.84	4.57	6.31	15
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	8.58	6.54	5.62	6.49	16
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	6.19	7.85	5.82	6.50	17

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Tasa de reprobación 2012	Tasa de reprobación 2013	Tasa de reprobación 2014	Promedio tasa de reprobación 2012-2014	Posición resultados promedio 2012-2014
Fundación Educacional nuevo retiro	Hernando Durán Dussán	6.17	9.05	6.25	7.07	18
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	6.45	6.00	8.83	7.51	19
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	10.09	8.31	8.04	8.53	20
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	7.81	9.18	8.77	8.70	21
Fundación Social Calasanz	Buenavista	8.48	13.44	6.29	8.87	22
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	6.55	7.83	11.13	9.23	23
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	14.10	12.37	9.54	11.30	24
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	13.16	12.38	12.11	12.40	25
Promedio		6.63	5.99	5.93	6.09	

Nota: En gris se resaltan los colegios que fueron revertidos al distrito

Fuente: Cálculos UT Econometría-SEI con base en información de la SED

### Resultados generales indicadores de eficiencia interna

Como se mencionó anteriormente, los indicadores de eficiencia interna se complementan unos a otros de tal forma que, la combinación de los tres indicadores mencionados dan como resultado el total de estudiantes. En ese sentido, la combinación de ellos para generar un ordenamiento general de los indicadores de eficiencia interna no tiene mucho sentido. Por eso, para el ordenamiento de los colegios se propone utilizar la tasa de deserción.

#### 3.3.3 Resultados comparativos

Los resultados comparativos del promedio de los colegios en concesión, muestran que durante todo el periodo analizado (2012-2014), la tasa de deserción en los colegios no concesionados ha tendido a decrecer en los últimos años, mientras que en el caso de los colegios en concesión esta tasa se ha mantenido estable. A pesar de esto, los colegios en concesión muestran menor tasa

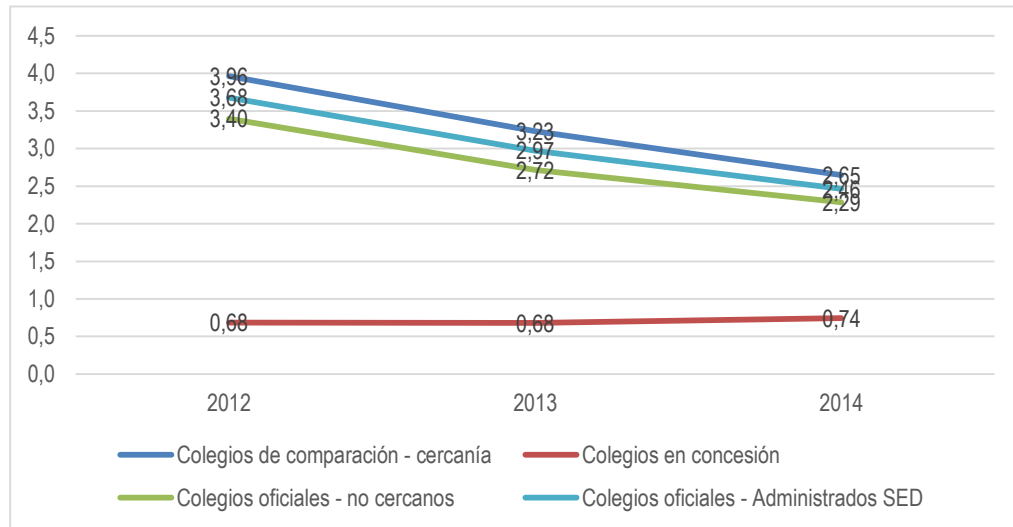
Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

con valores cercanos al 0.74% en el 2014, frente a valores por encima del 2% en el resto de colegios oficiales.

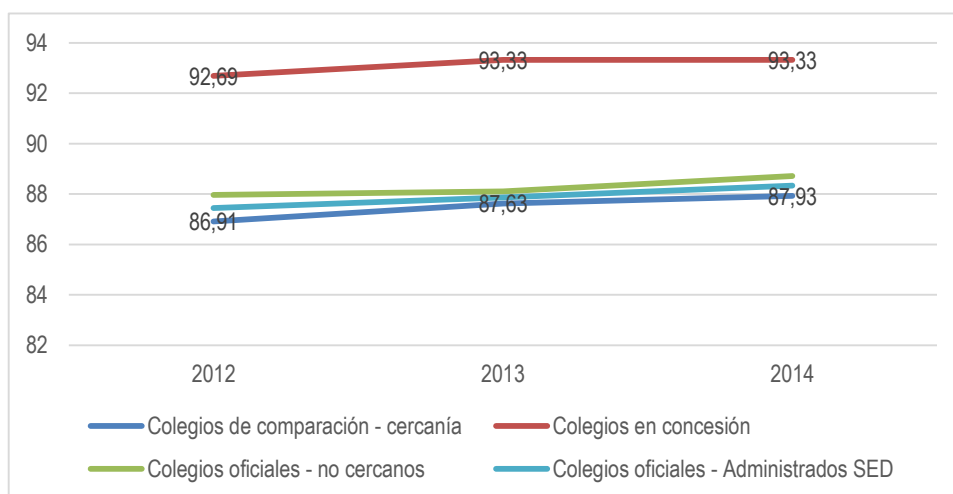
**Figura 3.6 – Resultado tasa de deserción (2012-2014)**



Fuente: Cálculos UT Econometría-SEI con resultados ICFES Pruebas SABER - Datos corresponden a IE concesión y a IE control

La tasa de aprobación promedio de los colegios en concesión fue mayor que los grupos de comparación. Incluso, el comportamiento de estos últimos no muestra diferencias significativas entre ellos.

**Figura 3.7 – Resultado tasa de aprobación (2012-2014)**

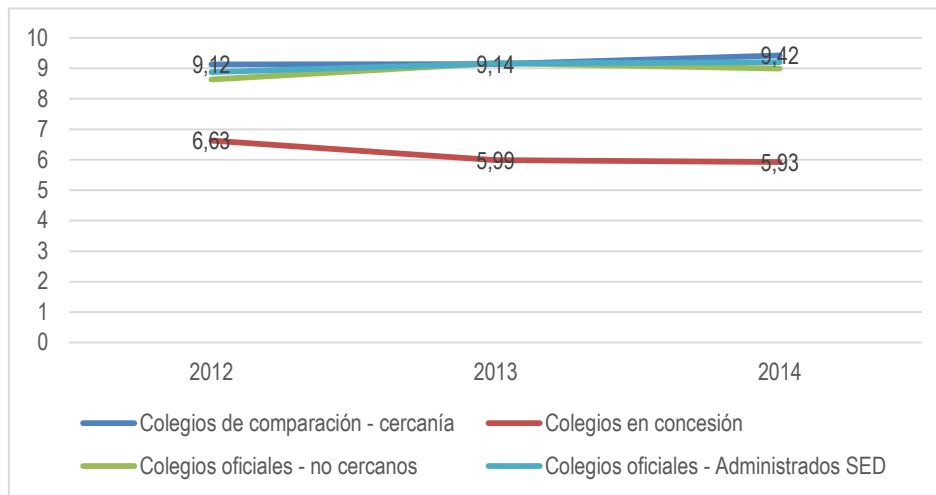


Fuente: Cálculos UT Econometría-SEI con resultados ICFES Pruebas SABER - Datos corresponden a IE concesión y a IE control



Similarmente, los resultados en la tasa de reprobación también muestran mejores resultados en los colegios en concesión.

**Figura 3.8 – Resultado tasa de reprobación (2012-2014)**



Fuente: Cálculos UT Econometría-SEI con resultados ICFES Pruebas SABER - Datos corresponden a IE concesión y a IE control

### 3.4 RESULTADOS ENCUESTA CLIMA ESCOLAR Y VICTIMIZACIÓN

En esta numeral se explica la sistematización y análisis de la información que busca dar respuesta a condiciones específicas del Clima escolar, así como la descripción de variables que reflejan los temas de victimización. Para ello se utilizó la información de la Encuesta de Clima Escolar y Victimización, desarrollada por la Secretaria de Educación de Bogotá y que ha sido aplicada en dos años a una muestra de IE oficiales y no oficiales de Bogotá:

- En el 2013 se aplicó a una muestra de 117,790 estudiantes de grados 6° a 11° de 613 IE urbanas de Bogotá
- En el 2015 se aplicó a una muestra de 117,962 estudiantes de los mismos grados 6° a 11° de 634 Colegios urbanos de Bogotá

El objetivo de la encuesta se centró en apoyar las estrategias territoriales del Proyecto de Educación para la Ciudadanía y Convivencia (PECC) específicamente la implementación de Programa de Respuesta Integral de Orientación Escolar (RIO), dando así un instrumento de monitoreo y alertas a la Secretaria y a las instituciones educativas.

La encuesta de clima escolar y victimización incluye varios temas que se han dividido en dos grandes temas para efectos de este análisis: el primero se refiere al clima escolar, donde se calcula

y analizan los resultados del índice de clima escolar (ICE), la segunda parte se refiere a los otros temas incluidos en las encuestas.

### 3.4.1 Clima escolar - ICE

La sección de Clima escolar parte de la descripción de la metodología de cálculo del Índice de Clima Escolar (ICE), para luego presentar la comparación con el Índice utilizado en la evaluación y ranking de los colegios 2015. Se continúa con la presentación de los resultados del Índice para el 2013, luego para el 2015 y se termina con el índice promedio ponderado de los dos años.

Clima escolar se define como “experiencia de vida escolar que se manifiesta en percepciones, expectativas y actitudes de los estudiantes frente a todo lo que comprende el colegio”<sup>12</sup>. Se refiere a temas de convivencia en el aula y fuera del aula, al ambiente escolar, la confianza y seguridad que sienten los estudiantes en sus colegios.

Como ya se mencionó estos resultados se derivan de las encuestas aplicadas en el 2013 y en el 2015. Para el análisis del clima escolar se tomó como medida el Índice de Clima escolar (ICE), el cual se construyó de acuerdo con la metodología que se explica a continuación.

#### a. Metodología cálculo del índice de clima escolar

La Secretaria de Educación ha utilizado para el cálculo del ICE de las dos encuestas (2013 y 2015), dos metodologías diferentes. La primera desarrollada en el 2013, que utiliza seis categorías<sup>13</sup>, y la segunda que se desarrolló en el 2015, donde sólo toma en cuenta tres de las seis categorías del 2013, pues las otras tres no se incluyeron en la encuesta de 2015.

Por las razones anteriores, para el análisis de este tema el presente estudio se decidió tomar la metodología del 2015, la cual se describe A continuación, y se calcula el ICE para los dos años 2013 y 2015, permitiendo analizar los cambios en este periodo

El índice de clima escolar se empezó a calcular a partir del 2013, como una síntesis de la idea de medir las condiciones deseables de convivencia de chicos y chicas en un espacio de formación que los prepara, bajo la orientación de adultos, hacia su inserción productiva a la sociedad y como

---

12 Bomberg, Paul. Clima escolar 2015

Clima escolar y victimización en Bogotá 2013. Ariel Ávila, Paul Bromberg, Bernardo Pérez, María Helena Villamil. SED, Alcaldía Mayor de Bogotá, 2014. Se

13 En el anexo 3 se incluye la metodología del 2013, se calcula el ICE 2013 con esta metodología y se comparan los resultados para el ICE 2013 de las dos metodologías

ciudadanos plenos, es decir, personas portadores de derechos y sujetos a deberes en un Estado específico, Colombia<sup>14</sup> (Clima2013, 156-160).

En el cuadro 3.12 se presentan las categorías, las preguntas de las dos encuestas que incluye cada una de ellas y la fórmula de cálculo.

**Cuadro 3.12 – Categorías y preguntas utilizadas para el cálculo del ICE con las encuestas de Clima Escolar y victimización 2013 y 2015**

Categoría	Encuesta 2015 N de la pregunta	Encuesta 2013 N de la pregunta	Fórmula de cálculo
Relaciones entre compañeros en el salón y fuera de el	14	13	%D+%E
	15	17	%C +%D
	49	38	Puntaje de 0 a 3
El papel de los directivos y de los docente	35	26	%si
	36	27	%si
	37	28	%A+%C
Juicios generales sobre el colegio	38	30	Puntaje de 0 a 3
	39	46	%si
	40	31	Puntaje de 0 a 3

Fuente: Secretaria de educación de Bogotá. Metodología de la evaluación y ranking de los establecimientos educativos distritales, incluidos los de concesión 2015. Documento técnico, Bogotá 2015 y Bomberg, Paul. Clima escolar 2015

Luego de calcular los indicadores para cada uno de los años, estos son normalizados entre 0 y 100, según el valor máximo y mínimo observado en la muestra de IE con la siguiente formula.

$$\text{IndicadorEstandarizado} = (\text{Indicador} - \text{Min}) / (\text{Max} - \text{Min})$$

Una vez normalizados se procede a realizar un promedio simple de los indicadores para cada una de las categorías y luego el promedio de las tres categorías permite obtener un ICE para cada uno de los años y para cada uno de los Colegios en concesión.

Posteriormente se obtiene un solo ICE de los dos años promediando de manera ponderada el valor del ICE de 2013 (40%) y el de 2015(60%)

b. Comparación de los índices calculados frente a los utilizados en el ranking

Con la idea tener siempre la referencia del ejercicio realizado por la SED de construcción de un índice básico de calidad y *ranking* de colegios, donde uno de los indicadores utilizados fue el índice

14 Clima escolar y victimización en Bogotá, 2013 Encuesta de convivencia escolar

de clima escolar, en este numeral se hace una comparación del ordenamiento que resulta con los ICE que se utilizan en este estudio y el ICE que se utilizó en el ranking de la SED.

La metodología de evaluación y cálculo del índice básico de calidad y *ranking* utilizada por la SED en el 2015, incluye el ICE con un peso de 12.5%. Este ICE es un promedio ponderado del resultado del 2013 (40%) y del 2015 (60%). Es importante tener en cuenta dos diferencias de la metodología utilizada por la SED y la que se está utilizando en este estudio.

**Cuadro 3.13 – Diferencias de las dos metodologías para el cálculo del ICE**

Metodología SED del ranking	Metodología del estudio de UT Econometría - SEI
El ICE 2013 se calcula con la metodología del 2013 que incluye seis categorías	El ICE 2013 se calcula con la metodología 2015 que incluye 3 categorías para poder medir el cambio entre los dos años <sup>15</sup>
El ICE ponderado toma ICE 2013 con metodología 2013	El ICE ponderado toma ICE 2013 con metodología 2015
Los ICE 2013 y 2015 se ponderan con un peso de 40% 2013 y 60%2015	Los ICE 2013 y 2015 se ponderan con un peso de 40% 2013 y 60%2015

Fuente: SED, Metodología de la Evaluación y ranking de los establecimientos educativos distritales, incluidos los de concesión, 2015

Al comparar los resultados del promedio ponderado del ICE con las dos metodologías, las cuales se presentan en el cuadro siguiente, se observa que la metodología que está siendo utilizada por el estudio da un promedio de 79.21, un poco inferior a la utilizada en la evaluación y ranking de la SED (81.01). En términos generales el ordenamiento de los colegios es muy similar, en algunos casos se dan cambios en la posición, pero generalmente no son grandes.

**Cuadro 3.14 – ICE ponderado 2013-2015 con las dos metodologías para el cálculo del ICE**

Operador	Colegio	ICE 2013 Metodología 2013	ICE 2013 Metodología 2015	ICE 2015	Promedio ponderado 2013 (Met. 2013) - 2015	Posición según promedio ponderado 2013 (Met. 2013) -2015	Promedio ponderado 2013 (Met. 2015) - 2015	Posición según promedio ponderado 2013 (Met. 2015) - 2015
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	93,84	88,05	84,56	88,27	1	85,96	1
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	92,90	86,18	84,84	88,07	2	85,38	2
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	85,90	81,90	87,44	86,83	3	85,23	3
Fundación Social Calasanz	Buenavista	87,56	86,00	82,81	84,71	9	84,09	4
Asociación Alianza Educativa	Argelia	87,32	80,90	85,08	85,98	4	83,41	5
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	87,98	82,44	83,61	85,35	7	83,14	6

<sup>15</sup> La UT hizo el ejercicio de calcular el ICE 2013 con la metodología 2013, el cual se incluye en las tablas comparativas

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	ICE 2013 Metodología 2013	ICE 2013 Metodología 2015	ICE 2015	Promedio ponderad o 2013 (Met. 2013) - 2015	Posición según promedio ponderado 2013 (Met. 2013) -2015	Promedio ponderado 2013 (Met. 2015) - 2015	Posición según promedio ponderado 2013 (Met. 2015) - 2015
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	84,63	82,49	83,54	83,98	10	83,12	7
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	91,91	85,30	81,34	85,56	6	82,92	8
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	86,70	78,27	84,92	85,63	5	82,26	9
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	91,53	80,49	80,46	84,89	8	80,47	10
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	79,05	80,22	80,23	79,76	15	80,23	11
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	84,65	77,81	81,74	82,90	11	80,17	12
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	88,36	80,36	77,53	81,86	12	78,66	13
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	79,69	76,30	79,80	79,76	16	78,40	14
Fundación Educacional Nuevo Retiro FENUR	Hernando Durán Dussán	78,37	81,71	75,97	76,93	21	78,27	15
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	81,91	75,71	78,64	79,95	13	77,47	16
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	82,20	75,69	78,14	79,76	14	77,16	17
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	82,17	78,39	75,24	78,01	18	76,50	18
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	82,99	76,00	75,83	78,69	17	75,90	19
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	84,39	79,99	72,01	76,96	20	75,20	20
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	79,45	72,86	75,40	77,02	19	74,38	21
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	80,37	81,62	69,46	73,82	24	74,32	22
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	82,02	79,34	69,68	74,62	22	73,55	23
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	73,69	75,71	70,77	71,94	25	72,75	24
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	81,75	74,67	69,02	74,11	23	71,28	25
Total		84,45	79,94	78,72	81,01		79,21	

### c. Resultados ICE 2013

A continuación, se presentan los resultados del ICE 2013, calculado con la metodología de 2015, con sus tres categorías. El ICE promedio del 2013 es de 79.94.

Las categorías que lo conforman a su vez tienen un promedio de 76.75, para las relaciones entre los compañeros en el salón y fuera del salón, de 77.97 para el papel de directivos y docentes y de 85.09 para los Juicios generales sobre el colegio, siendo esta última la de mayor valor, donde se

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

observa que una proporción importante de los estudiantes les gusta el colegio, se sienten orgullosos, creen que los está preparando adecuadamente para proseguir sus estudios y confían que los directivos buscan el beneficio de los estudiantes.

Los colegios con mayor puntaje son San Vicente, Jaime Garzón y Buenavista y Don Bosco – Chuniza, todos ellos con más de 85 puntos.

**Cuadro 3.15 – Índice de clima escolar 2013 1/**

Operador	Colegio	Posición resultados ICE 2013	Relaciones entre compañeros, en el salón y fuera del salón 2013	El papel de directivos y docentes en la conservación de la disciplina 2013	Juicios generales sobre el colegio 2013	ICE 2013
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	1	64,15	100,00	100,00	88,05
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	2	74,22	90,48	93,83	86,18
Fundación Social Calasanz	Buenavista	3	84,76	87,14	86,09	86,00
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	4	72,53	89,93	93,44	85,30
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	5	74,95	88,53	83,99	82,49
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	6	77,44	80,18	89,70	82,44
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	7	77,14	81,57	87,00	81,90
Fundación Educacional Nuevo Retiro FENUR	Hernando Durán Dussán	8	85,30	84,17	75,68	81,71
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	9	85,32	73,99	85,55	81,62
Asociación Alianza Educativa	Argelia	10	81,61	77,40	83,69	80,90
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	11	68,95	82,69	89,83	80,49
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	12	73,12	80,74	87,21	80,36
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	13	82,93	77,03	80,68	80,22
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	14	79,43	75,67	84,85	79,99
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	15	70,85	78,51	88,67	79,34
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	16	77,36	74,34	83,47	78,39
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	17	67,70	82,13	84,98	78,27
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	18	73,34	72,66	87,43	77,81
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	19	81,02	66,54	81,32	76,30
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	20	70,85	69,60	87,56	76,00
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	21	92,95	57,07	77,11	75,71
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	22	75,39	73,78	77,97	75,71
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	23	72,31	76,56	78,19	75,69

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Posición resultados ICE 2013	Relaciones entre compañeros, en el salón y fuera del salón 2013	El papel de directivos y docentes en la conservación de la disciplina 2013	Juicios generales sobre el colegio 2013	ICE 2013
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	24	75,61	67,38	81,02	74,67
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	25	79,58	61,10	77,89	72,86
<b>Total</b>			<b>76,75</b>	<b>77,97</b>	<b>85,09</b>	<b>79,94</b>

1/ calculado con la metodología 2015

Fuente: Encuesta de clima escolar y victimización 2013

#### d. Resultados ICE 2015

A continuación, se presentan los resultados del ICE 2015, calculado con la metodología de 2015, con sus tres categorías. El ICE promedio del 2013 es de 78.72, ligeramente menor que el año 2013.

Las categorías que lo conforman a su vez tienen un promedio de 77.08, para las relaciones entre los compañeros en el salón y fuera del salón, de 75.05 para el papel de directivos y docentes y de 84.04 para los Juicios generales sobre el colegio, siendo esta última la de mayor valor, donde se observa que una proporción importante de los estudiantes les gusta el colegio, se sienten orgullosos, creen que los está preparando adecuadamente para proseguir sus estudios y confían que los directivos buscan el beneficio de los estudiantes. Los valores de todas las categorías son muy similares en los dos años.

Los colegios con mayor puntaje son Don Bosco –La Estrellita, Argelia y Santiago de las Atalayas, donde los dos primeros superan los 85 puntos.

**Cuadro 3.16 – Índice de clima escolar 2015 1/**

Operador	Colegio	Posición resultados ICE 2015	Relaciones entre compañeros, en el salón y fuera del salón 2015	El papel de directivos y docentes en la conservación de la disciplina 2015	Juicios generales sobre el colegio 2015	ICE 2015
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	1	62,33	100,00	100,00	87,44
Asociación Alianza Educativa	Argelia	2	72,04	86,13	97,07	85,08
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	3	69,91	88,89	95,96	84,92
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	4	84,66	77,15	92,72	84,84
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	5	67,03	89,05	97,60	84,56
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	6	72,20	84,49	94,13	83,61
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	7	80,08	81,02	89,53	83,54
Fundación Social Calasanz	Buenavista	8	72,64	80,05	95,74	82,81

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Posición resultados ICE 2015	Relaciones entre compañeros, en el salón y fuera del salón 2015	El papel de directivos y docentes en la conservación de la disciplina 2015	Juicios generales sobre el colegio 2015	ICE 2015
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	9	76,13	77,86	91,22	81,74
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	10	77,39	78,12	88,50	81,34
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	11	69,16	82,92	89,31	80,46
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	12	82,27	74,76	83,67	80,23
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	13	80,14	73,71	85,56	79,80
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	14	77,48	75,43	83,02	78,64
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	15	82,65	71,32	80,45	78,14
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	16	82,73	66,61	83,23	77,53
Fundación Educativa Nuevo Retiro FENUR	Hernando Durán Dussán	17	83,19	70,77	73,95	75,97
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	18	64,29	75,93	87,26	75,83
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	19	81,74	65,21	79,24	75,40
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	20	75,27	69,87	80,58	75,24
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	21	76,32	69,06	70,64	72,01
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	22	77,90	59,40	75,01	70,77
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	23	88,75	56,81	63,48	69,68
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	24	95,26	58,55	54,56	69,46
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	25	75,37	63,02	68,68	69,02
Total			77,08	75,05	84,04	78,72

1/ calculado con la metodología 2015

Fuente: Encuesta de clima escolar y victimización 2015

#### e. Resultados ICE promedio 2013 -2015

Con los dos índices de 2013 y 2014, se calculó un promedio ponderado, donde el año 2013 pesa un 40% y el 2015 un 60%. Los resultados se presentan a continuación. El cambio en los dos años fue en promedio de -1,21. 13 colegios mejoraron el ICE y 12 desmejoraron. Los dos colegios que cambiaron positivamente más de 5 puntos fueron Santiago de las Atalayas y Don Bosco – La estrellita, mientras que cinco colegios tuvieron un cambio negativo de más de 5 puntos, estos son: Don Bosco – La Joya, San Cayetano, Las Mercedes, Hernando Durán Dussán y Don Bosco V- Bilbao.



Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Cuadro 3.17 – Índice de clima escolar 2013- 2015 1/**

Operador	Colegio	Posición resultados ICE Promedio ponderado 2013-2015	ICE 2013 (Calculado con metodología de 2015)	ICE 2015	Cambio 2015-2013	Puntaje Promedio ponderado ICE 2013-2015
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	1	88,05	84,56	-3,49	85,96
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	2	86,18	84,84	-1,33	85,38
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	3	81,90	87,44	5,54	85,23
Fundación Social Calasanz	Buenavista	4	86,00	82,81	-3,19	84,09
Asociación Alianza Educativa	Argelia	5	80,90	85,08	4,18	83,41
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	6	82,44	83,61	1,16	83,14
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	7	82,49	83,54	1,05	83,12
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	8	85,30	81,34	-3,96	82,92
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	9	78,27	84,92	6,65	82,26
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	10	80,49	80,46	-0,02	80,47
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	11	80,22	80,23	0,02	80,23
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	12	77,81	81,74	3,93	80,17
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	13	80,36	77,53	-2,83	78,66
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	14	76,30	79,80	3,51	78,40
Fundación Educacional Nuevo Retiro FENUR	Hernando Durán Dussán	15	81,71	75,97	-5,74	78,27
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	16	75,71	78,64	2,93	77,47
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	17	75,69	78,14	2,45	77,16
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	18	78,39	75,24	-3,15	76,50
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	19	76,00	75,83	-0,18	75,90
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	20	79,99	72,01	-7,98	75,20
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	21	72,86	75,40	2,54	74,38
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	22	81,62	69,46	-12,16	74,32
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	23	79,34	69,68	-9,66	73,55
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	24	75,71	70,77	-4,94	72,75
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	25	74,67	69,02	-5,64	71,28
Total			79,94	78,72	-1,21	79,21

1/ calculado con la metodología 2015

Fuente: Encuesta de clima escolar y victimización 2013 y 2015

## f. Comparación de los resultados ICE 2013 -2015 con otros colegios

Al comparar el ICE de 2013 y 2015 con los resultados de los otros colegios oficiales se observa que el Índice de clima escolar promedio de los colegios en concesión es mayor que los dos grupos de comparación. La diferencia con estos dos grupos es significativa al 1% en todos los casos y es mayor con los colegios no cercanos, aunque con los cercanos es siempre mayor a los 6 puntos.

**Cuadro 3.18 - Comparación ICE de colegios en concesión con otros colegios**

	1 Colegios en Concesión	2 Colegios oficiales cercanos	3 Colegios oficiales no cercanos	Dif12	Dif13
ICE 2013	79.94	73.08	71.75	6.86***	8.18***
	(0.78)	(0.33)	(0.37)		
	[25]	[165]	[144]		
ICE 2015	78.72	72.17	71.19	6.56***	7.53***
	(1.10)	(0.33)	(0.38)		
	[25]	[157]	[139]		

En paréntesis: Errores estándar ( ) y N [ ] significativa \* 10% \*\* 5% \*\*\* 1%

Fuente: UT Econometría – SEI, con base en las encuestas de Clima Escolar y victimización 2013 y 2015

### 3.4.2 Otros resultados de las encuestas de clima escolar y victimización

En esta sección se presentan los resultados de las otras categorías incluidas en la encuesta de Clima Escolar, que no se tienen en cuenta para el Índice de Clima escolar, pero que permiten caracterizar la situación de los colegios en concesión en relación a estos temas.

Esta sección está organizada así: a) Agresividad, b) Armas, c) Peleas, d) Pandillas, e) Alcohol y Drogas y f) Seguridad y Confianza y g) resumen de las categorías.

Para cada uno de las categorías se hizo el ejercicio de calcular un índice por tema para 2013 y para 2015, compuesto por variables de la encuesta, de cada módulo, que adicionalmente permitieran la comparación entre los dos periodos, es decir que se hubieran incluido en las encuestas en los dos años.

Los resultados de cada una de las variables fueron estandarizadas entre 0 y 100, y luego fueron promediadas con pesos iguales para obtener el índice de cada categoría para el respectivo año.

Con los índices de cada uno de los años se calculó un promedio ponderado de los dos años, siguiendo la misma metodología utilizada para Clima escolar, es decir dando un peso del 40% al

año 2013 y un peso de 60% al año 2015, con este índice se ordenaron los colegios en concesión de 1 a 25, resultados que se presentan en cada uno de las siguientes partes.

#### a. Agresividad

Para el módulo de agresividad, el índice se construyó como un promedio simple de cuatro variables donde se explica la agresividad como: 1) la proporción de estudiantes que respondieron que nunca fueron insultados en la semana anterior a la encuesta, es decir que este evento no sucedió, 2) la proporción de los no les dañaron sus pertenencias de manera intencional la semana anterior a la encuesta, 3) los que no fueron amenazados que iban a ser agredidos físicamente, el mes anterior a la encuesta y 4) los que en ningún momento, durante el mes anterior a la encuesta, vieron que rechazaron a algún estudiante por ser homosexual.

A continuación, se presentan los resultados del índice de agresividad para cada uno de los años, así como para el promedio ponderado, la posición de cada uno de los colegios y la variación entre los dos años.

Los colegios que presentan el mayor índice, es decir los menores niveles de agresividad son Don Bosco III-La Estrellita, San Vicente y Los Naranjos, todos ellos con un índice mayor a 90%. Vale la pena destacar aquellos colegios cuyo índice tuvo una mejora significativa, donde seis tuvieron un cambio de más de 5 puntos, estos son Don Bosco III- La Estrellita, Juan Luis Londoño, Santiago de las Atalayas, Don Bosco IV-San José, Argelia y el Gimnasio Sabio Caldas. El cambio en el promedio general de todos los colegios fue positivo, aunque muy pequeño (0.44), dado que algunos colegios mejoraron y en otros se observa una disminución en el índice.

**Cuadro 3.19 – Índice de Agresividad 2013- 2015**

Operador	Colegio	Posición Agresividad Promedio ponderado 2013-2015	2. Agresividad 2013	2. Agresividad 2015	Variación 2013-2015	Agresividad promedio ponderado 2013-2015
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	1	84,09	98,49	14,40	92,73
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	2	95,74	90,37	-5,37	92,52
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	3	94,34	89,50	-4,84	91,44
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	4	86,05	94,42	8,37	91,07
Fundación Educativa Nuevo Retiro FENUR	Hernando Durán Dussán	5	92,14	88,71	-3,43	90,08
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	6	87,43	88,09	0,66	87,82
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	7	89,47	86,66	-2,81	87,79
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	8	83,16	89,75	6,59	87,12

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Posición Agresividad Promedio ponderado 2013-2015	2. Agresividad 2013	2. Agresividad 2015	Variación 2013-2015	Agresividad promedio ponderado 2013-2015
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	9	87,56	86,12	-1,44	86,69
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	10	85,24	86,23	0,99	85,83
Asociación Alianza Educativa	Argelia	11	81,13	88,56	7,43	85,59
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	12	85,37	84,96	-0,41	85,12
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	13	87,42	81,87	-5,55	84,09
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	14	84,35	83,88	-0,48	84,07
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	15	77,77	87,98	10,20	83,90
Fundación Social Calasanz	Buenavista	16	80,84	83,35	2,51	82,34
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	17	78,08	82,44	4,37	80,70
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	18	81,02	80,21	-0,81	80,53
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	19	74,14	81,59	7,44	78,61
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	20	76,60	79,89	3,30	78,57
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	21	77,45	78,47	1,02	78,06
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	22	80,96	75,61	-5,36	77,75
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	23	78,81	75,48	-3,33	76,82
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	24	85,09	70,50	-14,59	76,34
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	25	77,17	69,32	-7,84	72,46
<b>Total</b>			<b>83,66</b>	<b>84,10</b>	<b>0,44</b>	<b>83,92</b>

Fuente: Encuesta de clima escolar y victimización 2013 y 2015

## b. Armas

Para la evaluación del módulo de Armas se utilizan tres variables, todas ellas tienen como período de referencia el año de la encuesta. La primera, pregunta si le encuestado fue amenazado con un arma, la segunda, si alguien lo atraco con un arma y la tercera, si el encuestado ha traído un arma al colegio. El indicador refleja la proporción de estudiantes que declaran que esto no sucedió, o que nunca trajo un arma al colegio.

Cabe resaltar que este tipo de preguntas pueden tener un sesgo, pues los estudiantes conocen que no es correcto traer armas al colegio y pueden preferir no revelar el uso real de armas dentro de los Colegios, por lo tanto, el indicador puede estar subestimado.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

A continuación, se presentan los resultados del índice calculado para esta categoría para los dos años, así como el promedio ponderado, el posicionamiento de cada colegio de acuerdo con este promedio y el cambio observado entre 2013 y 2015.

El valor de este índice es bastante alto (92.51), y siete de los colegios obtienen un puntaje superior al 95%, estando en el primero lugar Don Bosco III – La Estrellita, seguido de Santiago de las Atalayas y de Don Bosco II. Los cambios entre los dos años son en promedio de 0.81. Se observa que seis colegios tuvieron un cambio positivo en el índice de más de 5 puntos, donde están Don Bosco IV, Nueva Roma, La Girarla, Gimnasio Sabio Caldas, La Esperanza y Santiago de las Atalayas.

**Cuadro 3.20 – Índice de Armas en el colegio 2013- 2015**

Operador	Colegio	Posición Armas promedio ponderado 2013 - 2015	Armas 2013	Armas 2015	Cambio 2015-2013	Promedio ponderado Armas 2013 - 2015
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	1	94,26	99,13	4,88	97,18
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	2	94,05	99,12	5,07	97,09
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	3	95,83	96,94	1,11	96,49
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	4	95,17	96,96	1,79	96,24
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	5	99,19	93,92	-5,27	96,03
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	6	92,89	96,49	3,60	95,05
Fundación Educacional Nuevo Retiro FENUR	Hernando Durán Dussán	7	95,50	94,75	-0,75	95,05
Asociación Alianza Educativa	Argelia	8	94,02	95,44	1,42	94,87
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	9	91,54	96,72	5,19	94,65
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	10	91,78	96,31	4,53	94,50
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	11	91,78	96,21	4,43	94,44
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	12	94,02	94,70	0,68	94,43
Fundación Social Calasanz	Buenavista	13	95,38	93,71	-1,67	94,38
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	14	90,62	96,75	6,13	94,30
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	15	89,73	96,72	6,99	93,92
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	16	91,55	95,47	3,92	93,90
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	17	85,47	93,81	8,34	90,47
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	18	94,06	87,03	-7,03	89,84
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	19	91,23	88,68	-2,55	89,70
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	20	84,98	92,21	7,23	89,32
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	21	90,23	88,34	-1,89	89,10
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	22	92,25	86,83	-5,42	89,00
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	23	89,45	86,00	-3,45	87,38
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	24	87,18	81,52	-5,66	83,79
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	25	88,40	77,18	-11,22	81,67

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Posición Armas promedio ponderado 2013 - 2015	Armas 2013	Armas 2015	Cambio 2015-2013	Promedio ponderado Armas 2013 - 2015
Total			92,02	92,84	0,81	92,51

Fuente: Encuesta de clima escolar y victimización 2013 y 2015

### c. Peleas

Para la construcción del indicador de peleas se toman tres variables, donde el periodo de referencia de las dos primeras es el mes anterior a la encuesta y en la tercera se refiere al año calendario cuando se aplicó la encuesta. La primera pregunta de esta categoría es si el encuestado tuvo una pelea física con otra persona, la segunda, si participo en una pelea grupal y la tercera, si se citó para una pelea a la salida del colegio. El indicador se construyó con la frecuencia no sucedió, es decir refleja la proporción de estudiantes a los que nunca les sucedió.

El valor promedio de este indicador es de 74.44, es decir que alrededor del 25% de los estudiantes han tenido una pelea o han participado en ellas. En este caso resaltamos que siete colegios tienen un índice por debajo del 70%, es decir la frecuencia de peleas es mucho mayor que el promedio. El único colegio donde la frecuencia de peleas es tan solo en un 10% es el Santiago de las Atalayas, donde además se observa una mejora del indicador de 13 puntos entre el 2013 y 2015, mientras que en el promedio el cambio fue negativo (3.24).

**Cuadro 3.21 – Índice de Peleas 2013- 2015**

Operador	Colegio	Posición Peleas promedio ponderados 2013-2015	4. Peleas 2013	4. Peleas 2015	Variación 2015-2013	Peleas Promedio ponderado 2013-2015
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	1	81,38	95,04	13,66	89,58
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	2	82,92	82,79	-0,12	82,84
Fundación Social Calasanz	Buenavista	3	78,00	84,36	6,37	81,82
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	4	90,05	74,43	-15,62	80,68
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	5	78,52	81,25	2,73	80,16
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	6	78,43	79,65	1,22	79,16
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	7	78,84	78,92	0,08	78,89
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	8	77,28	79,33	2,05	78,51
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	9	78,21	76,55	-1,65	77,21
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	10	85,69	70,52	-15,17	76,59
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	11	81,21	73,30	-7,91	76,47
Asociación Alianza Educativa	Argelia	12	77,79	73,99	-3,80	75,51
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	13	80,03	71,22	-8,81	74,74
Fundación Educacional Nuevo Retiro FENUR	Hernando Durán Dussán	14	75,90	72,27	-3,63	73,72

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Posición Peleas promedio ponderados 2013-2015	4. Peleas 2013	4. Peleas 2015	Variación 2015-2013	Peleas Promedio ponderado 2013-2015
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	15	72,75	72,45	-0,30	72,57
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	16	71,24	73,04	1,80	72,32
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	17	73,91	69,28	-4,63	71,13
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	18	70,13	71,79	1,66	71,12
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	19	76,36	64,10	-12,26	69,01
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	20	64,43	69,82	5,39	67,66
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	21	73,27	63,64	-9,63	67,49
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	22	69,99	65,75	-4,24	67,45
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	23	67,04	64,97	-2,08	65,80
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	24	73,02	60,95	-12,07	65,78
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	25	73,27	59,23	-14,05	64,84
Total			76,39	73,15	-3,24	74,44

Fuente: Encuesta de clima escolar y victimización 2013 y 2015

#### d. Pandillas

El índice de pandillas se construyó con tres preguntas de la encuesta. La primera está dirigida al estudiante encuestado, donde directamente se pregunta si pertenece actualmente a una pandilla, si ha pertenecido en el pasado o si nunca ha pertenecido; para la construcción del indicador se toma la frecuencia de nunca. La segunda indaga si en el año de la encuesta, estando en el colegio, ha visto peleas o ataques realizados por pandillas, para el indicador se toma la proporción de respuestas negativas. La tercera variable se calcula con la pregunta cuantas personas de tu salón pertenecen a pandillas, y se toma la respuesta ninguna.

El promedio 2015 de los colegios en concesión para estas tres variables es en su orden: 88.40; 78.81 y 40.26, para el índice de pandillas el valor es de 69.16.

Al calcular el índice promedio de los dos años analizados, se obtiene un promedio ponderado de 69.9. Solo cuatro colegios obtienen un índice mayor a 85, estos son en su orden San Vicente, Don Bosco –La Estrellita y Santiago de las Atalayas y los dos últimos muestran una mejora entre los dos periodos de más de 20 puntos. Por el contrario, se observa una variación negativa importante en varios colegios, donde en tres de ellos, Nueva Roma, Don Bosco - Bilbao, y Santa Lucía fue de cerca de 10 puntos y en otros dos: Jaime Garzón y Las Mercedes de 15 y 18 puntos respectivamente. En estos cinco colegios las variables del índice muestran desmejora, pero la de

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

mayor cambio en casi todos es la tercera variable donde se calcula el promedio de estudiantes que afirman que en su curso no hay estudiantes que pertenezcan a pandillas. La excepción son el Jaime Garzón donde esta variables es 50.65, y en Don Bosco que es de 35.71, mientras que en los otros los niveles de esta variable están entre 10.0 y 17.28.

Este índice muestra una situación donde una proporción de los estudiantes reconocen la presencia de pandillas en casi todos los colegios, esta proporción de estudiantes varían entre el 7.4% y 48%.

**Cuadro 3.22 – Índice de Pandillas 2013- 2015**

Operador	Colegio	Posición Pandillas promedio ponderado 2013 - 2015	Pandillas 2013	Pandillas 2015	Variación 2013-2015	Pandillas promedio ponderado 2013-2015
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	1	93,83	91,82	-2,00	92,62
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	2	71,33	97,58	26,25	87,08
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	3	72,52	93,68	21,16	85,22
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	4	71,78	77,33	5,55	75,11
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	5	75,10	74,63	-0,47	74,82
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	6	78,01	72,04	-5,97	74,43
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	7	83,08	68,04	-15,05	74,06
Fundación Social Calasanz	Buenavista	8	67,75	76,30	8,54	72,88
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	9	65,87	76,79	10,92	72,42
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	10	69,81	71,84	2,04	71,03
Asociación Alianza Educativa	Argelia	11	68,09	70,41	2,33	69,48
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	12	66,09	71,33	5,24	69,23
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	13	61,85	70,15	8,29	66,83
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	14	68,31	65,23	-3,07	66,46
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	15	66,42	66,29	-0,13	66,34
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	16	69,92	60,65	-9,27	64,36
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	17	65,87	63,28	-2,59	64,31
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	18	62,60	64,84	2,24	63,95
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	19	63,63	63,07	-0,56	63,30
Fundación Educacional Nuevo Retiro FENUR	Hernando Durán Dussán	20	65,42	61,55	-3,87	63,10
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	21	55,11	66,20	11,09	61,76
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	22	61,75	56,37	-5,38	58,52
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	23	64,99	53,17	-11,82	57,89
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	24	60,49	51,47	-9,02	55,08
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	25	63,32	44,89	-18,43	52,26
Total			68,52	69,16	0,64	68,90



Fuente: Encuesta de clima escolar y victimización 2013 y 2015

## e. Alcohol y Drogas

El índice de alcohol y drogas se construyó con base en siete variables de la encuesta. En las cinco primeras se toma la respuesta negativa para el cálculo del indicador: 1) Se venden drogas en tu colegio, 2) Se venden drogas cerca de tu colegio, 3) Has visto a alguien consumiendo drogas cuando está en el colegio, 4) Has visto a alguien consumiendo bebidas alcohólicas cuando está en el colegio 5) Has sentido presión para consumir drogas dentro del colegio. Las dos últimas se refieren a la frecuencia y se toma la proporción que responde nunca para el indicador: 6) Consume bebidas alcohólicas dentro de tu colegio y 7) Consume drogas dentro de tu colegio.

Los resultados de estas variables para el 2015, muestran que, de acuerdo a las respuestas de los alumnos, en los colegios en concesión en un 56% no se venden drogas en el colegio y en un 44% no se venden drogas cerca del colegio. Un 82% de los estudiantes afirman que nunca han visto a alguien consumiendo drogas y un 81% afirma lo mismo en relación a bebidas alcohólicas. Un 93% no ha recibido presión para que consuma drogas, un 85% nunca ha consumido bebidas alcohólicas dentro del colegio y un 89% nunca ha consumido drogas dentro del colegio. Con estas variables se obtiene un índice de 75.57, es decir que en cerca de una cuarta parte de los colegios hay problemas de drogas y alcohol en especial con el expendio de las mismas en el colegio o cerca de las instalaciones.

Los colegios con menor problema o mayor índice son San Vicente, Don Bosco II- La Estrellita y Santiago de las Atalayas, donde los dos últimos tuvieron una mejora de 19 y 15 puntos en el índice entre 2013 y 2015. El índice promedio muestra un cambio negativo muy pequeño (0.53)

**Cuadro 3.23 – Índice de Drogas y bebidas alcohólicas 2013- 2015**

Operador	Colegio	Posición Drogas y Alcohol promedio ponderados 2013 -2015	Alcohol y Drogas 2013	Alcohol y Drogas 2015	variación 2013- 2015	Promedio ponderado 2013-2015
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	1	97,08	86,67	-10,41	90,84
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	2	78,53	97,45	18,92	89,88
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	3	80,65	95,71	15,06	89,69
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	4	88,40	82,08	-6,31	84,61
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	5	77,46	85,54	8,08	82,31
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	6	83,20	79,13	-4,07	80,76
Fundación Social Calasanz	Buenavista	7	80,64	79,90	-0,74	80,20
Asociación Alianza Educativa	Argelia	8	78,61	79,73	1,13	79,28

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Posición Drogas y Alcohol promedio ponderados 2013 -2015	Alcohol y Drogas 2013	Alcohol y Drogas 2015	variación 2013-2015	Promedio ponderado 2013-2015
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	9	78,20	77,86	-0,34	78,00
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	10	75,58	77,95	2,37	77,00
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	11	80,28	73,51	-6,77	76,22
Fundación Educativa Nuevo Retiro FENUR	Hernando Durán Dussán	12	79,86	71,97	-7,88	75,13
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	13	72,57	74,55	1,98	73,76
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	14	70,07	75,66	5,59	73,42
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	15	70,09	75,49	5,40	73,33
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	16	74,05	72,02	-2,02	72,83
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	17	72,00	73,35	1,35	72,81
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	18	78,49	68,91	-9,58	72,75
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	19	69,82	71,43	1,61	70,78
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	20	66,26	72,88	6,62	70,23
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	21	75,54	63,55	-11,99	68,34
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	22	73,99	61,87	-12,12	66,72
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	23	71,48	61,85	-9,63	65,70
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	24	63,88	66,89	3,01	65,69
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	25	65,97	63,38	-2,59	64,42
Total			76,11	75,57	-0,53	75,79

Fuente: Encuesta de clima escolar y victimización 2013 y 2015

## f. Seguridad y confianza

El índice de seguridad y confianza se construyó con base en cuatro variables de la encuesta: 1) se pregunta directamente si se siente seguro en el colegio, donde se toma va respuesta positiva, 2) Evita pasar por algunos lugares del colegio por miedo a que alguien lo ataque, 3) si ha tenido problemas con la policía, en las dos anteriores se toma la respuesta negativa y 4) No deja de ir al colegio por miedo a alguien.

El valor de este índice es alto, el promedio para los 25 colegios en concesión es de 89.14. Tres colegios tienen valores superiores al 95%, lo que refleja que solo un 5% de los estudiantes no se sienten seguros y confiados en su colegio. Los colegios con mayores indicadores son Santiago de las Atalayas, San Vicente y Los Naranjos.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

El cambio en el indicador entre 2013 y 2015 fue de 3.30, en dos colegios, La Esperanza, Gimnasio Sabio Caldas se observan cambios positivos de más de 5 puntos. Por el contrario en los colegios José María Velaz, Don Bosco V- Bilbao y Hernando Durán Dussán, el indicador bajo en 13, 21 y 23 puntos respectivamente.

**Cuadro 3.24 – Índice de Seguridad y confianza 2013- 2015 1/**

Operador	Colegio	Posición promedio ponderado 2013-2015	Seguridad y Confianza 2013	Seguridad y Confianza 2015	Variación 2015-2013	Promedio Ponderado 2013-2015
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	1	95,53	99,64	4,11	98,00
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	2	97,48	95,41	-2,08	96,24
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	3	94,78	96,94	2,16	96,07
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	4	92,81	96,25	3,44	94,87
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	5	92,12	95,44	3,32	94,11
Fundación Social Calasanz	Buena Vista	6	93,69	93,56	-0,13	93,61
Asociación Alianza Educativa	Argelia	7	93,14	93,77	0,63	93,52
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	8	90,01	95,20	5,18	93,12
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	9	95,14	89,88	-5,27	91,98
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	10	88,68	93,94	5,26	91,84
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	11	88,57	93,48	4,90	91,51
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	12	90,72	91,54	0,82	91,21
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	13	91,42	89,80	-1,62	90,45
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	14	90,15	89,68	-0,47	89,86
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	15	93,27	83,28	-9,99	87,28
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	16	87,51	85,82	-1,69	86,50
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	17	83,16	87,07	3,91	85,51
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	18	92,21	80,86	-11,36	85,40
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	19	93,21	80,04	-13,17	85,31
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	20	83,11	85,91	2,80	84,79
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	21	87,54	80,62	-6,92	83,39
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	22	89,76	78,36	-11,40	82,92
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	23	89,01	77,58	-11,43	82,15
Fundación Educacional Nuevo Retiro FENUR Fundación Educacional Nuevo Retiro FENUR	Hernando Durán Dussán	24	95,05	72,26	-22,79	81,37
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	25	90,03	69,23	-20,79	77,55
Total			91,12	87,82	-3,30	89,14

Fuente: Encuesta de clima escolar y victimización 2013 y 2015

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

## g. Resumen otras variables de la encuesta de clima escolar

A continuación, se presenta un cuadro de resumen con los indicadores promedio 2013-2015 de estas categorías. Con estas categorías se construyó un índice que promedia todos estos resultados.

**Cuadro 3.25 – Resumen Otras variables de la encuesta de clima escolar y victimización 2013- 2015**

Operador	Colegio	Posición índice otras variables 2013-2015	Agresividad promedio ponderado 2013-2015	Armas promedio ponderado 2013 -2015	Peleas Promedio ponderado 2013-2015	Pandillas Promedio ponderados 2013-2015	Drogas y alcohol promedio ponderados 2013-2015	Seguridad y confianza Promedio Ponderado 2013-2015	Índice otras variables
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	1	91,07	97,09	89,58	85,22	89,69	98,00	91,77
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	2	92,52	96,03	76,47	92,62	90,84	96,24	90,79
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	3	92,73	97,18	78,51	87,08	89,88	94,11	89,92
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	4	91,44	96,24	80,16	74,43	80,76	96,07	86,52
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	5	83,90	95,05	82,84	75,11	82,31	94,87	85,68
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	6	86,69	94,43	80,68	74,06	84,61	91,21	85,28
Fundación Social Calasanz	Buenavista	7	82,34	94,38	81,82	72,88	80,20	93,61	84,20
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	8	87,12	94,30	79,16	66,83	78,00	93,12	83,09
Asociación Alianza Educativa	Argelia	9	85,59	94,87	75,51	69,48	79,28	93,52	83,04
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	10	87,79	94,50	77,21	74,82	73,76	89,86	82,99
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	11	85,83	94,44	78,89	69,23	73,33	91,51	82,20
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	12	85,12	96,49	74,74	63,30	77,00	91,98	81,44
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	13	84,09	93,92	71,12	71,03	76,22	90,45	81,14
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	14	87,82	93,90	71,13	72,42	72,81	85,31	80,57
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	15	84,07	94,65	72,32	66,34	70,23	91,84	79,91
Fundación Educacional Nuevo Retiro FENUR	Hernando Durán Dussán	16	90,08	95,05	73,72	63,10	75,13	81,37	79,74
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	17	78,06	89,84	76,59	64,31	72,83	82,15	77,30
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	18	80,53	89,10	72,57	63,95	70,78	86,50	77,24
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	19	80,70	89,70	65,78	66,46	72,75	85,40	76,80

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Posición índice otras variables 2013-2015	Agresividad promedio ponderado 2013-2015	Armas promedio ponderado 2013 -2015	Peleas Promedio ponderado 2013-2015	Pandillas Promedio ponderados 2013-2015	Drogas y alcohol promedio ponderados 2013-2015	Seguridad y confianza Promedio Ponderado 2013-2015	Índice otras variables
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	21	78,61	90,47	67,66	61,76	65,69	84,79	74,83
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	20	76,34	89,00	69,01	58,52	68,34	87,28	74,75
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	22	78,57	89,32	65,80	55,08	73,42	85,51	74,62
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	23	76,82	83,79	67,49	57,89	64,42	83,39	72,30
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	24	77,75	87,38	67,45	52,26	65,70	82,92	72,24
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	25	72,46	81,67	64,84	64,36	66,72	77,55	71,27
Total			83,92	92,51	74,44	68,90	75,79	89,14	80,78

Fuente: Encuesta de clima escolar y victimización 2013 y 2015

### 3.5 RESULTADOS PRUEBA SER

Las pruebas SER de la Secretaria de educación buscan medir aspectos del aprendizaje que no se miden en las Pruebas SABER. La encuesta se compone de tres módulos: Ciudadanía y convivencia, pruebas físicas y habilidades artísticas. Estas pruebas fueron realizadas por la Universidad Nacional, Universidad del Rosario y la Universidad Javeriana respectivamente.

Para efectos del análisis se toman los tres módulos. El primero permite el cálculo del Índice de ciudadanía y Convivencia (ICC) que fue utilizado en la evaluación y ranking de los colegios de Bogotá. Los otros dos módulos permiten una descripción de la situación de los colegios frente al estado físico de los estudiantes y frente a sus habilidades artísticas.

El análisis agregado de las diferentes pruebas incluye únicamente el índice de ciudadanía y convivencia, el cual al igual que en la evaluación realizada por la SED combina los resultados de desempeño académico (pruebas SABER), convivencia (ICE e ICC) e inclusión (indicadores de eficiencia interna).

Esta sección se ha dividido en tres partes, la primera hace referencia al índice de Ciudadanía y convivencia, la segunda se refiere a pruebas físicas y la tercera a habilidades artísticas.

#### 3.5.1 Índice de Ciudadanía y Convivencia

En este módulo que fue diseñado por el Centro de Investigación y Formación en educación de la Universidad de los Andes, como ya se mencionó fue aplicada por el Instituto de Estudios Urbanos de la Universidad Nacional a estudiantes de 9no grado de colegios oficiales y no oficiales.

“El Índice de Ciudadanía y Convivencia (ICC), es una medida de las capacidades de una persona (en este caso un estudiante de noveno grado) para desenvolverse en interacciones con otras personas y cosas, de manera que sus reacciones e iniciativas promuevan la convivencia, a través de respuestas a preguntas que miden su capacidad para entender argumentos referidos a las situaciones, sus actitudes frente a ellas y los comportamientos declarados en ellas”<sup>16</sup>

La SED definió seis capacidades a medir; identidad; dignidad y derechos; deberes y respeto; sensibilidad y manejo emocional; sentido de la vida, cuerpo y la naturaleza y participación.

Para esta consultoría se tomaron los valores estimados por la SED para cada uno de los colegios en concesión, los cuales están expresado en un índice estandarizado de 0 a 100, el cual se presenta a continuación.

El valor del índice promedio de los 25 colegios en concesión es de 85.76. Los primeros ocho colegios tienen puntajes superiores a 87, y solo cuatro colegios tienen un puntaje inferior a 83 puntos es decir que hay poca dispersión en los resultados.

**Cuadro 3.26 – Índice de Ciudadanía y Convivencia 2014**

Operador	Colegio	Posición ICC 2014	Índice de Ciudadanía y Convivencia- ICC 2014
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	1,00	90,05
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	2,00	89,12
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	3,00	88,64
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	4,00	87,95
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	5,00	87,78
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	6,00	87,58
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	7,00	87,25
Asociación Alianza Educativa	Argelia	8,00	87,14
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	9,00	86,68
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	10,00	86,27

16 Universidad Nacional de Colombia- Instituto de Estudios Urbanos y Secretaria de Educación, Capacidades para la ciudadanía y convivencia, pag 33

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Posición ICC 2014	Índice de Ciudadanía y Convivencia- ICC 2014
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	11,00	86,26
Fundación Educacional Nuevo Retiro FENUR	Hernando Durán Dussán	12,00	86,14
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	13,00	85,74
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	14,00	85,44
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	15,00	84,88
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	16,00	84,87
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	17,00	84,57
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	18,00	84,49
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	19,00	84,43
Fundación Social Calasanz	Buenavista	20,00	84,42
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	21,00	84,29
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	22,00	83,13
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	23,00	83,13
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	24,00	82,89
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	25,00	80,13
Total			85,73

Fuente: UT Econometría-SEI, Calculo con base en la Prueba SER 2014

#### a. Comparación de los resultados del ICC 2014

A continuación, se presenta la comparación del Índice de Ciudadanía y Convivencia de los colegios en concesión con otros colegios oficiales. Para ello se dividieron los colegios oficiales, en cercanos (ubicados en un área de 2 km a la redonda) y el resto de colegios oficiales no cercanos. Frente a la primera categoría de colegios cercanos se observa que el ICC de los colegios en concesión es mayor y que hay una diferencia de 3.69 puntos que es estadísticamente significativa al 1%. Frente a los colegios no cercanos también hay una diferencia positiva un poco menor 1.56 puntos la cual es significativa, pero al 10%. Es decir que este ICC es más alto, y refleja mejores condiciones de ciudadanía y convivencia en los colegios en concesión, frente a otros colegios oficiales.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Cuadro 3.27 – Comparación índice de Ciudadanía y Convivencia de colegios en concesión con otros colegios oficiales - 2014**

	1. Colegios en concesión	2. Colegios oficiales cercanos	3. Colegios oficiales no cercanos	Dif12	Dif13
Índice de Convivencia y Ciudadanía- ICC	73.25	69.56	71.69	3.69***	1.56*
	(0.38)	(0.28)	(0.37)		
	[25]	[166]	[150]		

En paréntesis: Errores estándar ( ) y N [ ] significativa \* 10% \*\* 5% \*\*\* 1%

Fuente: UT Econometría – SEI, con base en las Pruebas SER 2014

### 3.5.2 Pruebas Físicas

Las pruebas físicas también fueron realizadas en noveno grado y se refieren a tres tipos de medidas: la primera se refiere a la capacidad cardio-respiratoria de los estudiantes, la segunda a sus características morfológicas, donde se mide el Índice de masa corporal (IMC) y la tercera se refiere a las características musculares, donde se tienen dos pruebas: fuerza prensil y salto de longitud. Los resultados de las pruebas se desagregaron por sexo: hombre y mujer. Esta medición está orientada a hacerle seguimiento al desarrollo físico de los estudiantes, que es una parte fundamental para su desarrollo.

El índice de las pruebas físicas se trabajó con las ocho pruebas (4 para hombres y 4 para mujeres) y los resultados por colegio se presentan a continuación.

El valor del índice promedio para los colegios en concesión es de 69.41. Los colegios con índices por encima de 75 puntos son el Torquigua, Santa Lucía, Don Bosco San José y José María Velaz. El colegio Don Bosco – La Joya, no se tienen los resultados.

**Cuadro 3.28 – Índice de capacidad física 2014**

Operador	Colegio	Posición	Índice de capacidad física	Índice de Capacidad Física
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	1		81,05
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	2		80,22
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	3		76,32
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	4		75,40
Asociación Alianza Educativa	Argelia	5		74,65
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	6		74,16
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	7		73,90
Fundación Social Calasanz	Buenavista	8		73,38
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	9		72,73
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	10		72,55
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	11		72,53
Fundación Educacional Nuevo Retiro FENUR	Hernando Durán Dussán	12		72,38



Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Posición Índice de capacidad física	Índice de Capacidad Física
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	13	72,35
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	14	72,21
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	15	70,84
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	16	70,60
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	17	70,54
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	18	69,85
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	19	69,48
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	20	69,46
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	21	69,38
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	22	68,07
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	23	67,67
Caja Colombiana de Subsidio Familiar	San Cayetano	24	65,60
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	25	ND
Total			69,41

Fuente: UT Econometría-SEI, Calculo con base en la Prueba SER 2014

### 3.5.3 Habilidades artísticas

Este último módulo de las pruebas SER, está dividido en dos secciones: pruebas de danza y pruebas de teatro. Siguiendo el diccionario de datos de las pruebas SER se crea el indicador de la proporción de estudiantes que cumplen la opción 3 de valoración, donde en Danza y Teatro corresponde a:

“3: “El y la estudiante aprehende y apropia los elementos básicos de la Danza, en consecuencia, identifica y demuestra una práctica en el nivel básico de todos los elementos. Este último nivel permitiría al estudiante pasar a otro nivel de la formación en Danza, pues ya que maneja la base del arte teatral, podría ir especificando el dominio sobre cada uno de los elementos disciplinares y un mayor conocimiento sobre la aplicabilidad de los elementos básicos en la escena.”, y en teatro la opción de valoración corresponde a 3: “El y la estudiante aprehende y apropia los elementos básicos de Arte Dramático, en consecuencia identifica y demuestra una práctica en el nivel básico de todos los elementos. Este último nivel permitiría al estudiante pasar a otro nivel de la formación en Arte Dramático, pues ya que maneja la base del arte teatral, podría ir especificando el dominio sobre cada uno de los elementos disciplinares y un mayor conocimiento sobre la aplicabilidad de los elementos básicos en la escena”.

Las dos secciones, son evaluadas con los siguientes indicadores:

Danza:

- Disposición y presentación - Escucha: op3
- Mimesis - Coordinación: op3
- Juego y movimiento libre - Re-crear: op3

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

- Composición - Síntesis: op3
- Composición - Cinética: op3
- Reflexión escrita - Desarrollo Reflexivo: op3
- Reflexión escrita - Autoevaluación: op3

Teatro:

- Disposición y presentación - Escucha : op3
- Mimesis - Coordinación: op3
- Cuerpo en Movimiento - Ritmo: op3
- Expresión Vocal - Observación: op3
- Expresión Vocal - Concentración: op3
- Exploración de Atmósferas - Conciencia del Estar: op3
- Exploración de Atmósferas - Conciencia del Ser: op3
- Imagen-Improvisación\_ Situación: Creación: op3
- Imagen-Improvisación\_ Situación: Conciencia Proyectar: op3
- Reflexión Escrita - Desarrollo Reflexivo: op3
- Reflexión Escrita - Autoevaluación: op3

Estas pruebas no fueron aplicadas a la totalidad de los colegios, por lo tanto, no es posible construir el indicador para todos los colegios en concesión. Para el caso de danza se aplicó a 14 colegios y para el caso de teatro a 6 colegios. A continuación, se presenta el indicador de danza y teatro para los colegios que se tiene información disponible.

**Cuadro 3.29 – Índice de habilidades artísticas 2014**

Operador	Colegio	Posición índice danza	Índice Danza	Posición Índice teatro	Índice Teatro
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	-	-	1	58,71
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	-	-	4	26,21
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	-	-	-	-
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	-	-	-	-
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	-	-	-	-
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	-	-	-	-
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	-	-	-	-
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	-	-	-	-
Fundación Social Calasanz	Buenavista	-	-	-	-
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	-	-	-	-

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Posición índice danza	Índice Danza	Posición Índice teatro	Índice Teatro
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	-	-	-	-
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	1	85,00	-	-
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	2	64,16	-	-
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	3	63,48	-	-
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	4	62,49	-	-
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	5	55,30	6	21,84
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	6	50,05	5	24,71
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	7	49,51	2	46,25
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	8	48,14	-	-
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	9	38,12	-	-
Fundación Educacional Nuevo Retiro FENUR	Hernando Durán Dussán	10	36,23	-	-
Asociación Alianza Educativa	Argelia	11	33,31	-	-
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	12	30,11	-	-
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	13	24,26	-	-
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	14	22,94	3	41,06

Fuente: UT Econometría-SEI, Calculo con base en la Prueba SER 2014

### 3.6 EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN

A continuación, se presenta el resumen de los valores de cada uno de los indicadores que componen la calificación general por colegio, y posición que se deriva de los resultados y análisis de las Pruebas SABER, Indicadores de eficiencia interna, Clima escolar y Pruebas SER.

#### 3.6.1 Metodología

Para establecer un solo ordenamiento de los 25 colegios en concesión<sup>17</sup>, se llevó a cabo la estandarización de las calificaciones otorgadas en los diferentes aspectos de 0 a 100 con base al “deber ser” de cada una de las variables analizadas<sup>18</sup>. Con la estandarización se busca poder agregar los diferentes indicadores, pero en ningún momento se altera el ordenamiento de los colegios obtenido con los puntajes antes de estandarizar.

<sup>17</sup> El grupo de los 25 colegios incluye 22 colegios que están actualmente en concesión y tres que actualmente son colegios oficiales, pero que hasta el 2014 formaban parte de los colegios en concesión.

Es de resaltar que la información documental se analizó solamente para los 22 colegios que actualmente se encuentran en concesión. Es decir, se excluyen los 3 colegios que fueron revertidos al Distrito

<sup>18</sup> En la gestión documental la máxima calificación es de 4. Por su parte en las pruebas Saber 3°, 5° y 9° es de 500 mientras que en las pruebas Saber 11° es de 5. Finalmente, en las encuestas de clima escolar están en puntajes de 1 a 100 y las de las Pruebas SER se estandarizaron también de 1 a 100.

Luego de la estandarización de los puntajes, se procede a la agregación de resultados, de los diferentes indicadores de los aspectos analizados, a través de dos opciones, la primera es la de un promedio ponderado<sup>19</sup> y la segunda es a través de un promedio simple<sup>20</sup>.

La evaluación y calificación de los logros de los objetivos generales y específicos, de acuerdo con lo solicitado en el contrato, se refiere a los indicadores de resultado únicamente, es decir a Pruebas SABER (3°,5°,9°), Pruebas SABER 11, indicadores de eficiencia interna y los índices de clima escolar (ICE) y de ciudadanía y convivencia (ICC). Luego de obtener la calificación general, se genera una escala de 1 a 5<sup>21</sup>, donde 5 corresponde a **sobresaliente**, 4 a **bueno**, 3 **regular**, 2 **malo** y 1 **muy malo**.

Para la definición de la calificación de acuerdo a los puntajes se hace uso de los cuartiles del puntaje de acuerdo al “deber ser”. Es decir, si una institución educativa cuenta con un puntaje entre 100 y 80 puntos porcentuales se establece que se encuentra ubicada en el grupo de las instituciones con calificación sobresaliente, si su puntaje está entre 79 y 60 puntos la calificación es buena; entre 59 y 40 regular, entre 39 y 20 es mala y finalmente un puntaje entre 19 y 0 corresponde a una calificación muy mala.

Esta calificación de los logros de los objetivos generales y específicos que se realiza en este estudio, y cuyos resultados se presentan en el cuadro 3.30, tiene en cuenta los parámetros utilizados en la metodología de la evaluación y ranking de los establecimientos educativos distritales, incluidos los de concesión 2015, que fue realizada por la SED en el 2015<sup>22</sup>. Este estudio toma los parámetros utilizados para la construcción del índice básico de calidad. Sin embargo, el resultado del estudio y del ranking de la SED no son exactamente comparables, pues aunque los indicadores y los pesos utilizados son los mismos, la SED aplica al Índice Básico de calidad una ponderación adicional con un índice contextualizado según las condiciones socioeconómicas y de vulnerabilidad de los estudiantes y con un índice contextualizado a la zona a la cual pertenecen las instituciones.

La posición que se obtiene en este estudio, por lo tanto, no coincide exactamente con la obtenida por la SED.

---

<sup>19</sup> Siguiendo el ranking de la SED las pruebas Saber tienen una ponderación de 50% (37.5 % para pruebas 3°, 5° y 9° y 12.5% para pruebas Saber 11°), el indicador de clima escolar 25% (12.5% Índice de clima escolar y 12.5% índice de convivencia y ciudadanía) y 25% el indicador de cobertura con equidad (12.5% tasa de permanencia y 12.5% tasa de aprobación)

<sup>20</sup> En el promedio simple cada uno de los seis indicadores 1)Pruebas saber (3°, 5°, 9°), 2)Pruebas SABER 11, 3) tasa de permanencia, 4) tasa de aprobación, 5)ICE y 6)ICC tiene un peso igual

<sup>21</sup> Escala solicitada en el contrato

<sup>22</sup> Secretaría de Educación, Metodología de la evaluación y ranking de los establecimientos educativos distritales, incluidos los de concesión 2015, documento técnico, 2015

Adicionalmente, y con el fin de combinar estos resultados con los obtenidos en la revisión documental, que dan cuenta de los diferentes ámbitos de la gestión escolar, se construyó una calificación general con los resultados de la valoración de la gestión, basada en la revisión documental, donde se combina la evaluación y calificación de los logros de los objetivos con los resultados de los indicadores de proceso (Gestión).

Los resultados de este ejercicio se presentan en el cuadro 3.32, donde al igual que para el ejercicio anterior se utilizan dos alternativas la de promedio ponderado<sup>23</sup> y la de promedio simple<sup>24</sup>.

### 3.6.2 Resultados de los logros por colegio

Los resultados de la evaluación y calificación de los logros generales y específicos (Cuadro 3.30), es decir a Pruebas SABER (3°,5°,9°), Pruebas SABER 11, indicadores de eficiencia interna y los índices de clima escolar (ICE) y de ciudadanía y convivencia (ICC). Se presenta el puntaje general ponderado, donde se observa que 22 de los 25 colegios en concesión se encuentran en el grupo de calificación **sobresaliente**. Los cinco colegios que encabezan la lista son el colegio Jaime Garzón, el colegio Buenavista, el colegio Argelia, el colegio Miravalle y el colegio Santiago de las Atalayas.

Los cuatro colegios se ubican en el siguiente grupo de calificación (**bueno**) corresponden a los colegios Don Bosco I – La Joya, Hernando Durán Dussan y San Cayetano.

---

<sup>23</sup> Las ponderaciones para cada uno de los indicadores parte de los pesos asignados al indicador de logros, dejando un 15% para el tema de gestión, porcentaje que se le quita proporcionalmente a los demás indicadores de manera que los pesos para el indicador ponderado que incluye el puntaje de gestión que se deriva de la gestión documental es el siguiente. Índice general =  $0,3375 * \text{Pruebas saber } (3^\circ, 5^\circ, 9^\circ) + 0,1125 * \text{Pruebas SABER 11} + 0,1125 * \text{tasa de permanencia} + 0,1125 * \text{tasa de aprobación} + 0,1125 * \text{ICE} + 0,1125 * \text{ICC} + 0,15 * \text{Gestión}$

<sup>24</sup> El promedio ponderado simple los 7 indicadores 1) Pruebas saber (3°, 5°, 9°), 2) Pruebas SABER 11, 3) tasa de permanencia, 4) tasa de aprobación, 5) ICE, 6) ICC y 7) Gestión, todos tienen un peso igual

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Cuadro 3.30 – Evaluación y calificación de los colegios en concesión según logros**

Operador	Colegio	Pruebas saber 3°, 5° y 9°		Pruebas saber 11°		Indicadores de eficiencia interna				Índice de clima escolar ICE		Índice de Ciudadanía y Convivencia ICC		Promedio ponderado logros			Promedio simple logros		
		Puntaje promedio 2012-2014	Posición	Puntaje promedio 2012-2014	Posición	Tasa de permanencia (100-deserción)	Posición	Tasa de aprobación	Posición	Puntaje promedio 2013 y 2015	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje promedio sin información documental	Posición	Escala de valoración	Puntaje promedio sin información documental	Posición	Escala de valoración
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	79.80	1	90.00	1	99.84	7	97.64	1	85.38	14	88.64	3	87.61	1	5-Sobresaliente	90.22	1	5-Sobresaliente
Fundación Social Calasanz	Buenavista	78.85	2	90.00	1	99.95	4	91.08	19	84.09	17	84.42	20	85.76	2	5-Sobresaliente	88.06	3	5-Sobresaliente
Asociación Alianza Educativa	Argelia	76.04	4	88.00	2	100.00	1	96.44	4	83.41	3	87.14	8	85.39	3	5-Sobresaliente	88.50	2	5-Sobresaliente
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	76.25	3	90.00	1	99.90	6	96.29	5	75.90	13	85.44	14	84.53	4	5-Sobresaliente	87.29	5	5-Sobresaliente
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	74.03	8	88.00	2	99.98	2	95.76	8	82.26	1	85.74	13	84.23	5	5-Sobresaliente	87.63	4	5-Sobresaliente
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	73.96	9	80.00	4	99.65	8	94.33	11	85.23	2	84.57	17	83.21	6	5-Sobresaliente	86.29	7	5-Sobresaliente
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	74.12	7	80.00	4	99.57	10	91.04	20	85.96	18	84.87	16	82.97	7	5-Sobresaliente	85.93	9	5-Sobresaliente
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	70.52	17	88.00	2	99.91	5	93.42	15	83.12	10	86.26	11	82.78	8	5-Sobresaliente	86.87	6	5-Sobresaliente
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	72.13	14	82.00	3	100.00	1	95.22	9	80.23	11	87.78	5	82.70	9	5-Sobresaliente	86.23	8	5-Sobresaliente
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	72.91	11	80.00	4	100.00	1	96.85	2	80.47	12	84.43	19	82.56	10	5-Sobresaliente	85.78	10	5-Sobresaliente

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Pruebas saber 3°, 5° y 9°		Pruebas saber 11°		Indicadores de eficiencia interna				Índice de clima escolar ICE		Índice de Ciudadanía y Convivencia ICC		Promedio ponderado logros			Promedio simple logros		
		Puntaje promedio 2012-2014	Posición	Puntaje promedio 2012-2014	Posición	Tasa de permanencia (100-deserción)	Posición	Tasa de aprobación	Posición	Puntaje promedio 2013 y 2015	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje promedio sin información documental	Posición	Escala de valoración	Puntaje promedio sin información documental	Posición	Escala de valoración
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	72.26	13	77.00	5	98.14	14	94.12	12	82.92	19	90.05	1	82.38	11	5-Sobresaliente	85.75	11	5-Sobresaliente
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	74.14	6	82.00	3	100.00	1	96.83	3	71.28	21	84.88	15	82.17	12	5-Sobresaliente	84.85	16	5-Sobresaliente
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	71.57	15	90.00	1	99.53	11	87.12	25	77.16	8	87.95	4	82.06	13	5-Sobresaliente	85.56	12	5-Sobresaliente
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	73.04	10	80.00	4	100.00	1	95.88	6	72.75	20	87.58	6	81.92	14	5-Sobresaliente	84.88	15	5-Sobresaliente
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	75.05	5	80.00	4	99.22	13	91.71	17	78.66	15	80.13	25	81.86	15	5-Sobresaliente	84.13	19	5-Sobresaliente
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	71.53	16	80.00	4	100.00	1	88.70	22	83.14	9	87.25	7	81.71	16	5-Sobresaliente	85.10	13	5-Sobresaliente
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	70.38	18	82.00	3	99.61	9	93.31	16	75.20	23	89.12	2	81.30	17	5-Sobresaliente	84.94	14	5-Sobresaliente
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	72.88	12	80.00	4	96.75	16	87.52	23	80.17	4	86.27	10	81.17	18	5-Sobresaliente	83.93	21	5-Sobresaliente
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	69.85	20	83.00	3	99.97	3	93.67	14	78.40	5	83.13	22	80.97	19	5-Sobresaliente	84.67	17	5-Sobresaliente
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	70.18	19	82.00	3	99.42	12	95.01	10	74.38	7	83.13	23	80.56	20	5-Sobresaliente	84.02	20	5-Sobresaliente
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	68.27	24	80.00	4	100.00	1	93.74	13	76.50	16	86.68	9	80.21	21	5-Sobresaliente	84.20	18	5-Sobresaliente

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Pruebas saber 3°, 5° y 9°		Pruebas saber 11°		Indicadores de eficiencia interna			Índice de clima escolar ICE		Índice de Ciudadanía y Convivencia ICC		Promedio ponderado logros			Promedio simple logros			
		Puntaje promedio 2012-2014	Posición	Puntaje promedio 2012-2014	Posición	Tasa de permanencia (100-deserción)	Posición	Tasa de aprobación	Posición	Puntaje promedio 2013 y 2015	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje promedio sin información documental	Posición	Escala de valoración	Puntaje promedio sin información documental	Posición	Escala de valoración
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	69.32	23	80.00	4	100.00	1	91.30	18	77.47	6	84.49	18	80.15	22	5-Sobresaliente	83.76	22	5-Sobresaliente
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya	69.73	21	70.00	7	100.00	1	95.87	7	74.32	25	84.29	21	79.21	23	4-Bueno	82.37	24	5-Sobresaliente
Fundación Educativa nuevo retiro	Hernando Durán Dussán	67.43	25	80.00	4	96.83	15	89.76	21	78.27	22	86.14	12	79.16	24	4-Bueno	83.07	23	5-Sobresaliente
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano	69.56	22	75.00	6	93.92	17	87.42	24	73.55	24	82.89	24	77.68	25	4-Bueno	80.39	25	5-Sobresaliente
Promedio colegios en concesión		72.55		82.28		99.29		93.20		79.21		85.73		82.17					
Promedio IE control		66,65		75,99		96,72		58,86		69,93		73,63		73,63					
Promedio IE oficiales no control		70,41		82,53		97,20		60,01		71,09		76,25		76,25					
Promedio total IE oficiales sin CC		68,43		79,19		96,96		59,40		70,49		74,89		74,89					

Fuente: Cálculos UT Econometría-SEI



### a. Resultados de los logros por operador

Al analizar los resultados del indicador de logros, es decir el promedio ponderado de Pruebas SABER (3°,5°,9°), Pruebas SABER 11, indicadores de eficiencia interna y los índices de clima escolar (ICE) y de ciudadanía y convivencia (ICC) por operador, construido como el promedio de los resultados de los colegios correspondientes, se observa que los tres primeros operadores en la lista corresponden a la Fundación Social Calasanz, Asociación Alianza Educativa y la Fundación Educativa Don Bosco. Le siguen la Fundación Educativa La Salle y la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio con puntajes muy similares. Por su parte, los resultados del promedio simple (ya no se asigna un peso diferencial por años) mantienen el ordenamiento de la mayoría de los operadores, invirtiéndose el orden de la Fundación Educativa Don Bosco con la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio (que tienen puntajes casi iguales) y de la Caja de compensación Familiar Cafam con la UT Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría, donde sus puntajes son muy similares.

**Cuadro 3.31 – Evaluación y calificación de los operadores según logros**

Operador	Puntaje promedio ponderado sin información documental	Puntaje promedio simple sin información documental
Fundación Social Calasanz	85.76	88.06
Asociación Alianza Educativa	84.72	87.55
Fundación Educativa Don Bosco	81.78	84.83
Fundación Educativa La Salle	81.71	85.10
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	81.49	84.87
Fundación Gimnasio Moderno	81.17	83.93
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	81.11	84.66
Caja de Compensación Familiar Cafam	81.08	84.67
Fundación Educacional nuevo retiro	79.16	83.07
Promedio colegios en concesión	82.17	85.38

Fuente: Cálculos UT Econometría-SEI

### b. Resultados de los logros y de la gestión por colegio

Al incluir en la calificación general, además de los resultados de las pruebas SABER (3°.5°,9°) y 11, eficiencia interna, ICE e ICC, los resultados de la evaluación de la gestión, *obtenidos de la revisión documental* se observa que utilizando el promedio ponderado todos los colegios se ubican en el grupo **sobresaliente** de calificación. Resultados similares a este se obtienen al considerar el promedio simple, pues todos los colegios se ubican en el grupo de mayor calificación. Ver cuadro 3.32, página siguiente. En el capítulo 4 se construye este mismo indicador con la evaluación y calificación del modelo escolar con las encuestas. (Ver cuadro 4.24)

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los períodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Cuadro 3.32 – Resultados de los colegios en concesión según logros y modelo de gestión escolar evaluado con la revisión documental.**

Operador	Colegio	Información documental		Pruebas saber 3°, 5° y 9°	Pruebas saber 11°	Indicadores de eficiencia interna		Encuesta clima escolar y victimización	Pruebas SER	Promedio ponderado logros y gestión escolar con información documental			Promedio simple logros y gestión escolar con información documental		
		Total general	Posición			Puntaje promedio 2012-2014	Puntaje promedio 2012-2014			Tasa de permanencia (100- deserción)	Tasa de aprobación	Puntaje promedio 2013 y 2015	Puntaje	Puntaje promedio con información documental	Posición
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	83.00	9	79.80	90.00	99.84	97.64	85.38	88.64	91.30	1	5-Sobresaliente	89.18	1	5-Sobresaliente
Fundación Social Calasanz	Buenavista	76.00	16	78.85	90.00	99.95	91.08	84.09	84.42	88.58	4	5-Sobresaliente	86.34	5	5-Sobresaliente
Asociación Alianza Educativa	Argelia	87.00	2	76.04	88.00	100.00	96.44	83.41	87.14	89.90	2	5-Sobresaliente	88.29	2	5-Sobresaliente
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	85.00	4	76.25	90.00	99.90	96.29	75.90	85.44	88.83	3	5-Sobresaliente	86.97	4	5-Sobresaliente
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	85.00	5	74.03	88.00	99.98	95.76	82.26	85.74	88.56	5	5-Sobresaliente	87.25	3	5-Sobresaliente
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	85.00	3	73.96	80.00	99.65	94.33	85.23	84.57	87.64	6	5-Sobresaliente	86.10	6	5-Sobresaliente
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	84.00	8	74.12	80.00	99.57	91.04	85.96	84.87	87.28	7	5-Sobresaliente	85.65	7	5-Sobresaliente
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	73.00	19	70.52	88.00	99.91	93.42	83.12	86.26	85.46	12	5-Sobresaliente	84.89	10	5-Sobresaliente
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	76.00	15	72.13	82.00	100.00	95.22	80.23	87.78	85.83	11	5-Sobresaliente	84.77	11	5-Sobresaliente
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	84.00	7	72.91	80.00	100.00	96.85	80.47	84.43	86.90	9	5-Sobresaliente	85.52	8	5-Sobresaliente
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	71.00	20	72.26	77.00	98.14	94.12	82.92	90.05	84.79	16	5-Sobresaliente	83.64	16	5-Sobresaliente
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	76.00	14	74.14	82.00	100.00	96.83	71.28	84.88	85.36	14	5-Sobresaliente	83.59	18	5-Sobresaliente

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los períodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Información documental		Pruebas saber 3°, 5° y 9°	Pruebas saber 11°	Indicadores de eficiencia interna		Encuesta clima escolar y victimización	Pruebas SER	Promedio ponderado logros y gestión escolar con información documental			Promedio simple logros y gestión escolar con información documental		
		Total general	Posición	Puntaje promedio 2012-2014	Puntaje promedio 2012-2014	Tasa de permanencia (100- deserción)	Tasa de aprobación	Puntaje promedio 2013 y 2015	Puntaje	Puntaje promedio con información documental	Posición	Escala de valoración	Puntaje promedio con información documental	Posición	Escala de valoración
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	70.00	21	71.57	90.00	99.53	87.12	77.16	87.95	84.35	18	5-Sobresaliente	83.33	19	5-Sobresaliente
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	78.00	12	73.04	80.00	100.00	95.88	72.75	87.58	85.43	13	5-Sobresaliente	83.89	13	5-Sobresaliente
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	85.00	6	75.05	80.00	99.22	91.71	78.66	80.13	86.42	10	5-Sobresaliente	84.25	12	5-Sobresaliente
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	65.00	22	71.53	80.00	100.00	88.70	83.14	87.25	83.29	22	5-Sobresaliente	82.23	22	5-Sobresaliente
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	77.00	13	70.38	82.00	99.61	93.31	75.20	89.12	84.72	17	5-Sobresaliente	83.80	14	5-Sobresaliente
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	93.00	1	72.88	80.00	96.75	87.52	80.17	86.27	87.00	8	5-Sobresaliente	85.23	9	5-Sobresaliente
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	74.00	18	69.85	83.00	99.97	93.67	78.40	83.13	83.97	20	5-Sobresaliente	83.15	20	5-Sobresaliente
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	82.00	10	70.18	82.00	99.42	95.01	74.38	83.13	84.80	15	5-Sobresaliente	83.73	15	5-Sobresaliente
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	80.00	11	68.27	80.00	100.00	93.74	76.50	86.68	84.19	19	5-Sobresaliente	83.60	17	5-Sobresaliente
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	75.00	17	69.32	80.00	100.00	91.30	77.47	84.49	83.39	21	5-Sobresaliente	82.51	21	5-Sobresaliente
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya			69.73	70.00	100.00	95.87	74.32	84.29						
Fundación Educativa nuevo retiro	Hernando Durán Dussán			67.43	80.00	96.83	89.76	78.27	86.14						

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los períodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Información documental		Pruebas saber 3°, 5° y 9°	Pruebas saber 11°	Indicadores de eficiencia interna		Encuesta clima escolar y victimización	Pruebas SER	Promedio ponderado logros y gestión escolar con información documental			Promedio simple logros y gestión escolar con información documental		
		Total general	Posición	Puntaje promedio 2012-2014	Puntaje promedio 2012-2014	Tasa de permanencia (100- deserción)	Tasa de aprobación	Puntaje promedio 2013 y 2015	Puntaje	Puntaje promedio con información documental	Posición	Escala de valoración	Puntaje promedio con información documental	Posición	Escala de valoración
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano			69.56	75.00	93.92	87.42	73.55	82.89						
Promedio colegios en concesión		79.27		73.05	83.27	99.61	93.50	79.73	85.91						
Promedio IE control				66,65	75,99	96,72	58,86	69,93	73,63						
Promedio IE oficiales no control				70,41	82,53	97,20	60,01	71,09	76,25						
Promedio total IE oficiales sin CC				68,43	79,19	96,96	59,40	70,49	74,89						

Fuente: Cálculos UT Econometría-SEI

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

### c. Resultados de los logros y de la gestión por operador

Los resultados del indicador construido con los indicadores de logros y el indicador de los modelos de gestión escolar, calificado desde la revisión documental, muestran que el primer lugar sería ocupado por la Asociación Alianza Educativa. El segundo y tercer lugar los ocuparían respectivamente la Fundación Social Calasanz y la Fundación Gimnasio Moderno. Al analizar el ordenamiento a partir del promedio simple, se observa que la Caja de Compensación Familiar Cafam cae una posición. Por el contrario, la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio sube 1 puesto.

**Cuadro 3.33 - Resultados de los operadores según logros y modelo de gestión escolar evaluado con la revisión documental.**

Operador	Puntaje promedio ponderado y modelo de gestión escolar con información documental	Puntaje promedio simple y modelo de gestión escolar con información documental
Asociación Alianza Educativa	89.00	87.19
Fundación Social Calasanz	88.58	86.34
Fundación Gimnasio Moderno	87.00	85.23
Fundación Educativa Don Bosco	85.48	84.17
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	84.99	84.48
Caja de Compensación Familiar Cafam	84.97	84.00
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	83.87	82.92
Fundación Educativa La Salle	83.29	82.23
Promedio colegios en concesión	85.99	84.78

Fuente: Cálculos UT Econometría-SEI

## Capítulo 4

### ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN EN CADA ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO.

---

En este capítulo se combina la valoración de la información documental, la información primaria cuantitativa y se complementa el análisis con la información cualitativa para algunos indicadores.

Este capítulo responde al numeral 4 del contrato:

*Analizar y valorar el modelo de gestión en cada establecimiento educativo. Como mínimo se debe analizar lo siguiente:*

- a) *Gestión directiva: Direccionamiento estratégico, seguimiento y evaluación, comunicación, alianzas, clima institucional, gobierno escolar*
- b) *Gestión Académica: Diseño curricular, prácticas pedagógicas y seguimiento académico,*
- c) *Gestión Administrativa: Apoyo financiero y contable, apoyo a la gestión académica, administración de recursos físicos, administración de planta física, servicios complementarios, talento humano, incluyendo la identificación de los procesos de selección del recurso humano y los mecanismos implementados para su bienestar, capacitación y evaluación*
- d) *Gestión con la comunidad: Participación y convivencia, prevención, permanencia e inclusión proyección a la comunidad*
- e) *Implementación de planes de mejoramiento para la gestión escolar y los resultados alcanzados a partir de dichos planes de mejoramiento*

Adicionalmente presenta los resultados del Numeral 2: *Sistematizar, analizar y evaluar la información consultada y obtenida en desarrollo de la obligación contractual en lo que se refiere a c) Resultados de la revisión documental y d) Documentación recolectada in situ (entrevistas, encuestas, otras) en desarrollo de esta específica evaluación.*

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el proceso de análisis y valoración del modelo de gestión de cada uno de los 22 colegios en concesión.

El modelo de gestión de los colegios en concesión se explica a continuación a partir del análisis realizado con la información documental, con la información primaria recogida durante las visitas a cada uno de los 22 colegios, donde se aplicaron encuestas al rector y a un grupo docentes y a los estudiantes de los grados 5º, 9º y 11, donde adicionalmente se realizó observación en el aula a una de las clases de matemáticas y lenguaje para cada uno de los grados 5º, 9º y 11. En las visitas a los colegios también se realizaron ejercicios cualitativos a través de una entrevista grupal con las directivas y de grupos focales, uno de ellos dirigido a docentes y el otro dirigido a padres de familia, material que permite complementar el análisis cuantitativo.

El capítulo está organizado de manera que se presentan los diferentes ámbitos de la gestión escolar, que corresponden a la gestión directiva, académica, administrativa y financiera y con la comunidad.

Cada tipo de gestión es a su vez analizado de acuerdo con los temas definidos como variables con sus respectivos indicadores, donde se presentan los resultados obtenidos para cada colegio de acuerdo con la fuente analizada.

Los temas al interior de cada una de las gestiones, así como las variables e indicadores fueron definidas desde el informe metodológico de la evaluación y están presentados en la matriz de consistencia (ver anexo 4), donde además se define para cada uno de los indicadores la fuente, y en el caso de las encuestas la pregunta(s) que se utilizó para la construcción del indicador.

## 4.1 GESTIÓN DIRECTIVA

El modelo de gestión directiva se analiza desde seis grandes temas: Direccionamiento estratégico, seguimiento y evaluación, cultura institucional, clima escolar, gobierno escolar y alianzas.

Las fuentes utilizadas para el análisis del modelo de gestión directiva son la revisión documental, las encuestas a rectores, docentes y estudiantes, la entrevista grupal con los directivos y los grupos focales con docentes y padres de familia. Para el cálculo del indicador de cada uno de los temas, se tienen en cuenta los puntajes obtenidos en las encuestas aplicadas en los 22 colegios. La revisión documental se presenta con categorías expresadas en colores, no con puntaje y este dato no entra en el puntaje de cada categoría. El análisis cualitativo se presenta como un complemento y como una explicación del “como” es decir cómo se adelantan los procesos.

Las categorías que se utilizaron para el análisis documental y también para la descripción de los resultados se construyeron con los siguientes rangos de puntajes: calificación sobresaliente (> o

=0,8 y  $< 0=1.0$ )(color verde), calificación buena ( $>0=0,6$  y  $< 0,8$ )( color amarillo) calificación regular ( $>0=0,4$  y  $<0,6$ )(color naranja) , calificación mala ( $>0=0,2$  y  $<0,4$ )(color rojo) y calificación muy mala ( $>0=0,0$  y  $<0,2$ )(color morado).

#### 4.1.1 Direccionamiento estratégico

El tema de direccionamiento estratégico de los colegios en concesión se analizó teniendo en cuenta cuatro variables con sus respectivos indicadores. Las variables son: formulación del direccionamiento estratégico, articulación entre el direccionamiento estratégico y los planes, programas y proyectos, conocimiento y apropiación por parte de la comunidad educativa del direccionamiento estratégico, y enfoque pedagógico coherente con los lineamientos institucionales.

A continuación, se desarrolla cada una de ellas teniendo en cuenta los resultados de las diferentes fuentes utilizadas para el análisis: revisión documental, encuesta al rector, encuesta a docentes, entrevista grupal con las directivas y grupos focales con docentes y padres de familia. Los resultados se presentan en el cuadro siguiente.

El siguiente cuadro, contiene los resultados para la variable de direccionamiento estratégico (primera variable de la gestión directiva). Los resultados del cuadro expresados en puntaje de 0 a 1,00, donde 1,00 es el máximo valor, corresponden las encuestas. Los resultados de la revisión documental que habían sido presentados en el capítulo 2 de este documento expresados en puntaje se presentan en este capítulo expresados en colores, donde las convenciones utilizadas para pasarlos a colores son los siguientes: calificación sobresaliente ( $> 0 =0,8$  y  $< 0=1.0$ )(color verde), calificación buena ( $>0=0,6$  y  $< 0,8$ )( color amarillo) calificación regular ( $>0=0,4$  y  $<0,6$ )(color naranja) , calificación mala ( $>0=0,2$  y  $<0,4$ )(color rojo) y calificación muy mala ( $>0=0,0$  y  $<0,2$ )(color morado).



Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Cuadro 4.1 - Indicadores proceso direccionamiento y gestión estratégica por tipo de fuente \***

n.	Colegio	Operador	Formulación del direccionamiento estratégico			Articulación entre el direccionamiento ( metas) estratégico y los planes, programas y proyectos (PPP)		Conocimiento y apropiación del direccionamiento estratégico	Enfoque pedagógico coherente con los principios institucionales				
			Formulación y actualización	Direccionamiento estratégico	Adecuación al contexto	Coherencia de los (PPP)	Trabajo en equipo						
			<u>Encuesta a rector</u> indicador o actualización del PEI	<u>Revisión documental</u> al indicador propuesta de PEI actualizada	<u>Encuesta rector</u> indicador direccionamiento estratégico	<u>Revisión documental</u> /indicador direccionamiento estratégico	<u>Revisión documental</u> Indicador adecuación del PEI	<u>Revisión documental</u> Indicador coherencia de los PPP con las metas	<u>Encuesta docentes</u> indicador trabajo en equipo	<u>Revisión documental</u> indicador trabajo en equipo	<u>Encuesta docentes</u> Indicador nivel de conocimiento y apropiación	<u>Encuesta docentes</u> indicador existencia y coherencia del enfoque pedagógico	<u>Revisión documental</u> Indicador existencia y coherencia del enfoque pedagógico
1	La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00		1,00				1,00		0,92	1,00	
2	Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00		1,00				1,00		0,91	1,00	
3	Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,86		1,00				1,00		0,90	1,00	
4	Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00		1,00				1,00		0,84	0,94	
5	Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	0,71		1,00				1,00		0,93	1,00	
6	Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	0,86		1,00				1,00		0,90	1,00	
7	Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	0,86		1,00				1,00		0,95	1,00	
8	Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	0,86		1,00				1,00		0,81	1,00	

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

		Indicador	Formulación del direccionamiento estratégico			Articulación entre el direccionamiento ( metas) estratégico y los planes, programas y proyectos (PPP)		Conocimiento y apropiación del direccionamiento estratégico	Enfoque pedagógico coherente con los principios institucionales				
			Formulación y actualización	Direccionamiento estratégico	Adecuación al contexto	Coherencia de los (PPP)	Trabajo en equipo						
n.	Colegio	Operador	<u>Encuesta a rector</u> indicador or actualización del PEI	<u>Revisión documental</u> al indicador propuesta de PEI actualizada	<u>Encuesta rector</u> indicador direccionamiento estratégico	<u>Revisión documental</u> /indicador direccionamiento estratégico	<u>Revisión documental</u> Indicador adecuación del PEI	<u>Revisión documental</u> Indicador coherencia de los PPP con las metas	<u>Encuesta docentes</u> indicador trabajo en equipo	<u>Revisión documental</u> indicador trabajo en equipo	<u>Encuesta docentes</u> Indicador nivel de conocimiento y apropiación	<u>Encuesta docentes</u> indicador existencia y coherencia del enfoque pedagógico	<u>Revisión documental</u> Indicador existencia y coherencia del enfoque pedagógico
9	Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00		1,00				1,00		0,96	1,00	
10	San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00		1,00				1,00		0,98	1,00	
11	Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00		1,00				1,00		0,93	1,00	
12	Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,86		1,00				1,00		0,94	1,00	
13	Miravalle	Asociación Alianza Educativa	1,00		1,00				1,00		0,88	1,00	
14	Argelia	Asociación Alianza Educativa	0,86		1,00				1,00		0,91	1,00	
15	Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	0,86		1,00				1,00		0,96	1,00	
16	Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	1,00		1,00				1,00		0,89	1,00	
17	La Giralda	Asociación Alianza Educativa	1,00		1,00				1,00		0,81	1,00	
18	José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	1,00		1,00				1,00		0,82	1,00	

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

		Indicador	Formulación del direccionamiento estratégico			Articulación entre el direccionamiento ( metas) estratégico y los planes, programas y proyectos (PPP)		Conocimiento y apropiación del direccionamiento estratégico	Enfoque pedagógico coherente con los principios institucionales				
			Formulación y actualización	Direccionamiento estratégico	Adecuación al contexto	Coherencia de los (PPP)	Trabajo en equipo						
n.	Colegio	Operador	<u>Encuesta a rector</u> indicador de actualización del PEI	<u>Revisión documental</u> al indicador propuesta de PEI actualizada	<u>Encuesta rector</u> indicador direccionamiento estratégico	<u>Revisión documental</u> al indicador direccionamiento estratégico	<u>Revisión documental</u> Indicador adecuación del PEI	<u>Revisión documental</u> Indicador coherencia de los PPP con las metas	<u>Encuesta docentes</u> indicador trabajo en equipo	<u>Revisión documental</u> indicador trabajo en equipo	<u>Encuesta docentes</u> Indicador nivel de conocimiento y apropiación	<u>Encuesta docentes</u> indicador existencia y coherencia del enfoque pedagógico	<u>Revisión documental</u> Indicador existencia y coherencia del enfoque pedagógico
19	San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,86		1,00				1,00		0,98	1,00	
20	Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	0,57		1,00				1,00		0,83	1,00	
21	Buenavista	Fundación Social Calasanz	0,57		1,00				1,00		0,90	1,00	
22	Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	0,43		-				1,00		0,87	0,94	
Promedio			<b>0,87</b>		<b>0,95</b>				<b>1,00</b>		<b>0,90</b>	<b>0,90</b>	

\* El cuadro contiene resultados de dos fuentes: 1) Encuestas (rector, docentes), donde los resultados están expresados en puntaje que va de 0 a 1,0, donde 1,0 es la máxima calificación y 2) Revisión documental donde los resultados están expresados en colores que se construyen con la siguiente equivalencia: Calificación sobresaliente (> o =0,8 y < o=1,0) (color verde), calificación buena (> o =0,6 y < 0,8) (color amarillo), calificación buena regular (> o =0,4 y <0,6) (color naranja), calificación mala (> o =0,2 y <0,4) (color rojo), y calificación muy mala (>0,0 y <o=0,2) (color morado)

Fuente: Unión Temporal Econometría- SEI, Revisión documental y encuestas realizadas en los Colegios en Concesión, 2016

## a. Formulación del direccionamiento estratégico

La formulación y actualización del direccionamiento estratégico se analizó desde varios indicadores, el primero se refiere al proceso de actualización del PEI, el segundo a la existencia de lineamientos claros y explícitos que orienten la acción institucional en los diferentes ámbitos de la gestión y el tercero se refiere a la adecuación del direccionamiento estratégico a las condiciones del contexto, de manera que se pueda responder a las necesidades de los estudiante y enfrentar los retos externos.

En relación a la formulación y actualización del direccionamiento estratégico la revisión documental, muestra que en promedio los colegios están en la categoría “bueno”. Once de los colegios están en la categoría sobresaliente (verde) y ocho en la categoría bueno (amarillo) (Bellavista, Don Bosco II – Chuniza, Don Bosco IV – San José, Don Bosco III – La Estrellita, Don Bosco IV – Bilbao, Torquigua y San Ignacio), es decir que sus documentos reflejan un proceso periódico de actualización de los lineamientos estratégicos. Sin embargo, la documentación de tres de los colegios (José María Velaz, Juan Luis Londoño y Nueva Roma) no permite identificar este proceso de manera clara y por esa razón su categoría quedo en mala. Los resultados de las encuestas muestran que los rectores por su parte respondieron a la pregunta del proceso de actualización, de manera tal que el puntaje promedio de los colegios es de 0.87. La mayoría de los colegios obtuvieron un puntaje mayor a 0.80, y cuatro (Gimnasio Sabio Caldas, Buenavista, Juan Luis Londoño, y Don Bosco II\_Chuniza) puntajes entre 0.43 y 0.71.

El indicador de direccionamiento estratégico, desde la revisión documental muestra en promedio una situación sobresaliente (verde), la cual está presente en 20 colegios, los otros dos colegios están ubicados en la categoría bueno (amarillo). Una situación similar se observa con los resultados de la encuesta al rector, donde todos los colegios obtuvieron el puntaje máximo excepto uno, en el que el operador no participó durante los últimos dos años (2014-2015) en la formulación, seguimiento, y planes de mejoramiento del direccionamiento estratégico del colegio.

La adecuación del direccionamiento estratégico al contexto, se analizó solamente desde la revisión documental, en especial del documento del PEI, donde se identificó una situación sobresaliente para el promedio de los colegios. La mayoría (19) de ellos están ubicados en la categoría sobresaliente (verde) y tres en la categoría bueno (amarillo) (Los Naranjos, Juan Luis Londoño y Buenavista).

De los ejercicios cualitativos se destaca lo siguiente, frente a las acciones de adecuación al contexto. Se puede afirmar que los contextos en los cuales se encuentran inmersos los colegios en concesión se caracterizan particularmente por vivir situaciones complejas en términos de consumo y tráfico de sustancias psicoactivas, desempleo, violencias intrafamiliares y de género, presencia de grupos al margen de la ley y vulnerabilidad en general. Teniendo en cuenta lo anterior, se identificó que todos los colegios visitados, realizan un diagnóstico de la comunidad en la que trabajan, algunos a través de estudios socio-económicos o socio-familiares, otros a través de encuestas a los padres de familia y en otras ocasiones se acude a visitas domiciliarias para entender el contexto en el que están inmersos. Sin importar el operador y las similitudes que esto puede implicar para algunos colegios, cada institución es consciente de que el territorio en el cual está inmerso tiene particularidades, que se ven reflejadas en los estudiantes y padres de familia, y por lo tanto deben conocerlas y atenderlas.

El diagnóstico realizado es solo una de las acciones que los colegios desarrollan para adecuarse al contexto, pues de por sí los modelos pedagógicos de todos están ligados a la formación integral de los estudiantes y se enfocan en el SER más que en los resultados académicos. Lo que se puede llamar como “Pedagogía del afecto”, apunta directamente a mejorar los contextos de los estudiantes principalmente en términos de violencia y de abandono, de manera que los estudiantes sienten el colegio como un espacio “seguro”, como su segundo hogar. Ligado a lo anterior, sobresale la práctica de contar con departamentos de bienestar u orientación, que tienen como objetivo la atención y el seguimiento personalizado y profesional de los estudiantes y la mitigación de riesgos de vulnerabilidad como consecuencia del contexto.

Dentro de estas acciones caben destacar las prácticas de adecuación de operadores, como UT Colegio San Bartolomé La Merced y Fe y Alegría, Fundación Educativa Don Bosco, Fundación Social Calasanz y Caja de Compensación Familiar Cafam, sin dejar de lado que todos los operadores generan espacios y estrategias para mitigar los riesgos a los que se ven expuestos sus estudiantes y mejorar la calidad de vida de éstos. En el primer caso, resalta la práctica denominada “visitaton”, que consiste en una salida de campo de toda la comunidad educativa, incluyendo padres de familia y estudiantes, a conocer el contexto que rodea el colegio, para así analizar las necesidades del mismo y generar acciones curriculares para atender dichas problemáticas.

En términos del afecto como parte de las adecuaciones al contexto, la Fundación Educativa Don Bosco, nombra a sus colegios “Casa Don Bosco” y a través de su “sistema preventivo” cuenta con acciones sistemáticas de acompañamiento a los estudiantes, donde se aprovecha el patio como un lugar de encuentro, la “palabrita al oído del estudiante”, acciones que van más allá de la

vigilancia y se centran en una relación de afecto entre el docente y el estudiante. Los colegios de Don Bosco, definen su formación como una “educación basada en el amor, la amabilidad y el acompañamiento al estudiante”. Por su lado, la Fundación Social Calasanz, tiene como uno de sus principios rectores la noción del “Amor ordenado”, en donde se presta atención a que el estudiante reciba afecto, con disciplina, con reglas y coherencia.

La Caja de Compensación Familiar Cafam, define explícitamente la pedagogía del afecto como su enfoque pedagógico: “Enseñar a amar amando”. Por otra parte, este operador cuenta con otro tipo de acciones de adecuación al contexto como programas de formación para el trabajo desde los primeros grados a sus estudiantes y ha dado atención a contribuir en la formación a los padres de familia en sus ciclos escolares o en educación superior, para lograr que desde las casas los estudiantes encuentren como una prioridad la educación para generar más oportunidades y mejor calidad de vida. Cabe destacar que operadores como Alianza Educativa y UT Colegio San Bartolomé La Merced, también hacen énfasis en la importancia de la formación de los padres de familia como una acción particular de adecuación al contexto.

Finalmente, la mayoría de los colegios visitados, definió la necesidad de generar estrategias de conservación del medio ambiente, como respuesta a problemáticas del contexto, de éstos se destacan Los Naranjos (Caja de Compensación Familiar Cafam) y Torquigua (Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio).

#### b. Articulación entre el direccionamiento estratégico y los planes, programas y proyectos

La articulación entre el direccionamiento estratégico y los planes, programas y proyectos (PPP) se analizó desde dos indicadores, el primero se refiere a la coherencia de los PPP con la metas fijadas, tema que se evaluó desde la revisión documental, y el segundo se refiere a la coordinación entre los diferente actores de la comunidad educativa para llevar a cabo la implementación y los ajustes necesarios para lograr las metas, el cual se avaluó desde lo documental y con la encuesta a los docentes.

Los resultados de la coherencia de PPP son sobresalientes (verde), veinte de los colegios están ubicados en esta categoría, uno está en la categoría bueno (amarillo) (Nueva Roma) y uno en la categoría muy malo (morado) (Juan Luis Londoño), pues su documentación no permitió identificar este resultado.

Por su parte el indicador de trabajo en equipo refleja una excelente coordinación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa, es así como en la revisión documental todos los colegios se ubican en la categoría sobresaliente y en las encuestas a docentes todos los colegios obtuvieron el puntaje máximo (1,0)

Del análisis cualitativo se puede afirmar que en general los colegios en concesión, cuentan con espacios periódicos y sistemáticos de revisión del PEI, en los cuales participan de manera activa los docentes y en ocasiones particulares los padres de familia y los estudiantes. Además, se encontró que todos los colegios construyen Planes Operativos Anuales, donde se trazan metas generales, por área y por nivel. Hay metas ligadas directamente a programas y proyectos transversales. La participación activa de los miembros de la comunidad educativa, pero en especial de los docentes en la revisión de Proyecto Educativo Institucional, garantiza su apropiación y el buen desarrollo de los proyectos y programas relacionados o encaminados a alcanzar las metas propuestas. Derivado del análisis cualitativo se puede afirmar que los operadores de los colegios en concesión tienen instalada la práctica de la planeación, con sistemas de seguimiento que les permite trabajar por metas y monitorear a lo largo del año el cumplimiento de las mismas.

Así mismo, se puede afirmar que en la mayoría de los colegios visitados, existe una “cultura de la evaluación”, que en algunos casos se ve reflejada en las planeaciones rigurosas de cada clase y de la gestión directiva en general (Planes Operativos Anuales, Planes de Mejora, Seguimiento a Indicadores) y en otros casos responde a sistemas de gestión de calidad que los operadores tienen instaurados institucionalmente, este último es el caso de las Cajas de compensación como Cafam y Colsubsidio, y de la UT Colegios San Bartolomé de la Merced, Fe y Alegría. Lo anterior, implica coherencia entre los programas y proyectos planeados, pero además el conocimiento explícito de los procesos y procedimientos tanto de los docentes como de los padres de familia y hasta de los estudiantes.

Una particularidad identificada en algunos de los colegios en concesión, es la práctica de contar con redes de trabajo, planeación y revisión del PEI, entre instituciones propias del operador (privadas y en concesión). Por ejemplo, la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio, cuenta con un departamento de direccionamiento estratégico centralizado, a través del cual se crean redes de trabajo para las diferentes áreas del conocimiento, donde participan docentes de todas sus instituciones educativas. Prácticas parecidas se identificaron en la Fundación Educativa Don Bosco y la Fundación Social Calasanz.

Otra característica identificada en los colegios en concesión es la diversidad de programas y proyectos que le apuntan al cumplimiento de las metas del PEI. En este sentido, por ejemplo, la Asociación Alianza Educativa, cuenta con programas y proyectos institucionalizados en todos sus colegios, de los cuales sobresalen proyectos como Pequeños Científicos, la cartilla Navegar Seguro, la profundización en bilingüismo, el programa Súper Aula y los procesos de refuerzo académico que se llevan a cabo en compañía de los colegios gestores y la Universidad de los Andes.

Por su lado, la Caja de Compensación Familiar Cafam aporta a sus metas a través de programas como el de Autoformación y AREP (Aprestamiento, Rotación, Especialización y Profundización), el primero consiste en espacios curriculares desde el grado segundo hasta noveno, en los cuales los estudiantes pueden conocer y aprender de diferentes carreras universitarias, dependiendo de sus gusto e intereses, mientras que el segundo, le apunta a la formación en áreas como deporte, arte y tecnología, nuevamente desde los intereses del estudiante.

Finalmente, aun cuando el colegio Nueva Roma, de la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio, aparece con una muy baja calificación en los ejercicios cuantitativos, en lo cualitativo resaltó por su proyecto ambiental “Quebrada La Nutria”, que responde a las metas de innovación y sostenibilidad del operador, trabajando por ciclos y por áreas temas relacionados con la historia, la geografía, el impacto social, entre otros de esta fuente hídrica que se encuentra en el territorio del cual hace parte el colegio.

#### c. Conocimiento y apropiación por parte de la comunidad educativa del direccionamiento estratégico

Este indicador de conocimiento y apropiación del direccionamiento estratégico por parte de los diferentes miembros de la comunidad educativa se evaluó a través de las encuestas a los docentes, cuyo resultado promedio es de 0.90, donde los colegios obtuvieron puntajes entre 0.81 y 0.98, lo que refleja un amplio conocimiento de parte de la comunidad de los lineamientos estratégicos.

#### d. Enfoque pedagógico coherente con los principios institucionales

Por último, en el tema de direccionamiento estratégico se analizó la coherencia entre el enfoque pedagógico y el direccionamiento estratégico, para lo cual se revisaron los documentos buscando la definición del enfoque pedagógico. Adicionalmente se preguntó a los docentes si conocen el modelo pedagógico del colegio, si recibieron capacitación y si este modelo sirve de guía para los



procesos de enseñanza. Los resultados de ambas fuentes fueron sobresalientes, es así como todos los colegios en la revisión documental se encuentran en sobresaliente (verde) y los puntajes obtenidos en la encuesta o tienen el máximo puntaje (1.0) o están muy cercanos a este valor.

#### 4.1.2 Seguimiento y evaluación

El tema de seguimiento y evaluación, segundo tema de la gestión directiva. Se estudió a través de la encuesta al rector donde se hicieron varias preguntas orientadas al uso de la información para la toma de decisiones, las cuales se refieren a la existencia de indicadores que permitan hacer seguimiento al plan estratégico del colegio, con qué frecuencia se hace seguimiento a los mismos y como se utilizan para la implementación de planes de mejoramiento. Adicionalmente se preguntó sobre los procesos de sistematización de experiencias en relación a varias prácticas que se adelantan en el colegio y su utilización para prácticas de mejoramiento.

El resultado de este indicador que se deriva de este grupo de preguntas al rector fue de 0.98, lo que muestra una cultura generalizada de seguimiento y evaluación por parte de los colegios en concesión, casi todos los colegios obtuvieron el máximo puntaje y solo uno de ellos (Juan Luis Londoño) tiene un puntaje inferior (0.63).

**Cuadro 4.2 – Indicadores seguimiento y evaluación\***

Indicador			Seguimiento y evaluación- uso de información		
CTO_ NIM	Colegio	Operador	<u>Encuesta rector sistematización</u>	<u>Encuesta rector seguimiento</u>	<u>Encuesta rector Indicador uso de la información</u>
1	La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00	1,00	1,00
2	Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00	1,00	1,00
3	Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00	1,00	1,00
4	Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00	1,00	1,00
5	Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	1,00	1,00	1,00
6	Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	1,00	1,00	1,00
7	Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	1,00	1,00	1,00
8	Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	1,00	1,00	1,00
9	Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00	1,00	1,00
10	San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00	1,00	1,00
11	Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00	1,00	1,00
12	Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00	1,00	1,00
13	Miravalle	Asociación Alianza Educativa	1,00	1,00	1,00

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Indicador			Seguimiento y evaluación- uso de información		
CTO_NIM	Colegio	Operador	Encuesta rector sistematización	Encuesta rector seguimiento	Encuesta rector Indicador uso de la información
14	Argelia	Asociación Alianza Educativa	1,00	1,00	1,00
15	Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	1,00	1,00	1,00
16	Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	0,89	1,00	0,94
17	La Giralda	Asociación Alianza Educativa	1,00	1,00	1,00
18	José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,89	1,00	0,94
19	San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,78	1,00	0,89
20	Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	1,00	0,57	0,79
21	Buenavista	Fundación Social Calasanz	1,00	1,00	1,00
22	Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	1,00	1,00	1,00
Promedio			<b>0,98</b>	<b>0,98</b>	<b>0,98</b>

\*El cuadro contiene resultados únicamente de la fuente 1) Encuestas (rector) los cuales están expresados en puntaje que va de 0 a 1,0, donde 1,0 es la máxima. No se utilizó información documental para esta variable por eso no se encuentran colores en los resultados

Fuente: Unión Temporal Econometría- SEI - Encuestas realizadas en los Colegios en Concesión, 2016

En el análisis cualitativo se identificaron procesos en todos los colegios en concesión que les permiten usar la información de resultados proveniente tanto de fuentes internas como externas, principalmente las pruebas de Estado. Todos los colegios en concesión tienen en cuenta los resultados de las pruebas SABER para la toma de decisiones tanto en la gestión directiva como en la gestión académica. Los resultados de estas pruebas les permiten plantear planes de mejora por áreas, por niveles y en temas que requieren intervenciones transversales de toda la comunidad educativa. En general los colegios son conscientes de que estos resultados les abren la oportunidad a los estudiantes para ingresar a la universidad, para acceder a becas y en particular a las del programa Ser Pilo Paga. Además, estos resultados se tienen en cuenta para evaluar los colegios en concesión. Los resultados de las pruebas de Estado son un referente de comparación que les permite a los operadores identificar debilidades y fortalezas. Se comparan con colegios de la localidad, con todos los colegios distritales y también con sus resultados de otros colegios en concesión. Los operadores que tienen varios colegios en concesión hacen la comparación también de los resultados entre sus colegios, e identifican estrategias, proyectos o programas que resultan exitosos en un colegio para implementar en los demás. Los operadores identifican que al ser colegios en concesión tienen un mayor nivel de exigencia y deben estar atentos a sus resultados que deben evidenciar mejor calidad de la educación que ofertan. Se identifica en la mayoría de los colegios una oportunidad de mejora en lo que se refiere a la sistematización de

experiencias para identificar, guardar memoria y aprender de experiencias exitosas, y buenas prácticas.

En esto se destacan los colegios de la UT Colegios San Bartolomé de la Merced, Fe y Alegría, que aplican el ciclo del sistema de gestión de calidad (Evaluación, Reflexión, Planeación y Sistematización) a los procesos de la institución a partir de la elaboración de planes de mejora a tres años, de los cuales se construyen planes operativos anuales (POA). Estos planes se alimentan de la evaluación constante que se hace a todos los procesos de la institución, es decir la gestión directiva, el proceso de enseñanza-aprendizaje, la convivencia, el departamento de pastoral y las relaciones con el entorno. En sistematización de experiencias han desarrollado experiencias de formación a maestros y acompañamiento en aulas, esto con el fin de transmitir de manera práctica el modelo pedagógico; también sistematización de las experiencias en aula de cada maestro.

En los colegios operados por Colsubsidio el operador ha generado una cultura del seguimiento y la evaluación. Cada mes hace seguimiento del direccionamiento estratégico y de los alcances que se han logrado; una vez al mes se presentan los avances en el comité de rectores y una vez cada dos meses en el consejo directivo. Como parte del seguimiento del direccionamiento estratégico está el plan PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) que busca hacerles seguimiento a todas las acciones propuestas a comienzo de año. Usan los resultados de las pruebas SABER y trabajan en cada ciclo lo que identifican como: competencias que presentan mayor nivel de dificultad, falencias y fortalezas que existen en áreas de conocimiento. Del análisis de los resultados de las pruebas SABER surgen estrategias transversales para trabajar en las diferentes áreas. Tienen diferentes experiencias de sistematización: ambientes innovadores en Colsubsidio; aula de apoyo de necesidades cuya sistematización permite llegar a la flexibilización curricular; proyecto de líderes; memoria del cierre escolar mediante la cual al final del año por área y por grado se hace una memoria que recoge el proceso de cada uno de los estudiantes, para que los profesores del siguiente año puedan reconocer las dificultades y fortalezas del estudiante; a final del año se hace sistematización de los proyectos de aula.

Los colegios operados por Cafam tienen un plan de mejoramiento continuo en lo que llaman el ciclo de calidad PEVA (planear, ejecutar, verificar y ajustar), se hace evaluación de planes operativos y de planes de estudio trimestralmente. Se hace el DOFA cada año y de ahí se deriva el POA. Se comparan con referentes: colegios de la localidad, colegios del distrito, otros colegios en concesión, colegios CAFAM. Hacen análisis de resultados con docentes de español y matemáticas y diseñan estrategias para cubrir los vacíos identificados. Realizan la socialización de los resultados de las pruebas con padres para su participación en el mejoramiento. Crearon una

estrategia innovadora de blog para ese seguimiento con padres de familia. Hacen preparación, simulacro y retroalimentación al estudiante en sus debilidades después de presentar una prueba. Capacitación a docentes de colegios CAFAM para comprensión lectora, pensamiento crítico, diseño de preguntas tipo pruebas saber.

En los colegios operados por Don Bosco hacen pruebas de eficiencia interna, analizan los resultados desde las áreas, la coordinación académica, y el consejo académico, éstos son avalados por rectoría; proponen acciones de mejoramiento tanto en lo didáctico, como en lo psicológico, lo motivacional, en convivencia. Sus acciones tienen análisis estadístico cada bimestre. Con los indicadores de desempeño externo como son las pruebas SABER, comparan los resultados, miran los componentes en donde hay debilidad y toman nuevas acciones que pueden ser en cuanto a: la formación de docentes donde hay que reforzar; a lo didáctico, entonces se hace generación de recursos para tal fin; a la enseñanza dentro del aula, entonces se miran estrategias; al acompañamiento de casa, se trabaja en hábitos de estudio; al acompañamiento al estudiante. Esta información se analiza, se condensa y se toman acciones de mejoramiento y acompañamiento a esos resultados. Cada colegio es autónomo para las acciones de mejoramiento que se emprenden luego del análisis de los resultados.

La Alianza Educativa le da mucha importancia a la evaluación. Los resultados de las pruebas de Estado son referentes para hacer planes de mejora; revisan cómo van alineados los ejes de los colegios, y hacen adaptaciones curriculares, para fortalecer las áreas en las cuales los rendimientos fueron bajos; por ejemplo, se han hecho modificaciones en las metodologías de clase; hubo una reestructuración drástica en el área de inglés, que implicó entre otras aumentar la planta docente para esa área, en todos los colegios, con el fin de lograr el bilingüismo. Se hace reflexión de todos los procesos, desde todas las áreas, se evalúa de lo micro a lo macro. Se utilizan los resultados trimestrales y de mitad de periodo para evaluar a los estudiantes y su desempeño. Hacen evaluaciones a nivel interno que pretenden lograr la meta de graduar a todos los estudiantes con los mejores resultados académicos. La Alianza tiene sistematizados los procesos y los programas que dictan dentro de los colegios, éstos son avalados por un ente externo que se encarga de revisar si los programas son los adecuados, o si es necesario hacer ajustes o cambiar de estrategias; se sistematiza lo que se realiza en la Súper Aula. En el proyecto de aula se dejan memorias y productos.

El colegio Sabio Caldas de la fundación Gimnasio Moderno hace también seguimiento a los resultados de pruebas de Estado, así como a la evaluación interna. Se interesan por la formación integral de los estudiantes y usan los resultados en función de esta formación, sobre la base de

que fortaleciendo la formación se fortalece lo académico. El grupo directivo está informado de cada uno de los procesos y de sus resultados o indicadores y con base a estos se toman las medidas o correctivos necesarios mediante los planes estratégicos, por ejemplo, el año pasado de las 7 áreas evaluadas en las Pruebas Saber se mejoró en seis y se analizó por qué en el área de lectura se bajó, se elaboró un plan estratégico; se utiliza la evaluación para mejorar. Al final de año se hace una evaluación interna a las 4 gestiones, también nos evalúan los papás, los estudiantes, los profesores, con base en los resultados de estas y de las evaluaciones externas (secretaría, exámenes externos, entre otras), se hace el plan de mejora específico según la temática que se tenga en riesgo. Otros espacios que permiten tener información sobre los procesos y resultados académicos y formativos de los estudiantes son las comisiones de evaluación que se hacen al finalizar cada periodo académico, de allí se genera un trabajo con los estudiantes que presentan dificultades. Les dan mucha importancia a los indicadores de las necesidades de los estudiantes a nivel de convivencia, de alimentación, de su ambiente familiar, de su proyecto de vida y en general a la parte formativa y a partir de estas necesidades se realizan acciones, programas, proyectos, consiguiendo mejorar muchos de estos indicadores.

El colegio Bellavista de Calasanz evidencia la existencia de un proceso articulado y claro, en lo que respecta al uso de información derivada de los resultados de las pruebas de Estado para la toma de decisiones. Es posible identificar un proceso de articulación entre los distintos departamentos/áreas del colegio de cara a mejorar el desempeño de éste en las distintas pruebas de Estado -en especial en las que tienen lugar en grado 11- a partir de la revisión y socialización de los resultados. Hacen un énfasis en las evaluaciones cualitativas: cada estudiante tiene características distintas y no se los puede medir o evaluar a todos de la misma manera, los docentes resaltan un carácter cualitativo en las evaluaciones internas que realizan en el colegio. Hay reconocimiento de la importancia de la sistematización y se reconoce como un punto sobre el cual el colegio está trabajando.

Finalmente, en el colegio Juan Luis Londoño operado por La Salle frente a las falencias en las pruebas de Estado se hacen ajustes en los planes de las asignaturas, además se hacen pruebas bimestrales internas tipo ICFES con el fin de mirar los planes de mejoramiento de las asignaturas, se ajusta la malla curricular.

#### 4.1.3 Cultura institucional

El tema de cultura institucional, tercer tema de la gestión directiva, se trabajó exclusivamente desde el enfoque cualitativo, para lo cual se hicieron preguntas tanto a padres de familia como docentes, entendiendo las percepciones de éstos de los valores y los principios institucionales de cada colegio, así como las prácticas curriculares para la formación de los estudiantes. En este orden de ideas, A continuación, se presenta por operador las prácticas identificadas para la formación en valores y el fomento de la cultura institucional.

Es importante resaltar que, todos los colegios visitados sobresalen por incorporar, la formación en valores en todas sus prácticas académicas, las cuales se complementan con ciertos programas, particulares para cada operador, que refuerzan estos procesos.

Es así como, la UT Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría, cuenta con dos programas específicos para la formación en valores de sus estudiantes y el fomento de los principios de la cultura institucional que son la cátedra de Competencias y Capacidades para la Vida (CCPV) que se trabaja en todos los ciclos de formación, según las necesidades de los estudiantes en sus etapas de desarrollo. Están además los Encuentros con Cristo, en los grados más avanzados, en los cuales se trabaja el tema espiritual y de liderazgo. Los colegios de la Unión Temporal, fortalecen el departamento de Pastoral como el protagonista de la cultura institucional e incentivan el acompañamiento de los padres de familia, bajo la noción de son la columna vertebral de la formación en valores.

En la Fundación Educativa Don Bosco, la cultura institucional y la formación en valores se basa fundamentalmente en el “sistema preventivo”, se trabaja en todos los espacios y actividades, en los descansos, en el refrigerio, en las clases y se involucra a los padres de familia, de esta manera se conoce a los estudiantes y se pueden orientar. “El sistema preventivo, tiene tres conceptos claros: somos una casa que acoge, un patio para hacer amigos, y una escuela que educa, estos tres conceptos están integrados a la formación en valores” (Grupo focal, docentes). En la Dinamización (Dirección de grupo), el docente tiene la oportunidad de dialogar, observar e implementar estrategias con los estudiantes para trabajar los valores y solucionar o intervenir en las situaciones que se presenten.

Por su lado, en la Asociación Alianza Educativa, se trabaja desde la noción de aprendizaje cooperativo, dentro del cual se forma en las 3R, responsabilidad, respeto y rectitud. Los docentes tienen que planear las clases y cada momento es específico, dependiendo de la temática y de la habilidad, en la planeación de la clase se ve el desarrollo de los valores, adicionalmente se tiene el manual de convivencia que lo maneja toda la comunidad educativa. Otra herramienta clave para

formar en valores es la cartilla Navegar Seguro, que es el sello del operador, donde se trabajan diferentes temáticas dependiendo del grado, sobre problemáticas de convivencia y habilidades sociales.

En el caso de la Fundación Social Calasanz, el discurso es claro: integralidad, acompañamiento y seguimiento. La formación integral no es solo para los estudiantes, los docentes pasan por procesos formativos similares para poder trabajar con los estudiantes desde los principios y valores del colegio. Si los estudiantes tienen acompañamiento, los docentes también tienen acompañamiento. Se hace énfasis en la importancia del amor para la formación integral de los estudiantes y del papel que también deben cumplir los padres en ésta.

La Fundación Educativa La Salle, cuenta con el departamento de Pastoral, que es el centro de la formación en valores, "Son la columna vertebral... Dinamizan y dirigen diariamente ese trabajo" (Grupo focal, docentes). Se menciona constantemente el concepto de "un sitio de salvación", el colegio se convierte en un espacio en el que los estudiantes pueden ser salvados del contexto complejo en el que viven. La misma dinámica de la institución hace que los maestros tengan unos momentos y unas actividades específicas, que buscan promover y contagiar esos valores, por ejemplo, en el momento del refrigerio se hace una oración y una reflexión y los mismos estudiantes se reparten el refrigerio. Desde el proyecto transversal de Educación Religiosa, se trabaja la actividad llamada proyección social, donde se visitan diferentes barrios de la localidad, que necesitan intervenciones de diferentes tipos y de promoción de los valores lasallistas.

Por otro lado, la Fundación Gimnasio Moderno, trabaja alrededor del acompañamiento, diálogo y la disciplina en la confianza. Se resalta la importancia de la relación entre padres y colegio, siendo la noción de "puertas abiertas" la más importante. Poder entrar al colegio sin necesidad de una cita y ser parte de la "familia gimnasiana" es de suma importancia para el buen desarrollo del proceso académico. El trabajo formativo es constante y está inmerso en todas las actividades del colegio, no se deja para una hora de clase específica o para las actividades extracurriculares que pueden tomar algunos. La cotidianidad del colegio genera ambientes de confianza y autonomía en los estudiantes.

La Caja de compensación familiar CAFAM, busca que los estudiantes ejerzan liderazgo a partir del modelo de la clase que se hace a través del trabajo cooperativo. De destacan, el Proyecto Pedagógico en el Aula (PPA), trabaja por áreas; la Unidad Didáctica; la forma en que el énfasis en el trabajo individual posibilita trabajar la autonomía y cómo el énfasis complementario en el trabajo grupal permite trabajar la integralidad. Se habla del "currículo oculto", haciendo referencia

al ejemplo que dan los docentes y a la importancia de tener un comportamiento congruente con los valores que se forman en los estudiantes. El lineamiento transversal a los 3 ciclos del colegio es el desarrollo humano.

Finalmente, la Caja de compensación Colsubsidio, cuenta con proyectos que son los articuladores de la formación en valores. Se manejan proyectos transversales, que se combinan con los diferentes proyectos de investigación de cada área, es decir se trabaja de manera transversal la formación de investigadores y la formación en valores. Se trabaja la vocación de servicio, a través del proyecto de procesos democráticos. Desde transición se hacen semilleros de convivencia y democracia, donde se trabaja el tema de liderazgo, por ejemplo, se nombran alcaldes en cada curso, se destaca además el proyecto Festival de la Ternura, donde cada niño se apropia del valor que le corresponde y realiza diferentes actividades en torno a ese valor.

#### 4.1.4 Clima escolar

El clima escolar, cuarto tema de la gestión directiva, puede ser analizado desde varios aspectos, uno de ellos es el ambiente físico, su cuidado y sentido de pertenencia por parte de todos los actores de la comunidad educativa, el otro es la convivencia es decir como son el tipo de relaciones entre los estudiantes, entre ellos y los docentes y entre los estudiantes y directivas. La existencia de programas extracurriculares es también parte del tema de clima escolar.

**Cuadro 4.3 - Indicadores proceso clima escolar por tipo de fuente\***

		Indicador	Sentimiento de apropiación del espacio	Tipo de relaciones	Actividades extracurriculares	
CTO_NIM	Colegio	Operador	<u>Encuesta rector</u> Indicador sentimiento apropiación del espacio	<u>Encuesta rector</u> Indicador tipo de relaciones	<u>Encuesta estudiantes</u> indicador actividades extracurriculares	<u>Revisión documenta</u> / indicador actividades extracurriculares
1	La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,75	1,00	0,98	
2	Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00	1,00	0,98	
3	Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00	1,00	1,00	
4	Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,75	1,00	1,00	
5	Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	1,00	1,00	0,94	
6	Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	0,75	1,00	0,93	
7	Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	1,00	1,00	0,96	



Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

CTO_NIM	Colegio	Indicador Operador	Sentimiento de apropiación del espacio	Tipo de relaciones	Actividades extracurriculares	
			<u>Encuesta rector</u> Indicador sentimiento apropiación del espacio	<u>Encuesta rector</u> Indicador tipo de relaciones	<u>Encuesta estudiantes</u> indicador actividades extracurriculares	<u>Revisión documental</u> / indicador actividades extracurriculares
8	Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	0,75	1,00	0,98	
9	Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00	1,00	0,77	
10	San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00	1,00	0,84	
11	Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,50	1,00	0,97	
12	Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar	1,00	1,00	0,97	
13	Miravalle	Asociación Alianza Educativa	1,00	1,00	0,91	
14	Argelia	Asociación Alianza Educativa	0,75	1,00	0,98	
15	Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	0,75	1,00	0,99	
16	Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	1,00	1,00	0,94	
17	La Giralda	Asociación Alianza Educativa	0,75	1,00	0,98	
18	José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,50	1,00	0,86	
19	San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,75	1,00	0,48	
20	Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	0,75	1,00	0,95	
21	Buenavista	Fundación Social Calasanz	0,25	1,00	0,96	
22	Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	0,50	1,00	0,91	
Promedio			<b>0,80</b>	<b>1,00</b>	<b>0,92</b>	

\* El cuadro contiene resultados de dos fuentes: 1) Encuestas (rector, estudiantes), donde los resultados están expresados en puntaje que va de 0 a 1,0, donde 1,0 es la máxima calificación y 2) Revisión documental donde los resultados están expresados en colores que se construyen con la siguiente equivalencia: Calificación sobresaliente (> o =0,8 y < o=1,0) (color verde), calificación buena (> o =0,6 y < 0,8) (color amarillo), calificación regular (> o =0,4 y <0,6) (color naranja), calificación mala (> o =0,2 y <0,4) (color rojo), y calificación muy mala (>0,0 y <o=0,2) (color morado)

Fuente: Unión Temporal Econometría – SEI, Revisión documental y encuestas realizadas en los Colegios en Concesión, 2016

## a. Ambiente físico

En relación al sentimiento de apropiación del espacio físico se preguntó a los rectores sobre las prácticas que existen en sus colegios de cuidado del ambiente físico, así como prácticas para generar la cultura del cuidado y el sentido de pertenencia. El resultado de estas encuestas es un indicador que se denominó de apropiación del espacio físico con un valor promedio de 0.80.

Nueve de los colegios obtuvieron el valor máximo (1.0), donde se encuentran dos de los colegios de la Caja de Compensación Cafam, dos de Don Bosco, tres de la Caja de Compensación Familiar de Colsubsidio y dos de los colegios de la Alianza Educativa. Luego viene un grupo de otros nueve colegios con un puntaje de 0.75 y por último se tiene un grupo de tres colegios (Las Mercedes, José María Velaz y Gimnasio Sabio Caldas) con un puntaje de 0.50 - categoría regular y el colegio Buenavista con un puntaje de 0.25.

En términos del ejercicio cualitativo, se indagó por las prácticas para el cuidado del ambiente físico de los colegios. De esta manera, se puede afirmar como hallazgo común que todas las instituciones visitadas cuentan con prácticas encaminadas al cuidado de la infraestructura, en general se encontró que las mismas están ligadas directamente al trabajo de convivencia del colegio, a los enfoques de formación en valores y el fomento del cuidado de lo público como parte de la cotidianidad de los estudiantes, que traen como consecuencia la construcción constante de sentido de pertenencia.

Dentro de las prácticas de cuidado del ambiente físico se destacan las dos cajas de compensación familiar Colsubsidio y Cafam, específicamente dos colegios, Torquigua y La Esperanza respectivamente. El colegio Torquigua, cuenta con un proyecto curricular denominado “Pacto por el tesoro”, que busca generar sentido de pertenencia y cultura del cuidado tanto en los estudiantes, como en los padres de familia y el resto de la comunidad educativa, construyendo la idea del colegio como un “tesoro”, que todos se comprometen a cuidar. Por su lado, en el colegio La Esperanza, existe el programa SOL (seguridad, orden y limpieza), en el cual se realizan una vez al mes campañas en todas sus sedes para generar apropiación del espacio físico.

## b. Convivencia

El indicador de convivencia se analizó desde la encuesta del rector, donde el resultado obtenido fue sobresaliente, lo que refleja un ambiente donde las relaciones entre los estudiantes y de los estudiantes con los docentes y directivos son muy buenas.

Frente a las prácticas de convivencia de los colegios en concesión, se evidencia en los ejercicios cualitativos que en general estas instituciones buscan la formación integral de los estudiantes, haciendo énfasis especial en un trabajo transversal de valores que permite “ir más allá de lo académico”. Todos los colegios visitados, cuentan con programas y proyectos insertados en lo curricular que tienen como objetivo principal fomentar la buena convivencia dentro de la institución. Se destaca la labor del Programa Hermes de resolución de conflictos escolares a través

de la mediación pacífica, en alianza con la Cámara de Comercio de Bogotá, presente en todas las instituciones, como una de las bases de la buena convivencia.

En este orden de ideas, sabiendo que todos los colegios tienen la convivencia como parte fundamental de la formación, se busca resaltar prácticas de cada uno de los operadores para entender el panorama de manera más integral.

De esta manera, sobresale el “sistema preventivo”, como método pedagógico de la Fundación Educativa Don Bosco, que busca el “seguimiento permanente desde una mirada holística” a los procesos de los estudiantes, de esta manera, en espacios diferentes a las clases, los docentes generan relaciones de confianza con los estudiantes para así lograr entender y conocer la situación de cada uno y por lo tanto acompañarlos desde el afecto.

También se destaca el colegio Bellavista, de la Fundación Social Calasanz, donde existen protocolos definidos y articulación entre departamentos, la existencia de estos protocolos de convivencia, conocidos por los estudiantes y padres de familia, permite convivir dentro de un marco claro y establecido.

Por su lado, la Asociación Alianza Educativa, hace énfasis en la resolución de conflictos desde el diálogo. Se resalta el modelo de prevención sin acciones punitivas, con el trabajo en los tres valores fundamentales, respeto, responsabilidad y rectitud (3R). Para medir el clima escolar se aplica una encuesta, que incluye diferentes dimensiones como seguridad, liderazgo, ambiente favorable, planta física, proceso académico, y convivencial. El colegio Argelia, cuenta con programas como Wakonda de mediación de conflictos y Cero, donde se trabaja la cero agresión, cero irrespetos y cero exclusión.

La Caja de Compensación Cafam, hace énfasis en el trabajo de la triada: docente, estudiante, padres, como la base del trabajo de formación académica y convivencial. El proyecto Tocar y Luchar también se pone como ejemplo de prácticas de convivencia exitosas. Es una actividad extracurricular, donde los estudiantes a través de la música canalizan energías agresivas o ansiosas. Específicamente el colegio Santa Lucía, cuenta con la estrategia PDAC, que significa Propuesta, Diálogo, Acuerdo, Compromiso, como la base de la convivencia en el colegio y que se fundamenta en el proyecto de gobierno escolar.

Además, la Caja de Compensación Colsubsidio, cuenta con proyectos de convivencia tales como: Líderes de la comunidad (10º) y Formadores de la comunidad (9º) en donde se forman líderes. Desde el proyecto de vida se dan herramientas para fortalecer el tema de convivencia y los valores

de los estudiantes, esto va de 0 a 11. Programa Edades Tempranas en donde se capacita a los docentes para solucionar situaciones en el aula. Proyecto de juegos tradicionales como mecanismo para minimizar conflictos en el descanso. En cada grado se hace un pacto de convivencia.

La UT Colegio San Bartolomé La Merced y Fe y Alegría, hace énfasis en los departamentos de formación, que lideran una serie de proyectos como son: el proyecto de educación sexual, Capacidades y Competencias Para la Vida (CCPV), Formación de Familias (FORFAM) y la atención integral individual, lo que ayuda a fomentar una cultura de la conciliación desde primaria.

En cuanto al colegio Sabio Caldas, de la Fundación Gimnasio Moderno, siendo coherentes con el discurso sobre la importancia de la formación en valores, las prácticas de convivencia del colegio son: Estrategia Cero, que trabaja valores para la convivencia y hábitos de estudio; Encuentro matinal de los lunes para trabajar valores y sentido de pertenencia; grupo de Los Buhos, donde se desarrollan “círculos restaurativos”, como estrategia de mediación de conflictos y el programa extracurricular “Más Colegio, Más Diversión”. Nuevamente se hace evidente la palabra clave disciplina en la confianza, que se desarrolla en la cotidianidad de la institución y es la base de la mayor parte de proyectos de convivencia del colegio.

Para terminar, el colegio Juan Luis Londoño de la Fundación Educativa La Salle, cuenta con monitores escogidos de manera democrática en cada curso, existe además la figura de gobierno escolar de la República Lasallista y comités de convivencia en cada curso y en todo el colegio para la resolución de conflictos. Se cuenta con la semana por la paz, donde se hacen actos simbólicos como las vacunas contra el odio y la violencia.

### c. Existencia de programas extra currículo

La existencia de programas extracurriculares es uno de los indicadores de clima escolar donde se busca identificar la existencia de una política definida con respecto a las actividades extracurriculares, las cuáles se articulan al proceso de formación de los estudiantes. Este indicador tiene dos fuentes: la revisión documental y la encuesta a estudiantes. Desde la revisión documental, el promedio de los colegios se ubica en la categoría bueno (amarillo). La mayoría de los colegios están en la categoría de bueno (amarillo), cuatro están en la categoría sobresaliente (verde), y dos en la categoría regular (naranja) (La Esperanza y los Naranjos) en lo que se refiere a la política de actividades extracurriculares que se encontró en los documentos del colegio.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

La encuesta a los estudiantes, arroja un indicador promedio de 0.92, donde veinte colegios tienen un puntaje superior a 0.80. Solo dos colegios (Nueva Roma y San Ignacio) tienen valores menores, el primero es de 0.77 y el segundo de 0.48.

Una de las características más apreciadas por los padres de familia durante los ejercicios cualitativos, fue la existencia, en todos los colegios de jornadas únicas, que se complementan con programas extracurriculares de diferentes tipos. El hecho de poder tener a los estudiantes, por largos periodos de tiempo, implica que éstos utilicen el tiempo libre de manera adecuada, estén acompañados y protegidos de los riesgos sociales a los que se ven expuestos por los contextos en los que viven. De todas las actividades extracurriculares identificadas en los ejercicios cualitativos, se destaca el programa “Más colegio, más diversión”, del Gimnasio Sabio Caldas; Programa “Tocar y luchar” de la Caja de Compensación Familiar Cafam; el Programa “Talentos” de la Asociación Alianza Educativa y los Semilleros de Investigación de la Fundación Social Calasanz.

#### 4.1.5 Gobierno escolar

El gobierno escolar, es el quinto tema de gestión directiva y es una instancia conformada por diferentes actores de la comunidad educativa. Para su evaluación se miran tres aspectos, su funcionamiento, la participación de los diferentes actores en sus reuniones y en la toma de decisiones y el liderazgo del rector.

**Cuadro 4.4 - Indicadores proceso gobierno escolar por tipo de fuente\***

Colegio	Operador	Funcionamiento de consejos y comités			Participación comunidad educativa	Liderazgo efectivo del rector			
		<u>Encuesta rector</u> indicador conformación y plan de trabajo	<u>Revisión documental</u> indicador conformación y plan de trabajo	<u>Encuesta docentes</u> Indicador aval y reconocimiento		<u>Encuesta rector</u> Indicador participación de la comunidad educativa	<u>Promedio Encuestas</u> funciones y responsabilidades	<u>Encuesta rector</u> funciones y responsabilidades	<u>Encuesta docentes</u> funciones y responsabilidades
La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00		0,94	0,40	0,98	1,00	1,00	0,93
Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00		1,00	0,60	1,00	1,00	1,00	1,00
Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00		0,97	0,40	1,00	1,00	1,00	1,00

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Colegio	Indicador Operador	Funcionamiento de consejos y comités			Participación comunidad educativa	Liderazgo efectivo del rector			
		<u>Encuesta rector</u> indicador conformación y plan de trabajo	<u>Revisión documental</u> indicador conformación y plan de trabajo	<u>Encuesta docentes</u> Indicador aval y reconocimiento		<u>Encuesta rector</u> Indicador participación de la comunidad educativa	<u>Promedio Encuestas</u> funciones y responsabilidades	<u>Encuesta rector</u> funciones y responsabilidades	<u>Encuesta docentes</u> funciones y responsabilidades
Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00		0,86	0,40	0,99	1,00	1,00	0,97
Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	1,00		0,92	1,00	0,93	1,00	0,83	0,97
Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	1,00		0,92	0,40	1,00	1,00	1,00	1,00
Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	1,00		0,89	0,60	1,00	1,00	1,00	0,99
Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	1,00		0,83	0,80	1,00	1,00	1,00	0,99
Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00		1,00	0,40	0,94	1,00	0,83	0,98
San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00		1,00	0,40	1,00	1,00	1,00	1,00
Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00		1,00	0,40	1,00	1,00	1,00	1,00
Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00		0,97	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Miravalle	Asociación Alianza Educativa	1,00		0,81	1,00	0,99	1,00	1,00	0,96
Argelia	Asociación Alianza Educativa	1,00		0,94	1,00	0,98	1,00	1,00	0,94
Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	1,00		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,99
Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	1,00		0,92	0,80	0,99	1,00	1,00	0,97
La Giralda	Asociación Alianza Educativa	1,00		0,89	0,80	0,97	1,00	1,00	0,92
José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,50		0,89	0,80	1,00	1,00	1,00	0,99
San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	1,00		1,00	0,80	1,00	1,00	1,00	1,00
Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	1,00		0,94	0,80	0,99	1,00	1,00	0,98
Buenavista	Fundación Social Calasanz	1,00		0,89	0,80	0,98	1,00	1,00	0,94

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Colegio	Indicador	Funcionamiento de consejos y comités			Participación comunidad educativa	Liderazgo efectivo del rector			
		<u>Encuesta rector</u> indicador conformación y plan de trabajo	<u>Revisión documental</u> indicador conformación y plan de trabajo	<u>Encuesta docentes</u> Indicador aval y reconocimiento		<u>Encuesta rector</u> Indicador participación de la comunidad educativa	<u>Promedio Encuestas</u> y responsabilidades	<u>Encuesta rector</u> funciones y responsabilidades	<u>Encuesta docentes</u> funciones y responsabilidades
Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	0,75		0,78	0,80	0,97	1,00	1,00	0,90
Promedio		0,97		0,93	0,70	0,99	1,00	0,98	0,97

\* El cuadro contiene resultados de dos fuentes: 1) Encuestas (rector y docentes), donde los resultados están expresados en puntaje que va de 0 a 1,0, donde 1,0 es la máxima calificación y 2) Revisión documental donde los resultados están expresados en colores que se construyen con la siguiente equivalencia: Calificación sobresaliente ( $> o =0,8$  y  $< o=1,0$ ) (color verde), calificación buena ( $> o =0,6$  y  $< 0,8$ ) (color amarillo), calificación regular ( $> o =0,4$  y  $<0,6$ ) (color naranja), calificación mala ( $> o =0,2$  y  $<0,4$ ) (color rojo), y calificación muy mala ( $>0,0$  y  $<o=0,2$ ) (color morado)

Fuente: Unión Temporal Econometría – SEI, Revisión documental y encuestas realizadas en los Colegios en Concesión, 2016

#### a. Funcionamiento de consejos y comités

Para el análisis del funcionamiento de consejos y comités se tienen tres fuentes, la revisión documental y las encuestas al rector y a los docentes. A nivel documental se encontró que todos los colegios analizados tienen conformado y reglamentado la operación y elección del gobierno escolar, pero no todos especifican en los documentos sus funciones o no tienen definida la periodicidad de las reuniones. Por esta razón no todos los colegios están en la misma categoría. El promedio corresponde a la categoría bueno (amarillo), la gran mayoría de los colegios están en esta categoría, cuatro colegios están en la categoría sobresaliente (verde) y uno en la categoría regular (naranja) (Santa Lucía).

Para el tema de conformación y plan de trabajo de los consejos y comités, los rectores consideran que hay un plan de trabajo y unas fecha para reuniones y que le hace seguimiento al plan de trabajo de los diferentes estamentos del gobierno escolar, obteniendo un puntaje promedio de 0.97, donde la mayoría de los colegios tienen el máximo puntaje (1.0), un colegio (Gimnasio Sabio Caldas) tiene un puntaje de 0.75 y otro (José María Velaz) de 0.50.

Los docentes, por su parte, dieron su opinión sobre el reconocimiento que tienen las diferentes instancias del gobierno escolar y se obtuvo un puntaje de 0.93, donde los valores de cada uno de los colegios van entre 0.78 y 1.0, lo cual muestra que hay un alto reconocimiento por parte de la comunidad educativa de estas instancias del gobierno escolar.

## b. Participación y toma de decisiones

La participación de la comunidad educativa en los órganos del gobierno escolar y en la toma de decisiones fue calificada por los docentes con un puntaje promedio de 0.70, donde trece de los colegios obtienen un puntaje superior a 0.80, dos tiene un puntaje de 0.60 y el resto (7) de 0.40. Esto nos muestra una dispersión en los resultados y refleja que los docentes de los colegios tienen opiniones diferentes frente a la participación de ellos y otros miembros de la comunidad en el gobierno escolar. Entre los colegios con más bajo puntaje, tres de ellos pertenecen a la Caja de Compensación Familiar Cafam, tres a la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio y uno a la Fundación Educativa Don Bosco.

En los ejercicios cualitativos, fue claro que en general la comunidad educativa cuenta con espacios de participación en la toma de decisiones del colegio, en especial los padres de familia. En todos los colegios visitados, el porcentaje de participación de los padres en los grupos focales fue grande y activo. Los espacios de participación son en general, el concejo de padres de familia, las escuelas de padres, acompañamiento en aula y en general se trabaja la corresponsabilidad de las familias en el proceso de formación integral de los estudiantes; en algunos colegios existen asociaciones de padres de familia que son activas y realizan eventos en los cuales los colegios se proyectan hacia la comunidad vecina. En todos los colegios los docentes tienen establecidos espacios de interlocución con los padres de familia, de manera que los colegios son receptivos a promueven que los padres se apropien de la educación de sus hijos.

Dentro de las estrategias y espacios de participación de los padres de familia, sobresale el Gimnasio Sabio Caldas, con su programa de “Encuentros de la familia gimnasiana”, como una estrategia definida de formación de padres de familia y de generación de sentido de pertenencia de la comunidad educativa en general, donde se desarrollan temas relevantes a las diferentes etapas de desarrollo de los estudiantes, tanto con los padres como con los mismos estudiantes.

Es importante resaltar que, aun cuando la Caja de Compensación Familiar Cafam tiene resultados bajos en este indicador cuantitativo, durante las visitas del equipo cualitativo, se identificó como fortaleza de estos colegios la estrategia de la “triada”, donde todos los procesos del estudiante, tanto académicos como convivenciales, se trabajan de manera conjunta entre el docente, el padre de familia y el alumno, generando así corresponsabilidad y sostenibilidad en el acompañamiento a cada caso particular.

## c. Liderazgo del rector



El liderazgo del rector se analiza desde dos indicadores el primero se refiere a la clara definición de los roles y responsabilidades de directivos y docentes, lo cual se miró desde la perspectiva del rector y desde la de los docentes y el segundo a la percepción de los docentes del liderazgo que tiene el rector de su colegio. Los resultados de estos indicadores todos muestran valores altos, que al promediarlos dan un valor promedio de 0.99. Donde 10 de los 22 colegios obtienen 1.0, y los demás valores muy cercanos (0.99 y 0.98). Solo dos colegios tienen un valor ligeramente inferior de 0.94 y 0.93.

#### 4.1.6 Alianzas

Las alianzas, sexto tema de la gestión directiva, se refiere a las alianzas de las Instituciones Educativas con organizaciones públicas y privadas que permiten complementar sus actividades y conseguir apoyo especializado para lograr mejorar sus acciones para el logro de un desarrollo de los estudiantes desde lo pedagógico y desde lo social.

Las alianzas implican gestionarlas e implementarlas para lograr un apoyo en los procesos que desarrolla la institución. Para su análisis se contó con información documental, la encuesta al rector y la entrevista grupal con los directivos del colegio.

**Cuadro 4.5 - Indicadores proceso relaciones con el entorno por tipo de fuente\***

CTO_ NIM	Colegio	Indicador Operador	Gestión de alianzas		Relaciones inter- institucionales		Comunicación con autoridades locales	
			<i>Encuesta rector</i> indicador gestión de alianzas	<i>Revisión documental</i> indicador gestión de alianzas	<i>Encuesta rector</i> indicador relaciones inter- institucionales	<i>Revisión documental</i> indicador relaciones interinstitucionales	<i>Encuesta rector</i> indicador de comunicación con autoridades locales	<i>Revisión documental</i> / indicador comunicación con autoridades locales
1	La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00		1,00		1,00	
2	Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00		1,00		1,00	
3	Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00		1,00		1,00	
4	Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00		1,00		1,00	
5	Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	1,00		1,00		1,00	
6	Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	1,00		1,00		1,00	
7	Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	1,00		1,00		1,00	
8	Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	1,00		1,00		1,00	

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

CTO_NIM	Colegio	Indicador Operador	Gestión de alianzas		Relaciones inter-institucionales		Comunicación con autoridades locales	
			Encuesta rector indicador gestión de alianzas	Revisión documental indicador gestión de alianzas	Encuesta rector indicador relaciones inter-institucionales	Revisión documental indicador relaciones interinstitucionales	Encuesta rector indicador de comunicación con autoridades locales	Revisión documental indicador comunicación con autoridades locales
9	Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00		1,00		1,00	
10	San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00		1,00		1,00	
11	Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,83		1,00		1,00	
12	Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00		1,00		1,00	
13	Miravalle	Asociación Alianza Educativa	0,83		1,00		1,00	
14	Argelia	Asociación Alianza Educativa	1,00		1,00		1,00	
15	Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	0,83		1,00		1,00	
16	Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	0,67		1,00		1,00	
17	La Giralda	Asociación Alianza Educativa	0,83		1,00		1,00	
18	José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,83		1,00		1,00	
19	San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	1,00		1,00		1,00	
20	Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	1,00		1,00		1,00	
21	Buenavista	Fundación Social Calasanz	0,67		1,00		-	
22	Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	1,00		1,00		1,00	
Promedio			<b>0,93</b>		<b>1,00</b>		<b>0,95</b>	

\* El cuadro contiene resultados de dos fuentes: 1) Encuestas (rector), donde los resultados están expresados en puntaje que va de 0 a 1,0, donde 1,0 es la máxima calificación y 2) Revisión documental donde los resultados están expresados en colores que se construyen con la siguiente equivalencia: Calificación sobresaliente ( $\geq 0,8$  y  $< 1,0$ ) (color verde), calificación buena ( $> 0,6$  y  $< 0,8$ ) (color amarillo), calificación regular ( $> 0,4$  y  $< 0,6$ ) (color naranja), calificación mala ( $> 0,2$  y  $< 0,4$ ) (color rojo) y calificación muy mala ( $> 0,0$  y  $< 0,2$ ) (color morado)

Fuente: Unión Temporal Econometría – SEI, Revisión documental y encuestas realizadas en los Colegios en Concesión, 2016

#### a. Gestión de alianzas

El proceso de gestionar alianzas se encuentra explícito en los documentos de todos los colegios analizados de manera que este indicador tiene el mayor valor. En relación con lo que declaran los rectores se observa que la mayoría respondió que se gestionan alianzas y se califica el rol del rector y del operador. En la mayoría de los colegios es muy alto el rol de los dos actores, rector y operador, obteniendo el mayor puntaje (1,0), esto se observa en 15 colegios. Los siete restantes

pertenecen a la Alianza Educativa (Miravalle, Santiago de las Atalayas, Jaime Garzón y La Giralda), el Buenavista de la Fundación Calasanz y el José María Velaz de la UT Colegio San Bartolomé de la Merced y Fe y Alegría. En estos colegios el rol del rector no es tan alto como en los otros colegios y es el operador el que asumen un rol más activo en algunos de los temas del proceso de gestión de alianza.

Una de las grandes fortalezas de los colegios en concesión observadas en los ejercicios cualitativos son las alianzas. Estos colegios en concesión brindan a los estudiantes, y también a la comunidad educativa-tanto docentes como padres de familia-, acceso a diferentes tipos de ayuda gracias a las alianzas que establecen con organizaciones, instituciones, fundaciones, y universidades. Para la gestión académica son importantes, por ejemplo, alianzas para el refuerzo académico a estudiantes con dificultades de aprendizaje o con bajo desempeño académico; otras alianzas que se identifican como innovadoras tienen que ver con apoyo psicológico a los estudiantes, dada su condición de vulnerabilidad, el cual es prestado por universidades. Para las actividades extracurriculares los operadores suelen tener alianzas que favorecen a la comunidad educativa por ejemplo para deportes y danza, para escuelas de aprendizaje en diferentes temas como matemáticas y lenguaje, y otros como gobernabilidad. En general, se identifica un alto porcentaje de colegios que ha constituido alianzas con el SENA. En la gestión con la comunidad se identifica un alto porcentaje de alianzas con programas oficiales: con la Secretaria de Educación el Programa RIO -Respuesta Integral de Orientación Escolar; con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y con las comisarías de familia; con la Secretaría de Integración Social trabajan temas sobre competencias ciudadanas, gobernabilidad y prevención en la drogadicción. También establecen alianzas a través de la Secretaría de Salud y el SISVAN - Sistema de Vigilancia Nutricional a nivel distrital con Hospitales locales para trabajar el tema de salud nutricional y autocuidado, particularmente en temas de sexualidad y prevención del embarazo adolescente. Las alianzas con la Policía Nacional para atención a la Infancia y Adolescencia con el Programa DARE para prevención del consumo y riesgos del uso de la red, están presentes en un alto porcentaje de los colegios. También la alianza para trabajar temas de convivencia con programas como Hermes de la Cámara de Comercio de Bogotá. Se puede ver que los colegios tienen fortalezas propias por lo que el operador aporta, y sumado a esto, establecen alianzas en aquello que requiere ser fortalecido. Uno de los inconvenientes que identifican frente a algunas alianzas, es la baja continuidad de algunos programas oficiales o con ONG que están presentes un año y al siguiente año ya no ofrecen el mismo programa.

Todos los operadores de colegios en concesión tienen alianzas establecidas que benefician a todos sus colegios, entre las cuales se resaltan algunas de ellas, bien sea porque es un tipo de alianza que sólo tiene ese operador, o porque presenta alguna particularidad que sobresale en el análisis. Así mismo, cada colegio en su gestión directiva establece alianzas particulares que responden a las necesidades de su contexto.

Los colegios Colsubsidio tienen alianza con la Corporación educativa de Colsubsidio para programas técnicos; con Colsubsidio para la jornada escolar complementaria, que se enfoca en la parte académica; con RedPAPAZ para generar ambientes protegidos para los estudiantes. En el colegio Nueva Roma cuentan con alianzas para las prácticas productivas de los estudiantes y para el servicio social; alianzas con el Jardín Botánico y con ENDA; también han tenido alianzas con UNESCO para promover el aprendizaje del inglés a través de un concurso de escritura de cuento en español e inglés. En el colegio San Vicente una alianza muy importante es con el sector productivo de la localidad, pues los estudiantes hacen el servicio social en los negocios de la zona, le hacen un diagnóstico al negocio y le generan un plan de mejora; gestionan alianzas con empresas para que los estudiantes puedan hacer sus prácticas, por ejemplo, para el técnico en culinaria lograron una alianza con Mc Donalds. En el colegios Las Mercedes existen alianzas para temáticas ambientales, prevención de riesgos, promoción cultural y gestión académica; con UniMinuto el Programa de responsabilidad social habilita el trabajo comunitario con los estudiantes; con Aguas de Bogotá para la ayuda en el manejo de residuos y apoyan el PRAE de la institución; una de la alianzas puntuales que la promotora cultural gestiona anualmente es la visita de los estudiantes de once a la Universidad de la Sabana, Universidad Central y Universidad Santo Tomás. En el colegio Torquigua alianza para el tema ambiental con el Jardín Botánico, entidad que apoya en la ejecución del PRAE; alianza con el SENA, para capacitación a través de cursos a mayores de 18 años, esta alianza cubre a los padres de familia y a la comunidad externa, en temas de salud ocupacional, contabilidad, finanzas, emprendimiento y servicio al cliente; son cursos que buscan enriquecer el perfil laboral y apoyar unidades productivas.

Los colegios Cafam en general establecen alianzas con la Universidad de Cafam que brinda capacitación en innovación pedagógica a docentes y oportunidades de becas para los estudiantes; así mismo con el Centro de educación para el trabajo de Cafam. Cafam La Esperanza cuenta con 6 opciones para formación técnica con el SENA para estudiantes de 10 y 11; tiene alianza con la Orquesta Sinfónica en el programa Tocar y luchar. Cafam Los Naranjos tiene alianzas con SANE (centro local de atención terapéutica), con CONADES (brinda capacitaciones en el manejo del tiempo libre), con FUNRED (maneja el parque fuera del colegio y temas de recreación), con la

Alcaldía Local (para procesos de recreación de los estudiantes), con Artes y Oficios (para proyectos de formación de padres de familia). Cafam Bellavista tienen convenio con fundaciones para la rehabilitación en terapia ocupacional, terapia de lenguaje y psicología; para la evaluación del CI (Coeficiente intelectual); para terapias con la Universidad Antonio Nariño y la Universidad Cooperativa de Colombia; para acompañamiento de tareas con la fundación Zuba; para la rehabilitación de la drogadicción con la fundación Masan; con la Universidad Católica para contar con la presencia de practicantes de psicología; con la Fundación Universitaria Monserrate que les da a los estudiantes de últimos grados la oportunidad de participar en semilleros de investigación; también con el jardín botánico para temáticas ambientales y la biblioteca ambiental para hacer recorridos o participar en actividades realizadas por esta entidad. En Cafam de Santa Lucía hay alianzas con la alcaldía local para formación a estudiantes en manejo de emisoras; con el Jardín Botánico y con ONG con diferentes proyectos de medio ambiente, fotografía, cine y teatro, danzas.

En los colegios de la Alianza Educativa la principal alianza la establecen con los Colegios Gestores: San Carlos, los Nogales, Nueva Granada y la Universidad de los Andes. Tienen el programa de Talentos: el servicio social que hacen los estudiantes de los colegios gestores, lo hacen con los estudiantes de los colegios en concesión, con refuerzos y recuperaciones. Actualmente asisten 20 sábados al año, y se encuentran con los mejores estudiantes de todos los colegios en concesión que tengan habilidades en áreas como matemática, informática, inglés, música y expresión oral. Con la Universidad de los Andes están los clubes, enfocados en refuerzo, 20 sábados al año cada colegio escoge 50 estudiantes de grado once y los envía a la Universidad de los Andes. Con los Nogales tienen programas en los temas artísticos; con el Nueva Granada manejan el Programa Acces, cada año rotan de colegio, con este programa manejan 30 estudiantes. Tienen también alianza con RedPAPAZ. En el Colegio Miravalle tienen alianza con la Universidad Única, el Colombio y Nueva Granada, que manejan capacitaciones para los docentes; con el Colegio San Carlos tienen capacitación del Modelo ONU; tienen apoyo con algunas fundaciones para la Super Aula, porque muchas veces no es suficiente con el tiempo que las profesionales que tiene el colegio le dedican a los estudiantes; con la Fundación Oportunidad, hacen un proceso terapéutico más intensivo para los estudiantes que lo necesitan y para manejar estrategias dentro del aula. El colegio Argelia tiene alianza con Conflituando, donde enseñan a los padres a manejar el conflicto por medio del teatro; con entidades que se especializan en casos particulares como el Instituto Roosevelt. El colegio Santiago de las Atalayas tiene alianzas con fundaciones que ayudan con los casos especiales; con la Universidad de los Andes, en un programa de crecimiento personal y fortalecimiento de aspiraciones y metas. El colegio Jaime

Garzón resalta las alianzas con las Fundaciones Monteverde, Ventanas y Bratano para financiación y becas; con la página web “MENTERO” programa virtual para acceder a información sobre carreras y universidades, obtuvieron acceso gratis para los estudiantes de 11. El colegio La Giralda tiene alianzas con la Alcaldía Local -en temas de acoso escolar y en un intercolegiado local-; con la Fundación San Gabriel -para temas de convivencia-; con la Fundación Mujer del Milenio; con la Fundación Con Las Manos; con otras fundaciones y el CDA para temas de acompañamiento terapéutico; con la Universidad de Los Andes para el programa de 'Aulas en Paz' y con el Colombo Americano.

En los colegios de Don Bosco existen alianzas para convivencias con la Fundación Don Bosco; el FAS -Festival Artístico Salesiano, a nivel local, regional y nacional; el MJS -Movimiento Juvenil Salesiano, dentro del que destacan la Escuela de Formación de Líderes y con la Universidad Minuto de Dios (UniMinuto). Don Bosco IV San José tiene alianzas con el IDRD destacan las Pruebas Supérate; con la Secretaría de Movilidad en aras de consolidar rutas más seguras; con la Alcaldía Local en materia de DD.HH; y con instituciones que prestan refuerzos académicos a nivel individual. Don Bosco II Chuniza cuenta con alianzas con la Fundación Antawara para trabajar con niños que tienen dificultades de aprendizaje; con diferentes universidades para tener practicantes que hacen talleres para reforzar el tema de la prevención; con la Fundación Cantarrana para las escuelas de formación en danzas y gobernabilidad; con Milton Ochoa en capacitaciones a los maestros. Don Bosco III La Estrellita con la Universidad Javeriana que ofrece el servicio de practicantes. Don Bosco V con diferentes universidades como Universidad de la Sabana; Universidad de la Rioja en España; Universidad Javeriana; Universidad Santo Tomás; Universidad Iberoamericana.

En los colegios de la UT Fé y Alegría y el Colegios San Bartolomé de la Merced se benefician de alianzas con la Compañía de Jesús: con la Universidad Javeriana tienen refuerzo en Inglés y apoyo en salud oral; con la Universidad Monserrate practicantes de la facultad de trabajo social; con el Instituto para el Desarrollo Humano de Fe y Alegría para grados 10 y 11, ofrece cursos abiertos a la comunidad; alianzas para trabajo de pastoral. El colegio Santiago de las Atalayas tiene alianza con el Centro de Memoria Histórica Distrital, donde los profesores hacen talleres; con Bibliotecas públicas, jardines de hogares de acción social donde los estudiantes van a prestar el servicio social. El colegio San Ignacio, con la Secretaría de Movilidad, con la ASAB, con la Cinemateca Distrital, con proyectos de agricultura urbana en pro de la huerta; alianzas para el desarrollo comunitario a través del SENA de Soacha; apoyo de practicantes de las universidades Pedagógica y Javeriana y alianzas para los servicios sociales de los estudiantes (de 9 y 10).

El colegio Juan Luis Londoño tiene alianzas con la Universidad de la Salle con practicantes de trabajo social; con la CAR para temas de impacto ambiental y siembra de árboles; con la Universidad Javeriana con practicantes de educación infantil

El colegio Sabio Caldas del Gimnasio Moderno gestiona alianzas tanto el operador como el colegio y tienen en la mira no sólo beneficiar a la comunidad educativa sino a la comunidad que lo rodea: desde trabajo social se generan alianzas con instituciones para realizar proyectos sociales para los estudiantes, padres de familia y personas del barrio, por ejemplo para refuerzo escolar; la Fundación Hakuna Matata que colabora con la parte de recreación y cuidado de los niños especialmente los de vulnerabilidad; Fundación Construimos da un apoyo económico del 1 de enero al 31 de diciembre que permite llevar a cabo el programa de los abuelitos, La Alegría de Vivir; la Fundación SEA reúne diferentes empresas que apoya en la parte de capacitación de estudiantes y profesores en informática y eléctrica como complemento al programa de articulación con el SENA; PricewaterHouseCooper capacita y asesora en el programa de agricultura urbana y lombricultura; la Universidad Javeriana lidera el programa Vidas Móviles sobre hábitos alimenticios y servicios odontológicos para toda la comunidad, y prácticas de psicología tanto educativa como clínica; en las instalaciones del colegio funciona Batuta, el 80% de los niños de la fundación batuta son del colegio, el resto de la comunidad; la Fundación Emilia de Brigard, apoya el programa de Becas La Grulla; con la Patrulla Aérea Civil de Colombia, una o dos veces al año vienen hacer una brigada de servicio odontológico, ginecológico para la comunidad del Sabio y se extiende a toda la comunidad; Con la Universidad Católica con prácticas de psicología educativa; Tierra de Hombres en cuanto a la justicia restaurativa para el manejo de conflicto a través del diálogo; y con Amor y Compasión. Con esas alianzas el colegio funciona de lunes a viernes hasta las 8 de la noche y los sábados. Estas alianzas son gestionadas en conjunto por el operador y por el colegio.

En el Colegio Buenavista Calasanz: actualmente tiene alianzas con la Escuela de Cuidado y Reconciliación- ESCURE, facilitando talleres de respeto y autocuidado, los estudiantes se convierten en multiplicadores; con Yamaha, proporcionando instrumentos musicales para Batuta (no es oficial, es a través de los padres de familia); con "Proyecto de Vida", quienes brindan un apoyo para el refuerzo de tareas; y con la Biblioteca Tunal.

#### b. Relaciones interinstitucionales

Este indicador se refiere a la implementación de las alianzas para el apoyo a los procesos institucionales. En la revisión documental se encontró evidencia que permite afirmar que las

alianzas establecidas van encaminadas a fortalecer la calidad del servicio educativo y favorecen la formación actual y posterior de los estudiantes. Por esta razón todos los colegios están en la categoría sobresaliente (verde).

Por su parte la encuesta del rector refleja la existencia de estas alianzas en todos los colegios, por lo que se obtuvo el puntaje máximo en todos ellos.

#### c. Comunicación con autoridades locales

Los colegios en concesión mantienen relación con las autoridades locales se apoyan en la policía, los hospitales de la localidad y tiene permanente relación con las alcaldías menores de su localidad, también tiene relación con otros colegios vecinos, con los cuales se unen para algunos eventos o los apoyan con recursos o instalaciones que los otros colegios no tienen. Es un indicador que obtiene también un puntaje sobresaliente con el máximo valor para todos los colegios excepto el Buenavista.

## 4.2 GESTIÓN ACADÉMICA

El modelo de gestión académica se analiza desde tres grandes temas que son el diseño curricular, las prácticas pedagógicas y el seguimiento académico.

Las fuentes utilizadas para el análisis del modelo de académica son la revisión documental, las encuestas a rectores, docentes y estudiantes, **la observación en el aula realizada en las clases de matemáticas y lenguaje en los grados 5º, 9º y 11**, la entrevista grupal con los directivos y los grupos focales con docentes y directivos.

Los resultados de la observación en el aula se presentan en el numeral de prácticas pedagógicas, que junto con las respuestas de los docentes a las condiciones contextuales permiten obtener un indicador de prácticas pedagógicas que es uno de tres temas de la gestión académica. Estos resultados de observación en el aula por ser un tema que no se había aplicado previamente en estos colegios, toma una parte importante de este capítulo, saliéndose un poco del esquema de los demás temas de cada una de las gestiones.

Para el cálculo del indicador de cada uno de los temas, se tienen en cuenta los puntajes obtenidos en las encuestas aplicadas en los 22 colegios y los resultados de la observación en el aula. La revisión documental se presenta con categorías, no con puntaje y este dato no entra en el puntaje



Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

de cada categoría. El análisis cualitativo se presenta como un complemento y como una explicación del “como” es decir cómo se adelantan los procesos.

Las categorías que se utilizaron para el análisis documental y también para la descripción de los resultados se construyeron con los siguientes rangos de puntajes: calificación sobresaliente ( $> 0,8$  y  $< 1,0$ )(color verde), calificación buena ( $> 0,6$  y  $< 0,8$ )( color amarillo) calificación regular ( $> 0,4$  y  $< 0,6$ )(color naranja) , calificación mala ( $> 0,2$  y  $< 0,4$ )(color rojo) y calificación muy mala ( $> 0,0$  y  $< 0,2$ )(color morado).

#### 4.2.1 Diseño curricular

Para el análisis del diseño curricular, primer tema de la gestión académica, se analizan dos indicadores que son el Plan de estudios y los recursos para el aprendizaje.

**Cuadro 4.6 - Indicadores proceso diseño curricular por tipo de fuente\***

CTO_NIM	Colegio	Operador	Indicador		Recursos para el aprendizaje		
			Plan de estudios		Promedio Encuestas:	Encuesta docentes	Encuesta estudiantes
			Encuesta docentes indicador plan de estudios	Revisión documental indicador plan de estudios	Indicador recursos para el aprendizaje - Docentes	indicador recursos para el aprendizaje - Docentes	indicador recursos para el aprendizaje - estudiantes
1	La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,89		0,77	0,74	0,79
2	Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00		0,88	0,92	0,84
3	Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,94		0,83	0,90	0,76
4	Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,78		0,79	0,86	0,72
5	Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	0,89		0,77	0,76	0,78
6	Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	1,00		0,72	0,68	0,75
7	Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	1,00		0,80	0,87	0,72
8	Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	0,94		0,58	0,57	0,60
9	Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,94		0,83	0,88	0,77
10	San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00		0,90	0,94	0,86
11	Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00		0,80	0,87	0,74
12	Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00		0,78	0,83	0,72
13	Miravalle	Asociación Alianza Educativa	0,94		0,69	0,81	0,58
14	Argelia	Asociación Alianza Educativa	0,83		0,80	0,88	0,72

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Indicador			Plan de estudios		Recursos para el aprendizaje		
CTO_NIM	Colegio	Operador	<u>Encuesta docentes</u> indicador plan de estudios	<u>Revisión documental</u> indicador plan de estudios	<u>Promedio Encuestas:</u>	<u>Encuesta docentes</u>	<u>Encuesta estudiantes</u>
					Indicador recursos para el aprendizaje e - Docentes	indicador recursos para el aprendizaje - Docentes	indicador recursos para el aprendizaje - estudiantes
15	Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	1,00		0,83	0,93	0,73
16	Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	0,94		0,80	0,88	0,71
17	La Giralda	Asociación Alianza Educativa	1,00		0,76	0,80	0,73
18	José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,94		0,69	0,73	0,65
19	San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,94		0,71	0,76	0,67
20	Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	0,94		0,65	0,61	0,68
21	Buenavista	Fundación Social Calasanz	1,00		0,77	0,82	0,72
22	Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	1,00		0,78	0,83	0,73
Promedio			<b>0,95</b>		<b>0,77</b>	<b>0,81</b>	<b>0,73</b>

\* El cuadro contiene resultados de dos fuentes: 1) Encuestas (docentes y estudiantes), donde los resultados están expresados en puntaje que va de 0 a 1,0, donde 1,0 es la máxima calificación y 2) Revisión documental donde los resultados están expresados en colores que se construyen con la siguiente equivalencia: Calificación sobresaliente (> o =0,8 y < o=1,0) **[color verde]**, calificación buena (> o =0,6 y < 0,8) **[color amarillo]**, calificación regular (> o =0,4 y <0,6) **[color naranja]**, calificación mala (> o =0,2 y <0,4) **[color rojo]**, y calificación muy mala (>0,0 y <o=0,2) **[color morado]**

Fuente: Unión Temporal Econometría – SEI, Revisión documental y encuestas realizadas en los Colegios en Concesión, 2016

#### a. Formulación de la propuesta curricular y planes de estudio

En el tema plan de estudios se revisa la formulación de la propuesta curricular y de los planes de estudios y su coherencia con el enfoque pedagógico desde lo documental y se evalúa el nivel de participación de los docentes en la construcción y articulación de los planes de estudio de los diferentes niveles, de acuerdo con la percepción de los docentes. Esta información se complementa con el análisis cualitativo que se concentró en las estrategias de inclusión, de los estudiantes con discapacidad o necesidades especiales, en los diseños curriculares

Los resultados de la fuente documental muestran diferencias entre los colegios, es así como es posible identificar un grupo de seis colegios (Gimnasio Sabio Caldas, San Vicente, Argelia, La Giralda, Jaime Garzón y Miravalle) con resultados de la categoría sobresaliente (verde) y otro grupo de trece colegios que se ubican en la categoría bueno (amarillo), dos en la categoría regular (naranja) y uno en la categoría malo (rojo).

Los resultados obtenidos en la encuesta al docente, donde se preguntaba por la existencia de espacios de participación para la construcción de planes de estudio entre los diferentes grados y por su participación en estos espacios, tienen una varianza baja. Es así como varios colegios (10) obtuvieron el máximo puntaje 1.0 y otros (11) estuvieron muy cerca (entre 0.89 y 0.94), y solo un colegio tuvo un puntaje inferior a 0.8, aunque muy cercano (0.78)

Los ejercicios cualitativos abordaron los temas de propuesta curricular y plan de estudios, desde las estrategias de inclusión social, entendida en el sentido más amplio, que tiene cada colegio. Como se puede ver en los resultados de los indicadores, estas estrategias son variadas y en la mayoría de los casos se centran en los estudiantes con necesidades educativas especiales y solo en muy pocos se habla de estrategias específicas para población con discapacidad, de grupos étnicos o de género. Es importante resaltar, que la mayoría de los colegios cuenta con estrategias y personal calificado para atender los procesos de los alumnos con necesidades educativas especiales, en general se habla de flexibilizaciones al currículo en especial al sistema de evaluación y solo en muy pocos casos se mencionó la adaptación de currículos especiales para estos niños, niñas y adolescentes. Se puede afirmar, que este es un tema por mejorar en todos los colegios, especialmente en la atención a estudiantes con discapacidad, sin dejar de lado que contar con estrategias y personal capacitado es un avance importante para lograr la inclusión social.

Dentro de estas estrategias sobresalen Asociación Alianza Educativa y la Fundación Educativa La Salle. En el primer caso, todos los colegios de este operador cuentan con el Programa Súper Aula, a través del cual atienden a los estudiantes con necesidades educativas especiales, con apoyo de psicopedagogía, terapia ocupacional y fonoaudiología, en esta aula los estudiantes están en grupos pequeños 3 veces a la semana, para lo cual todo el contenido está planificado según los currículos, estos profesionales también acompañan el aula y a los docentes en su seguimiento a este tipo de estudiantes. Por su lado, el colegio Juan Luís Londoño, es de los pocos colegios que realiza adaptaciones a la malla curricular, el sistema de evaluación es diferenciado según las capacidades de los estudiantes, el trabajo de inclusión a estudiantes con discapacidad es avanzado y está estructurado, acompañado por profesionales en educación especial.

#### b. Recursos para el aprendizaje

El indicador de recursos de aprendizaje se construye a través de la encuesta a docentes y la encuesta a estudiantes, donde se busca identificar aspectos tales como la cantidad, calidad, estado, y uso que se da a los recursos para el aprendizaje donde están incluidos los materiales, equipos, medios educativos y libros.

Los resultados promedio muestran una mejor calificación de parte de los docentes (0.81) frente a la calificación dada por los estudiantes (0.73). Las calificaciones derivadas de los docentes muestran un grupo de quince colegios con resultados mayores 0.8, un grupo de seis colegios con resultados buenos (De mayor a menor: Don Bosco III- Chuniza, San Ignacio, La Esperanza, José María Velaz, Don Bosco IV-San José y Juan Luis Londoño) y solo un colegio tiene un resultado regular (Don Bosco V- Bilbao). Los resultados de la encuesta a los estudiantes muestran en resultado menor, donde solo dos colegios tendrían un resultado con puntaje superior a 0.80 (San Vicente y Los Naranjos), 19 estarían entre 0.6 y 0.8 y solo uno por debajo de 0.60 (Miravalle). La categoría general que combina los resultados de docentes y estudiantes nos muestra un promedio calificado como bueno de 0.77, donde 9 de los colegios tienen puntaje sobresaliente, 12 bueno y solo 1 de ellos regular.

En todos los colegios en concesión sobresalió la importancia de la capacitación y la formación constante de los docentes, en términos académicos sobre todo en cada uno de los modelos pedagógicos de los operadores y en varios casos en términos espirituales y de vocación. Cada colegio, forma a sus maestros desde los fundamentos de su modelo pedagógico y así como en el caso de la convivencia de los estudiantes se busca construir sentido de pertenencia, los recursos para el aprendizaje que se ponen a la orden de los docentes ayudan a generar compromiso de éstos frente a las pedagogías de cada operador. Se podría concluir que la formación constante de los docentes y el compromiso que ésta genera, aporta a la calidad de la educación que están recibiendo los estudiantes de los colegios en concesión.

Se destacan estrategias de trabajo interdisciplinar entre colegios de operadores como Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio, con su planeación en redes a las que pertenecen todos los colegios (privados y en concesión) y las reuniones periódicas entre áreas, niveles y coordinaciones que tienen los docentes de la Fundación Social Calasanz con todos sus colegios en el país, así como las convivencias en las que se forman espiritualmente y que les ayuda en la construcción de su vocación docente. También sobresale la coordinación por áreas de la Alianza Educativa, que pone en relación las experiencias académicas de los diferentes colegios.

#### 4.2.2 Prácticas pedagógicas

Las prácticas pedagógicas son el segundo tema de gestión académica y se evalúan con dos fuentes, que a su vez generan dos indicadores: la encuesta a docentes donde se pregunta sobre las condiciones contextuales para implementar la propuesta pedagógica y la segunda son los resultados que se derivan de la **observación en el aula** que se realizó en seis clases de cada

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

colegio, tres de matemáticas y tres de lenguaje en los grados 5°, 9° y 11, donde se identifica el tiempo utilizado por el docente a actividades académicas, en actividades académicas activas, la participación de los alumnos y el uso de los materiales

**Cuadro 4.7 - Indicadores proceso prácticas pedagógicas y gestión de clases por tipo de fuente\***

CTO_NIM	Colegio	Operador	<i>Encuesta docente</i>	<i>Observación en el aula</i>
			Indicador condiciones contextuales propuesta pedagógica	Indicador práctica pedagógica
1	La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,85	0,75
2	Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,94	0,71
3	Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,87	0,75
4	Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,85	0,70
5	Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	0,74	0,70
6	Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	0,85	0,74
7	Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	0,87	0,79
8	Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	0,65	0,63
9	Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,78	0,76
10	San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,94	0,81
11	Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,89	0,71
12	Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,91	0,79
13	Miravalle	Asociación Alianza Educativa	0,74	0,73
14	Argelia	Asociación Alianza Educativa	0,87	0,79
15	Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	0,83	0,81
16	Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	0,91	0,82
17	La Giralda	Asociación Alianza Educativa	0,72	0,69
18	José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,80	0,79
19	San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,80	0,59
20	Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	0,65	0,74
21	Buenavista	Fundación Social Calasanz	0,72	0,66
22	Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	0,78	0,64
Promedio			<b>0,82</b>	<b>0,73</b>

\* El cuadro contiene resultados de dos fuentes: 1) Encuestas (docentes) los cuales están expresados en puntaje que va de 0 a 1,0, donde 1,0 es la máxima calificación y 2) Observación en el aula, que también es un resultado que se expresa de 0 a 1,0 donde 1,0 es el máximo valor.

Fuente: Unión Temporal Econometría -SEI –Encuestas y observación en el aula realizadas Colegios en Concesión, 2016

#### a. Condiciones contextuales

En relación a las condiciones contextuales para la práctica pedagógicas los docentes las califican en promedio con 0.82, 14 de los colegios tienen puntajes superiores a 0.8 y 8 colegios tienen puntajes menores a 0.8 pero mayores a 0.65.

#### b. Observación en el aula

Como se mencionaba antes uno de los dos indicadores de prácticas pedagógicas se deriva del ejercicio de observación en el aula que se realizó para esta evaluación, de los resultados obtenidos se construyó el indicador de observación en el aula como un promedio de tres variables: Proporción del tiempo dedicado a las actividades académicas, proporción del tiempo dedicado a actividades académicas activas y proporción del tiempo de estas últimas donde participaron todos los alumnos. Los resultados que se presentan en la última columna del cuadro anterior (cuadro 4.7) se observa que el promedio es de 0.73. Tres colegios obtienen un puntaje superior o igual a 0.80, el resto tienen un puntaje entre 0.6 y 0.79 y solo un colegio tiene un puntaje menor a 0.60. Este indicador al igual que los demás indicadores se considera que el mayor valor es 1,0 y se considera también que puntajes por encima de 0,80 son sobresalientes, y que entre  $> o = 0,60$  y  $< 0,80$  son muy buenos. Es decir que la mayoría de los colegios obtuvieron una calificación muy buena.

A continuación, dada la importancia de este tema se presentan en mayor detalle los resultados obtenidos junto con una introducción del ejercicio realizado.

- Ejercicio realizado en la observación en el aula

El ejercicio que se realizó en los veintidós (22) Colegios en Concesión ubicados en la ciudad de Bogotá, permite un acercamiento al tema del Uso del Tiempo en el Aula. Para la aplicación se utilizó la metodología Stallings<sup>25</sup> que permite registrar el uso del tiempo de forma estandarizada, donde se aplican fichas de observación a lo largo de las sesiones de clase denominadas “fotos

---

<sup>25</sup> La profesora Jane Stallings, desarrolló en 1970 el instrumento “Stallings Classroom Snapshot” que permite estandarizar la observación en el aula de manera que sea posible comparar las diferentes situaciones que se observan en las aulas de clase; los resultados también son directamente comparables entre los diferentes tipos de escuelas y contextos de los países<sup>14</sup>; el instrumento arroja datos comparables en los siguientes tipos de variables: 1) Uso del tiempo de enseñanza de los docentes ( actividades académicas y no académicas), participación de los alumnos en las actividades y 3) Uso de los materiales.

instantáneas” las cuales toman 15 segundos y se toman 10 veces durante el desarrollo de la clase. Los formatos utilizados Para esta metodología se incluyen en el anexo 2, donde se encuentran los formularios aplicados.

A continuación, se presentan los resultados encontrados los cuales se pueden clasificar en tres grandes temas: Distribución del tiempo en actividades académicas (activas y pasivas), no académicas (administración de la clase y docente no involucrado - Off time); participación de los estudiantes en las actividades y uso de los materiales

Para mayor facilidad en la lectura de los resultados se presentan los datos agregados para el total de los 22 colegios, luego se presentan por operador y más adelante por colegio.

- Resultados generales

La observación en el aula usando el método Stallings permite determinar el porcentaje del tiempo de la clase que es utilizado en actividades académicas y actividades no académicas, así como el tipo de actividades realizadas, el tamaño del grupo y los materiales utilizados. El siguiente cuadro permite distinguir entre las actividades que se consideran académicas y no académicas.

**Cuadro 4.1 Actividades académicas y no académicas**

Actividades Académicas	Actividades no académicas
Preguntas y/o Respuestas	Instrucción verbal
Exposición y/o Demostración	Disciplina
Lectura en voz alta	Administración de la clase
Prácticas y/o Memorización	Docente administra la clase por sí solo
Tarea/Trabajo individual/Ejercicios	Interacción social del docente o docente no involucrado
Copia	Docente fuera del aula

Fuente: UT Econometría – SEI

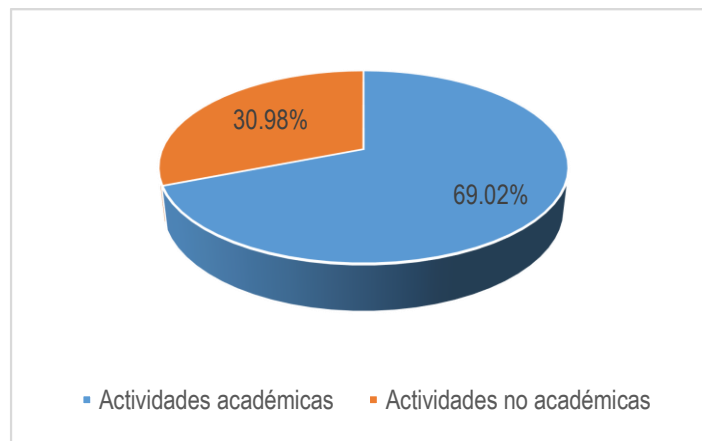
A continuación, se describe el uso del tiempo en una sesión de clase promedio de los colegios en concesión.

### ¿Qué sucede con el uso del tiempo en una sesión promedio de los colegios en concesión?

a. Total 22 Colegios en Concesión

El estudio realizado muestra que en las aulas de los Colegios en Concesión, dedican en promedio el 69.02% del tiempo a actividades académicas, en contraste el porcentaje de tiempo dedicado a actividades no académicas es de 30.98%<sup>26</sup>; de este porcentaje de actividades no académicas, el 28.48% de tiempo es dedicado a actividades de gestión de la clase, y el 2.5% restante del tiempo el docente no está involucrado (docente off-task), por ejemplo cuando el docente está fuera del aula o tiene interacción social<sup>27</sup>.

**Figura 4.1 - Actividades académicas y no académicas**



Fuente: UT Econometría – SEI. Observación en el aula, Colegios en Concesión 2016

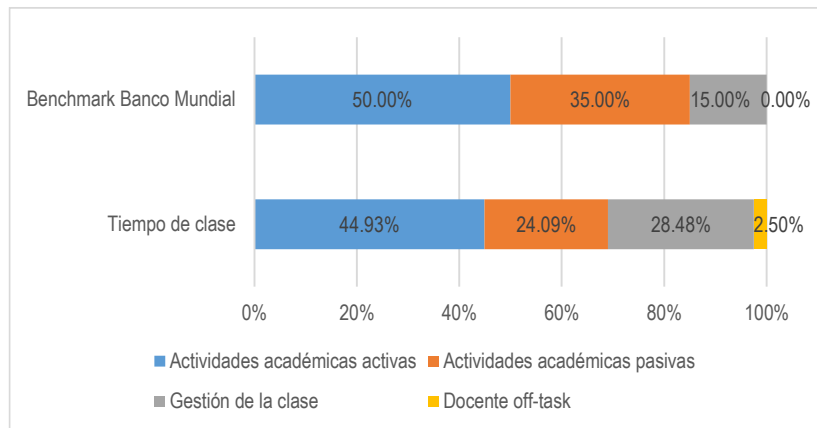
Con respecto a las actividades académicas que se realizan en una sesión de clase promedio, en los Colegios en Concesión, las actividades que se realizaron con mayor frecuencia fueron actividades académicas activas (44.93%); sin embargo, como lo muestra la siguiente figura, este porcentaje se encuentra por debajo del punto de referencia establecido por el Banco Mundial, 50% o más. El porcentaje de actividades académicas pasivas (24.09%), también se encuentra por debajo del punto de referencia establecido por el Banco Mundial, 35% o menos.

<sup>26</sup> El Banco Mundial define como punto de referencia de una buena práctica en el uso del tiempo de clase el 85% del tiempo dedicado a actividades académicas, y el 15% o menos a actividades no académicas (Luque, 2014).

<sup>27</sup> Para un estudio realizado en 2011, se tenía que en Colombia el uso del tiempo de clase dedicado a actividades académicas era aproximadamente el 65%, el 25% se dedicaba a la administración de la clase y el 10% el docente no está involucrado (docente off-task). (Luque, 2014)



**Figura 4.2 - Distribución del tiempo de clase**



Fuente: UT Econometría – SEI. Observación en el aula, Colegios en Concesión 2016

#### b. Colegios

El siguiente cuadro, muestra la distribución del tiempo en actividades académicas y no académicas para cada uno de los veintidós (22) Colegios en Concesión observados en el estudio. El colegio que tiene un mayor porcentaje de tiempo dedicado a actividades académicas activas es el colegio Jaime Garzón de la Asociación Alianza Educativa (60%). Sin embargo, el colegio que tiene una dedicación mayor en el agregado de actividades académicas (activas más pasivas) es el colegio Bellavista de la Caja de Compensación Familiar Cafam.

En cuanto a las actividades no académicas, el colegio que tiene el mayor porcentaje de dedicación es el San Ignacio es la Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría (55%), seguido del colegio Miravalle de la Asociación Alianza Educativa (50%).

**Cuadro 4.1 - Actividades académicas y no académicas por colegio**

Colegio	Operador	Actividades Académicas			Actividades No Académicas		
		Actividades académicas: Total	Actividades académicas: activas	Actividades académicas: pasivas	Actividades no académicas: Total	Actividades no académicas: Gestión de la clase	Actividades no académicas: Docente off-task
Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	0.72	0.60	0.12	0.28	0.28	0.00
Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	0.73	0.58	0.15	0.27	0.23	0.03
Argelia	Asociación Alianza Educativa	0.73	0.57	0.17	0.27	0.25	0.02

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Colegio	Operador	Actividades Académicas			Actividades No Académicas		
		Actividades académicas: Total	Actividades académicas: activas	Actividades académicas: pasivas	Actividades no académicas: Total	Actividades no académicas: Gestión de la clase	Actividades no académicas: Docente off-task
San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.78	0.53	0.25	0.22	0.22	0.00
La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	0.75	0.53	0.22	0.25	0.22	0.03
Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	0.65	0.52	0.13	0.35	0.35	0.00
Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.73	0.50	0.23	0.27	0.25	0.02
Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.77	0.48	0.28	0.23	0.20	0.03
Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	0.62	0.48	0.13	0.38	0.37	0.02
Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	0.62	0.48	0.13	0.38	0.35	0.03
José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0.73	0.47	0.27	0.27	0.18	0.08
Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	0.70	0.47	0.23	0.30	0.23	0.07
Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	0.87	0.45	0.42	0.13	0.13	0.00
Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	0.55	0.45	0.10	0.45	0.42	0.03
Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.72	0.43	0.28	0.28	0.28	0.00
Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	0.67	0.43	0.23	0.33	0.32	0.02
Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	0.82	0.40	0.42	0.18	0.18	0.00
Miravalle	Asociación Alianza Educativa	0.50	0.38	0.12	0.50	0.48	0.02
Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	0.83	0.37	0.47	0.17	0.17	0.00
La Giralda	Asociación Alianza Educativa	0.67	0.33	0.33	0.33	0.28	0.05
Buenavista	Fundación Social Calasanz	0.58	0.23	0.35	0.42	0.38	0.03
San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0.45	0.18	0.27	0.55	0.48	0.07

Nota: 1. Las actividades académicas activas son: Lectura en voz alta, Preguntas y respuestas, Exposición, Prácticas y/o memorización. 2. Las actividades académicas pasivas son: Tareas, trabajo individual, ejercicios y copiar

Fuente: UT Econometría – SEI. Observación en el aula, Colegios en Concesión 2016

### c. Operador

Al analizar la distribución del tiempo en las sesiones de clase agregada por operador se encuentra que los colegios que pertenecen a la Caja de Compensación Familiar Cafam tienen en promedio el mayor porcentaje de tiempo dedicado a actividades académicas (81.67%), seguido de los colegios que pertenecen a la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio (75%).

**Cuadro 4.2 - Actividades académicas y no académicas por operador**

Operador	Actividades académicas	Actividades No académicas	Número de colegios
Caja de Compensación Familiar Cafam	0.82	0.18	4
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.75	0.25	4
Fundación Educativa Don Bosco	0.68	0.32	4
Asociación Alianza Educativa	0.65	0.35	5
Fundación Gimnasio Moderno	0.62	0.38	1
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0.59	0.41	2
Fundación Social Calasanz	0.58	0.42	1
Fundación Educativa La Salle	0.55	0.45	1

Fuente: UT Econometría – SEI. Observación en el aula, Colegios en Concesión 2016

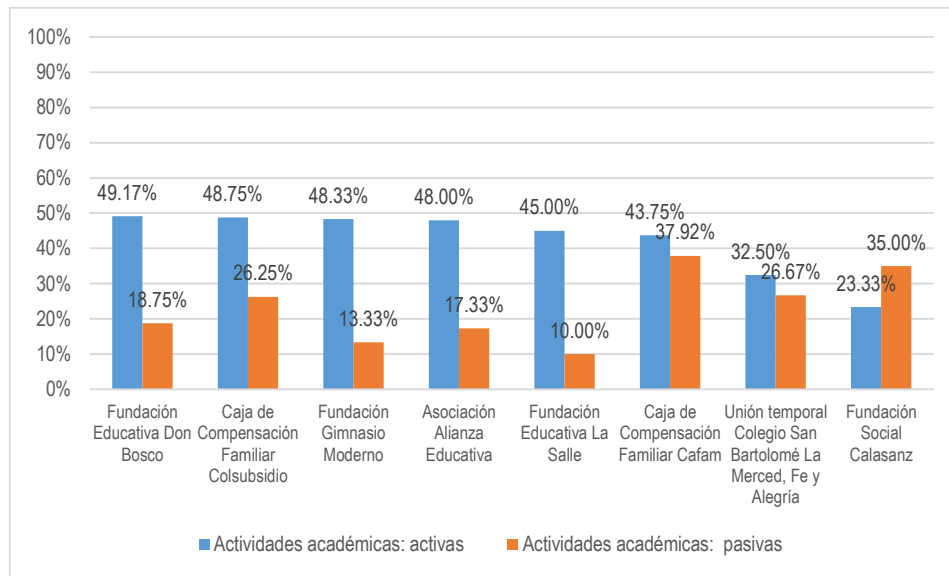
La siguiente figura muestra el promedio del porcentaje de tiempo dedicado a actividades académicas activas y pasivas por operador. En promedio los colegios que pertenecen a la Fundación Educativa Don Bosco dedican más tiempo a actividades académicas activas (49.17%), seguido de los colegios que pertenecen a la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio (48.75%). En promedio el colegio que pertenece a la Fundación Social Calasanz dedica menos tiempo a actividades académicas activas (23.33%), seguido de los colegios que pertenecen a la Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría (32.50%).

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Figura 4.3 - Actividades académicas activas y pasivas por operador**



Fuente: UT Econometría – SEI. Observación en el aula, Colegios en Concesión 2016

## ¿Qué tipos de actividades académicas se realizaron en clase?

### a. Total 22 Colegios en Concesión

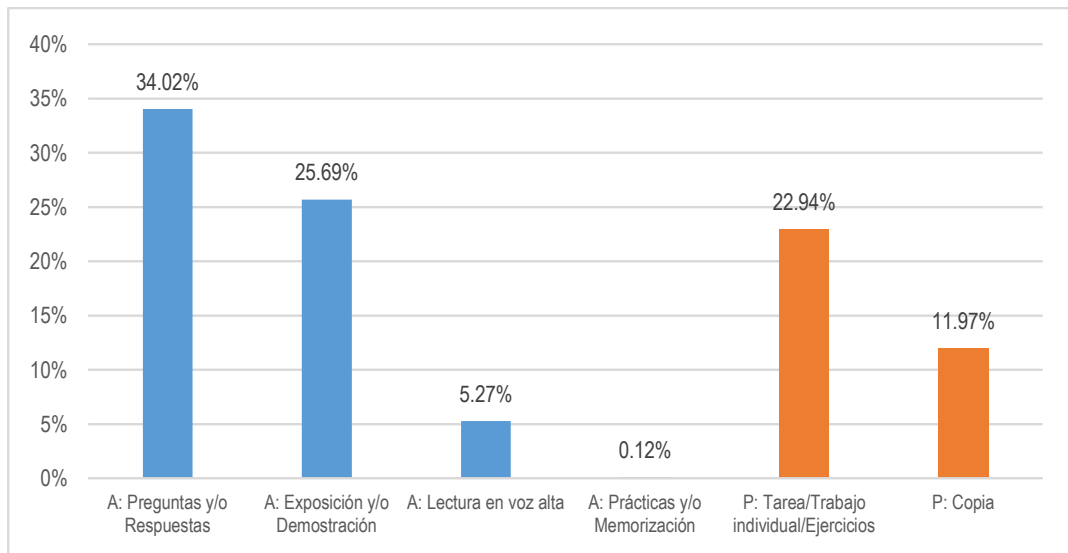
La siguiente figura muestra la distribución del total del tiempo dedicado a actividades académicas, la mayor proporción se encuentra en preguntas y/o respuestas (34.02%), seguido de tareas, trabajo individual y ejercicios (22.94%). Las actividades académicas que se realizan en menor proporción son lectura en voz alta (5.27%) y práctica y/o memorización (0.12%).

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Figura 4.4 - Distribución del tiempo dedicado a actividades académicas**



Nota: A: Corresponde a Actividades Académicas Activas - P: Corresponde a Actividades Académicas Pasivas

Fuente: UT Econometría – SEI. Observación en el aula, Colegios en Concesión 2016

#### a. Colegios

El siguiente cuadro muestra la distribución del tiempo en actividades académicas para cada uno de los veintidós (22) Colegios en Concesión observados en el estudio. El colegio que tiene un mayor porcentaje de tiempo dedicado a actividades académicas activas es el colegio Jaime Garzón de la Asociación Alianza Educativa (60%). Sin embargo, el colegio que tiene una dedicación mayor en el agregado de actividades académicas (activas más pasivas) es el colegio Bellavista de la Caja de Compensación Familiar Cafam.

En cuanto a las actividades no académicas, el colegio que tiene el mayor porcentaje de dedicación es el San Ignacio es la Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría (55%), seguido del colegio Miravalle de la Asociación Alianza Educativa (50%).

**Cuadro 4.3 - Distribución del tiempo dedicado a actividades académicas por colegio**

Colegio	Operador	A:Lectura en voz alta	A:Exposición y/o Demostración	A:Preguntas y/o Respuestas	A:Prácticas y/o Memorización	P: Tarea Trabajo individual Ejercicios	P:Copia
Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	0.03	0.15	0.42	0.00	0.05	0.07

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Colegio	Operador	A:Lectura en voz alta	A:Exposición y/o Demostración	A:Preguntas y/o Respuestas	A:Prácticas y/o Memorización	P: Tarea Trabajo individual Ejercicios	P:Copia
Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	0.03	0.30	0.25	0.00	0.15	0.00
Argelia	Asociación Alianza Educativa	0.02	0.15	0.40	0.00	0.10	0.07
San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.07	0.30	0.17	0.00	0.18	0.07
La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	0.02	0.18	0.32	0.02	0.15	0.07
Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	0.05	0.05	0.42	0.00	0.08	0.05
Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.02	0.30	0.18	0.00	0.20	0.03
Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	0.03	0.23	0.22	0.00	0.10	0.03
Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.07	0.25	0.17	0.00	0.15	0.13
Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	0.03	0.13	0.32	0.00	0.12	0.02
Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	0.02	0.20	0.25	0.00	0.13	0.10
José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0.02	0.17	0.28	0.00	0.12	0.15
Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	0.17	0.17	0.12	0.00	0.08	0.02
Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	0.05	0.22	0.18	0.00	0.27	0.15
Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.02	0.22	0.20	0.00	0.13	0.15
Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	0.02	0.20	0.22	0.00	0.13	0.10
Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	0.03	0.15	0.22	0.00	0.30	0.12
Miravalle	Asociación Alianza Educativa	0.00	0.12	0.27	0.00	0.05	0.07
Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	0.03	0.12	0.22	0.00	0.38	0.08
La Giralda	Asociación Alianza Educativa	0.05	0.07	0.22	0.00	0.22	0.12
Buenavista	Fundación Social Calasanz	0.02	0.17	0.05	0.00	0.22	0.13
San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0.02	0.07	0.10	0.00	0.17	0.10

Nota: A: Corresponde a Actividades Académicas Activas - P: Corresponde a Actividades Académicas Pasivas

Fuente: UT Econometría – SEI. Observación en el aula, Colegios en Concesión 2016

## b. Operador

El siguiente cuadro muestra la distribución del tiempo en actividades académicas para cada operador. En promedio los colegios que dedican más tiempo a lectura en voz alta (17%), son los que pertenecen a la Fundación Educativa La Salle, en promedio los colegios que dedican más

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

tiempo a exposición y demostración (27%) son los que pertenecen a Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio y en promedio los colegios que dedican mayor tiempo a preguntas y/o respuestas (34%), son los colegios de la Asociación Alianza Educativa.

**Cuadro 4.4 - Distribución del tiempo dedicado a actividades académicas por operador**

Operador	A:Lectura en voz alta	A:Exposición y/o Demostración	A:Preguntas y/o Respuestas	A:Prácticas y/o Memorización	P:Tarea Trabajo individual Ejercicios	P:Copia
Fundación Educativa Don Bosco	0.03	0.23	0.23	0.00	0.13	0.06
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.04	0.27	0.18	0.00	0.17	0.10
Fundación Gimnasio Moderno	0.03	0.13	0.32	0.00	0.12	0.02
Asociación Alianza Educativa	0.03	0.11	0.34	0.00	0.10	0.07
Fundación Educativa La Salle	0.17	0.17	0.12	0.00	0.08	0.02
Caja de Compensación Familiar Cafam	0.03	0.17	0.23	0.00	0.28	0.10
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0.02	0.12	0.19	0.00	0.14	0.13
Fundación Social Calasanz	0.02	0.17	0.05	0.00	0.22	0.13

Nota: A: Corresponde a Actividades Académicas Activas - P: Corresponde a Actividades Académicas Pasivas

Fuente: UT Econometría – SEI. Observación en el aula, Colegios en Concesión 2016

### ¿Qué tamaño de grupo estuvo involucrado en actividades académicas?

a. Total 22 Colegios en Concesión

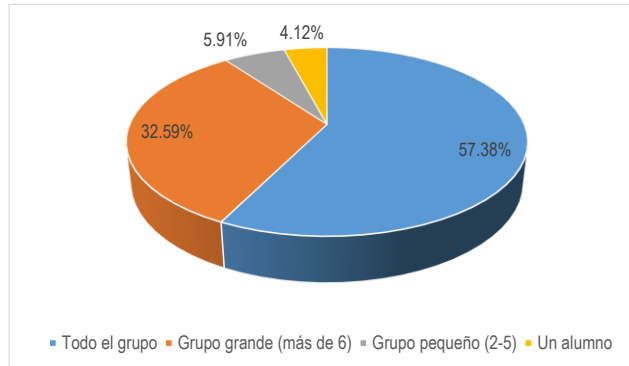
Del tiempo dedicado a actividades académicas el 57.38% del tiempo el docente se encontraba trabajando con todos los estudiantes, el restante 42.69% el docente se encontraba con un alumno, grupos pequeños (2-5 estudiantes) o grandes (más de 5 estudiantes).

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Figura 4.5 - Tamaño del grupo de estudiantes involucrado en actividades académicas - Agregado**



Fuente: UT Econometría – SEI. Observación en el aula, Colegios en Concesión 2016

#### a. Colegios

Del tiempo dedicado a actividades académicas, el colegio Fundación Social Calasanz es el que involucra la mayor parte del tiempo a todos los estudiantes (91%), el colegio que involucra en menor porcentaje de tiempo a todos los estudiantes es Don Bosco III – La Estrellita (7%), sin embargo, este colegio involucra el 80% del tiempo a un grupo grande de estudiantes (más de 6).

**Cuadro 4.5. Tamaño del grupo de estudiantes involucrado en actividades académicas por colegio**

Colegio	Operador	Todo el grupo	Grupo grande (más de 6)	Grupo pequeño (2-5)	Un alumno
Buenavista	Fundación Social Calasanz	0.91	0.09	0.00	0.00
Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	0.86	0.06	0.06	0.02
Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	0.85	0.03	0.12	0.00
Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	0.85	0.08	0.02	0.06
Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	0.80	0.12	0.06	0.02
La Giralda	Asociación Alianza Educativa	0.80	0.15	0.03	0.03
Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.75	0.23	0.00	0.02
San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.74	0.23	0.02	0.00
Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	0.72	0.28	0.00	0.00
José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0.68	0.32	0.00	0.00
Argelia	Asociación Alianza Educativa	0.64	0.25	0.02	0.09
Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	0.63	0.30	0.05	0.02
La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	0.60	0.24	0.11	0.04



Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Colegio	Operador	Todo el grupo	Grupo grande (más de 6)	Grupo pequeño (2-5)	Un alumno
Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.59	0.35	0.04	0.02
San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0.52	0.44	0.04	0.00
Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.51	0.37	0.05	0.07
Miravalle	Asociación Alianza Educativa	0.43	0.50	0.03	0.03
Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	0.31	0.60	0.00	0.10
Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	0.14	0.62	0.16	0.08
Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	0.14	0.49	0.27	0.11
Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	0.10	0.63	0.15	0.13
Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	0.07	0.80	0.07	0.07

Fuente: UT Econometría – SEI. Observación en el aula, Colegios en Concesión 2016

#### b. Operador

En promedio los colegios que involucran la mayor parte del tiempo a todos los estudiantes, son los que pertenecen a la Fundación Social Calasanz (91%); en promedio los colegios que involucran a un grupo grande de estudiantes (6 o más), son los que pertenecen a la Fundación Educativa Don Bosco (66%).

#### **Cuadro 4.6. Tamaño del grupo de estudiantes involucrado en actividades académicas por operador**

Operador	Todo el grupo	Grupo grande (más de 6)	Grupo pequeño (2-5)	Un alumno
Fundación Social Calasanz	0.91	0.09	0.00	0.00
Fundación Educativa La Salle	0.85	0.03	0.12	0.00
Caja de Compensación Familiar Cafam	0.78	0.13	0.06	0.04
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.65	0.30	0.03	0.03
Asociación Alianza Educativa	0.64	0.30	0.03	0.03
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0.60	0.38	0.02	0.00
Fundación Educativa Don Bosco	0.15	0.66	0.10	0.09
Fundación Gimnasio Moderno	0.14	0.49	0.27	0.11

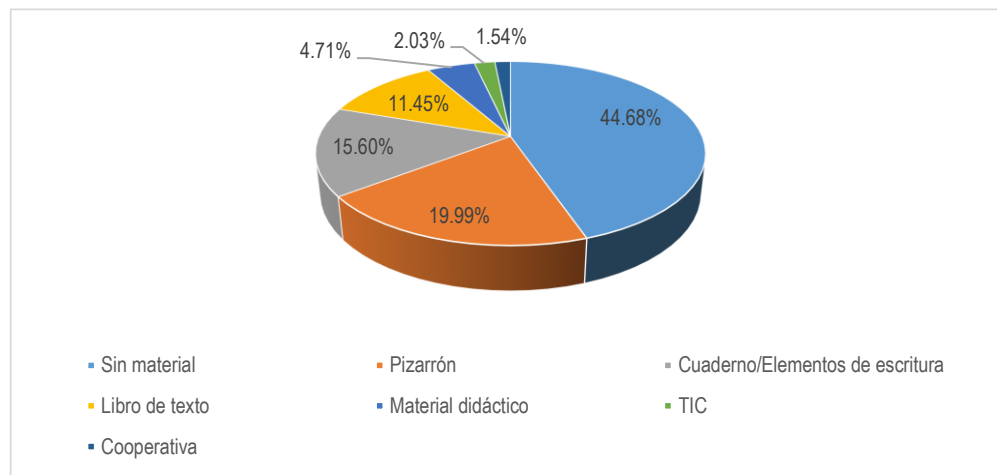
Fuente: UT Econometría – SEI. Observación en el aula, Colegios en Concesión 2016

## ¿Qué materiales se utilizan en las sesiones de clase?

### a. Total 22 Colegios en Concesión

En una sesión de clase promedio en los Colegios en Concesión, la mayoría no usa materiales (44.68%), seguido de los que usan pizarrón (19.99%), cuadernos y elementos de escritura (15.60%) y libros de texto (11.45%). Los materiales de clase que se usan en menor proporción son el material didáctico (4.71%), TIC (2.03%) y Cooperativa (1.54%)<sup>28</sup>.

**Figura 4.6 - Materiales utilizados - Agregado**



Fuente: UT Econometría – SEI. Observación en el aula, Colegios en Concesión 2016

### b. Colegios

En una sesión de clase promedio, el colegio que la mayoría del tiempo no usa materiales es el Gimnasio Sabio Caldas (60%), el que usa en mayor porcentaje el libro de texto es el colegio Juan Luis Londoño (22%), el colegio que usa en mayor porcentaje los cuadernos y elementos de escritura es el colegio Los Naranjos (34%), el colegio José María Velaz, es el que usa el Pizarrón (39%) en mayor porcentaje, el colegio Torquigua es el que usa el Material didáctico (21%) en

<sup>28</sup> El uso de materiales en una sesión de clase promedio se estandariza sobre el 100% de actividades que requieren materiales; que corresponden al 93.26% de los casos, pues en el 6.74% restante los docentes se encuentran administrando la clase por sí solos, en interacción social o no involucrados, o no se encuentra en el aula; en estos casos no se registra material ni tamaño de grupo.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

mayor porcentaje, el colegio Bellavista es el que usa TIC (13%) en mayor porcentaje, y el colegio que tiene un mayor porcentaje en trabajo Cooperativo (9%) es el San Ignacio.

**Cuadro 4.7. Materiales utilizados por colegio**

Colegio	Operador	Sin material	Libro de texto	Cuaderno /Elementos de escritura	Pizarrón	Material didáctico	TIC	Cooperativa
Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	0.60	0.12	0.14	0.09	0.05	0.00	0.00
Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	0.59	0.09	0.19	0.10	0.00	0.00	0.03
Miravalle	Asociación Alianza Educativa	0.59	0.16	0.02	0.22	0.00	0.00	0.02
Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	0.56	0.22	0.04	0.19	0.00	0.00	0.00
Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	0.55	0.07	0.13	0.18	0.07	0.00	0.00
José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0.51	0.04	0.04	0.39	0.00	0.00	0.02
San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0.49	0.02	0.05	0.26	0.02	0.07	0.09
Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	0.45	0.09	0.17	0.26	0.00	0.00	0.02
Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.45	0.05	0.22	0.27	0.02	0.00	0.00
Buenavista	Fundación Social Calasanz	0.45	0.11	0.11	0.23	0.07	0.04	0.00
Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	0.44	0.15	0.11	0.27	0.04	0.00	0.00
La Giralda	Asociación Alianza Educativa	0.43	0.18	0.18	0.14	0.00	0.00	0.07
Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.43	0.14	0.16	0.21	0.02	0.00	0.04
San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.43	0.07	0.20	0.13	0.13	0.05	0.00
Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	0.41	0.12	0.22	0.15	0.10	0.00	0.00
Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.40	0.12	0.04	0.23	0.21	0.00	0.00
Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	0.40	0.19	0.21	0.16	0.04	0.00	0.00
Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	0.40	0.08	0.20	0.13	0.05	0.13	0.00
Argelia	Asociación Alianza Educativa	0.39	0.09	0.25	0.26	0.00	0.00	0.02
La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	0.32	0.13	0.20	0.20	0.14	0.02	0.00
Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	0.32	0.16	0.19	0.25	0.02	0.04	0.04
Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	0.27	0.10	0.34	0.12	0.05	0.10	0.02

Fuente: UT Econometría – SEI. Observación en el aula, Colegios en Concesión 2016

### c. Operador

En una sesión de clase promedio, los colegios que en promedio la mayoría del tiempo no usan materiales, son los que pertenecen a la Fundación Gimnasio Moderno (60%), en contraste, los colegios que en promedio utilizan algún tipo de material la mayor parte del tiempo, son los que pertenecen a la Caja de Compensación Familiar Cafam (65%).

**Cuadro 4.8. Materiales utilizados por operador**

Operador	Sin material	Libro de texto	Cuaderno /Elementos de escritura	Pizarrón	Material didáctico	TIC	Cooperativa
Fundación Gimnasio Moderno	0.60	0.12	0.14	0.09	0.05	0.00	0.00
Fundación Educativa La Salle	0.56	0.22	0.04	0.19	0.00	0.00	0.00
Fundación Educativa Don Bosco	0.51	0.10	0.15	0.20	0.03	0.00	0.01
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0.50	0.03	0.04	0.32	0.01	0.03	0.06
Fundación Social Calasanz	0.45	0.11	0.11	0.23	0.07	0.04	0.00
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.43	0.10	0.15	0.21	0.09	0.01	0.01
Asociación Alianza Educativa	0.42	0.15	0.17	0.21	0.01	0.01	0.03
Caja de Compensación Familiar Cafam	0.35	0.11	0.24	0.15	0.09	0.06	0.00

Fuente: UT Econometría – SEI. Observación en el aula, Colegios en Concesión 2016

#### 4.2.3 Seguimiento académico

El seguimiento académico, es el tercer tema de gestión académica. Este proceso que realizan los colegios en concesión se analiza con varias fuentes: la documental, las encuestas aplicadas a los rectores y a los docentes y estos resultados se complementan con los resultados encontrados en los ejercicios cualitativos realizados con los directivos, así como los grupos focales con docentes y padres de familia.

Se inicia el numeral con el tema de evaluación del desempeño académico donde se analiza la existencia de una política institucional de desempeño académico. Luego se revisa la forma se realiza el seguimiento a los alumnos, no solo desde el punto de vista académico, sino también frente al ausentismo de los alumnos o a estudiantes con bajo rendimiento, desde la óptica de diferentes actores de la comunidad educativa, y por último se pasa al tema de seguimiento a los egresados de los colegios.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Cuadro 4.11 - Indicadores proceso seguimiento académico por tipo de fuente\***

Indicador			Evaluación de desempeño académico y seguimiento a los resultados			Políticas de seguimiento				Seguimiento y apoyo a egresados	
CTO_NIM	Colegio	Operador	<u>Encuesta docentes</u> indicador evaluación de desempeño	<u>Revisión documental</u> indicador evaluación del desempeño	<u>Revisión documental</u> indicador seguimiento o a los resultados académicos	<u>Promedio Encuestas:</u> indicador políticas de seguimiento	<u>Encuesta rector</u> indicador políticas de seguimiento	<u>Encuesta docentes</u> indicador políticas de seguimiento	<u>Revisión documental</u> indicador políticas de seguimiento	<u>Encuesta rector</u> indicador políticas de seguimiento o egresados	<u>Revisión documental</u> indicador apoyo a egresados
1	La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00			0,88	0,86	0,90		1,00	
2	Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00			1,00	1,00	1,00		1,00	
3	Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00			0,96	0,95	0,96		1,00	
4	Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00			0,87	0,90	0,83		1,00	
5	Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	1,00			0,90	0,86	0,95		1,00	
6	Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	1,00			0,99	1,00	0,98		1,00	
7	Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	1,00			0,92	0,95	0,88		1,00	
8	Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	1,00			0,89	1,00	0,78		1,00	
9	Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00			0,98	1,00	0,97		1,00	
10	San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00			0,91	0,86	0,97		1,00	
11	Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00			0,97	0,95	0,98		1,00	
12	Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00			0,98	1,00	0,96		1,00	
13	Miravalle	Asociación Alianza Educativa	1,00			0,90	0,90	0,90		1,00	
14	Argelia	Asociación Alianza Educativa	1,00			0,89	0,86	0,92		1,00	

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Indicador			Evaluación de desempeño académico y seguimiento a los resultados			Políticas de seguimiento			Seguimiento y apoyo a egresados		
CTO_NIM	Colegio	Operador	<i>Encuesta docentes</i>	<i>Revisión documental</i>	<i>Revisión documental</i>	<i>Promedio Encuestas:</i>	<i>Encuesta rector</i>	<i>Encuesta docentes</i>	<i>Revisión documental</i>	<i>Encuesta rector</i>	<i>Revisión documental</i>
			indicador evaluación de desempeño	indicador evaluación del desempeño	indicador seguimiento o a los resultados académicos						
15	Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	1,00			0,94	1,00	0,88		1,00	
16	Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	1,00			0,98	1,00	0,95		1,00	
17	La Giralda	Asociación Alianza Educativa	1,00			0,83	0,90	0,75		1,00	
18	José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	1,00			0,89	0,86	0,92		1,00	
19	San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	1,00			0,95	1,00	0,90		1,00	
20	Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	1,00			0,95	1,00	0,90		0,50	
21	Buenavista	Fundación Social Calasanz	1,00			0,78	0,71	0,84		0,50	
22	Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	1,00			0,82	0,76	0,88		1,00	
Promedio			<b>1,00</b>			<b>0,92</b>	<b>0,92</b>	<b>0,91</b>		<b>0,95</b>	

\* El cuadro contiene resultados de dos fuentes: 1) Encuestas (rector, docentes), donde los resultados están expresados en puntaje que va de 0 a 1,0, donde 1,0 es la máxima calificación y 2) Revisión documental donde los resultados están expresados en colores que se construyen con la siguiente equivalencia: Calificación sobresaliente (> o =0,8 y < o =1,0) (color verde), calificación buena (> o =0,6 y < 0,8) (color amarillo), calificación regular (> o =0,4 y <0,6) (color naranja), calificación mala (> o =0,2 y <0,4) (color rojo), y calificación muy mala (>0,0 y <o=0,2) (color morado)

Fuente: Unión Temporal Econometría – SEI, Revisión documental y encuestas realizadas en los Colegios en Concesión, 2016

#### a. Evaluación del desempeño académico y seguimiento a los resultados académicos

En relación a la existencia de una política clara de evaluación de desempeño en los documentos de los colegios, la mayoría de los colegios están en la categoría sobresaliente (verde), excepto el José María Velaz y el San Ignacio de la UT Colegio San Bartolomé de la Merced y Fe y Alegría, los cuales están en la categoría bueno (amarillo), y Don Bosco - Chuniza y Don Bosco –Bilbao que están en la categoría muy malo (morado), pues aunque se muestran los resultados en sus documentos no se presenta la política.

En relación al puntaje obtenido con las encuestas a los docentes, todos los colegios obtuvieron el puntaje máximo de 1.0.

En el seguimiento a los resultados académicos se analizó desde la revisión documental, donde se evaluó la existencia de un seguimiento sistemático de los resultados académicos que cuenta acciones de apoyo, indicadores y mecanismos claros de retroalimentación para estudiantes, padres de familia y prácticas docentes. El resultado obtenido muestra que la mayoría de los colegios (20) están en la categoría sobresalientes (verde), y el José María Velaz y Nueva Roma en la categoría bueno (amarillo)

En los ejercicios cualitativos se encontró que en todos los colegios los docentes hacen reuniones semanales tanto por área como por nivel, de manera que se logra hacer seguimiento a los resultados académicos de los estudiantes desde estas dos perspectivas; en el seguimiento académico están involucrados varios docentes además de la coordinación académica. En la mayoría de colegios la coordinación académica está distribuida por ciclos.

La comunicación permanente con los padres para el seguimiento es algo que se resalta en la mayor parte de los grupos focales. En todos los colegios se informa a los padres a mitad del periodo y se entregan resultados académicos al final del mismo. Se enfatiza en el hecho de que no se espera hasta el último momento para darle al estudiante la oportunidad de pasar la materia; todos los colegios plantean planes de mejora para que los estudiantes puedan mejorar su desempeño. En todos los colegios se identificó que hay flexibilidad en la evaluación para los estudiantes que tienen dificultades o condiciones especiales de aprendizaje.

En los colegios de Colsubsidio hay reuniones de área semanales, reuniones de grado semanales, reuniones de ciclo quincenales. En algunas de estas reuniones se invitan a participar a algunos

estudiantes. Existe un plan de mejoramiento que se lleva a cabo dos veces por periodo, una a mitad del periodo y otra al final del periodo, en la entrega de boletines; se les da un plan de mejoramiento a los estudiantes que han presentado dificultades académicas reiterativas. La entrega del plan se hace en compañía del acudiente del estudiante, se le da una fecha específica en la cual el estudiante debe entregar el trabajo escrito y posteriormente lo sustenta oralmente como muestra de apropiación del tema. La agenda se utiliza como un mecanismo de control en el que se anotan los planes de mejoramiento por materia y su resultado (aprobado o desaprobado), los acudientes tienen que firmarlo como constancia de estar al tanto del rendimiento académico de su hijo o hija. El seguimiento a los resultados se realiza no sólo para detectar dificultades, también para resaltar fortalezas. En los colegios de Colsubsidio el Observador del estudiante y la hoja de seguimiento son mecanismos que permiten anotar tanto los logros como las dificultades de cada estudiante.

En los colegios de la Alianza su modelo pedagógico de enseñanza para la comprensión le da mucha importancia a las evaluaciones, los estudiantes son evaluados constantemente para revisar sus falencias y así poder reforzarlas mediante los programas que tienen de refuerzo escolar. Las evaluaciones sirven para determinar qué tanto ha aprendido y qué tanto ha comprendido el estudiante y así mismo intervenir para fortalecer sus falencias. El refuerzo escolar se considera la herramienta de seguimiento académico más importante, donde no solo se involucra a los estudiantes sino también a los padres de familia. Cuentan con espacios como los comités de nivel y pre comités, para revisar los casos especiales, y buscar estrategias para lograr mejorar el desempeño de estos estudiantes. Se usan las precomisiones como método preventivo de seguimiento académico, esta herramienta funciona como un boletín de avance a mitad de periodo académico, para generar planes de mejoramiento y refuerzo con los estudiantes que los necesitan. La evaluación es como un espiral y es permanente, se trabaja desde tres desempeños: exploración, aclaración y aplicación. Los programas y estrategias pedagógicas que tienen los colegios de la Alianza, así como las actividades extracurriculares están encaminados a promover la permanencia de los estudiantes.

En los colegios de Cafam los docentes tienen reuniones de área y por nivel, cuentan con jornadas pedagógicas, y tienen el consejo académico para poder hacer seguimiento colectivo al rendimiento académico. El seguimiento es un proceso que llaman “Triada”: con el padre, el estudiante y el docente. Cuando el estudiante está empezando a tener alguna dificultad, se cita al acudiente y se inicia un proceso de seguimiento académico, donde se evidencian las falencias y trabajan para mejorarlas; otro proceso es el de dialogo; desde que se detecta la dificultad del



estudiante se inicia con el dialogo, se planean estrategias con el estudiante y con los padres de familia y se le hace seguimiento; se da un plan de recuperación, y con los padres se hace un trabajo conjunto de seguimiento y fortalecimiento al estudiante. En los colegios de Don Bosco desde lo pedagógico se tienen pruebas de eficiencia interna, donde se hace un análisis por área de los resultados y se toman acciones de mejoramiento, esos análisis de resultados se hacen desde las áreas, la coordinación académica y el consejo académico, todo avalado por rectoría, y estas acciones de mejoramiento se hacen tanto en lo didáctico, en lo psicológico, en lo motivacional, en la parte de convivencia, son acciones permanentes, hay un análisis estadístico bimestralmente. Cada período hay una jornada pedagógica donde se hacen la evaluación institucional y el plan de mejoramiento institucional; esto ha permitido hacer mejoras significativas, ahora el proceso de retroalimentación es más fuerte, por ser uno de los colegios en concesión. Antes de terminar un periodo hay jornadas de nivelación, planes de mejoramiento, siempre tienen una semana de nivelación, para poder bajar los índices de pérdida y de deserción.

En el Sabio Caldas del Gimnasio Moderno se resalta el acompañamiento, la evaluación permanente y de proceso, y la prevención. Se hace un seguimiento continuo y cuando se identifica un estudiante con dificultades se realiza un plan de mejoramiento. Se hacen reuniones semanales de áreas para analizar el proceso de los estudiantes por curso; los docentes suben las notas a la plataforma y el director de curso puede consultarlas, de tal manera que esté enterado del proceso de cada uno de sus estudiantes; al final de año se hace un informe general del curso y en forma individual de cada estudiante, para que al inicio del otro año el siguiente director de grupo reciba esta caracterización y pueda elaborar el plan de curso. En el corte académico se hace una citación personalizada para dar informe del avance de los estudiantes a mitad de periodo.

En los colegios de la UT Fe y Alegría- Colegios San Bartolomé de la Merced, con su modelo pedagógico de enseñanza para la comprensión, el seguimiento académico se hace a partir de la noción de la evaluación como proceso. Es procesual, a través de los grados, para esto se cuenta con la herramienta de observador del estudiante en el que se registra el proceso que lleva cada estudiante a lo largo de todos los años. El seguimiento al desempeño académico se hace de manera procesual a través de "inputs / procesos / outputs", en el que se hace procesamiento de información a través de una introducción, un desarrollo y conclusiones. . Se hace un seguimiento continuo, el director de grupo identifica si hay estudiantes con dificultades y se proponen planes de mejoramiento, se buscan estrategias y se realizan las actividades de refuerzo, se solicita apoyo a psicología o a trabajo social y finalmente se cita a los papás y se les informa. Las direcciones de curso cumplen un papel importante en el acompañamiento al proceso de cada estudiante, ya que

son dos horas a la semana para los estudiantes más pequeños y una hora para los grados de 4 a 11. Se destaca el apoyo de la orientadora -trabajo social- y la importancia del acompañamiento familiar para el desempeño académico. Se utilizan herramientas de seguimiento como la plataforma web.

En los colegios de Don Bosco manejan lo que han llamado Sistema Preventivo, que les permite hacer seguimiento permanente a sus estudiantes. Tienen cortes preventivos antes de finalizar los periodos, en donde se identifican debilidades y aspectos a mejorar; hacen citación a los padres para acordar un plan de trabajo para que el estudiante pueda mejorar y recuperar. En este sentido se hace un seguimiento preventivo con el fin de que los estudiantes tengan oportunidades de recuperar, y no se espera hasta el final del periodo. Hay espacios como la comisión de evaluación que se reúne cada bimestre y hacen seguimiento a los estudiantes con dificultades; Se hace seguimiento constante en el aula, de manera personalizada, a partir del trabajo que realiza cada estudiante. Se invita a los padres de familia para que asistan a las jornadas de refuerzo académico que se programan, principalmente en Primaria. En el caso de Secundaria, hay refuerzo la última semana de cada periodo académico. A mitad de año los docentes realizan jornadas pedagógicas.

#### b. Políticas de seguimiento a los alumnos

En relación a la forma como se refleja en los documentos de los colegios la aplicación de la política de seguimiento a los alumnos, se encontró que 15 de los 22 colegios en concesión están en la categoría sobresaliente (verde), dos: Torquigua y José María Velaz en la categoría bueno (amarillo) y cinco: Bellavista y Santa Lucía, Nueva Roma y San Ignacio y Juan Luis Londoño en la categoría regular (naranja).

En la encuesta al rector se preguntó sobre las acciones que adelanta el colegio para identificar y tratar las causas del ausentismo, así como su percepción sobre la efectividad de estas medidas y la participación de los diferentes actores en la implementación de las mismas. El resultado promedio de este indicador fue de 0.92, donde la mayoría de los colegios obtuvieron puntajes superiores a 0.80, y dos (Buenavista y Gimnasio Sabio Caldas) tuvieron puntajes de 0.76 y 0.70 respectivamente.

En la encuesta a los docentes el tema se amplió además de ausentismo a políticas para la reprobación y el bajo desempeño. El indicador tiene un puntaje promedio de 0.91. Veinte colegios en concesión obtuvieron un puntaje mayor a 0.80, y dos (La Giralda y Don Bosco V-Bilbao) de .075 y 0.78 respectivamente.

El promedio de las dos encuestas es de 0.92, donde todos los colegios tienen un puntaje muy alto, lo cual muestra que la política de seguimiento a los estudiantes en los diferentes aspectos de ausentismo, reprobación y bajo rendimiento se está implementando adecuadamente.

En los ejercicios cualitativos se identificó que todos los operadores tienen políticas claras de seguimiento a los estudiantes. Para este seguimiento tienen establecido proceso que identifican la responsabilidad que tiene cada uno de los integrantes de la comunidad educativa en el mismo. Cada operador tiene protocolos de seguimiento que permiten identificar la situación de cada estudiante a tiempo y planear medidas para la recuperación tanto académica como en temas de convivencia. La política de seguimiento en general cuenta con llamado de asistencia, en caso de ausencia se pasa el reporte y se establece comunicación con los padres del estudiante ausente para determinar las causas de inasistencia. Si se identifican casos especiales porque son muy frecuentes las ausencias de un estudiante, se cita a reunión a los padres de familia o al acudiente. En caso de que no sea posible la comunicación con los padres se hacen visitas domiciliarias. Es notorio el hecho de que para el seguimiento todos los operadores tienen diferentes estrategias para comunicarse con los padres de familia de manera que éstos no sólo reciban la información a tiempo, sino que participen en el seguimiento, se encontró que la agenda es muy útil. Los padres de familia hicieron énfasis en que estos colegios los mantienen informados sobre las diferentes situaciones de sus hijos, bien sea de tipo académico, de convivencia o emocionales. Es notorio el esfuerzo que se hace para involucrar a los padres de familia en la educación de los hijos. Los colegios a través de diferentes estrategias plantean planes de mejora para los estudiantes desde el inicio, esto ayuda a disminuir la repitencia. En los colegios de Colsubsidio, hay espacios abiertos de atención a los padres con horarios establecidos. Los colegios realizan visitas domiciliarias cuando los padres no asisten, o cuando se identifica una situación que lo requiera. Los colegios CAFAM utilizan para el seguimiento una herramienta que han llamado PDAC (propuestas, dialogo, acuerdo y compromiso), la cual es implementada en la triada de seguimiento que conforman docentes, padres y estudiante. En los colegios de la Alianza hacen énfasis en la importancia de: el acompañamiento; el trabajo interdisciplinar; y el papel de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos. Se trabaja de manera preventiva y se busca detectar desde el inicio el problema y no esperar hasta final de periodo para que los estudiantes tengan que recuperar las materias perdidas. Este proceso es coherente con el enfoque de formación integral de los estudiantes, porque va más allá del resultado académico para entender las particularidades del proceso de cada uno de los estudiantes. En los colegios de la UT Fe y Alegría-Colegio San Bartolomé de la Merced el esquema del colegio se basa en un seguimiento que permite acompañar el proceso cotidiano de cada niño. El equipo de docentes del colegio acoge, quiere y cuida a los

niños, lo cual genera un impacto en los papás y los mismos estudiantes para que quieran permanecer en el colegio. En los colegios de Don Bosco, la estrategia de seguimiento a los estudiantes proviene del Sistema Preventivo; es clave el acompañamiento a los estudiantes con la herramienta de “la palabrita al oído” que permite conocer las situaciones del contexto que afectan a cada estudiante.

### c. Seguimiento a los egresados

El seguimiento a egresados se revisó en la documentación y también a través de la encuesta al rector. A nivel documental 19 colegios están en la categoría sobresaliente y solo tres de ellos: San Ignacio, Juan Luis Londoño y Buenavista en la categoría de muy malo. La razón por la cual la mayoría de los colegios se posicionaron en la categoría sobresaliente, se debe a que esta variable está compuesta por solo una pregunta que hace referencia a si existe o no una política para el seguimiento de egresados; los tres colegios que se posicionaron en la categoría de muy malo se debe a que no hacen referencia a una política para el seguimiento de egresados en ninguno de sus documentos.

## 4.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El modelo de gestión administrativa y financiera se analizó teniendo en cuenta los siguientes cinco temas: Apoyo a la gestión académica, administración de la planta física, administración de los recursos financieros, administración de los recursos y manejo del talento humano.

Las fuentes utilizadas para el análisis del modelo de gestión administrativa y financiera son la revisión documental, las encuestas a rectores y docentes y la entrevista grupal con los directivos. Para el cálculo del indicador de cada uno de los temas, se tienen en cuenta los puntajes obtenidos en las encuestas aplicadas en los 22 colegios. La revisión documental se presenta con categorías, no con puntaje y este dato no entra en el puntaje de cada categoría. El análisis cualitativo se presenta como un complemento y como una explicación del “como” es decir cómo se adelantan los procesos.

Las categorías que se utilizaron para el análisis documental y también para la descripción de los resultados se construyeron con los siguientes rangos de puntajes: calificación sobresaliente ( $> 0,8$  y  $< 1,0$ )(color verde), calificación buena ( $> 0,6$  y  $< 0,8$ )( color amarillo) calificación regular ( $> 0,4$  y  $< 0,6$ )(color naranja) , calificación mala ( $> 0,2$  y  $< 0,4$ )(color rojo) y calificación muy mala ( $> 0,0$  y  $< 0,2$ )(color morado).

#### 4.3.1 Apoyo a la gestión académica

Este tema primero de la gestión administrativa y financiera se analiza, centrando el apoyo administrativo en la gestión académica en el proceso de matrícula, archivo y boletines. Estos temas se analizaron en los documentos donde se buscaba identificar la existencia de un sistema de información que le permita alimentar, almacenar y procesar de manera correcta y segura la información referente a los procesos de matrícula y entrega de notas. También se preguntó al rector y a los docentes, y se trató también en la entrevista grupal a los directivos.

Aunque los resultados encontrados en el promedio de las encuestas son todos sobresalientes, fue calificado mejor por los rectores (0.98) frente a los docentes (0.94). En términos de la revisión documental la categoría promedio es bueno (amarillo), donde 6 colegios: La Esperanza, Los Naranjos, Bellavista, Santa Lucía, Buenavista y Gimnasio Sabio Caldas se ubican en la categoría sobresaliente (verde), y el resto (16) se ubica en la categoría regular (naranja), pues no se evidencia en su documentación la descripción de un sistema de información para la gestión de matrícula y notas.

Se pudo observar como una característica común a todos los colegios en concesión, que la labor de los rectores está enfocada a todo el direccionamiento estratégico de la institución, haciendo énfasis en el acompañamiento a la gestión académica, dedicando menos tiempo a la labor administrativa. De esta manera, la gestión administrativa está supervisada directamente por los operadores y para las acciones administrativas focalizadas y cotidianas de la institución se cuenta con un coordinador o director administrativo capaz de tomar decisiones y de gestionar los recursos con los operadores.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Cuadro 4.12 - Indicadores proceso apoyo gestión académica por tipo de fuente**

CTO_NI M	Colegio	Indicador Operador	Matrícula, archivo y boletines			
			<u>Promedio Encuestas:</u> Indicador matrícula, archivo y boletines	<u>Encuesta rector</u> indicador matrícula, archivo y boletines	<u>Encuesta docentes</u> indicador matrícula, archivo y boletines	<u>Revisión documental</u> indicador matrícula, archivo y boletines
1	La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,96	1,00	0,92	
2	Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,97	1,00	0,94	
3	Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00	1,00	1,00	
4	Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,92	1,00	0,85	
5	Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	0,99	1,00	0,99	
6	Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	1,00	1,00	1,00	
7	Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	0,96	1,00	0,92	
8	Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	0,96	1,00	0,92	
9	Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,99	1,00	0,99	
10	San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,99	1,00	0,99	
11	Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00	1,00	1,00	
12	Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,97	1,00	0,93	
13	Miravalle	Asociación Alianza Educativa	0,97	1,00	0,94	
14	Argelia	Asociación Alianza Educativa	0,95	1,00	0,90	
15	Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	0,97	1,00	0,93	
16	Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	0,92	0,96	0,88	
17	La Giralda	Asociación Alianza Educativa	0,82	0,79	0,85	
18	José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,97	1,00	0,94	
19	San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,97	1,00	0,94	
20	Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	0,97	1,00	0,93	
21	Buenavista	Fundación Social Calasanz	0,93	0,92	0,94	
22	Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	0,97	1,00	0,94	
Promedio			<b>0,96</b>	<b>0,98</b>	<b>0,94</b>	

\* El cuadro contiene resultados de dos fuentes: 1) Encuestas (rector, docentes), donde los resultados están expresados en puntaje que va de 0 a 1,0, donde 1,0 es la máxima calificación y 2) Revisión documental donde los resultados están expresados en colores que se construyen con la siguiente equivalencia: Calificación sobresaliente (> o =0,8 y < o=1,0) (color verde), calificación buena (> o =0,6 y < 0,8) (color amarillo), calificación regular (> o =0,4 y <0,6) (color naranja), calificación mala (> o =0,2 y <0,4) (color rojo), y calificación muy mala (>0,0 y <o=0,2) (color morado)

Fuente: Unión Temporal Econometría – SEI, Revisión documental y encuestas realizadas en los Colegios en Concesión, 2016

#### 4.3.2 Administración de planta física

La administración de la planta física es el segundo tema de la gestión administrativa y financiera. La planta física de los colegios es propiedad del Distrito y las reparaciones en términos de construcción o de reformas están a cargo de la Secretaría de Educación, pero los colegios deben mantener las instalaciones y hacer la gestión ante la SED para que se realicen los arreglos u obras que sean necesarias para el buen funcionamiento de las instalaciones.

Para la administración de la planta física se analizan dos tipos de recursos: 1) Planta física y mobiliario y 2) recursos didácticos. Las fuentes de información utilizadas son las encuestas a docentes y estudiantes y la revisión documental.

##### a. Planta física y mobiliario

Sobre la existencia de un plan de mantenimiento de la planta física y mobiliario, en general todos los colegios lo tienen expuesto en su documentación excepto el colegio La Esperanza, por esta razón el indicador está en la categoría muy malo(morado) para este colegio y sobresaliente (verde) para el resto de colegios.

En las encuestas, los docentes califican el plan de mantenimiento y la gestión de la institución ante la SED con 0.88 en promedio, los estudiantes dan una calificación inferior (0.72). El promedio de estas dos fuentes muestra un resultado sobresaliente (0.80), donde 12 colegios tienen puntajes iguales o mayores a 0.80 y el resto de los colegios están entre 0.64 y 0.79.

##### b. Recursos didácticos

En relación a los recursos didácticos, la calificación otorgada por los docentes (0.71) en este caso es ligeramente inferior a la que dan los estudiantes (0.74). El promedio de estas opiniones nos muestra que seis colegios están en la categoría de superior, 13 en la categoría de bueno y tres (José María Velaz, Juan Luis Londoño y Don Bosco V- Bilbao) en la categoría de regular.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Cuadro 4.13 - Indicadores proceso administración de la planta física por tipo de fuente\***

Indicador			Mantenimiento de la planta física y del mobiliario				Recursos didácticos		
CTO_NIM	Colegio	Operador	<u>Promedio Encuestas:</u> Indicador mantenimiento de la planta física y del mobiliario	<u>Encuesta docentes</u> indicador mantenimiento de la planta física y del mobiliario	<u>Encuesta estudiantes</u> indicador mantenimiento de la planta física y del mobiliario	<u>Revisión documental</u> indicador mantenimiento de la planta física y del mobiliario	<u>Promedio Encuestas:</u> Indicador recursos didácticos	<u>Encuesta docentes</u> indicador recursos didácticos	<u>Encuesta estudiantes</u> indicador recursos didácticos
1	La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,80	0,81	0,80		0,64	0,44	0,84
2	Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,91	0,94	0,88		0,94	0,96	0,91
3	Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,87	0,94	0,80		0,82	0,94	0,70
4	Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,79	0,83	0,74		0,76	0,75	0,78
5	Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	0,84	0,92	0,77		0,62	0,50	0,74
6	Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	0,71	0,69	0,73		0,71	0,63	0,79
7	Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	0,79	0,86	0,71		0,77	0,79	0,74
8	Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	0,64	0,69	0,58		0,45	0,33	0,56
9	Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,90	1,00	0,79		0,76	0,77	0,75
10	San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,93	1,00	0,87		0,92	0,96	0,88
11	Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,82	0,94	0,70		0,77	0,81	0,74
12	Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,90	1,00	0,79		0,87	0,92	0,83
13	Miravalle	Asociación Alianza Educativa	0,76	0,94	0,58		0,73	0,83	0,62
14	Argelia	Asociación Alianza Educativa	0,80	0,92	0,68		0,82	0,85	0,78
15	Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	0,83	1,00	0,66		0,77	0,71	0,84



Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Indicador			Mantenimiento de la planta física y del mobiliario				Recursos didácticos		
CTO_NIM	Colegio	Operador	<u>Promedio Encuestas:</u> Indicador mantenimiento de la planta física y del mobiliario	<u>Encuesta docentes</u> indicador mantenimiento de la planta física y del mobiliario	<u>Encuesta estudiantes</u> indicador mantenimiento de la planta física y del mobiliario	<u>Revisión documental</u> indicador mantenimiento de la planta física y del mobiliario	<u>Promedio Encuestas:</u> Indicador recursos didácticos	<u>Encuesta docentes</u> indicador recursos didácticos	<u>Encuesta estudiantes</u> indicador recursos didácticos
16	Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	0,73	0,81	0,65		0,72	0,75	0,69
17	La Giralda	Asociación Alianza Educativa	0,72	0,81	0,63		0,82	0,90	0,74
18	José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,74	0,86	0,63		0,58	0,56	0,60
19	San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,75	0,83	0,66		0,70	0,79	0,61
20	Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	0,74	0,81	0,68		0,54	0,42	0,66
21	Buenavista	Fundación Social Calasanz	0,81	0,86	0,76		0,66	0,56	0,76
22	Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	0,85	0,97	0,72		0,64	0,54	0,75
Promedio			<b>0,80</b>	<b>0,88</b>	<b>0,72</b>		<b>0,73</b>	<b>0,71</b>	<b>0,74</b>

\* El cuadro contiene resultados de dos fuentes: 1) Encuestas (docentes, estudiantes), donde los resultados están expresados en puntaje que va de 0 a 1,0, donde 1,0 es la máxima calificación y 2) Revisión documental donde los resultados están expresados en colores que se construyen con la siguiente equivalencia: Calificación sobresaliente (> o =0,8 y < o=1,0) (color verde), calificación buena (> o =0,6 y < 0,8) (color amarillo), calificación regular (> o =0,4 y <0,6) (color naranja), calificación mala (> o =0,2 y <0,4) (color rojo), y calificación muy mala (>0,0 y <o=0,2) (color morado)

Fuente: Unión Temporal Econometría – SEI, Revisión documental y encuestas realizadas en los Colegios en Concesión, 2016

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

### 4.3.3 Administración de recursos financieros

La administración de recursos financieros es el tercer tema de la gestión administrativa y financiera. El apoyo administrativo para el manejo de recursos financieros se deriva únicamente de la encuesta al rector donde la mayoría los rectores de los colegios visitados calificaron, tanto el apoyo para el manejo financiero como contable, como muy bueno, por su parte en el colegio Juan Luis Londoño se considera que este apoyo administrativo para la parte financiera y contable no es bueno.

**Cuadro 4.14 - Indicadores proceso administración de los recursos financieros por tipo de fuente\***

CTO_NIM	Colegio	Operador	<i>Encuesta rector</i>
			Indicador apoyo financiero y contable para el desarrollo de las actividades del colegio
1	La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00
2	Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00
3	Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00
4	Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00
5	Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	1,00
6	Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	1,00
7	Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	1,00
8	Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	1,00
9	Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00
10	San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00
11	Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00
12	Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00
13	Miravalle	Asociación Alianza Educativa	0,83
14	Argelia	Asociación Alianza Educativa	1,00
15	Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	1,00
16	Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	0,83
17	La Giralda	Asociación Alianza Educativa	1,00
18	José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	1,00
19	San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	1,00
20	Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	-
21	Buenavista	Fundación Social Calasanz	1,00
22	Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	1,00
Promedio			<b>0,94</b>

\* El cuadro contiene resultados de una fuente: 1) Encuestas a rectores, los cuales están expresados en puntaje que va de 0 a 1,0, donde 1,0 es la máxima calificación

Fuente: Unión Temporal Econometría - SEI –encuestas realizadas en los Colegios en Concesión, 2016

#### 4.3.4 Administración de recursos

El análisis de la administración de los recursos, cuarto tema de la gestión administrativa y financiera se centró en los servicios complementarios que prestan la mayoría de los colegios, tales como alimentación, servicios de salud, deportes, idiomas. Este indicador se evaluó desde la parte documental y también con la encuesta al rector y con la encuesta a los estudiantes. La calificación promedio obtenida para los estudiantes fue de 0.61 y para el rector de 0.85. Con un promedio general para el indicador de 0.73.

A nivel de los rectores, los colegios de la Caja de Compensación Familiar Cafam, los de La Fundación Don Bosco, el de La Fundación Gimnasio Moderno y los de la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio (excepto San Vicente) calificaron los servicios complementarios con el máximo puntaje. El resto de los colegios lo calificó con 0.67. Los estudiantes califican con un orden similar, pero con un nivel de puntaje inferior.

El promedio de estas dos fuentes, rector y estudiantes, nos muestra que los colegios de la Caja de Compensación Cafam, los de Don Bosco, uno de Colsubsidio y el de la Fundación Gimnasio Moderno tienen puntajes superiores a 0.8. Los 5 colegios de la Alianza, el Buenavista de la Fundación Social Calasanz y el San Ignacio de la UT Colegio San Bartolomé de la Merced y Fe y Alegría tienen un puntaje entre 0.5 y 0.54.

Durante las visitas a los colegios, se pudo recoger a través de los ejercicios cualitativos, que todas las instituciones cuentan con alimentación escolar, servicios de salud y programa extracurriculares. Aun así, se destacan los programas de refuerzo nutricional de las cajas de compensación Cafam y Colsubsidio, quienes además de proporcionar desayuno y refrigerio a todos los estudiantes, a través del tamizaje periódico identifican aquellos alumnos con baja talla y peso, que entran a recibir su alimentación escolar reforzada, teniendo un seguimiento profesional a su situación.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Cuadro 4.15 - Indicadores proceso administración de recursos por tipo de fuente\***

CTO_N IM	Colegio	Indicador  Operador	Servicios complementarios			
			<u>Promedio</u> <u>Encuestas:</u> Indicador servicios complementarios	<u>Encuesta</u> <u>rector</u> indicador servicios complementarios	<u>Encuesta</u> <u>estudiantes</u> indicador servicios complementarios	<u>Revisión</u> <u>documental</u> indicador servicios complementarios
1	La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,92	1,00	0,84	
2	Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,95	1,00	0,90	
3	Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,94	1,00	0,89	
4	Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,91	1,00	0,82	
5	Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	0,87	1,00	0,74	
6	Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	0,87	1,00	0,74	
7	Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	0,89	1,00	0,79	
8	Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	0,86	1,00	0,73	
9	Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,86	1,00	0,73	
10	San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,69	0,67	0,71	
11	Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,71	1,00	0,42	
12	Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,75	1,00	0,50	
13	Miravalle	Asociación Alianza Educativa	0,52	0,67	0,38	
14	Argelia	Asociación Alianza Educativa	0,50	0,67	0,34	
15	Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	0,51	0,67	0,35	
16	Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	0,52	0,67	0,36	
17	La Giralda	Asociación Alianza Educativa	0,51	0,67	0,34	
18	José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,61	0,67	0,56	
19	San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,54	0,67	0,40	
20	Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	0,73	0,67	0,78	
21	Buenavista	Fundación Social Calasanz	0,50	0,67	0,34	
22	Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	0,83	1,00	0,66	
Promedio			<b>0,73</b>	<b>0,85</b>	<b>0,61</b>	

\* El cuadro contiene resultados de dos fuentes: 1) Encuestas (rector, estudiantes), donde los resultados están expresados en puntaje que va de 0 a 1,0, donde 1,0 es la máxima calificación y 2) Revisión documental donde los resultados están expresados en colores que se construyen con la siguiente equivalencia: Calificación sobresaliente (> o =0,8 y < o=1.0) (color verde), calificación buena (> o =0,6 y < 0,8) (color amarillo), calificación regular (> o =0,4 y <0,6) (color naranja), calificación mala (> o =0,2 y <0,4) (color rojo) y calificación muy mala (>0,0 y <o=0,2) (color morado)

Fuente: Unión Temporal Econometría – SEI, Revisión documental y encuestas realizadas en los Colegios en Concesión, 2016

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

#### 4.3.5 Manejo del Talento humano

La administración del talento humano, quinto tema analizado de la gestión administrativa y financiera es un proceso que pasa por la selección del personal, por el proceso de capacitación y por la generación de sentido de pertenencia con la Institución. Para su análisis se tiene información documental y las encuestas a los rectores y docentes.

**Cuadro 4.16 - Indicadores proceso manejo del talento humano por tipo de fuente\***

CT O_ NI M	Indicador		Perfiles de los docentes	Programas de formación y capacitación del personal (directivos, docentes y administrativos)				Nivel de pertenencia y compromiso de los docentes		
	Colegio	Operador		Indicador perfiles docentes	<u>Promedio Encuestas:</u> Indicador programas de formación y capacitación del personal (directivos, docentes y administrativos)	<u>Encuesta rector</u> indicador programas de formación y capacitación del personal (directivos, docentes y administrativos)	<u>Encuesta docentes</u> indicador programas de formación y capacitación del personal (directivos, docentes y administrativos)	<u>Gestión documental</u> indicador programas de formación y capacitación del personal (directivos, docentes y administrativos)	<u>Promedio Encuestas:</u> Indicador nivel de pertenencia y compromiso de los docentes	<u>Encuesta rector</u> indicador nivel de pertenencia y compromiso de los docentes
1	La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	0.50	0.48	0.50	0.46		0.94	1.00	0.89
2	Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	0.49	0.98	1.00	0.96		1.00	1.00	1.00
3	Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	0.45	0.73	0.75	0.71		0.97	1.00	0.94
4	Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	0.55	0.58	0.75	0.42		0.92	1.00	0.83
5	Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	0.58	0.71	1.00	0.42		0.97	1.00	0.94
6	Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	0.55	0.81	1.00	0.63		0.94	1.00	0.89
7	Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	0.63	0.77	1.00	0.54		0.97	1.00	0.94
8	Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	0.49	0.63	1.00	0.25		1.00	1.00	1.00
9	Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.47	0.79	1.00	0.58		0.92	1.00	0.83
10	San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.56	0.98	1.00	0.96		1.00	1.00	1.00
11	Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.49	0.54	0.50	0.58		0.42	-	0.83
12	Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.53	0.94	1.00	0.88		0.97	1.00	0.94
13	Miravalle	Asociación Alianza Educativa	0.48	0.83	1.00	0.67		0.97	1.00	0.94

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

CT O_ NI M	Indicador		Perfiles de los docentes	Programas de formación y capacitación del personal (directivos, docentes y administrativos)			Nivel de pertenencia y compromiso de los docentes			
	Colegio	Operador		Indicador perfiles docentes	<u>Promedio Encuestas:</u> Indicador programas de formación y capacitación del personal (directivos, docentes y administrativos)	<u>Encuesta rector</u> indicador programas de formación y capacitación del personal (directivos, docentes y administrativos)	<u>Encuesta docentes</u> indicador programas de formación y capacitación del personal (directivos, docentes y administrativos)	<u>Gestión documental</u> indicador programas de formación y capacitación del personal (directivos, docentes y administrativos)	<u>Promedio Encuestas:</u> Indicador nivel de pertenencia y compromiso de los docentes	<u>Encuesta rector</u> indicador Nivel de pertenencia y compromiso de los docentes
14	Argelia	Asociación Alianza Educativa	0.48	0.73	1.00	0.46		0.89	1.00	0.78
15	Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	0.50	0.96	1.00	0.92		0.97	1.00	0.94
16	Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	0.54	0.90	1.00	0.79		0.94	1.00	0.89
17	La Giralda	Asociación Alianza Educativa	0.51	0.65	1.00	0.29		0.92	1.00	0.83
18	José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0.46	0.67	1.00	0.33		0.94	1.00	0.89
19	San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0.47	0.79	1.00	0.58		0.42	-	0.83
20	Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	0.48	0.58	1.00	0.17		0.89	1.00	0.78
21	Buenavista	Fundación Social Calasanz	0.49	0.67	0.50	0.83		0.92	1.00	0.83
22	Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	0.53	0.79	1.00	0.58		0.47	-	0.94
Promedio			0.51	0.75	0.91	0.59		0.88	0.86	0.90

\* El cuadro contiene resultados de dos fuentes: 1) Encuestas (rector, docentes), donde los resultados están expresados en puntaje que va de 0 a 1,0, donde 1,0 es la máxima calificación y 2) Revisión documental donde los resultados están expresados en colores que se construyen con la siguiente equivalencia: Calificación sobresaliente ( $> 0,8$  y  $< 1,0$ ) (color verde), calificación buena ( $> 0,6$  y  $< 0,8$ ) (color amarillo), calificación regular ( $> 0,4$  y  $< 0,6$ ) (color naranja), calificación mala ( $> 0,2$  y  $< 0,4$ ) (color rojo), y calificación muy mala ( $> 0,0$  y  $< 0,2$ ) (color morado)

Fuente: Unión Temporal Econometría – SEI, Revisión documental y encuestas realizadas en los Colegios en Concesión, 2016

### a. Formación y capacitación

Sobre el proceso de selección no se indagó directamente, se tienen las características de los docentes que tienen actualmente los colegios, lo cual en alguna medida refleja su nivel de formación, así como su experiencia.

Para el tema de capacitación, en la documentación se encuentran programas muy bien estructurados para los docentes y para el personal administrativo en 15 de los 22 colegios, que se encuentran en la categoría sobresaliente (verde) y en dos: Juan Luis Londoño y Don Bosco - Chuniza que están en la categoría bueno (amarillo), frente a otros cinco colegios que o no mencionan el tema o lo hacen de forma parcial, donde 3 de ellos: Nueva Roma, Torquigua y Buenavista están en la categoría regular(naranja), Los Naranjos que está en la categoría malo(rojo) y Las Mercedes en la categoría muy malo(morado)y o malo.

La encuesta a rectores refleja un puntaje promedio de 0.91, donde el puntaje por colegio es  $>0.80$  en 17 colegios; en dos colegios el puntaje es bueno y es regular solo en Las Mercedes, Buenavista y La Esperanza. La encuesta a docentes tiene un promedio de 0.59, donde solo 5 colegios obtienen una calificación mayor a 0.80. Cuatro colegios tienen un puntaje  $>0.60$  y menor a 0.8, nueve colegios tienen calificación entre 0.4 y 0.6 y cuatro colegios (José María Velaz, La Giralda, Don Bosco V- Bilbao y Juan Luis Londoño) tienen un puntaje inferior a 0.4.

El promedio de las dos encuestas es de 0.75 y muestra que, en términos de formación del personal de los colegios, siete colegios obtienen puntajes superiores a 0.80, donde se encuentran Los Naranjos de Cafam, 3 de los colegios de la Alianza Educativa, dos de Colsubsidio, Don Bosco IV. Los demás colegios tienen puntajes entre 0.6 y 0.8, y cuatro colegios Juan Luis Londoño, Santa Lucia y La Esperanza y Mas Mercedes tienen puntajes ente 0.48 y 0.58.

#### b. Pertenencia

El sentido de pertenencia del personal con la Institución genera compromiso, puede influir en la permanencia en la Institución aprovechando la experiencia y formación recibida. Este indicador se mide a partir de las encuestas a los docentes. A los rectores se les hizo una pregunta en la encuesta sobre la utilización de algún indicador para la medición del nivel de compromiso de los docentes, pero no se calculó puntaje sino se utiliza únicamente a nivel descriptivo.

Los resultados muestran que los docentes en promedio calificaron el sentido de pertenencia con 0.90. Los colegios con menor puntaje son el de Argelia y el Juan Luis Londoño. Los rectores por su parte en la mayoría de los colegios afirman tener un indicador que les permite medir el nivel de compromiso de los docentes, solo tres de los colegios (Las Mercedes, San Ignacio y El Gimnasio Sabio Caldas) no lo tienen.

## 4.4 GESTIÓN CON LA COMUNIDAD

La gestión con la comunidad analiza cinco temas: El primero se refieren a la existencia de una política y estrategias donde se promueva la inclusión de estudiantes que experimentan barreras para el aprendizaje y la participación en su entorno, así como para la inclusión de población diversa. Otro tema es el apoyo que brinda el colegio en la construcción del proyecto de vida de los estudiantes. La proyección de la Institución educativa a la comunidad es también un tema del modelo de gestión con la comunidad, así como la participación y convivencia. Por último, se analiza la política del colegio en relación con la prevención de riesgos y la seguridad

Las fuentes utilizadas para el análisis del modelo de gestión con la comunidad son la revisión documental, las encuestas a rectores, docentes y estudiantes y los grupos focales que se realizaron con docentes y padres de familia. Para el cálculo del indicador de cada uno de los temas, se tienen en cuenta los puntajes obtenidos en las encuestas aplicadas en los 22 colegios. La revisión documental se presenta con categorías, no con puntaje y este dato no entra en el puntaje de cada categoría. El análisis cualitativo se presenta como un complemento y como una explicación del “como” es decir cómo se adelantan cada uno de los procesos.

Las categorías que se utilizaron para el análisis documental y también para la descripción de los resultados se construyeron con los siguientes rangos de puntajes: calificación sobresaliente ( $> 0,8$  y  $< 1,0$ )(color verde), calificación buena ( $> 0,6$  y  $< 0,8$ )( color amarillo) calificación regular ( $> 0,4$  y  $< 0,6$ )(color naranja) , calificación mala ( $> 0,2$  y  $< 0,4$ )(color rojo) y calificación muy mala ( $> 0,0$  y  $< 0,2$ )(color morado).

### 4.4.1 Permanencia e inclusión

Las acciones que adelantan los colegios en concesión para la permanencia e inclusión es el primer tema de la Gestión con la Comunidad. La existencia de estrategias y modelos de atención a estudiantes con necesidades especiales, obtiene una calificación promedio de 0.88, es decir sobresaliente, que se deriva de una calificación promedio de los rectores (0.91), muy alta en la mayoría de los colegios y de una calificación de los docentes (0.84), donde en algunos colegios los docentes no le otorgan un puntaje sobresaliente, sino que es bueno o regular en algunos casos.



Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Cuadro 1.17 - Indicadores proceso inclusión por tipo de fuente\***

CTO _NI M	Colegio	Indicador  Operador	Existencia de estrategias y modelos de atención de estudiantes con necesidades especiales			
			<u>Promedio Encuestas:</u> Indicador existencia de estrategias y modelos de atención de estudiantes con necesidades especiales	<u>Encuesta rector</u> indicador existencia de estrategias y modelos de atención de estudiantes con necesidades especiales	<u>Encuesta docentes</u> indicador existencia de estrategias y modelos de atención de estudiantes con necesidades especiales	<u>Revisión documental</u> indicador existencia de estrategias y modelos de atención de estudiantes con necesidades especiales
1	La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,98	0,97	1,00	
2	Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00	1,00	1,00	
3	Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,40	0,13	0,67	
4	Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,92	1,00	0,83	
5	Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	0,72	0,94	0,50	
6	Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	0,83	1,00	0,67	
7	Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	0,78	0,72	0,83	
8	Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	0,75	1,00	0,50	
9	Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00	1,00	1,00	
10	San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00	1,00	1,00	
11	Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00	1,00	1,00	
12	Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00	1,00	1,00	
13	Miravalle	Asociación Alianza Educativa	1,00	1,00	1,00	
14	Argelia	Asociación Alianza Educativa	0,83	1,00	0,67	
15	Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	0,86	0,72	1,00	
16	Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	1,00	1,00	1,00	
17	La Giralda	Asociación Alianza Educativa	1,00	1,00	1,00	
18	José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,72	0,94	0,50	
19	San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,68	0,69	0,67	
20	Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	0,92	1,00	0,83	
21	Buenavista	Fundación Social Calasanz	0,89	0,94	0,83	
22	Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	0,98	0,97	1,00	

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

CTO _NI M	Colegio	Operador	Existencia de estrategias y modelos de atención de estudiantes con necesidades especiales			
			<u>Promedio Encuestas:</u> Indicador existencia de estrategias y modelos de atención de estudiantes con necesidades especiales	<u>Encuesta rector</u> indicador existencia de estrategias y modelos de atención de estudiantes con necesidades especiales	<u>Encuesta docentes</u> indicador existencia de estrategias y modelos de atención de estudiantes con necesidades especiales	<u>Revisión documental</u> indicador existencia de estrategias y modelos de atención de estudiantes con necesidades especiales
Promedio			0,88	0,91	0,84	

\* El cuadro contiene resultados de dos fuentes: 1) Encuestas (rector y docentes), donde los resultados están expresados en puntaje que va de 0 a 1,0, donde 1,0 es la máxima calificación y 2) Revisión documental donde los resultados están expresados en colores que se construyen con la siguiente equivalencia: Calificación sobresaliente ( $> o =0,8$  y  $< o=1,0$ ) (color verde), calificación buena ( $> o =0,6$  y  $< 0,8$ ) (color amarillo), calificación regular ( $> o =0,4$  y  $< 0,6$ ) (color naranja), calificación mala ( $> o =0,2$  y  $< 0,4$ ) (color rojo) y calificación muy mala ( $> 0,0$  y  $< o=0,2$ ) (color morado)

Fuente: Unión Temporal Econometría – SEI, Revisión documental y encuestas realizadas en los Colegios en Concesión, 2016

#### 4.4.2 Proyecto de vida

El apoyo de los colegios en la construcción del proyecto de vida, segundo tema de la Gestión con la Comunidad, muestra resultados sobresalientes, es así como todos los rectores de acuerdo con su respuesta en la encuesta obtuvieron la máxima calificación. En la revisión documental del proyecto de vida la mayoría de los colegios se ubica en la categoría de sobresaliente, solo dos colegios el José María Velaz y el Juan Luis Londoño se encuentran en la categoría bueno.

**Cuadro 4.18 - Indicadores proceso proyectos de vida por tipo de fuente\***

CTO_NIM	Colegio	Operador	Proyectos de vida	
			<u>Encuesta rector</u> indicador proyectos de vida	<u>Revisión documental</u> indicador proyectos de vida
1	La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00	
2	Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00	
3	Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00	
4	Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00	
5	Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	1,00	
6	Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	1,00	
7	Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	1,00	
8	Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	1,00	
9	Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00	
10	San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00	
11	Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00	

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

CTO_NIM	Colegio	Indicador Operador	Proyectos de vida	
			Encuesta rector indicador proyectos de vida	Revisión documental indicador proyectos de vida
12	Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00	
13	Miravalle	Asociación Alianza Educativa	1,00	
14	Argelia	Asociación Alianza Educativa	1,00	
15	Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	1,00	
16	Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	1,00	
17	La Giralda	Asociación Alianza Educativa	1,00	
18	José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	1,00	
19	San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	1,00	
20	Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	1,00	
21	Buenavista	Fundación Social Calasanz	1,00	
22	Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	1,00	
Promedio			1,00	

\* El cuadro contiene resultados de dos fuentes: 1) Encuestas (rector) los cuales están expresados en puntaje que va de 0 a 1,0, donde 1,0 es la máxima calificación y 2) Revisión documental donde los resultados están expresados en colores que se construyen con la siguiente equivalencia: Calificación sobresaliente ( $> 0,8$  y  $< 1,0$ ) (color verde), calificación buena ( $> 0,6$  y  $< 0,8$ ) (color amarillo), calificación regular ( $> 0,4$  y  $< 0,6$ ) (color naranja), calificación mala ( $> 0,2$  y  $< 0,4$ ) (color rojo), y calificación muy mala ( $> 0,0$  y  $< 0,2$ ) (color morado).

Fuente: Unión Temporal Econometría - SEI – Revisión documental y encuestas realizadas en los Colegios en Concesión, 2016

En los ejercicios cualitativos este tema fue tratado y se identifica una fortaleza de los colegios en concesión en las diferentes estrategias para trabajar el proyecto de vida de los estudiantes.

Los padres de familia en los grupos focales, en general resaltaron este tema como un aporte importante que están recibiendo no sólo sus hijos sino sus familias. En la mayoría de los colegios en concesión, el proyecto de vida se está trabajando desde el grado cero hasta 11. Uno de los cambios que mencionan en un alto porcentaje de colegios es el hecho de que los estudiantes después de su experiencia de pasar por el colegio, se proyectan cursando la educación superior, bien sea como técnicos o como profesionales universitarios, cosa que no sucedía cuando estos colegios llegaron a estos contextos. El análisis cualitativo identifica esto como un aporte a las expectativas de vida de la población que acude a los colegios en concesión y por ende en su calidad de vida.

Algunos operadores tienen programas específicos para trabajar el proyecto de vida, para otros operadores hay una oportunidad de mejora en este tema.

En los colegios de Colsubsidio, el proyecto de vida se trabaja desde la Red de desarrollo humano de Colsubsidio, la cual está conformada por: Área de desarrollo empresarial: donde se enseña el proceso para construir una empresa y cada estudiante diseña su empresa, la cual es socializada al final del año. Área de ética y valores: Existe una carpeta de proyecto de vida, la cual se desarrolla de grado cero a once y contiene diferentes guías de trabajos y talleres según la edad del estudiante. Cada estudiante va recogiendo a través de los años su experiencia, sus sueños y se ve la evolución de su proceso. Se involucra además a los padres de familia en el proceso, comprometiéndolos en cómo van a ayudar y a apoyar a sus hijos en la consecución del proyecto de vida. El proyecto de vida es transversal, no solo se trabaja desde el área de Ética y Valores. Área de apoyo escolar: existe una matriz en donde se incluyen los desempeños enfocados al proyecto de vida. El proyecto de vida se mide en índices y de acuerdo con los resultados de los índices se trabaja en planes de mejoramiento. Se identifica una innovación para el trabajo del proyecto de vida, en la posibilidad que tienen los estudiantes de conocer y tener experiencia desde los primeros ciclos en el tema de emprendimiento empresarial. Se realizan salidas pedagógicas que apuntan a desarrollar algún aspecto del proyecto de vida de los estudiantes. Articulación con el SENA: Los estudiantes de grado décimo y undécimo tienen la oportunidad de cursar una especialidad en el SENA y así poder obtener el título de técnico.

En los colegios de Cafam, existen 6 programas, actividades o prácticas que aportan a la construcción del proyecto de vida de los estudiantes: i. Énfasis en los 4 campos de pensamiento: Saber científico tecnológico, histórico social, lógico matemático y comunicativo expresivo; ii. AREP, propio de Cafam (Aprestamiento, Rotación, Especialización y Profundización); iii. Plan de estudios y proyectos pedagógicos, Ciclo I: Proyecto de aula, Ciclo II: Proyecto cooperativo, Ciclo III: Proyecto de investigación; iv. Programa de autoformación: Desde grado segundo hasta noveno los estudiantes tienen la oportunidad de tener contacto con diversos oficios, lo cual les permite tener una claridad en décimo y en once al momento de elegir su futuro profesional, los estudiantes son libres al momento de escoger el proyecto en el que van a trabajar; v. Unidades polifuncionales o Grupos de Participación: Se busca incentivar a los estudiantes a que hagan lo que les apasione por medio de clases que son dictadas por los docentes del tema del que más les apasiona a ellos; vi. Articulación con el SENA Y CET (Centro de educación para el trabajo de CAFAM): Los estudiantes tienen la posibilidad de salir con el grado de técnico y si lo desean continuar sus estudios para obtener el título de tecnólogo. La posibilidad que tienen los estudiantes de hacer rotación por diferentes oficios les permite identificar gustos, talentos, fortalezas, afinidades y los ayuda a enfocar su proyecto de vida. Se resalta como innovación el contacto directo y la práctica experiencial que permite al estudiante explorar y verificar desde la experiencia la vocación hacia un oficio.

Los colegios de la Alianza trabajan el proyecto de vida desde grado cero, apoyado con la Cartilla Navegar Seguro, cada estudiante aprende a conocerse a partir de sus debilidades y fortalezas. En grado once, focalizan el acompañamiento por parte del cuerpo docente y directivo, a través del Plan Padrino, donde cada estudiante tiene un seguimiento en su orientación vocacional y guía según sus preferencias. En este proceso, también se involucra a los padres. Se tiene como base los test de aptitudes, intereses y habilidades que realiza el área de bienestar y plataformas web como MENTERO. También se trabaja desde los proyectos y programas de aula que están adaptados según la edad. Cuentan con la alianza del SENA. También tienen charlas de orientación con instituciones de educación superior para los estudiantes de 9°, 10° y 11°.

En los colegios de Don Bosco el proyecto de vida se trabaja de manera transversal, liderado por trabajo social, bienestar y el área de ética y valores, y se involucran todas las áreas. En las clases de ética - valores y religión existe una planeación dirigida al proyecto de vida y en cada curso se trabaja un tópico diferente, por ejemplo, se trabaja: vida, persona, familia, comunidad; en noveno orientación vocacional; en décimo orientación profesional; y en once Constructores de una nueva sociedad. Las dinimizaciones de curso también se utilizan para trabajar con guías orientadas al proyecto de vida.

Los colegios de la UT San Bartolomé de la Merced y Fe y Alegría-Colegios cuentan con una estrategia clara y curricular para trabajar el proyecto de vida llamada Capacidades y Competencias Para la Vida (CCPV), donde cada director de grupo cuenta con una serie de guías formativas diseñadas para las diferentes etapas de desarrollo de los estudiantes. Esto se refuerza con otras estrategias en los grados más altos para la orientación vocacional. El colegio San Ignacio, por ejemplo, tiene un énfasis práctico de orientación vocacional en los grados 9 a 11, a través del Proyecto Horizontes, se trabaja desde los proyectos de Formativa, Asamblea, y Creciendo; este colegio da un énfasis especial a la preparación explícita para la vida laboral de sus estudiantes (simulacros de entrevistas formales de trabajo, preparación de hojas de vida, etc.)

En el colegio Bellavista, de la Fundación Social Calasanz, el departamento de desarrollo humano hace acompañamiento desde los grados más pequeños para entender cuál es el proyecto de vida de cada estudiante. Los retiros y las convivencias son importantes para la construcción del proyecto de vida. En la Cátedra Calasanz, se trabajan temas como: la paz, educación sexual, relaciones interpersonales. El colegio forma a los estudiantes para pensar en la oportunidad de ser profesionales sin poner límites. Los docentes concuerdan en que el proyecto de vida lo trabajan con los estudiantes desde transición, porque consideran que desde pequeños deben estar enfocados en sus sueños y deben estar encaminados en un aprendizaje constante para lograrlos.

En el colegio de La Salle se trabaja en dirección de grupo, para construir la vida de los estudiantes desde los valores. Cada semana se trata un tema diferente, según las necesidades de cada curso o del nivel, a veces juntan los cursos para tratar temas particulares. Desde la educación religiosa cada grado tiene su eje temático, se trabaja entonces proyecto de vida desde cada eje temático, cada curso trabaja un tema para su vida. En once se hacen los Retiros de Opción de vida, cuatro días de trabajo donde se desarrollan diferentes actividades focalizando en su misión de vida. Con talento humano hacen actividades para prepararlos para una entrevista laboral, hacer la hoja de vida. Hay una feria de universidades, donde también se les presentan las opciones de becas que tienen. Emprendimiento, desde el área de tecnología e informática, se trabaja desde transición hasta 11, diferentes temáticas para proyectar al estudiante.

En el Gimnasio Sabio Caldas, la construcción del proyecto de vida de los estudiantes se trabaja desde el área de convivencia con el proyecto de formación que tiene una línea de actitudes para la vida, desde el grado cero hasta 11; el proyecto de formación se trabaja de manera específica en las direcciones de grupo; en el núcleo de 6° y 7° cada estudiante lleva una bitácora o un libro dónde registra sus experiencias y va consolidando su identidad y su proyecto de vida. Desde psicología en 10° y 11° se hace un trabajo de orientación profesional, se realizan ferias universitarias. En el programa Encuentro de la Familia Gimnasiana, se involucran los padres de familia en la orientación y el apoyo del Proyecto de Vida de sus hijos. En este aspecto hubo críticas por parte de los padres al proceso de orientación vocacional, pues consideran que no es suficiente y en ocasiones los estudiantes salen sin un horizonte claro.

#### 4.4.3 Proyección de la IE a la comunidad

La proyección del colegio a la comunidad es el tercer tema de la Gestión con la Comunidad. Este indicador busca identificar si se tiene un proyecto pedagógico institucional que orienta a los integrantes de la familia respecto la mejor manera de ayudar a sus hijos en el desarrollo de competencias académicas o sociales.

Todos los colegios de acuerdo con el rector cuentan con espacios de comunicación con participación de los padres de familia, se obtiene un puntaje sobresaliente (1.0). A nivel documental estos espacios no se encuentran identificados y desarrollados de la misma forma en todos los colegios, por esta razón el semáforo de los resultados del indicador agregado de espacios de participación y comunicación con los padres de familia está en la categoría “bueno”. La mayoría de los colegios se ubican en la categoría bueno (amarillo), tres colegios: La Esperanza, Los Naranjos y Don Bosco III– La Estrellita están en la categoría sobresaliente (verde), tres: Don

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Bosco II-Chuniza, Las Mercedes y San Ignacio en regular (naranja) y tres: Don Bosco IV – San José, Don Bosco V - Bilbao y Juan Luis Londoño en malo (rojo).

**Cuadro 4.19 - Indicadores proceso proyección de la IE a la comunidad por tipo de fuente\***

CTO_NIM	Colegio	Indicador Operador	Espacios de comunicación y participación de los padres	
			Encuesta rector indicador espacios de comunicación y participación de los padres	Revisión documental indicador espacios de comunicación y participación de los padres
1	La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00	
2	Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00	
3	Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00	
4	Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	1,00	
5	Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	1,00	
6	Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	1,00	
7	Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	1,00	
8	Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	1,00	
9	Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00	
10	San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00	
11	Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00	
12	Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	1,00	
13	Miravalle	Asociación Alianza Educativa	1,00	
14	Argelia	Asociación Alianza Educativa	1,00	
15	Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	1,00	
16	Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	1,00	
17	La Giralda	Asociación Alianza Educativa	1,00	
18	José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	1,00	
19	San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	1,00	
20	Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	1,00	
21	Buenavista	Fundación Social Calasanz	1,00	
22	Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	1,00	
Promedio			1,00	

\* El cuadro contiene resultados de dos fuentes: 1) Encuestas (rector) los cuales están expresados en puntaje que va de 0 a 1,0, donde 1,0 es la máxima calificación y 2) Revisión documental donde los resultados están expresados en colores que se construyen con la siguiente equivalencia: Calificación sobresaliente (> o =0,8 y < o=1.0) (color verde), calificación buena (> o =0,6 y < 0,8) (color amarillo), calificación regular (> o =0,4 y <0,6) (color naranja), calificación mala (> o =0,2 y <0,4) (color rojo), y calificación muy mala (>0,0 y <o=0,2) (color morado)

Fuente: Unión Temporal Econometría - SEI – Revisión documental y encuestas realizadas en los Colegios en Concesión, 2016

En los ejercicios cualitativos se identifican acciones claras de proyección a la comunidad en cuanto a la orientación a los padres para ayudar a los estudiantes en el desarrollo de sus competencias

académicas y sociales. Es notorio el esfuerzo y los diferentes mecanismos que utilizan los colegios en concesión para involucrar a los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos. Sobresale la estrategia de la triada de los colegios de Cafam, donde el seguimiento siempre se hace entre docentes, padres y estudiantes. Los planes de mejoramiento involucran a los padres hasta el final, cuando los estudiantes presentan sus trabajos de recuperación. En todos los colegios en concesión funcionan el consejo de padres en el gobierno escolar y las escuelas de padres que están a cargo del área de psicología y trabajo social, o de bienestar; en éstas se tratan temas que ayudan al proceso de los hijos. En los colegios de la Fundación Don Bosco son muy activas las asociaciones de padres de familia, quienes organizan actividades que tienen que ver con la integración de la comunidad educativa. En los colegios de la Asociación Alianza Educativa en la Escuela de Padres promueven el trabajo en grupos cooperativos y trabajan para reforzar los valores en talleres que implementan la cartilla de Navegar Seguro. En los colegios de la UT Colegios San Bartolomé de la Merced, Fe y Alegría los padres de familia son involucrados en la práctica de valores; el colegio organiza dos salidas al año y tanto en Pastoral como en los proyectos de CCPV (Competencias y Capacidades Para la Vida) se incentiva el acompañamiento de los padres de familia, a quienes se incluye en los planes de mejora para que realicen acompañamiento constante a los estudiantes; así mismo hay una proyección interesante a los padres de familia a través de la plataforma en línea se ve claramente reflejada en la plataforma en línea con la que cuenta el colegio y en el uso y niveles de apropiación de la misma al que se refieren los padres de familia. El tema de inclusión es importante en la proyección a la comunidad y en el manejo que la mayoría de los colegios en concesión dan a los estudiantes con condiciones especiales para el aprendizaje, implementan diversas estrategias para lograr la participación de los padres en estos casos. En el colegio La Esperanza de Cafam, por ejemplo, invitan a los padres de familia junto con los estudiantes con dificultades o condiciones especiales de aprendizaje y realizan con ellos clases personalizadas en donde atienden al estudiante según la necesidad. En las Escuelas de Formación de los colegios de la Fundación Don Bosco también son invitados a participar padres de familia para que observen las capacidades que tienen sus hijos, y así mismo les brinden más apoyo.

Se resaltan también acciones de fortalecimiento a la educación de los padres de familia, ofrecidas por varios de los operadores y en algunos casos a través de alianzas con el SENA. En los colegios de Colsubsidio ofrecen oportunidades de formación a los padres de familia; en el de Bellavista de Calasanz los padres mencionaron cursos de diversos oficios que han sido útiles para los padres de familia.



Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Por otra parte, se identificó en algunos operadores mecanismos de proyección a la comunidad que buscan mejorar las condiciones de vida de los vecinos del colegio. Este tipo de proyección a la comunidad constituye una oportunidad de mejora para muchos de los colegios en concesión, pero sobresalen las acciones de algunos de ellos como el Gimnasio Sabio Caldas que tiene puertas abiertas para la comunidad vecina y ofrece diversos programas, entre ellos uno para adultos mayores. Así mismo en el colegio Las Mercedes de Colsubsidio, a pesar de tener un bajo puntaje en la evaluación documental, si identifica que han establecido actividades que permiten un buen relacionamiento y proyección a la comunidad: encuentros matemáticos, carrera de atletismo, torneo de ajedrez; campeonatos deportivos; uso de la biblioteca por parte de jardines infantiles comunitarios; día de la familia. A través de estas actividades este colegio se relaciona con otras IE de la localidad y con la comunidad de vecinos del colegio.

#### 4.4.4 Participación y convivencia

El indicador de participación y convivencia, cuarto tema de la Gestión con la Comunidad se analizó desde el punto de vista de los espacios y estrategias establecidas por el colegio para promover la participación de los estudiantes, desde la opinión de tres actores: rector, docentes y estudiantes. Es interesante que con las respuestas de los rectores el puntaje promedio sea de 0.95, con los docentes es de 0.78 y con los estudiantes es de 0.69.

Al promediar la opinión de estos tres actores se obtiene un puntaje de 0.81, donde 17 colegios están en la categoría de satisfactorio, 4 colegio en la categoría bueno y solo un colegio (San Ignacio) en la categoría regular con 0.49 puntos

**Cuadro 4.20 - Indicadores proceso participación y convivencia por tipo de fuente\***

CTO_NIM	Colegio	Indicador Operador	Participación estudiantes			
			<u>Promedio Encuestas:</u> indicador participación estudiantes	<u>Encuesta rector</u> indicador participación estudiantes	<u>Encuesta docentes</u> indicador participación estudiantes	<u>Encuesta estudiantes</u> indicador participación estudiantes
1	La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,80	1,00	0,76	0,64
2	Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,93	1,00	0,93	0,86
3	Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,87	1,00	0,84	0,76
4	Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,80	1,00	0,72	0,69
5	Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	0,83	1,00	0,82	0,68
6	Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	0,81	1,00	0,67	0,76
7	Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	0,86	1,00	0,84	0,74

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

CTO_NIM	Colegio	Indicador Operador	Participación estudiantes			
			<u>Promedio Encuestas:</u> indicador participación estudiantes	<u>Encuesta rector</u> indicador participación estudiantes	<u>Encuesta docentes</u> indicador participación estudiantes	<u>Encuesta estudiantes</u> indicador participación estudiantes
8	Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	0,72	1,00	0,61	0,54
9	Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,84	1,00	0,76	0,75
10	San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,90	1,00	0,92	0,79
11	Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,81	1,00	0,77	0,66
12	Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,83	1,00	0,76	0,73
13	Miravalle	Asociación Alianza Educativa	0,81	1,00	0,77	0,68
14	Argelia	Asociación Alianza Educativa	0,86	1,00	0,86	0,72
15	Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	0,85	1,00	0,84	0,70
16	Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	0,83	1,00	0,81	0,70
17	La Giralda	Asociación Alianza Educativa	0,76	1,00	0,64	0,63
18	José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,79	1,00	0,81	0,57
19	San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,49	-	0,83	0,63
20	Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	0,80	1,00	0,72	0,69
21	Buenavista	Fundación Social Calasanz	0,77	1,00	0,73	0,58
22	Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	0,83	1,00	0,77	0,73
Promedio			<b>0,81</b>	<b>0,95</b>	<b>0,78</b>	<b>0,69</b>

\* El cuadro contiene resultados de las siguientes fuentes: 1) Encuestas (rector, docentes y estudiantes), donde los resultados cuales están expresados en puntaje que va de 0 a 1,0, donde 1,0 es la máxima calificación

Fuente: Unión Temporal Econometría – SEI, encuestas realizadas en los Colegios en Concesión, 2016

#### 4.4.5 Prevención de riesgos y seguridad

El tema de prevención de riesgos y seguridad es el quinto tema de la Gestión con la Comunidad. Este indicador busca identificar la existencia de programas orientados a la prevención de riesgos físicos, psicosociales y de seguridad. Se evaluó desde la revisión documental, la encuesta a los rectores y los grupos focales a padres de familia y docentes.

En los resultados se observa que tanto la encuesta al rector, como la revisión documental muestran resultados de la categoría “bueno”. Es decir que en ambos casos se reconoce que existen programas, pero se considera que hay espacio para mejorar dado que no obtienen los máximos puntajes. Solo el colegio Miravalle obtiene el máximo puntaje. El resto de colegios obtienen

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

puntajes 0.60 y 0.77. No se observa un patrón claro por operados porque además los puntajes son muy cercanos.

**Cuadro 4.21 - Indicadores proceso prevención de riesgos y seguridad por tipo de fuente\***

CTO_NIM	Colegio	Indicador Operador	Autocuidado y prevención	
			Encuesta rector indicador autocuidado y prevención	Revisión documental indicador autocuidado y prevención
1	La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,67	
2	Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,67	
3	Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,67	
4	Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	0,67	
5	Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	0,67	
6	Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	0,67	
7	Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	0,67	
8	Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	0,67	
9	Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,67	
10	San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,67	
11	Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,83	
12	Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0,67	
13	Miravalle	Asociación Alianza Educativa	1,00	
14	Argelia	Asociación Alianza Educativa	0,67	
15	Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	0,67	
16	Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	0,67	
17	La Giralda	Asociación Alianza Educativa	0,67	
18	José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,67	
19	San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0,67	
20	Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	0,83	
21	Buenavista	Fundación Social Calasanz	0,67	
22	Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	0,33	
Promedio			<b>0,68</b>	

\* El cuadro contiene resultados de dos fuentes: 1) Encuestas (rector) donde los resultados están expresados en puntaje que va de 0 a 1,0, donde 1,0 es la máxima calificación y 2) Revisión documental donde los resultados están expresados en colores que se construyen con la siguiente equivalencia: Calificación sobresaliente (> o =0,8 y < o=1.0) (color verde), calificación buena (> o =0,6 y < 0,8) (color amarillo), calificación regular (> o =0,4 y <0,6) (color naranja), calificación mala (> o =0,2 y <0,4) (color rojo), y calificación muy mala (>0,0 y <o=0,2) (color morado)

Fuente: Unión Temporal Econometría - SEI – Revisión documental y encuestas realizadas en los Colegios en Concesión, 2016

Frente a los procesos de prevención y autocuidado, se puede afirmar que los contextos de todos los colegios en concesión implican riesgos y retos importantes en temas como el consumo de

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

---

sustancias psicoactivas, embarazo adolescente y las violencias tanto intrafamiliares como de pandillas y grupos al margen de la ley.

En los ejercicios cualitativos se identificaron estrategias para la promoción del autocuidado y la prevención, que en general están ligadas a las alianzas, que casi todas las instituciones cuentan con los hospitales locales y con la estrategia RIO del distrito. Los resultados cuantitativos variables y por debajo de 1, se podrían explicar pues muy pocos colegios cuentan con programas especializados en estos temas y se centran en ayudas externas para generar conciencia en sus estudiantes. En este orden de ideas, no se puede olvidar que el trabajo de convivencia y de formación integral ocupa un espacio protagónico en todos los colegios, lo cual aporta de manera sustancial a la prevención de riesgos físicos y al autocuidado.

Así, sobresalen prácticas como el “sistema preventivo”, de la Fundación Educativa Don Bosco; el proyecto de Competencias y Capacidades Para la Vida (CCPV), de la UT Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría y el programa Navegar Seguro, de la Asociación Alianza Educativa.

#### 4.5 RESUMEN DE LA EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR

Luego del análisis de cada una de las gestiones, con sus respectivos temas y variables se presenta a continuación un cuadro que resume los resultados para cada uno de los colegios en concesión para el agregado de gestión directiva, académica, administrativa y financiera y de la comunidad, así como una calificación de la gestión escolar desde las fuentes primarias, y desde la revisión documental. (Ver cuadro 4.22)

Para la calificación con fuentes primarias se obtiene una calificación promedio de 0.88, sobresaliente y los 22 colegios en concesión se encuentran con puntajes superiores o iguales a 0.8, es decir todos se encuentran en la categoría sobresaliente. El ordenamiento de los colegios con este puntaje final, aunque no hay diferencias grandes en la calificación permite identificar un grupo de colegios que se ubica en la gestión escolar en los primeros puestos, estos son: Los Naranjos, San Vicente, Torquigua, Nueva Roma y Don Bosco III – La Estrella.

La revisión documental muestra una situación similar, aunque el promedio de los colegios está en una categoría buena y sólo 10 colegios están en la categoría de sobresalientes. Esto se explica pues muchas de las acciones o estrategias revisadas en la evaluación no están descritas en los documentos de los colegios, lo cual baja su calificación desde la revisión documental. Esto permite mencionar nuevamente la recomendación de documentar muchas de las estrategias que los

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

---

colegios adelantan pues esto no solamente permite su sistematización y difusión al interior de los colegios, sino también su revisión y difusión a otros colegios, ya sean del mismo operador o no de prácticas exitosas y no exitosas.

Al elaborar este mismo cuadro por operador, (ver cuadro 4.23) se observa una menor distancia entre los operadores, donde los que ocupan el primer lugar son: Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio, la Caja de compensación familiar Cafam y la Fundación Educativa Don Bosco.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Cuadro 4.22- Resumen de la evaluación de los colegios de la gestión escolar\***

Colegio	Operador	Gestión directiva		Gestión académica		Gestión administrativa y financiera		Gestión comunitaria		Gestión escolar		Posición
		Encuestas	Revisión documental	Encuestas y observación en el aula	Revisión documental	Encuestas	Revisión documental	Encuestas	Revisión documental	Encuestas	Revisión documental	
Los Naranjos	Caja de Compensación Familiar Cafam	0.97		0.92		0.95		0.92		0.94		1
San Vicente	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.97		0.92		0.91		0.91		0.93		2
Torquigua	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.99		0.91		0.90		0.90		0.92		3
Nueva Roma	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.95		0.88		0.90		0.90		0.91		4
Don Bosco III – La Estrellita	Fundación Educativa Don Bosco	0.98		0.89		0.89		0.86		0.91		5
Don Bosco IV – San José	Fundación Educativa Don Bosco	0.95		0.88		0.88		0.86		0.89		6
Santiago de las Atalayas	Asociación Alianza Educativa	0.96		0.90		0.83		0.88		0.89		7
Bellavista	Caja de Compensación Familiar Cafam	0.97		0.89		0.92		0.79		0.89		8
La Esperanza	Caja de Compensación Familiar Cafam	0.96		0.85		0.86		0.89		0.89		9
Las Mercedes	Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.93		0.89		0.80		0.93		0.89		10
Miravalle	Asociación Alianza Educativa	0.97		0.83		0.78		0.96		0.89		11
Don Bosco II – Chuniza	Fundación Educativa Don Bosco	0.98		0.83		0.88		0.84		0.88		12
Jaime Garzón	Asociación Alianza Educativa	0.95		0.91		0.77		0.90		0.88		13
Santa Lucía	Caja de Compensación Familiar Cafam	0.95		0.83		0.87		0.88		0.88		14
Argelia	Asociación Alianza Educativa	0.97		0.86		0.80		0.87		0.88		15
La Giralda	Asociación Alianza Educativa	0.95		0.83		0.77		0.88		0.86		16
Don Bosco V - Bilbao	Fundación Educativa Don Bosco	0.96		0.78		0.83		0.83		0.85		17
José María Velaz	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0.90		0.85		0.80		0.84		0.85		18
Gimnasio Sabio Caldas	Fundación Gimnasio Moderno	0.89		0.83		0.83		0.83		0.85		19
San Ignacio	Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0.92		0.83		0.76		0.77		0.82		20

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Colegio	Operador	Gestión directiva		Gestión académica		Gestión administrativa y financiera		Gestión comunitaria		Gestión escolar		Posición
		Encuestas	Revisión documental	Encuestas y observación en el aula	Revisión documental	Encuestas	Revisión documental	Encuestas	Revisión documental	Encuestas	Revisión documental	
Buenvista	Fundación Social Calasanz	0.83	<span style="background-color: green; color: white;"> </span>	0.78	<span style="background-color: yellow;"> </span>	0.78	<span style="background-color: green; color: white;"> </span>	0.86	<span style="background-color: yellow;"> </span>	0.81	<span style="background-color: yellow;"> </span>	21
Juan Luis Londoño	Fundación Educativa La Salle	0.88	<span style="background-color: green; color: white;"> </span>	0.79	<span style="background-color: orange;"> </span>	0.61	<span style="background-color: yellow;"> </span>	0.91	<span style="background-color: orange;"> </span>	0.80	<span style="background-color: yellow;"> </span>	22
Promedio		<b>0.94</b>	<span style="background-color: green; color: white;"> </span>	<b>0.86</b>	<span style="background-color: yellow;"> </span>	<b>0.83</b>	<span style="background-color: yellow;"> </span>	<b>0.87</b>	<span style="background-color: yellow;"> </span>	<b>0.88</b>	<span style="background-color: yellow;"> </span>	

\* El cuadro contiene resultados de tres fuentes: 1) Encuestas (rector, docentes y estudiantes) donde los resultados están expresados en puntaje que va de 0 a 1,0, donde 1,0 es la máxima calificación y 2) Revisión documental donde los resultados están expresados en colores que se construyen con la siguiente equivalencia: Calificación sobresaliente (> o =0,8 y < o=1,0)  , calificación buena (> o =0,6 y < 0,8)  , calificación regular (> o =0,4 y <0,6)  , calificación mala (> o =0,2 y <0,4)  , y calificación muy mala (>0,0 y <o=0,2)   y 3) observación en el aula.

Fuente: Unión Temporal Econometría - SEI – Revisión documental, encuestas y observación en el aula realizadas en los Colegios en Concesión, 2016

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Cuadro 4.23 – Resumen evaluación de la gestión escolar por operador\***

Operador	Gestión directiva		Gestión académica		Gestión administrativa y financiera		Gestión comunitaria		Gestión escolar		Posición
	Encuestas	Revisión documental	Encuestas y observación en el aula	Revisión documental	Encuestas	Revisión documental	Encuestas	Revisión documental	Encuestas	Revisión documental	
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	0.96		0.90		0.88		0.91		0.91		1
Caja de Compensación Familiar Cafam	0.96		0.87		0.90		0.87		0.90		2
Fundación Educativa Don Bosco	0.97		0.85		0.87		0.85		0.88		3
Asociación Alianza Educativa	0.96		0.87		0.79		0.90		0.88		4
Fundación Gimnasio Moderno	0.89		0.83		0.83		0.83		0.85		5
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	0.91		0.84		0.78		0.80		0.83		6
Fundación Social Calasanz	0.83		0.78		0.78		0.86		0.81		7
Fundación Educativa La Salle	0.88		0.79		0.61		0.91		0.80		8
Promedio	<b>0.94</b>		<b>0.86</b>		<b>0.83</b>		<b>0.87</b>		<b>0.88</b>		

\* El cuadro contiene resultados de tres fuentes: 1) Encuestas (rector, docentes y estudiantes) donde los resultados están expresados en puntaje que va de 0 a 1,0, donde 1,0 es la máxima calificación y 2) Revisión documental donde los resultados están expresados en colores que se construyen con la siguiente equivalencia: Calificación sobresaliente (> o =0,8 y < o=1.0) (color verde), calificación buena (> o =0,6 y < 0,8) (color amarillo), calificación regular (> o =0,4 y <0,6) (color naranja), calificación mala (> o =0,2 y <0,4) (color rojo), y calificación muy mala (>0,0 y <o=0,2) (color morado) y 3) Observación en el aula

Fuente: Unión Temporal Econometría - SEI – Revisión documental, encuestas y observación en el aula realizadas en los Colegios en Concesión, 2016

## 4.6 EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LOS LOGROS Y GESTIÓN ESCOLAR

A continuación, se presenta la calificación de cada uno de los colegios en concesión que combina los resultados de la evaluación de los resultados: rendimiento académico, indicadores de eficiencia interna, Índice de clima escolar, índice de ciudadanía y convivencia con la evaluación del modelo de gestión escolar utilizado la calificación de las encuestas (ver cuadro 4.24)



Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Cuadro 4.24 – Evaluación y calificación de los colegios en concesión incluyendo resultados y modelo de gestión escolar con la información de las encuestas**

Operador	Colegio	Gestión escolar				Pruebas saber 3°, 5° y 9°	Pruebas saber 11°	Indicadores de eficiencia interna		Encuesta clima escolar y victimización	Pruebas SER	Resultado general (promedio ponderado)			Resultado general (promedio simple)		
		Información documental	Posición	Encuestas	Posición	Puntaje promedio 2012-2014	Puntaje promedio 2012-2014	Tasa de permanencia (100-deserción)	Tasa de aprobación	Puntaje promedio 2013 y 2015	Puntaje	Puntaje promedio con información documental encuestas	Posición	Escala de valoración	Puntaje promedio con información documental encuestas	Posición	Escala de valoración
Asociación Alianza Educativa	Jaime Garzón	83.00	9	88.10	13	79.80	90.00	99.84	97.64	85.38	88.64	<b>92.06</b>	1	<b>5-Sobresaliente</b>	89.91	1	5-Sobresaliente
Asociación Alianza Educativa	Argelia	87.00	2	87.63	15	76.04	88.00	100.00	96.44	83.41	87.14	<b>89.99</b>	2	<b>5-Sobresaliente</b>	88.38	2	5-Sobresaliente
Fundación Social Calasanz	Buenavista	76.00	16	81.37	21	78.85	90.00	99.95	91.08	84.09	84.42	<b>89.39</b>	3	<b>5-Sobresaliente</b>	87.11	6	5-Sobresaliente
Asociación Alianza Educativa	Miravalle	85.00	4	88.64	11	76.25	90.00	99.90	96.29	75.90	85.44	<b>89.38</b>	4	<b>5-Sobresaliente</b>	87.49	5	5-Sobresaliente
Asociación Alianza Educativa	Santiago de las Atalayas	85.00	5	89.33	7	74.03	88.00	99.98	95.76	82.26	85.74	<b>89.20</b>	5	<b>5-Sobresaliente</b>	87.87	3	5-Sobresaliente
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Vicente	84.00	8	92.83	2	74.12	80.00	99.57	91.04	85.96	84.87	<b>88.60</b>	6	<b>5-Sobresaliente</b>	86.91	8	5-Sobresaliente
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco III – La Estrellita	85.00	3	90.59	5	73.96	80.00	99.65	94.33	85.23	84.57	<b>88.47</b>	7	<b>5-Sobresaliente</b>	86.90	9	5-Sobresaliente

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Gestión escolar				Pruebas saber 3°, 5° y 9°	Pruebas saber 11°	Indicadores de eficiencia interna		Encuesta clima escolar y victimización	Pruebas SER	Resultado general (promedio ponderado)			Resultado general (promedio simple)		
		Información documental	Posición	Encuestas	Posición			Tasa de permanencia (100-deserción)	Tasa de aprobación			Puntaje promedio con información documental encuestas	Posición	Escala de valoración	Puntaje promedio con información documental encuestas	Posición	Escala de valoración
Caja de Compensación Familiar Cafam	Los Naranjos	84.00	7	94.21	1	72.91	80.00	100.00	96.85	80.47	84.43	<b>88.44</b>	8	<b>5-Sobresaliente</b>	86.98	7	5-Sobresaliente
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Torquigua	73.00	19	92.38	3	70.52	88.00	99.91	93.42	83.12	86.26	<b>88.36</b>	9	<b>5-Sobresaliente</b>	87.66	4	5-Sobresaliente
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Nueva Roma	76.00	15	90.66	4	72.13	82.00	100.00	95.22	80.23	87.78	<b>88.03</b>	10	<b>5-Sobresaliente</b>	86.86	10	5-Sobresaliente
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco II – Chuniza	71.00	20	88.21	12	72.26	77.00	98.14	94.12	82.92	90.05	<b>87.37</b>	11	<b>5-Sobresaliente</b>	86.10	11	5-Sobresaliente
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco IV – San José	78.00	12	89.41	6	73.04	80.00	100.00	95.88	72.75	87.58	<b>87.14</b>	12	<b>5-Sobresaliente</b>	85.52	12	5-Sobresaliente
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco V - Bilbao	76.00	14	84.74	17	74.14	82.00	100.00	96.83	71.28	84.88	<b>86.67</b>	13	<b>5-Sobresaliente</b>	84.84	17	5-Sobresaliente
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	José María Velaz	70.00	21	84.68	18	71.57	90.00	99.53	87.12	77.16	87.95	<b>86.56</b>	14	<b>5-Sobresaliente</b>	85.43	14	5-Sobresaliente
Asociación Alianza Educativa	La Giralda	85.00	6	85.69	16	75.05	80.00	99.22	91.71	78.66	80.13	<b>86.53</b>	15	<b>5-Sobresaliente</b>	84.35	19	5-Sobresaliente

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Gestión escolar				Pruebas saber 3°, 5° y 9°	Pruebas saber 11°	Indicadores de eficiencia interna		Encuesta clima escolar y victimización	Pruebas SER	Resultado general (promedio ponderado)			Resultado general (promedio simple)		
		Información documental	Posición	Encuestas	Posición	Puntaje promedio 2012-2014	Puntaje promedio 2012-2014	Tasa de permanencia (100-deserción)	Tasa de aprobación	Puntaje promedio 2013 y 2015	Puntaje	Puntaje promedio con información documental encuestas	Posición	Escala de valoración	Puntaje promedio con información documental encuestas	Posición	Escala de valoración
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	Las Mercedes	77.00	13	88.74	10	70.38	82.00	99.61	93.31	75.20	89.12	86.48	16	5-Sobresaliente	85.48	13	5-Sobresaliente
Caja de Compensación Familiar Cafam	La Esperanza	74.00	18	88.84	9	69.85	83.00	99.97	93.67	78.40	83.13	86.19	17	5-Sobresaliente	85.27	15	5-Sobresaliente
Fundación Gimnasio Moderno	Gimnasio Sabio Caldas	93.00	1	84.64	19	72.88	80.00	96.75	87.52	80.17	86.27	85.75	18	5-Sobresaliente	84.03	21	5-Sobresaliente
Caja de Compensación Familiar Cafam	Santa Lucía	82.00	10	88.02	14	70.18	82.00	99.42	95.01	74.38	83.13	85.71	19	5-Sobresaliente	84.59	18	5-Sobresaliente
Caja de Compensación Familiar Cafam	Bellavista	80.00	11	89.08	8	68.27	80.00	100.00	93.74	76.50	86.68	85.56	20	5-Sobresaliente	84.90	16	5-Sobresaliente
Fundación Educativa La Salle	Juan Luis Londoño	65.00	22	79.56	22	71.53	80.00	100.00	88.70	83.14	87.25	85.47	21	5-Sobresaliente	84.31	20	5-Sobresaliente
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	San Ignacio	75.00	17	81.93	20	69.32	80.00	100.00	91.30	77.47	84.49	84.42	22	5-Sobresaliente	83.50	22	5-Sobresaliente
Fundación Educativa Don Bosco	Don Bosco I - La Joya					69.73	70.00	100.00	95.87	74.32	84.29						

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Operador	Colegio	Gestión escolar				Pruebas saber 3°, 5° y 9°	Pruebas saber 11°	Indicadores de eficiencia interna		Encuesta clima escolar y victimización	Pruebas SER	Resultado general (promedio ponderado)			Resultado general (promedio simple)		
		Información documental	Posición	Encuestas	Posición	Puntaje promedio 2012-2014	Puntaje promedio 2012-2014	Tasa de permanencia (100-deserción)	Tasa de aprobación	Puntaje promedio 2013 y 2015	Puntaje	Puntaje promedio con información documental encuestas	Posición	Escala de valoración	Puntaje promedio con información documental encuestas	Posición	Escala de valoración
Fundación Educativa nuevo retiro	Hernando Durán Dussán					67.43	80.00	96.83	89.76	78.27	86.14						
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	San Cayetano					69.56	75.00	93.92	87.42	73.55	82.89						

Fuente: Unión Temporal Econometría - SEI – Fuentes secundarias, revisión documental, encuestas y observación en el aula realizadas en los Colegios en Concesión, 2016

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

#### **Cuadro 4.25 - Evaluación y calificación de los concesionarios incluyendo resultados y modelo de gestión escolar con la información de las encuestas**

<b>Operador</b>	<b>Puntaje promedio ponderado con información documental</b>	<b>Puntaje promedio simple con información documental</b>
Asociación Alianza Educativa	89.43	87.60
Fundación Social Calasanz	89.39	87.11
Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	87.87	86.73
Fundación Educativa Don Bosco	87.41	85.84
Caja de Compensación Familiar Cafam	86.47	85.43
Fundación Gimnasio Moderno	85.75	84.03
Unión temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría	85.49	84.47
Fundación Educativa La Salle	85.47	84.31

Fuente: Unión Temporal Econometría – SEI, Fuentes secundarias, Revisión documental, encuestas y observación en el aula realizadas en los colegios en Concesión, 2016

## Capítulo 5

### RELACIÓN ENTRE LOS LOGROS Y LA GESTIÓN ESCOLAR

---

El presente capítulo responde numeral 5 del contrato

#### Numeral 5:

*Establecer la relación entre los logros de que trata el numeral 2 y lo valorado en el numeral 3, especificando, por cada área de la gestión escolar, los elementos, procesos, proyectos o actividades que han sido determinantes en la calidad educativa.*

El presente capítulo presenta el análisis de la relación entre los resultados de los logros (pruebas Saber, eficiencia interna, clima escolar y pruebas SER) y la gestión escolar.

Para el análisis de la relación entre logros y gestión escolar se tendrá en cuenta la información secundaria de bases de datos, de donde se obtuvieron los indicadores de resultados de los logros<sup>29</sup>. Adicionalmente se cuenta con la información recolectada en el marco del estudio, que se refiere a las variables de los modelos de gestión y caracterización de los actores de la comunidad educativa. Y también se tienen los indicadores de la gestión directiva, académica, administrativa y financiera y de la comunidad que se derivan del análisis documental.

El capítulo se inicia con presentación del enfoque metodológico propuesto en donde se hace un breve recuento de la literatura asociada con los determinantes del desempeño académico (pruebas Saber) y se describe el modelo de factores determinantes que se utilizó para el análisis de la relación entre logros y la gestión escolar, los pasos que se adelantaron para la definición de las variables a utilizar y las alternativas que se probaron en términos de modelos para establecer la relación.

Es importante resaltar que, si bien no se cuenta con un marco de referencia, a partir de la literatura, de los determinantes de los demás logros (indicadores de eficiencia interna, clima escolar y

---

<sup>29</sup> Estos resultados se presentan en el capítulo 3 del Informe final

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

convivencia), se considera adecuado utilizar las mismas variables del modelo de determinantes de logros académicos (Pruebas SABER), ya que estas variables miden distintos aspectos de las prácticas de los colegios.

## 5.1 ENFOQUE METODOLÓGICO

### 5.1.1 Revisión de literatura

Hay muchos investigadores que han estudiado los factores que inciden en el desempeño académico, entendido como una medida de la calidad de la educación. En una recopilación de estudios<sup>30</sup> sobre factores que afectan el rendimiento académico se encontró, que muchos coinciden en los factores, denominados indicadores alterables<sup>31</sup>, que afectan dicho rendimiento. Dentro de estos se encuentran características asociadas a la escuela, materiales, características del profesor, prácticas pedagógicas, administración, experiencias de los estudiantes y salud.

Del mismo modo, (Tobón, Valencia, Ríos, & Bedoya, 2008) a partir de un modelo de producción educativa se identificaron indicadores a nivel de contexto, insumos y procesos. Para este último caso, se tienen variables a nivel de escuela y de aula. Finalmente, la dirección de evaluación del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) define 4 dimensiones de análisis para la explicación de los resultados en el logro escolar: Estudiante, oportunidades para el aprendizaje, docentes e institución educativa y gestión escolar y recursos.

Varios autores han encontrado una relación directa entre el tiempo utilizado en el aula en el desarrollo de los aprendizajes del currículo, llamado también tiempo de aprendizaje académico<sup>32</sup> y los logros de aprendizaje o rendimiento escolar. Los estudios de medición del uso del tiempo en el aula se vienen desarrollando desde hace varias décadas en el mundo, se han hecho mediciones de número de días del calendario escolar y horas dedicadas a determinadas asignaturas, donde, aunque hay diferencias significativas entre países no se observa una relación tan clara entre esta variable y los logros académicos. Otros autores<sup>33</sup> pusieron énfasis al tiempo dentro del aula, y han

---

30 Vélez, Schiefelbein y Valenzuela. “Factores que Afectan el Rendimiento Académico en la Educación Primaria Revisión de la Literatura de América Latina y El Caribe” Revista latinoamericana de Innovaciones Educativas. Argentina, No. 17, 1994

31 Son indicadores alterables porque se refieren a características de la escuela o del profesor, las cuales pueden ser sujetos de políticas o programas. Los factores no alterables se refieren a las condiciones socioeconómicas de los alumnos que no se pueden alterar desde el sector educativo.

32 Berliner, David 1990

33 Abadzi, 2007, Sankar 2007, Benavot &Gd, 2004

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

encontrado relación directa entre el tiempo utilizado en actividades directamente relacionadas con el aprendizaje y los logros educativos.

A pesar de esta evidencia teórica, para (Velez, Scheiefelbein, & Valenzuela) la evidencia empírica es aún muy limitada y los funcionarios aún no saben qué tipo de intervenciones son las mejores. Es por ello que se requiere tener más evidencia de los factores que inciden en el rendimiento escolar para poder entender cómo las estrategias que están orientadas a mejorar, por ejemplo, las prácticas en el aula, logran los resultados esperados y cómo estos resultados inciden de manera positiva en el logro educativo de los estudiantes.

### 5.1.2 Modelo de factores determinantes

#### a. Identificación de determinantes

Con base en la revisión de literatura y teniendo en cuenta la información recolectada en el operativo de campo se definieron las siguientes variables, las cuáles se encuentran agrupadas por temas de interés, para la identificación de los factores determinantes de los resultados (Pruebas Saber; indicadores de eficiencia interna; ciudadanía y convivencia (pruebas SER) y clima escolar). Como se mencionó previamente, a pesar de no contar con un marco de referencia que permita identificar los determinantes de los resultados distintos de las pruebas Saber, se considera pertinente hacer uso de las mismas variables en la medida que éstas están asociadas con características de la IE, dentro de las que se incluye la gestión escolar la cual es transversal a todos los aspectos de los colegios.

Las variables se agrupan en tres grandes categorías: Variables de caracterización de la institución educativa, variables de calidad de la institución educativa y variables de la gestión escolar.

- Variables de caracterización de la Institución Educativa

**Cuadro 5.1 – Variables caracterización IE**

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Jornada continua	Dummy que identifica si la IE tiene jornada continua en el nivel de secundaria
Matrícula total Feb 2015	Número total de alumnos en el colegio
Matrícula víctimas	Número de alumnos víctimas de la violencia
Matrícula etnia	Número de alumnos que pertenecen a una etnia
Matrícula discapacidad	Número de alumnos en condición de discapacidad
Índice de permanencia	índice permanencia estudiantes 2014-2015
Sisben III	Promedio puntaje Sisben III estudiantes
Directivos	Número total de directivos colegios
Docentes	Número total de docentes



Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Administrativos	Número total de personal administrativo
Puntaje socioeconómico	Puntaje índice socioeconómico: Nivel educativo padres + percepción ingresos
Educación rector: Universitaria	Dummy que identifica si el rector con nivel de educación universitaria completa
Educación rector: maestría	Dummy que identifica si el rector con nivel de educación de maestría
Educación rector: Especialización	Dummy que identifica si el rector con nivel de educación universitaria de especialización
Tiempo director	Tiempo en meses como rector
Años experiencia docente	Años de experiencia docente
Años experiencia docente en el colegio	Años de experiencia docente en el colegio
Tamaño de aula	Número promedio de alumnos por aula

Fuente: UT– Econometría – SEI

- Variables de calidad de la Institución educativa

**Cuadro 5.2 – Variables calidad IE**

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Tiempo actividades académicas	Porcentaje tiempo efectivo en actividades académicas
Tiempo actividades académicas: Activas	Porcentaje tiempo efectivo en actividades académicas: Actividades activas
Tiempo actividades académicas: Pasivas	Porcentaje tiempo efectivo en actividades académicas: Actividades pasivas
Educación docente: Universitaria	Dummy que identifica si los docentes con nivel de educación universitaria completa
Educación docente: Maestría	Dummy que identifica si los docentes con nivel de educación de maestría
Educación docente: Especialización	Dummy que identifica si los docentes con nivel de educación de especialización
Docente licenciado	Dummy que identifica si el docente es licenciado en alguna materia. Proxy del nivel de conocimiento
Cursos actualización	Número de cursos de actualización tomados por los docentes
Cursos certificados	Número de cursos de actualización certificados
Expectativa de desempeño	Percepción de los docentes sobre el nivel de preparación de los estudiantes. Proxy de nivel de preparación
Docente hombre	Dummy que identifica si el docente es hombre
Tiempo de dedicación docentes: Clase	Número de horas dedicada por el docente en clases
Tiempo de dedicación docentes: asesoría estudiantes	Número de horas dedicada por el docente en asesorías a estudiantes
Tiempo de dedicación docentes: Proyectos	Número de horas dedicada por el docente en la realización de proyectos
Docente trabajo adicional	Dummy que identifica los docentes con trabajos adicionales
Actividades académicas	Porcentaje de tiempo de clase dedicadas a actividades académicas
Actividades académicas activas	Porcentaje de tiempo de clase dedicadas a actividades académicas activas
Actividades académicas pasivas	Porcentaje de tiempo de clase dedicadas a actividades académicas pasivas
Actividad no académicas	Porcentaje de tiempo de clase dedicadas a actividades no académicas
Tamaño de grupos	Tamaño de grupos involucrados en las distintas actividades
Materiales	Uso de materiales en las distintas actividades

Fuente: UT– Econometría – SEI

- Variables de gestión escolar

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

### Cuadro 5.3 – Variables gestión escolar

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Indicador gestión directiva	Indicador general gestión directiva e indicadores de procesos <sup>1/</sup> con sus respectivos componentes <sup>2/</sup>
Indicador gestión académica	Indicador general gestión académica e indicadores de procesos con sus respectivos componentes
Indicador gestión administrativa y financiera	Indicador general gestión administrativa y financiera e indicadores de procesos con sus respectivos componentes
Indicador gestión de la comunidad	Indicador general gestión de la comunidad e indicadores de procesos con sus respectivos componentes

<sup>1/</sup> Procesos definidos para cada gestión en la matriz de consistencia (anexo 4)

<sup>2/</sup> Los componentes corresponden a los indicadores definidos en la matriz de consistencia (anexo 4) para cada uno de los procesos

Fuente: UT- Econometría – SEI

#### b. Restricciones para el uso de modelos

A pesar de contar con un gran número de variables para definir los determinantes de los resultados, se debe tener en cuenta las restricciones que impone a los modelos econométricos contar con un universo de solo 22 colegios en concesión. Dicho de otra forma, al contar con tan pocas observaciones (a pesar que corresponde al universo de colegios en concesión) no es posible utilizar un gran número de variables. A lo más, solo se podrían utilizar 22 variables explicativas y en ese caso se tendrían dificultados teóricas asociadas con los grados de libertad de los modelos de regresión.

#### c. Ejercicio de selección de variables

Por esta restricción en el número de variables a utilizar, se requiere llevar a cabo un ejercicio de selección previa de las variables que se incluyen en el análisis. El proceso de selección de las variables contempló dos tipos de ejercicios: 1) Un ejercicio de correlaciones con el cuál se identifican grupos de variables que miden los mismos conceptos, caso en el cual solo se selecciona una de las variables que mide determinado concepto. 2) Adicionalmente, se llevó a cabo un ejercicio de componentes principales que permite seleccionar aquellas variables con el mayor aporte a la varianza total del grupo de categorías analizado (caracterización, calidad y gestión).

Como resultado de estos dos ejercicios, a continuación se relacionan las variables seleccionadas que fueron tenidas en cuenta en los análisis posteriores. Es de resaltar que para la selección de las variables relevantes de la gestión escolar se consideran distintos niveles de análisis. Por un lado, se encuentran los indicadores de gestión a nivel agregado: directiva, académica, administrativa y

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

financiera y gestión de la comunidad. Por otro lado, también se tienen en cuenta los indicadores a nivel de proceso para cada una de las gestiones antes mencionadas y finalmente se consideran por separado los indicadores que componen estos procesos (variables). Estos niveles de análisis corresponden a los planteados en la matriz de consistencia (anexo 4). De todas maneras, en todos los casos se considera por separado los indicadores de fuente primaria (encuestas) y los indicadores de revisión documental.

**Cuadro 5.4 – Variables priorizadas**

	Información secundaria	Primaria encuestas	Observación en el aula	Revisión documental	Descripción
<b>Caracterización IE</b>					
Matrícula total Feb 2015	X				Número total de alumnos en el colegio
Años experiencia docente		X			Años de experiencia docente
Educación rector: Especialización		X			Dummy que identifica si el rector con nivel de educación universitaria de especialización
<b>Calidad</b>					
Actividades académicas			X		Porcentaje de tiempo de clase dedicadas a actividades académicas
Actividades académicas activas			X		Porcentaje de tiempo de clase dedicadas a actividades académicas activas
Tamaño de grupo en actividades académicas activas			X		Tamaño de grupos involucrados en las actividades académicas activas
Uso de materiales: Pizarrón			X		Uso de material pizarrón
Expectativa de desempeño		X			Percepción de los docentes sobre el nivel de preparación de los estudiantes. Proxy de nivel de preparación
<b>Indicadores agregados</b>					
Gestión directiva		X		X	Indicador agregado gestión directiva
Gestión académica		X		X	Indicador agregado gestión académica
Gestión administrativa y financiera		X		X	Indicador agregado gestión administrativa y financiera
Gestión de la comunidad		X		X	Indicador agregado gestión de la comunidad
<b>Indicadores de proceso</b>					
<b>Gestión directiva</b>					
Clima escolar		X			
Direccionamiento estratégico		X			
Clima escolar				X	
Alianzas				X	
<b>Gestión académica</b>					
Prácticas pedagógicas		X			
Diseño curricular				X	
Prácticas pedagógicas				X	

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

	Información secundaria	Primaria encuestas	Observación en el aula	Revisión documental	Descripción
<b>Gestión administrativa y financiera</b>					
Administración de planta física		X			
Apoyo a la gestión académica		X			
Administración de planta física				X	
Talento humano				X	
<b>Gestión de la comunidad</b>					
Permanencia e inclusión		X			
Prevención de riesgos y seguridad		X			
Proyecto de vida				X	
Permanencia e inclusión				X	
<b>Indicadores de los componentes</b>					
<b>Gestión directiva</b>					
Aval y reconocimiento			X		Aval y reconocimiento del gobierno escolar por parte de la comunidad educativa
Nivel de apropiación			X		Identidad institucional en el direccionamiento estratégico por parte de los docentes
Gestión de alianzas			X		Establecimiento de alianzas y/o apoyos con diferentes instituciones como un apoyo a los procesos institucionales
Adecuación del PEI				X	Capacidad de responder a los retos externos y las necesidades de los estudiantes
Enfoque pedagógico coherente				X	Coherencia del enfoque pedagógico con los lineamientos institucionales, referentes y/o tendencias actuales así como la aplicación coordinada en las distintas áreas y niveles
<b>Gestión académica</b>					
Políticas de seguimiento - docentes		X			Política institucional de seguimiento, análisis y tratamiento del ausentismo, pérdida y bajo desempeño en la que se contempla la participación activa de padres, docentes y estudiantes
Políticas de seguimiento - rector		X			
Plan de estudios				X	Plan de estudios institucional que además de responder a las políticas trazadoras en el PEI, los lineamientos curriculares y estándares básicos de competencias, las características del entorno, la diversidad de la población, fundamenta los planes de aula de los docentes de todas las áreas, grados y sedes.
Apoyo a egresados				X	Política de seguimiento y apoyo a egresados en cuanto a estudios y/o vinculación laboral que incluya la sistematización de información
<b>Gestión administrativa y financiera</b>					

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

	Información secundaria	Primaria encuestas	Observación en el aula	Revisión documental	Descripción
Formación y capacitación - docente		X			Lineamientos que permiten que los integrantes de la IE opten por procesos de formación
Formación y capacitación - rector		X			
Servicios complementarios - rector		X			La IE cuenta con programas definidos para algunos servicios complementarios, y los presta con la calidad y regularidad necesarios para atender los requerimientos del estudiantado
Planta física				X	Garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios
Formación y capacitación				X	Lineamientos que permiten que los integrantes de la IE opten por procesos de formación
<b>Gestión de la comunidad</b>					
Participación de alumnos		X			La IE cuenta con algunos mecanismos y estrategias establecidas para estimular la participación de los estudiantes
Política de inclusión		X			La institución conoce los requerimientos de las poblaciones o personas que experimentan barreras para el aprendizaje y la participación en su entorno y de poblaciones diversas y ha diseñado planes de trabajo para atenderlas
Proyecto de vida				X	La IE cuenta con proyectos para apoyar a los estudiantes en sus proyectos de vida
Política de inclusión				X	La institución conoce los requerimientos de las poblaciones o personas que experimentan barreras para el aprendizaje y la participación en su entorno y de poblaciones diversas y ha diseñado planes de trabajo para atenderlas

Fuente: UT- Econometría – SEI

#### d. Modelos propuestos

Para la identificación de los factores determinantes de los logros se consideraron distintas especificaciones econométricas.

1. En primer lugar, se estimaron modelos de regresión lineal en donde la variable dependiente (a explicar) corresponde a los logros y las variables independientes (explicativas) a las variables priorizadas presentadas anteriormente. Es de resaltar que en el caso de las

variables de gestión escolar (explicativa) se cuenta con distintos niveles de análisis. En el caso de los una de las variables resultado que son las pruebas Saber, se consideró como variable resultado no solo los puntajes de las pruebas, sino también los resultados estandarizados a la media a través de la estandarización Z.

2. Adicionalmente para las pruebas Saber se consideró como variable a explicar el porcentaje de alumnos con desempeño avanzado. En este caso se estimaron modelos de regresión lineal así como modelos probabilísticos.
3. Teniendo en cuenta que los resultados de los logros de los colegios en concesión tienen poca varianza, se llevó a cabo un ejercicio de correspondencias múltiples<sup>34</sup>. Este ejercicio, también busca reducir la dimensionalidad de los análisis identificando variables y categorías más relevantes.

#### e. Resultados

Con base en los resultados de los modelos econométricos planteados no se pudo identificar de forma concluyente los determinantes de los logros. A pesar de contar con varias alternativas (modelos de regresión lineal, modelos probabilísticos y análisis de correspondencia) no fue posible identificar efectos conjuntos coherentes o estadísticamente significativos. Este resultado puede ser explicado sobre todo por la homogeneidad en el comportamiento de las variables resultado, así como de las prácticas de los colegios en concesión en especial si se tiene en cuenta que un operador puede tener a su cargo más de un colegio en concesión.

A pesar de lo anterior, algunos resultados se pueden interpretar indicativamente. Es decir, no obstante que los resultados de los modelos no se consideran robustos, se pueden identificar variables con relaciones positivas con los logros. En el Cuadro 5.5 se resumen las variables con efectos positivos sobre los logros.

**Cuadro 5.5 – Resultados modelos econométricos**

Tipo de indicador	Tipo de indicador	Indicador	Saber 5°	Saber 3°, 5° y 9°	Saber 11°	Deserción	ICE	ICC
Encuestas	Directiva	Indicador general gestión directiva				X		
	Académica	Materiales tablero		X	X	X		

<sup>34</sup> Este ejercicio es similar a los componentes principales, pero en el caso de las correspondencias múltiples las variables son categóricas

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

		Actividades académicas activas					X	
	Calidad	Nivel educativo rector. Especialización					X	
Revisión documental	Académica	Diseño curricular						X
	Administrativa y financiera	Indicador general gestión administrativa y financiera					X	
		Planta física	X	X		X		
		Talento humano		X				

Fuente: UT- Econometría – SEI

Finalmente, a nivel de los indicadores que componen los procesos, no se identifican relaciones con las variables de resultado a través de los modelos econométricos. En esa medida, para determinar la existencia de posibles relaciones (las cuales no son concluyentes) positivas o negativas (tendencias), se recurrió a métodos descriptivos. A continuación, se presentan los resultados encontrados a partir del análisis gráfico de las relaciones entre las variables resultado y los indicadores más desagregados así como con las variables de caracterización y de calidad.

- Variables determinantes de la categoría de caracterización de las instituciones educativas

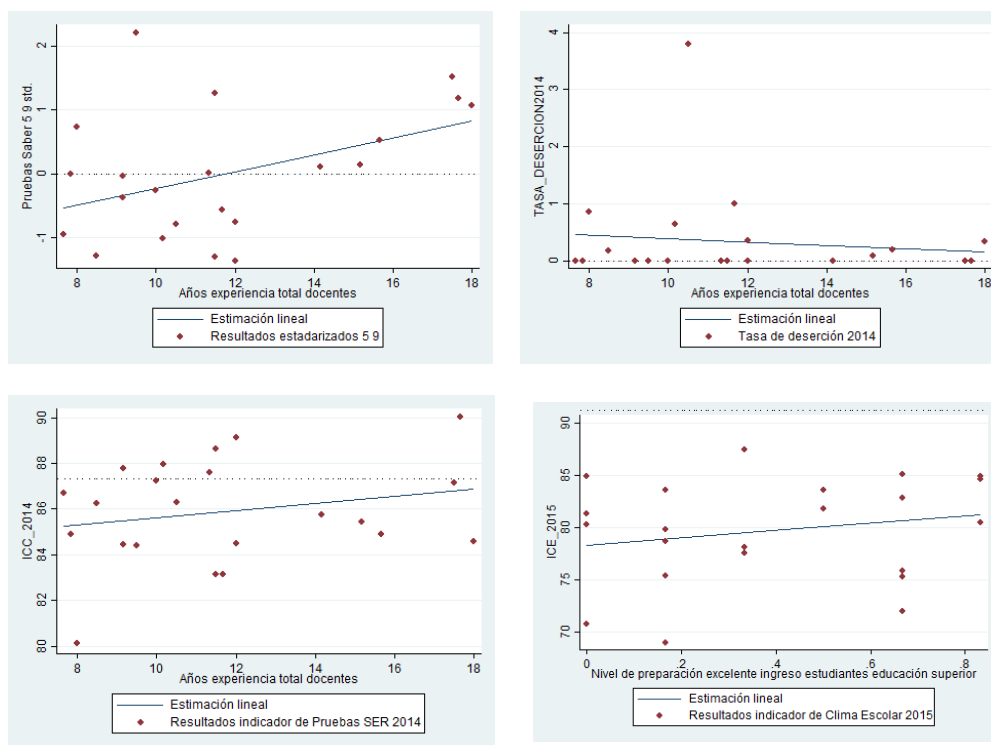
En esta categoría de variables, se puede identificar que el número de años de experiencia total de los docentes se relaciona positivamente con las pruebas Saber 5 y 9, con el índice de pruebas SER (Índice de ciudadanía y convivencia – ICC) y con el índice de clima escolar.- ICE. También se encontró una relación negativa de los años de experiencia de los docente con la tasa de deserción, es decir a mayor número de años de experiencia menor tasa de deserción.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Figura 5.1 – Relación entre logros y variables de caracterización<sup>35</sup>**



Fuente: Unión temporal Econometría-SEI – Bases de datos secundarias información de encuestas y revisión documental

- Calidad

Del mismo modo, dentro del grupo de variables de la categoría de determinantes de calidad se tiene que el porcentaje de tiempo en actividades académicas activas se relacionan positivamente con los resultados de las pruebas Saber 5 y 9, con el índice de las Pruebas SER -ICC, con el clima escolar - ICE, con la tasa de aprobación y con la tasa de reprobación. Por su parte, el tamaño de los grupos involucrados en actividades académicas activas (todos los alumnos o grupos grandes) presenta una relación positiva con las pruebas Saber 5 y 9 y con la tasa de aprobación y deserción (negativa).

<sup>35</sup> Las variables de logros se presentan en el eje vertical de las gráficas y los determinantes de la categoría de caracterización en el eje horizontal

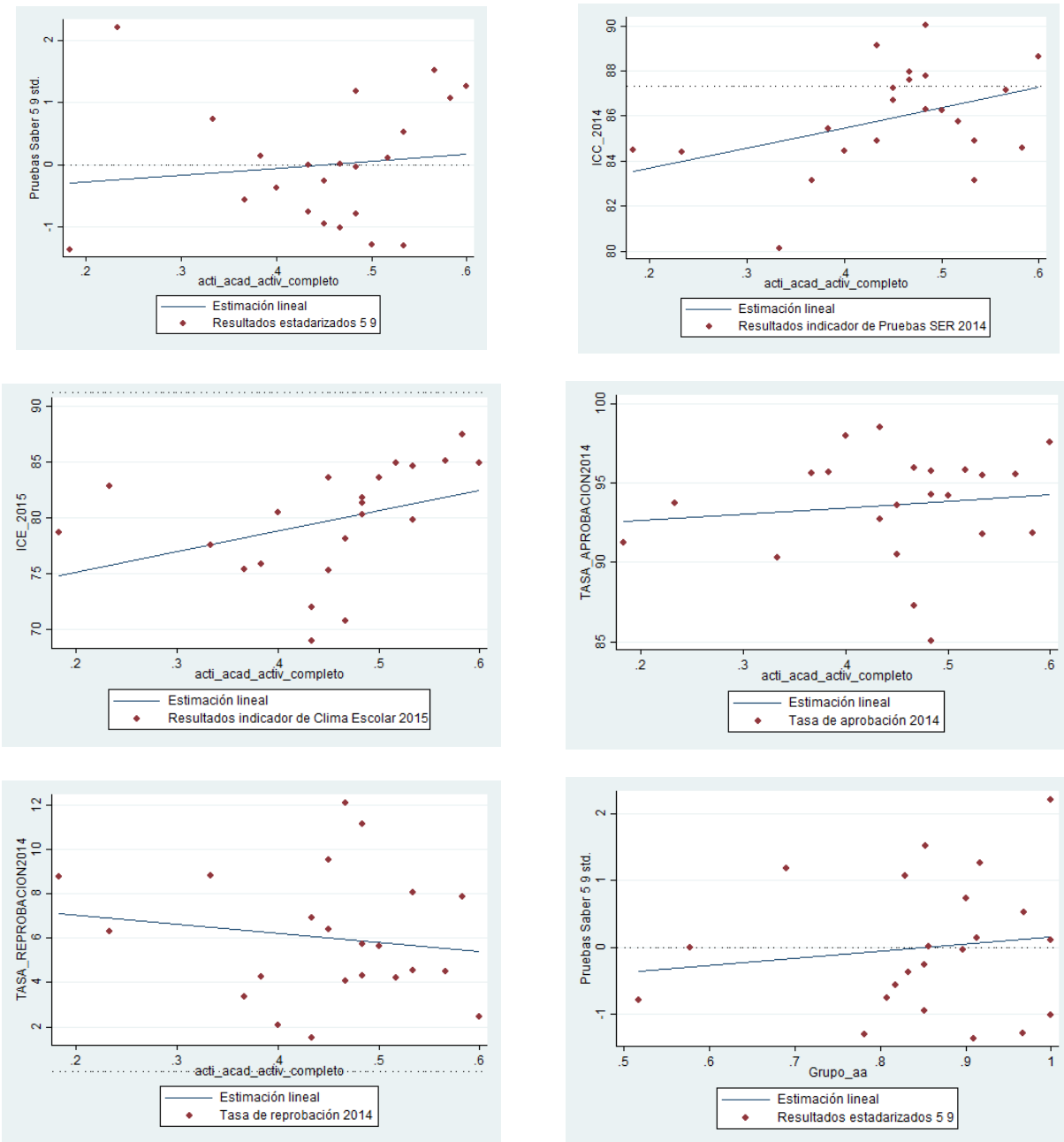


Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativo relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Figura 5.2 – Relación entre logros y determinantes - variables de calidad<sup>36</sup>**

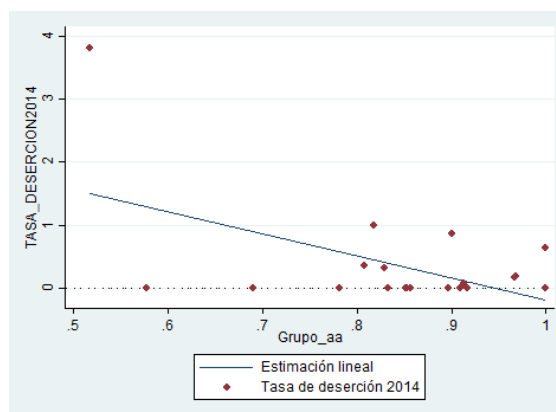
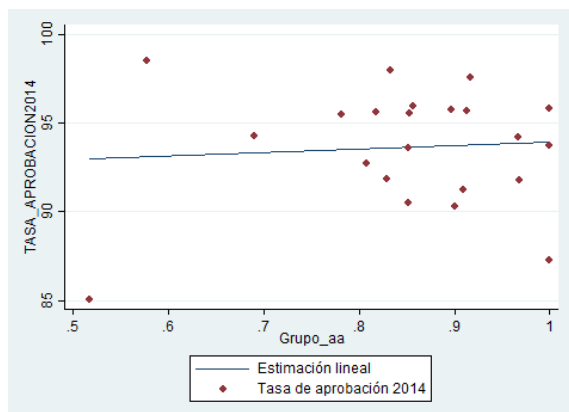


<sup>36</sup> Las variables de logros se presentan en el eje vertical de las gráficas y los determinantes de la categoría de caracterización en el eje horizontal

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016



Fuente: Unión temporal Econometría- SEI – Bases de datos secundarias información de encuestas y revisión documental

- Gestión directiva

En lo que tiene que ver con las variables de gestión directiva, se identificó que el indicador de aval y reconocimiento del gobierno escolar<sup>37</sup> y el indicador de nivel de apropiación del direccionamiento estratégico<sup>38</sup> tienen una relación directa con los resultados. Específicamente, se identifica que en el primer caso el efecto se logra sobre los índices de pruebas SER - ICC y clima escolar –ICE, así como sobre la tasa de aprobación. Por su parte, el nivel de apropiación del direccionamiento estratégico se relaciona positivamente con el índice de pruebas SER, clima escolar y sobre la tasa de deserción.

<sup>37</sup> Aval y reconocimiento del gobierno escolar por parte de la comunidad educativa

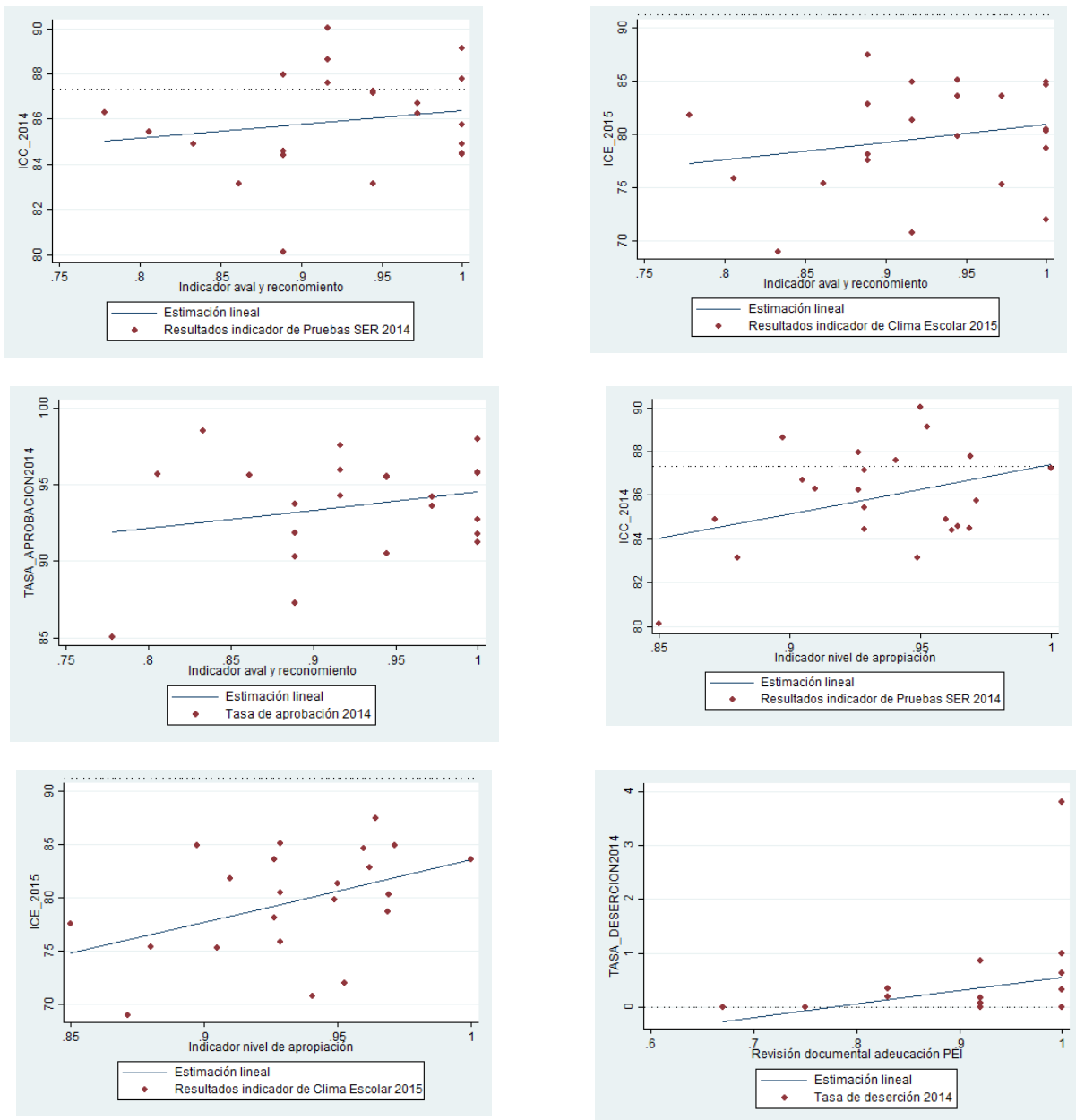
<sup>38</sup> Identidad institucional en el direccionamiento estratégico por parte de los docentes

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Figura 5.3 – Relación entre logros y determinantes - variables de gestión directiva<sup>39</sup>**



Fuente: Unión temporal Econometría- SEI – Bases de datos secundarias información de encuestas y revisión documental

<sup>39</sup> Las variables de logros se presentan en el eje vertical de las gráficas y los determinantes de la categoría de caracterización en el eje horizontal

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

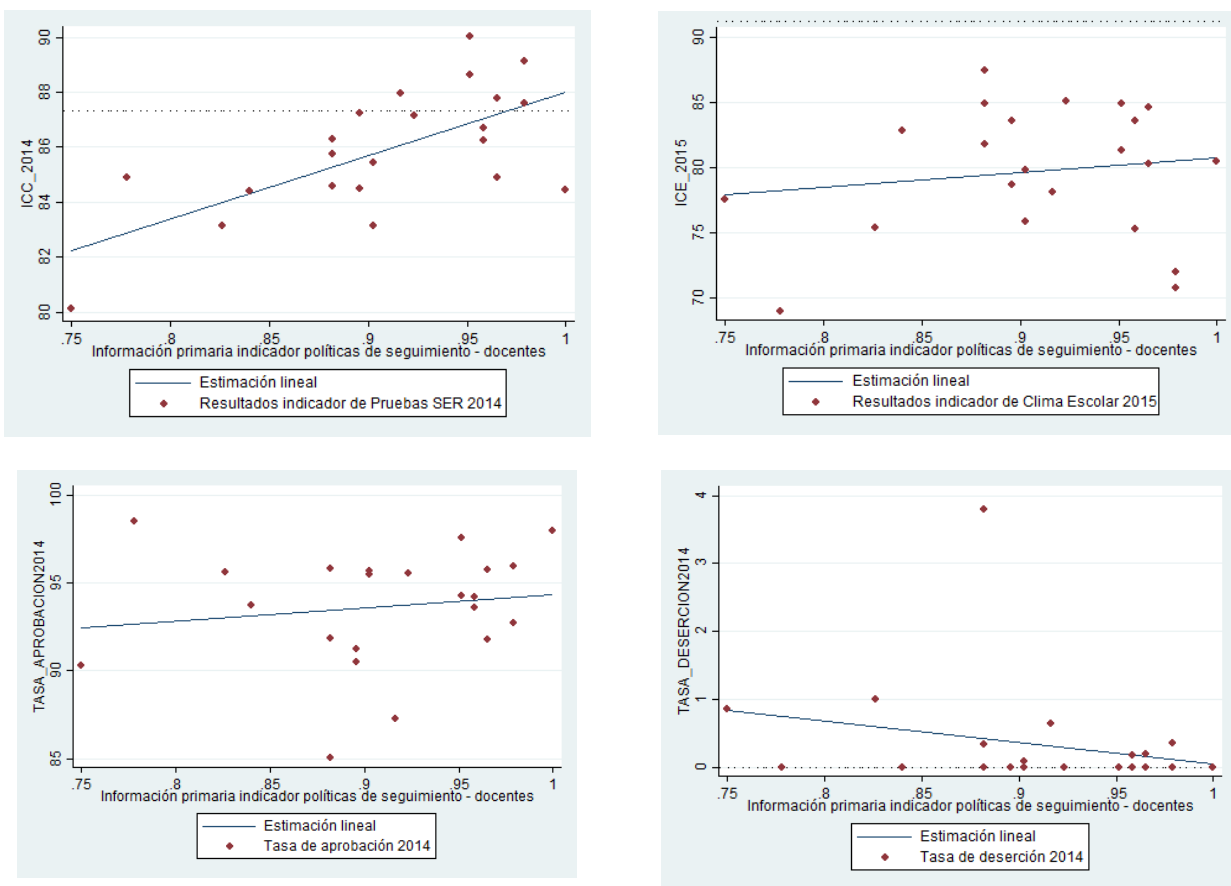
Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

- Gestión académica

Para la mayoría de indicadores de resultado, exceptuando las pruebas Saber 5 y 9, se identifica que la política de seguimiento institucional al ausentismo, pérdida y bajo desempeño<sup>40</sup> (vista desde la perspectiva de los docentes y el rector) tiene relación positiva. Se destaca el efecto de la variable documental de plan de estudios<sup>41</sup> sobre la tasa de aprobación y sobre la tasa de reprobación.

**Figura 5.4 – Relación entre logros y determinantes - variables de gestión académica<sup>42</sup>**



<sup>40</sup> Política institucional de seguimiento, análisis y tratamiento del ausentismo, pérdida y bajo desempeño en la que se contempla la participación activa de padres, docentes y estudiantes

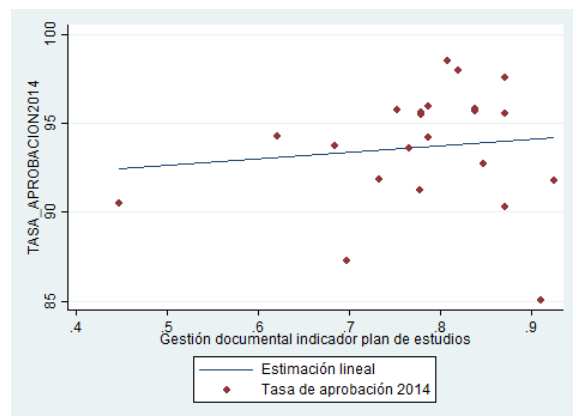
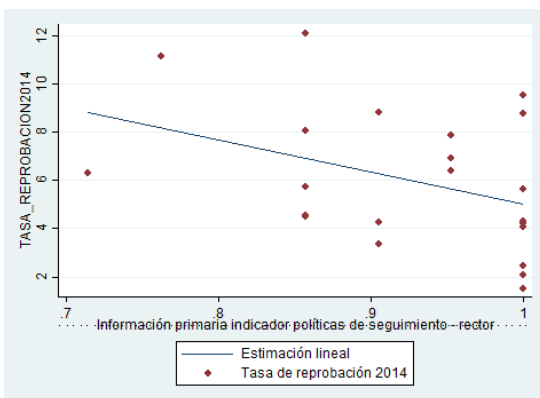
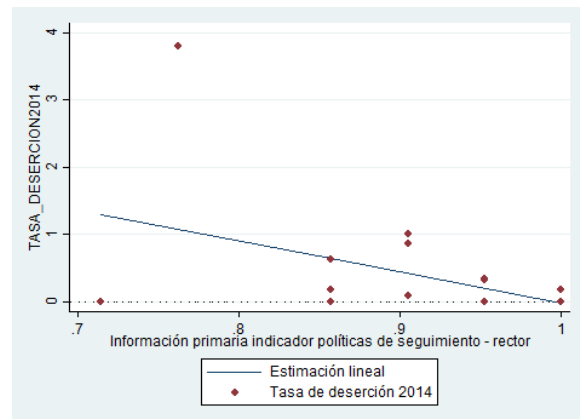
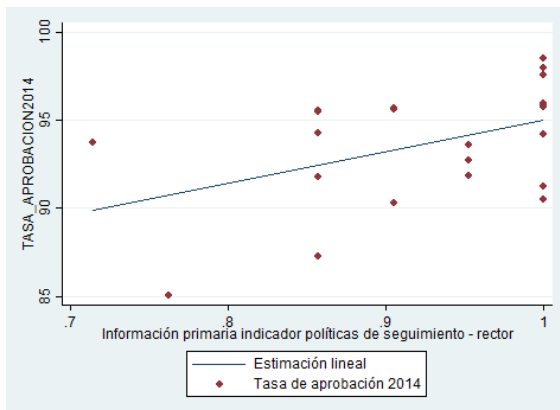
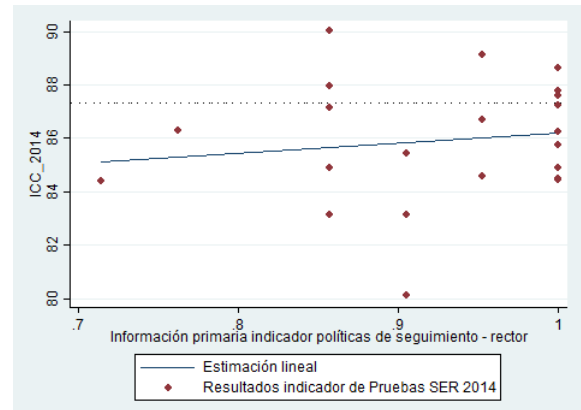
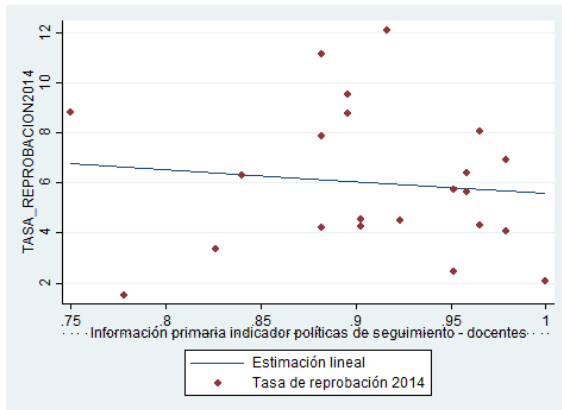
<sup>41</sup> Plan de estudios institucional que además de responder a las políticas trazadoras en el PEI, los lineamientos curriculares y estándares básicos de competencias, las características del entorno, la diversidad de la población, fundamenta los planes de aula de los docentes de todas las áreas, grados y sedes.

<sup>42</sup> Las variables de logros se presentan en el eje vertical de las gráficas y los determinantes de la categoría de caracterización en el eje horizontal

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

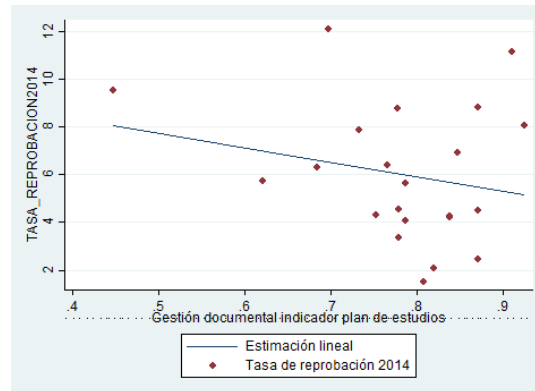
Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016



Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

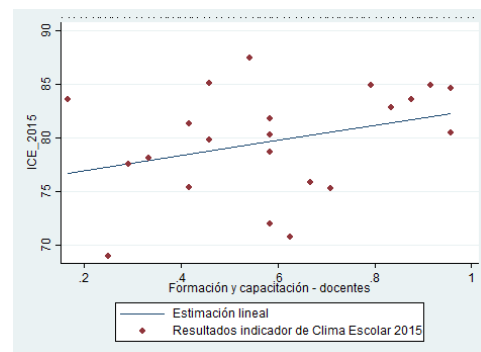
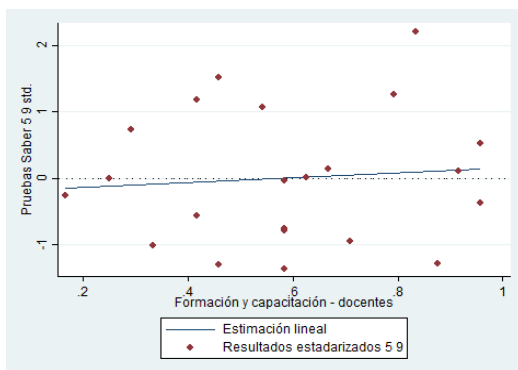


Fuente: Unión temporal Econometría- SEI – Bases de datos secundarias información de encuestas y revisión documental

- Gestión administrativa y financiera

En el caso de los indicadores de gestión administrativa, se identificó que con excepción del índice de pruebas SER - ICC, el indicador de formación y capacitación del recurso humano<sup>43</sup>, visto desde el docente, se relaciona de manera directa con las variables de resultado.

**Figura 5.5 – Relación entre logros y determinantes - variables de gestión Administrativa y financiera<sup>44</sup>**



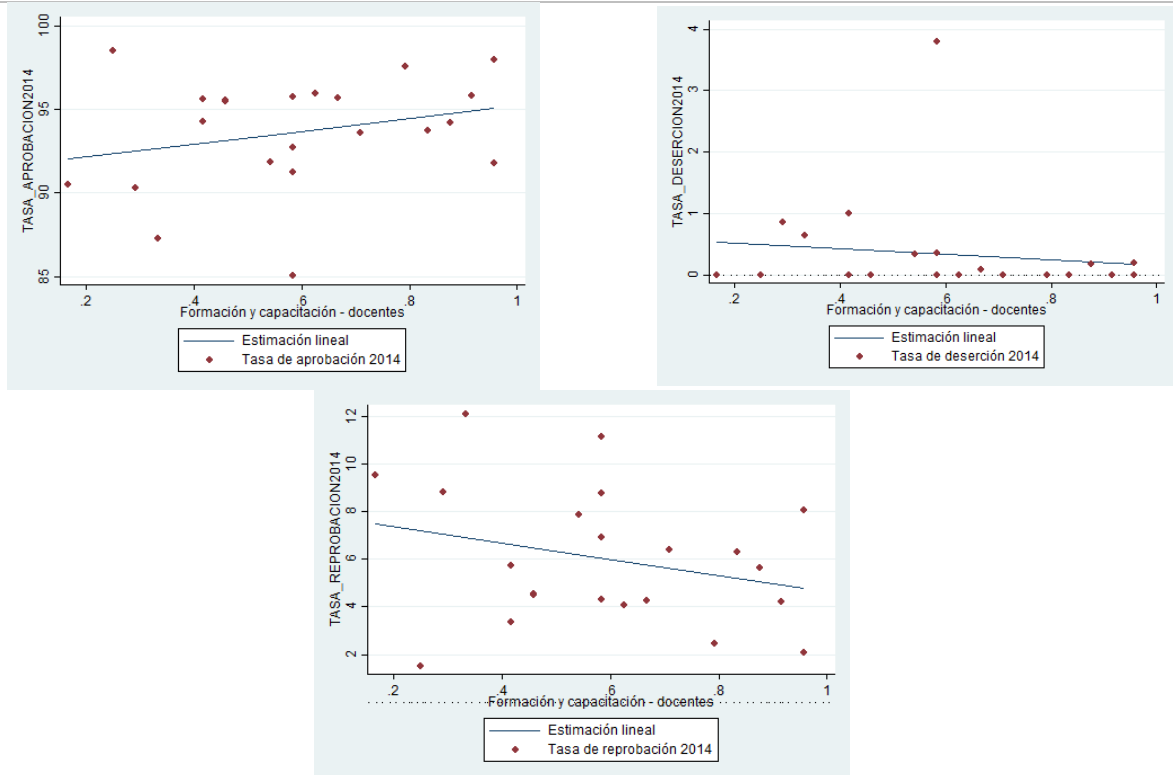
<sup>43</sup> Lineamientos que permiten que los integrantes de la IE opten por procesos de formación

<sup>44</sup> Las variables de logros se presentan en el eje vertical de las gráficas y los determinantes de la categoría de caracterización en el eje horizontal

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016



Fuente: Unión temporal Econometría- SEI – Bases de datos secundarias información de encuestas y revisión documental

- Gestión de la comunidad

Finalmente, se identifica que la participación de los alumnos<sup>45</sup> se relaciona positivamente con los resultados del índice pruebas SER -ICC, clima escolar -ICE, aprobación y reprobación. Además, se identifica una relación directa entre la existencia de políticas de inclusión de población con necesidades especiales<sup>46</sup> y los resultados de las pruebas Saber 5 y 9.

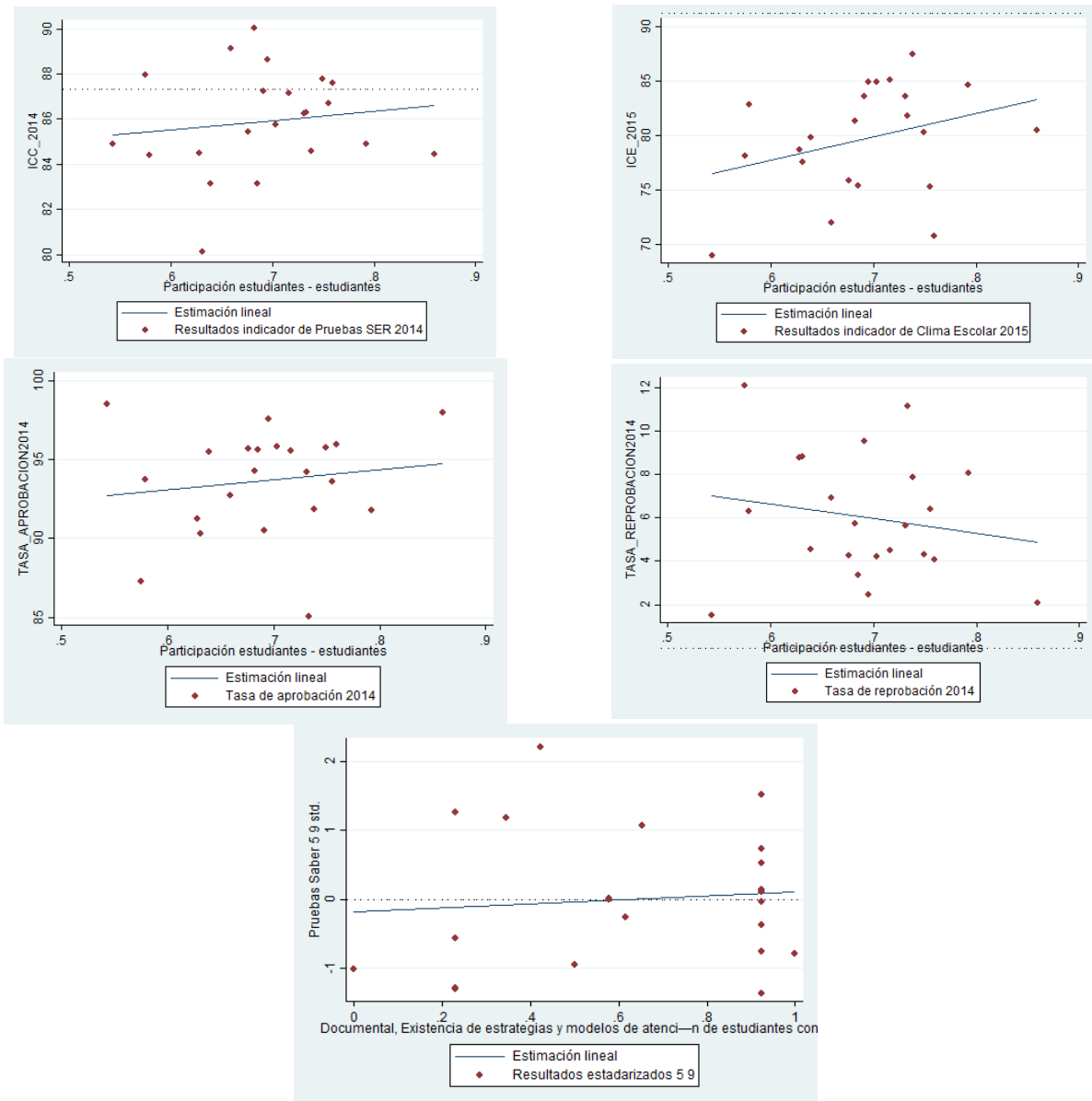
<sup>45</sup> La IE cuenta con algunos mecanismos y estrategias establecidas para estimular la participación de los estudiantes

<sup>46</sup> La institución conoce los requerimientos de las poblaciones o personas que experimentan barreras para el aprendizaje y la participación en su entorno y de poblaciones diversas y ha diseñado planes de trabajo para atenderlas

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativo relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado  
 Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Figura 5.6 – Relación entre logros y determinantes - variables de gestión de la comunidad<sup>47</sup>**



Fuente: Unión temporal Econometría- SEI – Bases de datos secundarias información de encuestas y revisión documental

<sup>47</sup> Las variables de logros se presentan en el eje vertical de las gráficas y los determinantes de la categoría de caracterización en el eje horizontal



## 5.2 RESUMEN DE LAS RELACIONES ENCONTRADAS

A continuación, se presentan las variables que de acuerdo con los análisis econométricos y con el análisis gráfico tienen posibles relaciones (no significativas ni concluyentes) con los indicadores de logros (desempeño académico -Pruebas SABER), indicadores de eficiencia interna (TD: tasa de deserción, TA: tasa de aprobación, TR: tasa de reprobación), índice de clima escolar (ICE) e índice de ciudadanía y convivencia (ICC)

### Variables con relación positiva con desempeño académico y otros logros

- Planta física (SABER 5°)
- Talento humano (SABER 3°, 5° Y 9°)
- Experiencia de docentes (Pruebas SABER 5° y 9°, TD, ICE e ICC)
- Formación y capacitación de los docentes (Pruebas SABER 5° y 9°, TD,TA,TR e ICE)
- Variables de prácticas pedagógicas orientadas a actividades académicas activas (Pruebas SABER 5° y 9°, TD, TA, TR e ICE)
- Actividades académicas que se desarrollan en el aula con grupos grandes de estudiantes (Pruebas SABER 5° y 9°, TD, TA, TR e ICE)
- Uso de materiales pizarrón (SABER 11° y SABER 3°, 5° y 9°)
- Políticas de inclusión de estudiantes con necesidades especiales (Pruebas SABER 5° y 9°)

### Variables con relación positiva con indicadores de eficiencia interna y otros logros

- Indicador agregado de gestión directiva (TD)
- Uso de materiales pizarrón (TD)
- Actividades académicas activas (ICE)
- Planta física (TD)
- Políticas de seguimiento a los alumnos (TA, TR, TD, ICE, ICC)
- Plan de estudios que responde al PEI, y a las condiciones den contexto (TA y TR)
- Mecanismos para la participación de los alumnos (TA, TR, ICE, ICC)
- Adecuación del PEI al contexto (TD)

### Variables con relación positiva con el Índice de clima escolar y el índice de ciudadanía y convivencia

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

---

- Indicador agregado de gestión administrativa y financiera (ICE)
- Nivel educativo rector – especialización (ICE)
- Diseño curricular (ICC)
- Expectativa de desempeño de los alumnos (ICE)
- Aval y reconocimiento del gobierno escolar(ICE, ICC y TA)
- Nivel de apropiación del direccionamiento estratégico (ICE e ICC)

## Capítulo 6

### ASPECTOS ADICIONALES O INNOVACIONES EN EL MODELO DE GESTIÓN

---

Este capítulo responde al Numeral 6 del contrato

#### Numeral 6:

*Analizar y valorar los aspectos adicionales o innovaciones del modelo de gestión, que no se encuentren contemplados en los lineamientos nacionales de la gestión escolar, y determinar la correlación de estos aspectos adicionales con los logros obtenidos*

Con el fin de aportar a los numerales 5 y 6 del contrato, en los diferentes análisis se identificaron variables que podrían arrojar información sobre innovaciones<sup>48</sup>. O información que permita identificar si existe algún proyecto, proceso o actividad determinante para la calidad educativa. Esta información no se le asignó calificación y se recoge en la interpretación cualitativa de los resultados de cada gestión.

A continuación, se enuncian posibles innovaciones o determinantes del modelo de gestión, que aunque algunas de ellas a nivel general se enmarcan en las Políticas Nacionales, a nivel específico, son propuestas o estrategias que generan mejoras sustanciales en las prácticas educativas de las instituciones, son sistemáticas, y perduran en el tiempo; por lo que se podría considerar un aspecto adicional o determinante que puede estar correlacionado con los logros obtenidos. Se resalta como innovación la forma como los operadores y las instituciones educativas cumplen y desarrollan las políticas públicas. Un primer determinante se identifica en la forma como la mayoría de los operadores *organizan la Gestión Directiva*. Una primera innovación de esta Gestión es la

---

<sup>48</sup> Por Innovación Educativa se entiende toda alternativa de solución real, reconocida y legalizada conforme a las disposiciones de este Decreto, desarrollada deliberadamente para mejorar los procesos de formación de la persona humana, tales como la operacionalización de concepciones educativas, pedagógicas o científicas alternas; los ensayos curriculares, metodológicos, organizativos, administrativos; los intentos de manejo del tiempo y del espacio, de los recursos y de las posibilidades de los educandos en forma diferente a la tradicional. DECRETO NUMERO 2647 DE 1984 del MEN

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

centralización del modelo tal como lo implementan algunos operadores. Existe una coordinación central sólida y con una estructura bien definida, que orienta e irradia acciones homogéneas para cada una de las instituciones, sin que estas pierdan la diferenciación, adecuación y pertinencia en los contextos específicos. Esto se evidencia en aquellos operadores, que cuentan con más de una institución. En los operadores que tienen un solo colegio, estos funcionan con una lógica de dirección semejante a las instituciones propias del operador, y entran a formar parte de su comunidad pedagógica.

Un aporte importante que hacen algunos operadores y que es innovador también para la Gestión Directiva es tener un *sistema de seguimiento al direccionamiento estratégico* con una periodicidad que oscila entre mensual, bimensual o trimestral. Los operadores generan estas instancias de seguimiento o monitoreo permanente al direccionamiento estratégico y por tanto a los rectores y el cumplimiento de sus metas, lo cual permite tomar decisiones para actualizar la gestión a las necesidades detectadas. Las prácticas de planeación, evaluación y seguimiento que tienen los operadores, así como en algunos casos los sistemas de gestión de calidad, hacen parte de su cultura institucional y son un aporte innovador que redundo en los mejores resultados que obtienen estos colegios.

Como consecuencia de este tipo de direccionamiento, se resalta en esta Gestión el liderazgo de los rectores y de sus equipos directivos que orientan las diversas acciones pedagógicas, administrativas y comunitarias de las instituciones, y la regulación de las mismas. Se identificó en los diferentes colegios la existencia de un liderazgo distribuido, con roles bien definidos para cada uno de los actores y con seguimiento sistemático a los compromisos, lo cual genera en la comunidad educativa aval y reconocimiento al direccionamiento estratégico, así como apropiación por parte del equipo docente, y los diferentes miembros de la comunidad educativa. Una buena gestión de un director o rector, incide en las maneras de orientar las acciones en la institución, la distribución de roles y funciones, la organización de los recursos, la planeación, seguimiento y evaluación, es decir determina la calidad de la oferta pedagógica y el clima organizacional. En este sentido, el rector debe asumir el reto de lograr, bajo su dirección, una estructura organizacional que garantice la autonomía técnica y pedagógica del establecimiento, consolidar una cultura escolar caracterizada por la calidad humana y profesional de todo el personal de la institución, y permitir un eficiente uso de los recursos pedagógicos.

Las recomendaciones de la OCDE, proponen potenciar el liderazgo del rector para promover mejora en los resultados escolares, a través de cuatro acciones: Construcción de estándares de desempeño, que precise funciones y orientación pedagógica del rector; liderazgo distribuido, precisar roles y participación; formar en habilidades para una gestión escolar eficaz; y convertir

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

este cargo en algo atractivo a través de diversos mecanismos de formación e incentivos y reconocimiento<sup>49</sup>.

Una variable que también se destaca en la gestión directiva con resultados homogéneos y evaluación sobresaliente en todas las instituciones, *son las alianzas y relaciones*. Las instituciones educativas se encuentran ubicadas en entornos sociales, productivos y culturales específicos con los cuales interactúan permanentemente y tienen el desafío de atender a grupos poblacionales vulnerables y con desventajas sociales y económicas. Por esta razón se identifica en los operadores e instituciones una preocupación por disminuir estas barreras para el aprendizaje, para la participación e inclusión social; por lo que han establecido múltiples y diversas relaciones con organizaciones e instituciones (públicas y privadas), ya sea al interior de los operadores o externos a estos, así como con autoridades locales y distritales. Producto de esto se cuenta con más y mejores recursos educativos (bibliotecas, uso de internet, salidas pedagógicas), estrategias pedagógicas pertinentes (aprendizajes de áreas disciplinares, apoyo a la integralidad, actividades artísticas, culturales y deportivas, encuentros e intercambios entre pares); atención en psicología y con profesionales especializados para necesidades especiales de aprendizaje; programas para fomentar la participación y convivencia, el respeto, la tolerancia y la resolución pacífica de conflictos (proyecto Hermes); fortalecimiento del proyecto de vida, y formación en competencias laborales (desarrollo de prácticas laborales en empresas y en otras entidades del sector productivo) que prepara a los estudiantes para continuar sus estudios postsecundarios o para tener buenas oportunidades laborales; la búsqueda de una educación pertinente para que sus egresados puedan seguir estudiando o, tengan mejores herramientas y oportunidades para ingresar al mercado laboral; alianzas con universidades que brindan becas y facilidades para los estudiantes de grado once.

Los estudios desarrollados por el MEN en diversas instituciones de varias regiones del país, señalan que los rectores que ejercen un excelente liderazgo, aprovechan al máximo las oportunidades de su entorno, estableciendo convenios, alianzas estratégicas y proyectos conjuntos con instituciones de educación superior, educación técnica, con ONGs, con los gobiernos municipales y departamentales, y con el sector privado. Así, mejoran la calidad de la educación, apoyan los proyectos de vida de los educandos y optimizan la utilización de los recursos disponibles para lograr altos grados de desarrollo institucional. (MEN, 2002)

---

<sup>49</sup> Se puede ampliar esta información en la columna de Luz Amparo Martínez.  
<http://www.compartiralabramaestra.org/columnas/potenciar-el-liderazgo-directivo>

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

Con relación a la *Gestión Académica*, se puede considerar como innovación las estrategias de *evaluación y seguimiento del desempeño académico de los estudiantes*. En varios de los operadores se evidencia una cultura de la evaluación, donde el seguimiento es procesual de manera que permite identificar la situación de cada estudiante a tiempo y planear medidas para la recuperación tanto académica como en temas de convivencia, lo que contribuye a la menor mortalidad académica y mayor permanencia de los estudiantes.. Cabe resaltar el hecho de que el seguimiento académico va de la mano de un “acompañamiento personalizado” y este puede considerarse un componente innovador que aportan los colegios en concesión. El acompañamiento involucra en la mayor parte de los casos a los padres de familia o acudientes. Para la implementación del seguimiento, existe una coordinación que promueve reuniones de los docentes tanto por área como por nivel, lo cual permite que las decisiones sobre la ayuda que requiere un estudiante con dificultades sean analizadas por varios docentes. Son innovación también en este tema, las actividades de recuperación y apoyos pedagógicos especiales para los estudiantes con fracaso escolar y con necesidades educativas especiales que realizan algunos colegios y la comunicación de los resultados de la evaluación del aprendizaje tanto a los estudiantes como a los padres de familia, a través de diversos mecanismos (aula abierta, aula alterna, bitácoras y portafolios, pre-informes, atención a padres). En síntesis, la perspectiva de evaluación que orienta las acciones de diversas instituciones, está centrada en la comprensión y la prevención más que en el control y la sanción, lo cual hace de ésta un dispositivo pedagógico que favorece la comprensión del estado de los estudiantes, sus avances, aciertos y limitaciones y sus logros en las pruebas de estado. Es de resaltar en los colegios en concesión el uso pedagógico que se le da a las evaluaciones externas, que se traduce en el diseño de planes de mejoramiento, la adecuación de las estrategias pedagógicas y didácticas y la oferta de las mejores condiciones institucionales y de aprendizaje en el aula para garantizar el aprendizaje autónomo, efectivo y de alta calidad en los estudiantes y el compromiso y responsabilidad tanto de estudiantes como de padres de familia en el proceso de sus hijos.

Con relación a la *gestión administrativa y financiera* en el componente del talento humano, los operadores sobresalen por ofrecer unas *condiciones de incentivos, estímulos y formación* a los docentes que hacen que un número significativo de éstos se mantengan, garantizando así la continuidad y cualificación de la labor docente y se contribuya al bienestar de éstos y sus familias. Se resaltan las posibilidades de actualización a través de diversos medios (virtuales, cursos, talleres, prestamos, becas), las posibilidades de continuar su formación de posgrado (diplomado y maestría) y la participación en redes académicas; se resalta como innovación este último tema, pues los docentes de estos colegios en concesión tienen oportunidad de contar con la retroalimentación de pares académicos, en una práctica que es sistemática de intercambio de experiencias y de formación por

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

pertenecer al cuerpo docente de un operador Así mismo, los docentes en la mayoría de los operadores tienen posibilidades de contar con mejoras en salud, odontología y préstamos para diversas necesidades o estudios, viajes, recreación, etc. En el caso de algunos operadores, los docentes resaltan el aporte que han recibido al encontrar espacios de construcción integral de su SER, al tiempo que este fortalecimiento les permite acompañar esos espacios de construcción del SER en los estudiantes.

Se ve innovación en esta gestión administrativa y financiera en el hecho de que la mayoría de los operadores cuentan con instancias que se encargan del manejo financiero de los recursos, y por lo tanto los rectores pueden ocupar mayor tiempo al direccionamiento estratégico en la gestión directiva.

En la *Gestión Comunitaria*, es innovadora la forma como estos colegios apoyan *la construcción del proyecto de vida de los estudiantes*. El análisis de los diferentes grupos focales realizados con padres de familia, permite identificar que esta acción desarrollada por todos los colegios en concesión es determinante, por sus resultados, su impacto en la vida de los estudiantes, de sus familias y de la comunidad misma, A pesar de que esta es una estrategia que se promueve desde las Políticas Nacionales y Distritales, las maneras como se asumen por las instituciones se consideran un factor determinante de la calidad en la mayoría de estas instituciones. La construcción del proyecto de vida se caracteriza por ser un proceso que en la mayoría de los operadores se empieza a desarrollar desde los grados iniciales, y busca ampliar las expectativas de futuro de estos estudiantes y potenciar sus talentos o capacidades; se crean situaciones y condiciones para que los estudiantes descubran sus potenciales, exploren intereses y se entusiasmen con un proyecto profesional u ocupacional pero también con un proyecto vital. Se identifica una innovación para el trabajo del proyecto de vida, la posibilidad que tienen los estudiantes de conocer y tener experiencia desde los primeros ciclos en el tema de emprendimiento empresarial; igualmente, la posibilidad de hacer rotación por diferentes oficios, que permite a los estudiantes identificar gustos, talentos, fortalezas, afinidades y que les ayuda a enfocar su proyecto de vida; se resalta como innovación el contacto directo y la práctica experiencial que permite al estudiante explorar y verificar desde la experiencia la vocación hacia una vocación empresarial, una profesión u oficio.

Sobresale también en este sentido, *la articulación con la educación superior* a través del acompañamiento que reciben los estudiantes de once mediante diversas estrategias que los motivan a continuar con estudios superiores ya sea a nivel técnico, tecnológico o profesional. Los colegios por ejemplo, hacen acompañamiento psicosocial para la identificación del perfil o vocación del estudiante; acompañan la escogencia que hace el estudiante de su carrera profesional o técnica; en algunos

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

casos gestionan visitas o prácticas en las instituciones donde se enfrentan al oficio u profesión que quieren escoger e incluso apoyan los procesos de inscripción en la universidad. También es significativa la estrategia que implementan de acompañamiento y preparación para la presentación de las pruebas de Estado, buscando que los estudiantes logren resultados que les permitan acceder a la educación superior y así mismo a las becas que se ofrecen a los estudiantes con mejores resultados, por ejemplo las del programa Ser Pilo Paga. Es de resaltar que algunas instituciones enfatizan la formación y la vinculación de los estudiantes con instituciones de carácter técnico para que sea un primer paso en el peldaño de la educación superior, que les brinda la posibilidad de acceder pronto al mundo del trabajo para que posteriormente continúen su formación profesional; mientras otras instituciones ponen su énfasis en que los estudiantes accedan directamente a la universidad mediante la obtención de notas y /o de Icfes altas que les abran posibilidades de diferentes tipos de becas y apoyos financieros.

Aunque el *trabajo de convivencia* en los colegios está regulado por la política pública, la manera en que se asume en estas instituciones se considera como determinante para garantizar la permanencia, reducción del ausentismo y lucha contra factores de riesgo psicosocial. Se identificaron diferentes estrategias que abordan la convivencia, y que inciden en la calidez del ambiente y clima escolar entre las cuales se resaltan las pedagogías del afecto la institución educativa se plantea como segunda casa del estudiante”, “el amor ordenado”; “aprender a amar amando”. Se considera innovador la manera como los operadores a través de diversos mecanismos intentan involucrar a los padres de familia como actores en la educación de sus hijos, generan conciencia en su papel para ayudar a mejorar la convivencia en su entorno familiar y en el colegio e incluso se extienden programas y proyectos a la comunidad en la que se encuentra inmerso el colegio.

Por último en la gestión con la comunidad se resalta también *la proyección a la comunidad* como innovación en esta gestión. Los colegios en concesión han procurado desde diferentes estrategias mantener vinculados a los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos. Se resalta la importancia no sólo de las escuelas de padres, sino de los diferentes tipos de formación que los colegios en concesión han ofrecido a los padres de familia. Este es un valor agregado que permite crear un entorno familiar favorable al estudio, de manera que tanto padres como hijos se comprometen para lograr buenos resultados académicos, la familia participa en el seguimiento y esto redundando en mayor permanencia en los ciclos académicos.

Se puede concluir que en los colegios en concesión los diversos actores se articulan alrededor de un proyecto con un horizonte común, se identifican y construyen prácticas, relaciones que



Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

favorecen el reconocimiento, la valoración y el sentido de pertenencia con las instituciones que fortalecen la identidad de las instituciones y la diferenciación con otros colegios de las localidades.

El cuadro siguiente presenta la síntesis de las innovaciones por gestión:

**Cuadro 6.1 - Innovaciones por Gestión**

<b>GESTIÓN</b>	<b>INNOVACIÓN</b>
Directiva	Estructura y Gestión central Liderazgo del rector Sistema de Seguimiento Alianzas y Relaciones
Académica	Evaluación y seguimiento al desempeño académico
Administrativa y Financiera	Incentivos, estímulos y formación a los docentes
Comunitaria	Construcción del proyecto de vida de los estudiantes Convivencia Proyección a la comunidad

Fuente: Unión temporal Econometría- SEI

## Capítulo 7

### ESTABLECER LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL MODELO DE GESTIÓN, POR CONCESIONARIO

---

Este capítulo responde al Numeral 7 del contrato

#### Numeral 7:

*Establecer las fortalezas y debilidades del modelo de gestión, por concesionario. De los 25 colegios en concesión que fueron operados por los 9 concesionarios entre 2000 y 2014, tres de ellos a la fecha, son operados directamente por la SED*

Con el fin de aportar al numeral 7 del contrato, en los diferentes análisis se identificaron variables que arrojan información sobre *fortalezas y oportunidades de mejora* del modelo de gestión por operador. A esta información no se le asignó calificación y se recoge en la interpretación cualitativa de los resultados de cada gestión. A continuación, se enuncian en primer lugar las fortalezas y oportunidades de mejora que son comunes en todos los operadores y posteriormente se resaltan aquellas específicas de cada operador, que hace que la oferta educativa de estas instituciones sea considerada de calidad.

#### 7.1 FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL MODELO DE GESTIÓN COMUNES EN LOS OPERADORES

Tal como se ha venido planteando una de las mayores fortalezas de estos operadores se da en la forma como han estructurado *el componente directivo*, que orienta el direccionamiento estratégico y garantiza la articulación entre los planes, programas y proyectos que se realizan en cada una de las instituciones y la alineación de todos los actores con las políticas institucionales y con los valores y la cultura institucional. Esta fortaleza se logra por la forma como el operador direcciona, le hace seguimiento y evaluación y ajusta permanentemente, si se requiere las acciones de las instituciones. El hecho mismo de que la SED haga seguimiento riguroso y sistemático de las acciones de los operadores garantiza el que la política pública se cumpla, se le haga seguimiento y se tomen

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

decisiones a tiempo para cualificarlas permanentemente. Se podría afirmar que se ha creado una cultura de la evaluación, en la que intervienen diferentes instancias y que afecta las prácticas pedagógicas y el aprendizaje de los estudiantes. En esta misma gestión, otra fortaleza que se encuentra, en la mayoría de los colegios y que hace la diferencia es el rector, su liderazgo, competencia de gestión, su compromiso en las diversas acciones de la institución, su estilo e incluso su personalidad; un rector que tiene reconocimiento, aceptación y valoración por parte de la comunidad educativa, potencia y favorece dinámicas institucionales que garantizan el engranaje que se requiere para afectar estructuralmente estas instituciones que se encuentran en contextos y realidades que plantean altos retos para tener una educación de alta calidad académica, personal y social.

Con relación a la *gestión académica*, también se ha planteado como la cantidad y calidad de los proyectos transversales que desarrollan los operadores, que obedecen a los obligatorios que demanda la SED o el MEN, pero también se promueven e impulsan una diversidad de proyectos adecuados a las necesidades e intereses de sus estudiantes y a las problemáticas y las realidades de los contextos en los que se encuentran inmersas las instituciones. Todos estos proyectos cuentan con actividades que les dan la oportunidad a los estudiantes de involucrarse activamente e incluso proponer acciones de cambio para su comunidad. En ese sentido se encuentra en la mayoría de los operadores una apuesta seria y permanente por alcanzar la educación integral, desde estos modelos se enfatiza en lo académico, pero a su vez se asumen programas que incorporan lo deportivo, lo artístico lo ambiental; en algunas instituciones se hace un énfasis en la investigación y en otras incluso se aborda esa dimensión del SER que posibilita la trascendencia y el autoconocimiento de sí mismo. Se recomienda, como oportunidad de mejora, que toda esta información valiosa se registre y sistematice en los diferentes documentos oficiales, pues se encuentra que en algunos PEI o documentos institucionales no se refleja la calidad y diversidad de propuestas que enriquecen la vida de los colegios y de los estudiantes, que se encontraron en las otras estrategias de recolección de información.

Por otro lado, también en la gestión académica, a pesar que en la mayoría de los PEI se identifica la mención de enfoques actuales de enseñanza, al momento de revisar en detalle los planes de estudio o bien no se encuentra que este enfoque este documentado o los objetivos y actividades que se proponen en los planes de trabajo plasman propuestas no solo desde enfoques actuales, sino también desde enfoques tradicionales, lo que afecta la coherencia misma de las acciones en el aula con el PEI de la institución. Teniendo en cuenta lo anterior, se considera que un aspecto a mejorar en la mayoría de los operadores es garantizar la construcción y coherencia de los planes

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

de estudio con el enfoque establecido en el PEI. Se sugiere que estos planes respondan al modelo pedagógico de la institución, las discusiones actuales sobre las didácticas específicas y los aportes de las comunidades disciplinares y de los sistemas de evaluación de saberes específicos que se plantean a nivel nacional e internacional. Es de resaltar como algunas instituciones están elaborando planes de aula que socializan y comparten colectivamente, para lo cual se valen de las herramientas tecnológicas para promover la participación conjunta, el debate y la reconstrucción y enriquecimiento de los mismos planes; esta estrategia podría ser transferida a otras instituciones.

También en el componente de gestión académica en la observación el aula e resalta que en la mayoría de los colegios quedan pocos rezagos de aquellas prácticas ligadas exclusivamente a la memorización y mecanización de información.

Sin embargo, se pudo evidenciar que el tiempo dedicado a actividades académicas aún se encuentra distante de lo que propone el Banco Mundial con respecto al uso adecuado y eficiente para promover prácticas pedagógicas que potencien el aprendizaje de diversos saberes disciplinares. En ese sentido una oportunidad de mejora para las diversas instituciones consiste en crear mecanismos que garanticen la distribución adecuada del tiempo en el aula. En esta misma línea se recomienda se abran espacios de reflexión y problematización sobre el uso de la pregunta<sup>50</sup>, dado que a su vez, se encuentra que es la actividad académica con mayor frecuencia.

Tal como se ha dicho con relación al seguimiento de los estudiantes se resalta en la mayoría de las instituciones el espacio de acompañamiento personalizado que se le da a este y a su familia; la manera como conciben el proceso de aprendizaje que implica prevenir y no castigar. Se evidencia que dicho seguimiento se hace en equipo, entre directivos, docentes y el área de bienestar u orientación. Se considera como una de las principales fortalezas la conformación de equipos de apoyo al docente para hacer seguimiento a los estudiantes que tienen problemas sociales, psicológicos o de rendimiento académico. En ese sentido temas tales como matoneo, drogadicción, etc, se reducen significativamente en estas instituciones; están establecidos sistemas de observación de los estudiantes que les permiten identificar a quienes tienen problemas e intervenir oportunamente. Es decir se puede plantear que ni los docentes, ni los estudiantes ni los

---

<sup>50</sup> Al respecto ya se encuentran varios estudios sobre el análisis del discurso en el aula que muestran como las preguntas son el recurso lingüístico más utilizado en el aula y pueden favorecer o limitar el aprendizaje de los estudiantes. Si se quiere ampliar información véase la investigación realizada por una de las participantes de este estudio. .

<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/283542/afs1de1.pdf;jsessionid=DF31F36AEEBDD48A837BEB3D75BB92D1.tdx1?sequence=1>

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

---

padres mismos están solos, sino por el contrario hay un apoyo y acompañamiento y formas de relación que hacen que la educación sea asumida conjuntamente, sea una tarea de todos. Nuevamente una oportunidad de mejora consiste en que esta valiosa información se incluya en los PEI y documentos institucionales.

Todos los operadores se plantean como reto la excelencia académica, aunque algunos se focalizan más en ella; esto forma parte de la demanda social de obtener altos resultados en las pruebas académicas, con el fin de estar entre los primeros del Ranking Nacional y que sus estudiantes puedan acceder a educación superior, ya sea a través de programas de becas, como Ser Pilo Paga, u otras opciones que ofrecen los mismos operadores de acceder a las universidades propias o a otras con las cuales tienen convenios. Aunque las características de las pruebas no permiten evaluar la totalidad de las competencias que desarrollen los estudiantes, sus resultados si son un indicador importante para continuar aprendiendo a lo largo de la vida y transferir los aprendizajes a distintas situaciones dentro y fuera de la escuela. Se habla de calidad cuando lo que se aprende posibilita a los sujetos comprender y actuar en su realidad, social, política y económicamente, y modificarla creativamente. La calidad tiene que ver con la formación docente, los recursos y métodos educativos, la orientación educativa y profesional, la innovación e investigación, la evaluación y seguimiento permanente del proceso educativo; aspectos que en la mayoría de estos colegios se piensan y se diseñan estrategias para abordarlos. En ese sentido es recomendable no perder de vista esta tensión permanente que viven las instituciones, por obtener buenos resultados en las pruebas de estado, por lo que es importante garantizar y crear mecanismos para que los estudiantes obtengan altos resultados en las pruebas, sin caer en dar excesiva importancia a formar para las pruebas saber, y descuidar o dejar otros factores que garantizan la calidad educativa, que se evalúan en los otros instrumentos que el Estado ya está aplicando a saber: pruebas ser, clima escolar, así como en diversidad de contenidos curriculares, en las formas de interacción y prácticas pedagógicas que garanticen la comprensión, la significación, la voluntad y deseo de aprender autónomamente.

Con respecto a *la gestión administrativa y financiera* una fortaleza en todos los operadores es su planta física y el uso que se hace de esta para la formación de los estudiantes y de las comunidades; se recomienda en este aspecto tener presente los índices de niños por aula y por metro cuadrado que recomiendan los estándares internacionales, para garantizar la mejor educación, pues a pesar de

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimientos educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

que algunos han disminuido el número de estudiantes por clase aún están por encima<sup>51</sup> de lo que los expertos recomiendan, un promedio de 25 estudiantes para la primaria y 30 para la secundaria o media; el promedio de las naciones participantes en las pruebas de la OCDE, que se encuentran en los primeros lugares está en 20 para los colegios públicos y 21 para los colegios privados, a excepción de China que aún cuenta con grupos numerosos en sus aulas. También se destacan los operadores en la parte de equipamientos y mobiliario, material didáctico y recursos de aprendizaje, que favorecen el que los estudiantes cuenten con un espacio adecuado, agradable, cómodo y con el potencial de cualificar procesos de desempeño académico cuando se cuenta con múltiples y diversos apoyos al aprendizaje. Los operadores han creado diversas estrategias para construir una cultura del cuidado físico, que pasa por hacer mantenimiento a las cosas deterioradas, generar sentido de pertenencia y apropiación en la comunidad educativa incluyendo a los padres de familia, establecer figuras como los vigías o coordinadores de convivencia entre los estudiantes, de manera que en la comunidad educativa existe el control social que ha permitido cuidar cada vez mejor el espacio físico.

Se podría afirmar que aunque la *gestión administrativa y financiera* existe en las instituciones, ésta no se documenta de manera correcta o efectiva, de tal manera que, habilite la posibilidad de un análisis profundo y riguroso con miras al fortalecimiento de las entidades mismas. Vale la pena anotar que aunque la mayoría de instituciones cuentan con un puntaje sobresaliente en el análisis documental, es importante documentar las frecuencias y tipos de mantenimientos así como las frecuencias de las capacitaciones del personal enfocando esta capacitación a los intereses y necesidades de cada uno de estos (siendo diferentes los docentes, los directivos, el personal administrativo, etc.).

Con respecto a la *gestión comunitaria* tal como se planteó anteriormente el proyecto de vida es la fortaleza determinante en esta gestión, ahora bien, cada operador plantea diversas estrategias y pone el énfasis en aspectos diferenciales propios de sus valores, cultura institucional y maneras de operar, el cual marca la diferencia en la formación que se le plantea a los estudiantes; mientras para unos lo fundamental es la formación personal o lo que se ha llamado formación del SER, para otros el énfasis lo ponen en lo social, y otros en lo laboral o profesional, algunos hacen el énfasis

---

<sup>51</sup> José Joaquín Brunner: “Es posible obtener un buen resultado de aprendizaje cognitivo con un alto número de alumnos en un colegio particular pagado, sin estudiantes vulnerables. Pero me parece que la experiencia muestra que esto mismo no vale en colegios vulnerables, donde una condición para mejorar resultados de aprendizaje sería reducir e <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2014/09/680-596510-9-ocde-chile-es-el-segundo-pais-con-mayor-numero-de-alumnos-por-curso.shtml> número de estudiantes y disponer de un asistente que acompañe al profesor en la sala de clase”.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

en lo técnico o tecnológico mientras otros ponen su acento en lo profesional; pero todos ofrecen diversas condiciones para que los estudiantes accedan a esas posibilidades.

En todas estas instituciones se llevan a cabo acciones de prevención de riesgos psicosociales, tales como el consumo de alcohol, cigarrillo o drogas psicoactivas; así como programas en contra de la violencia, el bullying, el acoso o la violencia sexual, entre otros; igualmente se desarrollan programas de prevención en caso de desastres naturales. Y algunos como las Cajas de Compensación ofrecen servicios complementarios como es el caso del fortalecimiento de la nutrición. Sin embargo, existe una oportunidad de mejora en la documentación y escritura, puesto que se dice muy poco de ellas. No aparece claramente si estos programas son adecuados y suficientes a los niveles de riesgo en que se encuentran los estudiantes, y si existen algunos mecanismos para involucrar a la comunidad para garantizar su participación, compromiso y apoyo en beneficio de la misma comunidad y sus estudiantes.

Se encuentra una fortaleza en la proyección a la comunidad y el trabajo con padres más allá de las escuelas de padres. Sin embargo, en el análisis documental no se evidencia de qué manera se involucra a los padres de familia en el proceso educativo o si se reconocen fortalezas de los padres para integrarlos a los programas; o como en algunos casos en los informes de gestión se refleja un poco o casi nula vinculación de los padres a la institución, a acciones de capacitación, reuniones u otras actividades de la institución. Nuevamente se evidencia como los PEI no reflejan la riqueza del trabajo de las instituciones, en tanto la acción evidenciada a través de la aplicación de otros instrumentos en esta evaluación, es mucho más compleja, variada y rica.

Finalmente la variable *Políticas y Estrategias para la Atención de Estudiantes con Necesidades Especiales y/o Poblaciones Diversas (Grupos Étnicos, Género,...)* en todas las instituciones existe por lo menos un programa o modelo de atención que reconoce las necesidades de este tipo de población, o se proponen acciones en los que se potencia los alumnos con sus diversas capacidades; así en 11 de las instituciones se exponen en algunas de las fuentes las estrategias diseñadas para la atención a estudiantes con necesidades especiales, así como los programas de inclusión para población diversa (trabajo cultural étnico, trabajo de género). Una oportunidad de mejora consiste en entonces que esta variable se potencie documentándola y escribiendo sobre ella, ya que en la mayoría de las instituciones la información que se presenta sobre la atención a estas poblaciones, no aparece muy clara o es tratada de manera superficial; en general es poca la información que se brinda sobre las actividades, programas y estrategias para atender a los estudiantes desde perspectivas de reconocimiento de la diversidad o enfoques diferenciales. En la implementación de otros instrumentos durante la evaluación, se evidencia que en la acción se encuentran varias instituciones

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

con trabajos de inclusión de discapacidad, genero, raza, y LGTB, pero aún se requieren desarrollar propuestas más sistemáticas e integrales sobre el reconocimiento, diversidad e inclusión tal como lo plantea la Ley 1618 del 2013

La educación inclusiva está relacionada con la capacidad de potenciar y valorar la diversidad (entendiendo y protegiendo las particularidades), promover el respeto a ser diferente y garantizar la participación de la comunidad dentro de una estructura intercultural en los procesos educativos. Al trascender lo estrictamente académico y curricular para enfocarse en la constitución misma de lo social, la educación inclusiva tiene como objetivo central examinar las barreras para el aprendizaje y la participación propias de todo el sistema. No se puede esperar que sean los estudiantes los que deben cambiar para acceder, permanecer y graduarse: es el sistema mismo, sino es el contexto o las instituciones las que deben generar esas condiciones para la inclusión y reconocimiento de la diversidad, una de las bases para que una sociedad excluyente pueda ser incluyente, y ese pensamiento puede ser inculcado a partir de una política educativa inclusiva basada en un enfoque de derechos, y de respeto por la diversidad y la participación o que debe transformarse para atender la riqueza implícita en la diversidad estudiantil. (MEN, Ley de inclusión, 2013).

Para la misma Secretaria de Educación, desde la Dirección de Inclusión e Integración de Poblaciones se ha entendido la inclusión como un proceso que implica apuestas desde un enfoque diferencial, desde la perspectiva de los derechos humanos, con el fin de materializar las acciones a través de modelos educativos sin exclusiones, que den respuesta a las distintas necesidades, condiciones y situaciones de niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos, eliminando las barreras físicas, pedagógicas y actitudinales y donde la diversidad es entendida como un elemento enriquecedor del proceso de enseñanza-aprendizaje, favorecedor del desarrollo humano. (SED, 2012)

En síntesis, como, retos o aspectos que se pueden mejorar en la mayoría de los operadores, está la documentación de las diferentes gestiones, los informes de gestión, y financieros y el registro, sistematización y socialización pública de los procesos y resultados de su accionar educativo. Se recomienda fortalecer, en algunos de los colegios, la escritura del PEI en cuanto a su cohesión, coherencia y en algunos casos la especificación o actualización de algunos procesos, proyectos o programas, ya que esto permite situarse y comprender más claramente el mapa de navegación de cada institución, permitiendo así la sostenibilidad de la propuesta educativa. Otro aspecto a potencializar es concretar en los planes de estudio cómo se lleva a cabo la propuesta pedagógica en el aula, teniendo en cuenta el enfoque y modelo pedagógico propuestos. Por otro lado, con relación a los niveles de ausentismo y deserción a pesar de que sí se mencionan o incluso en unos casos se muestran en detalle por medio de gráficas cómo han ido disminuyendo en general no hay



Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

ningún documento que se encargue de describir una política para enfrentar estas problemáticas. Es también importante resaltar que la mayoría de las instituciones no hacen alusión a niveles de repitencia, ni a unos lineamientos o políticas que permitan evitar o manejar esta situación, a pesar de que todas buscan eliminar la deserción. Se recomienda entonces procesos sistemáticos de investigación, de fomento y sobre todo de documentar y comunicar las innovaciones ya sea a través de publicaciones o eventos académicos y pedagógicos.

Finalmente se rescata de estas instituciones su espíritu o “ethos” que hace que docentes, alumnos y padres se sientan orgullosos y satisfechos de poder acceder a estos servicios educativos y las maneras como están favoreciendo una construcción del sí mismo y de autoimágenes colectivas empoderadas y con capacidad de plantearse metas más altas para transformar sus realidades personales y sociales. Los operadores llegan con un modelo pedagógico propio que ha sido implementado, evaluado, reconstruido desde hace mucho tiempo; es decir tienen un saber pedagógico y una práctica educativa acumulada a lo largo del tiempo, que contribuye a generar mejores condiciones para implementar nuevas propuestas para transferir este modelo a otros contextos, adaptándolos a las condiciones del entorno nuevo.

## 7.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES POR OPERADOR

### 7.2.1 Caja de Compensación Familiar Cafam

En la gestión directiva en este operador se resalta como fortaleza, un PEI centralizado con un modelo pedagógico y curricular coherente con el direccionamiento estratégico, alineado con las políticas del Ministerio de Educación Nacional y de la Secretaría de Educación Distrital y en concordancia con las tendencias pedagógicas actuales y consistente con la tradición del modelo pedagógico CAFAM, reconocido socialmente por su calidad. Este operador posee un modelo pedagógico con una mirada integral y sistémica, orientado hacia el liderazgo y la autonomía, en donde se busca afectar a los diferentes componentes del sistema para garantizar el engranaje que cualifica no sólo la formación de los estudiantes, sino de su familia y la transformación de las realidades sociales. En la gestión directiva se resalta la encuesta socioeconómica que hacen al inicio del año escolar, para identificar necesidades del contexto y establecer programas que puedan atenderlas. Así mismo sobresale el sistema de gestión de calidad que implica hacer planeación, seguimiento y evaluación permanente a las gestiones en cada colegio; se trabaja desde el PEVA (planear, ejecutar, verificar y ajustar).

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

---

En la gestión académica, sobresalen los proyectos transversales; es de resaltar el hecho de que estos proyectos contienen un componente de investigación y de intervención de las realidades y problemáticas sociales, como el medio ambiente, el reciclaje, lo que les permite a los estudiantes conocer y apropiarse de proyectos de investigación y de intervención social contextualizados. Vale la pena resaltar también el seguimiento y acompañamiento sistemático que se les hace a los estudiantes, y el apoyo personalizado incluyendo a los padres de familia de manera activa en la formación de sus hijos. Sobresale la figura de la triada, que implica a los padres, estudiantes y docentes en la reflexión, regulación y toma de decisiones. Todo lo anterior favorece la formación en la autonomía, en la reflexión y empoderamiento del sí mismo; asimismo en procesos metacognitivos y en el liderazgo. De este operador se resaltan también los programas extracurriculares, donde sobresalen con sus programas de nutrición y alimentación, seguridad ocupacional entre otros. Son también importantes las reuniones de los líderes de área de todos los colegios para recoger las propuestas curriculares y de mejoramiento y así implementar actualizaciones al PEI.

En la gestión financiera se resalta la formación que ofrecen a los docentes; además los incentivos con los que éstos cuentan por ser empleados de la caja.

En la gestión con la comunidad se ve la relevancia de los incentivos que ofrecen a los mejores estudiantes (becas, universidad), fortaleciendo el proyecto de vida. En la construcción del proyecto de vida es importante mencionar el papel que cumplen el programa de autoformación (los estudiantes escogen y rotan en cuatro áreas de pensamiento a saber, el lógico matemático, el científico tecnológico, el comunicativo expresivo y el histórico social) y el programa AREP (deportes, música y artes). Es una oportunidad para que los estudiantes puedan identificar habilidades y gustos por una profesión, a partir de la práctica en las áreas de conocimiento a lo largo de su paso por los diferentes ciclos escolares. Se resalta también la catedra de los fundamental CAFAM denominada “Aprender a amar amando”. Hay una estrategia clara de convivencia con el PDAC (propuesta, dialogo, acuerdo y compromiso) y la resolución de conflictos entre estudiantes. Así mismo, a los docentes se les valora altamente, son reconocidos, apoyados y queridos, hacen que se genere un ambiente estimulante en el que participan, se comprometen e implican afectivamente los diferentes actores para alcanzar exitosamente las metas que se proponen. Se resaltan los servicios complementarios de alimentación que ofrece CAFAM a los estudiantes, con minutas balanceadas, refuerzo alimenticio y acompañamiento a estudiantes que presentan situaciones de bajo peso.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

La caja impulsa la gestión de calidad, y cultura corporativa que favorece la obtención de múltiples beneficios, y la apropiación del ideario educativo y del sentido de pertenencia e identidad con la institución. Se habla del ADN CAFAM.

Se identifica una oportunidad de mejora para todos los colegios de este operador en la práctica de la sistematización de experiencias. El sistema de gestión de calidad obliga a tener sistematizados muchos de los procesos, y el seguimiento académico tiene también un registro para cada estudiante, no obstante, se evidencia que la sistematización de buenas prácticas, el aprendizaje derivado de las mismas y la posibilidad de compartirlas podrían fortalecerse dada la multiplicidad de experiencias.

Un análisis por institución de este operador se presenta a continuación:

**Bellavista:** Se identifican como fortaleza todos los proyectos y programas encaminados a la prevención tanto en lo académico como en lo convivencial, que se centran en el seguimiento constante a los estudiantes y sus procesos, ejemplo de estos es la Alerta Bellavista o Triada donde los procesos se trabajan de la mano entre el docente, el estudiante y los padres de familia. Nuevamente, la triada es un elemento innovador de los colegios Cafam para el seguimiento y la prevención en los procesos académicos y de convivencia, involucrar a los padres en todos los procesos es clave para la sostenibilidad de éstos.

Un reto que se le plantea a esta institución es ampliar los planes de mejoramiento a las diversas áreas del currículo y a los proyectos transversales, dado que se han centrado en las pruebas de estado y en las áreas que se evalúan, lenguaje y matemáticas.

**La Esperanza:** La forma como se hace la planeación es una fortaleza: LOFA (limitantes, oportunidades, fortalezas y amenazas) al final del año basado en las evaluaciones al POA de cada área que se hace al cierre de periodo, es trimestral (planes de estudio, estrategias) se generan acciones. LOFA es insumo para nuevo POA. Otra fortaleza es la implementación de un modelo educativo propio del operador con años de experiencia y buenos resultados. La interacción de docentes por área con pares de otros colegios Cafam. La capacitación a docentes y el fortalecimiento tanto profesional como personal mejorando condiciones de vida. Innovación: La TRIADA de seguimiento que involucra a padres de familia. El apoyo a la formación de padres de familia, tanto en educación formal como en cursos con la Universidad Cafam para fortalecer el trabajo de seguimiento de los padres. La visión corporativa es unificadora e implica a cada una de las personas que están en el colegio.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Los Naranjos:** Existe una cultura de la evaluación y la sistematización, que se refleja en distintos niveles/formas de evaluación integrados dentro de la cultura institucional de seguimiento. Relacionado con lo anterior, existen prácticas participativas en la toma de decisiones, donde se le da voz tanto a docentes, como a estudiantes y padres. Programa de Autoformación y el énfasis en la investigación, son una fortaleza para construir proyectos de vida en los estudiantes y formar seres integrales y autónomos.

**Santa Lucía:** Las tres estrategias diferenciadoras de este colegio que son: las consejerías académicas, las Unidades de Refuerzo Pedagógico y la estrategia del docente SAE (Sistema de Apoyo Escolar). También las estrategias del operador alrededor de la construcción del proyecto de vida, como son los programas de Autoformación y AREP.

### 7.2.2 Fundación Educativa Don Bosco

Una fortaleza que se encontró en la Fundación Educativa Don Bosco es el Sistema Preventivo, basado en el acompañamiento constante que los diferentes miembros de la comunidad educativa les hacen a los estudiantes tanto en el ámbito académico como en el convivencial y emocional. Don Bosco cuenta con un modelo educativo humanizador y de pastoral, el cual tiene fortaleza para trabajar sobre la afectividad, la confianza y la valoración del sí mismo. El proyecto Educativo Pedagógico Salesiano, tiene un énfasis en la formación en valores, el acompañamiento constante y el afecto, para generar resultados tanto en la convivencia como en los procesos académicos.

Adicionalmente a esto solo, dos instituciones (Don Bosco III y Don Bosco V) contemplan dentro de sus documentos la importancia de un número de m<sup>2</sup> por estudiante en el aula de clase.

Con relación al proyecto de vida, una fortaleza de este operador es el currículo que incluye contenidos empresariales, que les ofrece herramientas para su futuro ocupacional. Se resalta el laboratorio de Robótica que apoya la formación significativa en ciencias.

Como retos que tiene este operador, que se considera como un aspecto a mejorar es establecer en todas sus instituciones la articulación con el SENA para posibilitar que sus estudiantes se gradúen del colegio con doble titulación (bachiller y técnico).

Una fortaleza de la Fundación es la educación para mejorar las relaciones y la convivencia desde el diálogo y la escucha a los estudiantes. Aunque puede ser una fortaleza de la Fundación su modelo educativo que hace énfasis en lo humano y pastoral, que busca permanentemente mejorar la formación de los estudiantes desde los valores religiosos, se corre el riesgo de que esta formación

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

se vuelva confesional y con un solo tipo de religión, lo que iría en contravía de la ley general de Educación que plantea la formación laica.

Un análisis por institución se presenta a continuación:

**Don Bosco II - Chuniza:** El Sistema Preventivo que tienen establecido cuenta con procesos claros que toda la comunidad educativa conoce, permite hacer acompañamiento a cada estudiante en los diferentes ámbitos tanto académico como emocional y relacional. La claridad en su modelo pedagógico humanizador y de pastoral, que genera valores compartidos en la comunidad educativa. En la gestión con la comunidad se identifican el diálogo y la escucha a los estudiantes como estrategias que favorecen la convivencia. Se podría considerar una innovación de esta institución la participación de los estudiantes en convivencias, la cual permite un trabajo que tiene un componente de humanización muy importante en contextos vulnerables donde se conviven muy de cerca con acciones de violencia. Así mismo, se considera una fortaleza la red de intercambio que tienen permanentemente los docentes con los pares de otros colegios.

Entre los retos y oportunidades de mejora, se encuentran en la gestión con la comunidad ofrecer capacitaciones y atención a los padres de familia; el fortalecimiento del proyecto de vida es también una oportunidad de mejora. También se puede mejorar la relación con la comunidad que rodea el colegio. En la gestión académica el reto que le espera a la institución es mejorar el manejo de la inclusión tanto en el diseño curricular como en estrategias de atención a los estudiantes con dificultades de aprendizaje (los padres dejan de llevar a los hijos a recibir atención especializada por las dificultades de transporte y tiempo).

**Don Bosco III - La Estrellita:** Se resalta de esta institución el Sistema preventivo, como una estrategia de diálogo, acompañamiento y seguimiento constante a los estudiantes, para entender sus procesos tanto académicos como de convivencia. El trabajo de convivencia en general del colegio es una fortaleza, porque al inicio fue el centro de toda la formación y en este momento da frutos también en lo académico y sentido de pertenencia en los estudiantes. El “sistema preventivo” salesiano, va más allá de un seguimiento a los estudiantes, es toda una estrategia de acercamiento y acogida de los mismos, para generar un ambiente de “salvación” y sentido de pertenencia en los estudiantes.

No se reconocen muchas alianzas para apoyar procesos de los estudiantes, parece ser que en otros momentos hubo más alianzas, pero en la actualidad están en proceso de búsqueda y gestión de las mismas. Se puede reconocer en el contexto una dificultad para lograr la participación de los padres

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

de familia, este es otro reto u oportunidad de mejora, de manera que mejore la proyección a futuro que los padres tienen para sus hijos.

**Don Bosco IV - San José:** Existen protocolos previamente definidos para el análisis de los resultados de pruebas de Estado y su respectiva y continua utilización para la toma de decisiones. Además de los espacios y canales de participación puntuales mencionados por los directivos, resulta claro el énfasis que pone el colegio en la inclusión de las familias de los estudiantes, el cual hace parte fundamental del enfoque de la institución, genera de antemano un clima de interacción y una posible predisposición para la participación activa de parte de los padres de familia.

No es clara la relación entre metas del PEI y proyectos pedagógicos. Los procesos de sistematización en un sentido estricto no son claros, aunque hay referencias puntuales a procesos de seguimiento y consolidación de la información, no es claro de qué manera dichos procesos derivan en un proceso de sistematización donde sea evidente la toma de decisiones a partir de instancias previas de seguimiento y consolidación de la información.

**Don Bosco V – Bilbao:** El “sistema preventivo”, que se basa en buscar que los estudiantes se sientan acompañados, dentro de una familia y un ambiente de afecto, parte del proyecto Educativo Pedagógico Salesiano. El trabajo desde un currículo empresarial en proyecto de vida, esto es para todos los colegios Don Bosco, se considera una fortaleza que ayuda en la proyección del estudiante más allá de la educación superior, como generador de empleo. Es importante, como oportunidad de mejora, definir estrategias de sistematización de experiencias y buscar una mayor proyección a la comunidad vecina del colegio.

### 7.2.3 Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio

Al igual que varios de los operadores la centralización de los procesos y la estructura de la Caja posibilitan que varios de los procesos de gestión, pedagógicos, financieros y administrativos se den con niveles altos de calidad.

Con relación a los proyectos transversales, es importante mencionar que las instituciones de la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio se caracterizan porque sus proyectos también contienen proyectos de investigación adecuados a los contextos y a las problemáticas de las realidades en que están insertas las instituciones, buscando impactar fuertemente la calidad de vida de las comunidades mientras los estudiantes se forman. Vale la pena resaltar la riqueza de proyectos en comunicación que se potencian desde este operador, llaman la atención el programa de lectura

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

---

silenciosa sostenida, los maratones de lectura, la invitación al autor y otros programas que fomentan la lectura, la escritura y las actividades culturales y artísticas, en los que se implican los estudiantes pero también sus padres y a las mismas comunidades.

Se rescata en Colsubsidio que algunos rectores, sobresalen por su calidad, compromiso y maneras de ejercer su liderazgo, es el caso del rector de San Vicente y de Torquigua.

Este operador también se inscribe en la gestión de calidad, posee alianzas micro y macro, y una apuesta por formar micro o macro empresarios. Este es el único operador en que sus estudiantes asisten en doble jornada.

De manera puntual con relación a las instituciones se encuentra:

**Las Mercedes.** Una de las fortalezas identificadas en este colegio es la práctica de sistematización que permite la trazabilidad de los procesos realizados. La sistematización o memoria de cada estudiante al finalizar el año es un instrumento para el seguimiento que hacen los nuevos docentes al inicio de cada año escolar. La capacitación a los docentes en aula virtual y a través de la red académica también es un aspecto que sobresale en la gestión administrativa y financiera. En gestión de la comunidad sobresale por su énfasis en educación y cultura y tiene fortaleza en la proyección hacia la comunidad; brinda oportunidades de capacitación a padres de familia con el SENA. Una oportunidad de mejora es fortalecer tanto la participación como la socialización del PEI a los padres de familia; se identifica una oportunidad de mejora en las alianzas que podría establecer con universidades para diferentes temas como apoyo psicológico; becas para educación superior; apoyo a estudiantes de grado 11.

**Torquigua:** La diversidad de proyectos y programas encaminados a la sana convivencia es una de las principales fortalezas de este colegio. Así mismo su programa ambiental que se adapta al contexto. “El pacto por el tesoro”, proyecto de compromiso y de generación de sentido de pertenencia, que construye la noción del colegio como un “tesoro” que hay que cuidar. Se podría trabajar en el fortalecimiento a las alianzas.

**San Vicente:** Este es el único colegio que habla explícitamente de estrategias de inclusión de género. La mayor fortaleza que se encuentra es la proyección hacia la comunidad en la formación de los estudiantes como líderes con consciencia social. El proyecto de servicio social en negocios del sector, es una innovación, porque es una manera diferente de generar valor en el contexto, pero además de brindarle a los estudiantes herramientas para formarse desde la mentalidad empresarial.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**Nueva Roma:** El trabajo de inclusión social a estudiantes con discapacidad, que genera adaptaciones<sup>52</sup> y no flexibilizaciones del currículo, que cuenta con personal capacitado para acompañar el proceso y que lleva desde el año 2000 en funcionamiento. Podría decirse que este colegio es incluyente en todo el sentido de la palabra. El proyecto transversal de la Quebrada La Nutria, como una adaptación al contexto desde lo curricular y como una manera de formar estudiantes investigadores y conscientes de las problemáticas de su comunidad. Entre las oportunidades de mejora se encuentra la posibilidad de diseñar estrategias más concretas para lograr una mejor participación de los padres de familia.

#### 7.2.4 Asociación Alianza Educativa

Una fortaleza de todos los colegios de este operador es su PEI, la presentación del modelo pedagógico coherente con el direccionamiento estratégico, alineado con las políticas del Ministerio de Educación Nacional y de la Secretaría de Educación Distrital y en concordancia con las tendencias pedagógicas actuales. Este hecho de poseer un modelo único, a su vez se puede convertir en un riesgo en el sentido de la adecuación del PEI a los contextos y realidades en las que está inmerso y la autonomía institucional de acuerdo con la ley 115. Sin embargo, en la información recogida en este estudio, se encuentra como hay diferencias en cada uno de los PEI, en su proceso de adecuación y ajuste de acuerdo con las poblaciones estudiantiles y los contextos económicos y sociales. En la gestión directiva sobresale el seguimiento al direccionamiento estratégico que realiza periódicamente el operador a los rectores de cada colegio.

En el componente de Gestión académica, las instituciones de este operador sobresalen en la variable relacionada con la evaluación y seguimiento a estudiantes con bajo desempeño; la mayoría obtuvo en el análisis documental, un puntaje sobresaliente. Por el contrario a una de las debilidades en varios de los operadores, en este a nivel documental describen en detalle los procesos de recuperación y nivelación; y cuentan con un apoyo integral, en el cual se vincula también a los padres de familia, garantizando así que se responsabilicen por la formación de sus hijos. Aquí vale la pena resaltar las instituciones Argelia y la Giralda, instituciones que cuentan con una

---

52 La adecuación curricular se entiende como diseño de estrategias de adecuación del currículo general a las necesidades de los estudiantes, según necesidades, contexto y posibilidades del estudiante. Mientras la flexibilidad curricular es poder garantizar la adecuada progresión y coherencia en la enseñanza de los contenidos escolares, adecuándolos a las realidades y contextos socioeconómicos y culturales, teniendo en cuenta la autonomía, la institución y las características específicas de cada estudiante. Ángeles & López (2001).

<http://varieduca.jimdo.com/art%C3%ADculos-sobre-discapacidad/curr%C3%ADculo-adaptado-flexibilizado-y-diversificado/>



Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

caracterización de la población estudiantil que presenta desempeño académico bajo y tienen programas o modelos de atención que reconozcan las necesidades de este tipo de población.

En el aspecto de talento humano las instituciones de este operador ofrecen capacitación y formación no solamente a docentes y padres sino que todos sus empleados, ya sea directivos hasta empleados de servicios generales reciben formación, y se evidencia a través de los cronogramas y planeaciones, como esta formación es periódica, sistemática y se mantiene en el tiempo.

Se resalta también como fortaleza de este operador, el hecho de que todos los colegios tengan los materiales didácticos que usan para hacer formación en valores, como la cartilla Navegar Seguro, materiales que se trabajan en diferentes momentos, como las direcciones de grupo para formar a los estudiantes en habilidades sociales y trabajar el proyecto de vida, con una estrategia y con planeación por etapas de desarrollo.

Una posible oportunidad de mejora de este operador es el aprovechamiento de los valiosos recursos y capacidades para ofrecer servicios a otras poblaciones diversas y cumplir así con la Ley 1618 del 2013 de Inclusión Educativa. No hay claridad en términos de la estrategia de inclusión social de cómo se adapta o flexibiliza el currículo para los estudiantes con necesidades educativas especiales y tampoco es claro por qué en algunas de las instituciones, prefieren no recibir este tipo de estudiantes, teniendo una herramienta tan valiosa como el programa Súper Aula.

Coherente con el modelo de gestión centralizado de este operador; todos los colegios de la concesión son manejados por los mismos parámetros pedagógicos, administrativos y comunitarios; sin perder la adecuación específica a las necesidades y realidades de los contextos. Se resalta el informe de gestión sólido y completo, y el manejo financiero e información contable.

De manera específica en las instituciones de la Alianza se encuentran las siguientes fortalezas y debilidades:

**Jaime Garzón:** sobresalen como fortalezas la construcción de identidad y de sentido de pertenencia a la “familia Garzonista”; la vocación de los docentes y el compromiso por los procesos de aprendizaje de los estudiantes y la cultura de la evaluación.

**Argelia:** relación estrecha del colegio con los padres de familia como parte de un ejercicio de corresponsabilidad en la formación integral de los estudiantes. El sistema preventivo sin acciones punitivas y la resolución de conflictos a través del diálogo y la mediación. El enfoque de aprendizaje cooperativo y los espacios de mediación de conflictos con el programa Wakonda.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**La Giralda:** el trabajo que han realizado con el programa Super Aula para apoyar a estudiantes con necesidades especiales. La forma como han trabajado junto con los padres de familia los problemas de convivencia. La relación estrecha de apoyo y confianza que han construido con los padres de familia, a quienes les dan acompañamiento y apoyo. Las visitas domiciliarias de los docentes a las casas de estudiantes para conocer su contexto.

**Miravalle:** El papel del concejo de padres es clave para mantener la seguridad del colegio y para las relaciones con el entorno. El énfasis fuertemente académico de este colegio, comparado con otros de la Alianza y que se ve reflejado en las diversas acciones de la institución.

**Santiago de las Atalayas:** La diversidad de proyectos y programas para cumplir con las metas planteadas en el PEI. La iniciativa de las encuestas sociofamiliares para el diagnóstico de la comunidad fue de esta institución y se replicó luego en el resto de colegios de la Alianza.

#### 7.2.5 Unión Temporal Colegio San Bartolomé La Merced, Fe y Alegría

Se identificó que el operador no solo cuenta con los proyectos transversales obligatorios, sino que también proponen diferentes proyectos según las necesidades del contexto y de sus estudiantes. Todos estos proyectos cuentan con actividades que les dan la oportunidad a los estudiantes de involucrarse activamente e incluso proponer acciones de cambio para su comunidad. Este operador ofrece una formación religiosa que trasciende lo meramente religioso para pasar al plano de lo convivencial. En ese sentido se resalta en talento humano la formación de sus diversos actores en aspectos relacionados con la trascendencia de lo humano lo cual pueda generar maneras de relaciones con los otros y consigo mismos centradas en la solidaridad, el respeto del otro, la autoestima y autovaloración y la generación de sensibilidades sociales basadas más en la cooperación que en la competición. Se reconoce como debilidad incluso por parte de los mismos directivos, el fortalecimiento de la inclusión social, tal como se plantea desde la ley.

**José María Velaz:** Las fortalezas de este colegio están relacionadas con el papel protagónico que tiene el acompañamiento integral a los estudiantes, el trabajo arduo de construcción de comunidad y de responsabilidad con el contexto. Se podría identificar el trabajo de construcción de comunidad como una innovación del colegio, pues difiere de otros enfoques en los cuales se promueve la competencia entre estudiantes, integrando las fortalezas y debilidades de cada niño o niña al trabajo académico y convivencial, lo que parece dar buenos resultados. En términos de fortalezas se destaca también el papel que cumple el sistema de gestión de la calidad

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

**San Ignacio:** En este colegio se destacan como fortalezas el trabajo ligado al contexto y al impacto en la comunidad que rodea al colegio, a partir del empoderamiento de los estudiantes como agentes activos de la transformación social. También se identifica como fortaleza los espacios de participación de los padres en el seguimiento y acompañamiento constante a la formación integral de los estudiantes. Por último, se resalta el papel de la plataforma web en el seguimiento a los procesos de cada estudiante y las jornadas denominadas “visitatones”, como innovaciones del colegio, pues son herramientas que buscan llegar de manera más adecuada a las diferentes poblaciones, desde sus capacidades y necesidades.

### 7.2.6 Fundación Gimnasio Moderno

La fundación Gimnasio Moderno tuvo el mejor puntaje en total y en las 4 variables en el análisis documental, dado que cuenta con unos documentos muy claros y precisos que permiten identificar la gestión académica con un enfoque pedagógico integral actual, que tiene en cuenta el contexto de la población que atiende. El sustento teórico de los planes de área descritos en el PEI, las actividades y temas explicados en el plan de estudios, así como los métodos de evaluación y el enfoque pedagógico hacen que este operador tenga la propuesta curricular más sólida, en tanto todos estos documentos presentan una cohesión entre sí. Así mismo, programas como *Aula alterna* que brinda ayuda a estudiantes con dificultades de aprendizaje y espacios como *Puertas abiertas* que dan lugar al diálogo entre docentes, estudiantes y acudientes, hace que la evaluación del desempeño y el seguimiento de alumnos con bajo desempeño académico sea uno de los más eficientes de todas las instituciones evaluadas. Con respecto al gobierno escolar esta institución obtienen mayor puntaje en el análisis documental en la variable de funcionamiento de consejos y comités, debido a que presentan, adicionalmente, en el gobierno escolar otros órganos diferentes a los exigidos en la ley.

A su vez, La fundación Gimnasio Moderno, en la Gestión financiera y administrativa, obtuvo un calificación de sobresaliente, esto se debe a que en *servicios complementarios*, logra suplir las necesidades de sus estudiantes y comunidad académica en términos de servicios complementarios, y vale la pena rescatar que en alguno de estos servicios, como es el caso de la salud, logra suplir también las necesidades de la población que lo rodea;

Como retos que se le plantean a la institución es que aunque se evidencia que es una concesión que se interesa por mantener capacitados a todos sus empleados. Sin embargo, le falta hacer más énfasis en cuanto a frecuencias de capacitación, así mismo cuenta con un plan de mantenimiento

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

que podría ser mejorado si se incluyeran con la misma importancia los planes correctivos, preventivo, recurrente y predictivo.

**Colegio Sabio Caldas:** Las puertas abiertas, y la cultura de la evaluación para el mejoramiento permanente sobresalen entre sus fortalezas. Así mismo el proyecto formativo desde la disciplina en la confianza. Se recomienda promover la sistematización de experiencias que se consideran valiosas para ser reflexionadas y comunicadas.

### 7.2.7 Fundación Educativa La Salle

Se identificó que el operador no solo cuenta con los proyectos transversales obligatorios, sino que también proponen diferentes proyectos según las necesidades del contexto y de sus estudiantes. Todos estos proyectos cuentan con actividades que les dan la oportunidad a los estudiantes de involucrarse activamente e incluso proponer acciones de cambio para su comunidad. Esta

Se podría mejorar el PEI del colegio Juan Luis Londoño, dado que no hay una descripción completa de todas las gestiones, por lo tanto la variable articulación entre el direccionamiento estratégico y los planes, programas y proyectos obtiene una valoración baja. Así como en la variable formulación del direccionamiento estratégico que también es evaluada con un puntaje bajo debido a que no se identificó la articulación de los planes de estudios con el modelo pedagógico.

Como fortaleza del colegio Juan Luis Londoño, se encuentra el modelo de gobierno escolar República Lasallista, que es exclusivo de esta institución. También la estrategia de inclusión social, donde se adaptan las mallas curriculares y se cuenta con una educadora especial. Entre las oportunidades de mejora están la creación de una cultura de la sistematización de experiencias.

### 7.2.8 Fundación Social Calasanz

Este operador con su colegio Buenavista tienen como fortalezas en primer lugar el excelente trabajo con las comunidades, la apertura y sensibilidad hacia los otros. Este operador también logra equilibrar la relación lo académico, lo personal, lo comunitario y lo trascendental o espiritual. La formación que se da a los estudiantes e incluso a los profesores recoge ese enfoque integral de lo humano, basadas en el método calasancio, basado en el “amor ordenado”, el seguimiento y acompañamiento constante y el conocimiento de cada uno de los estudiantes a partir de diagnósticos de las situaciones particulares, es parte de ese enfoque integrador. En la gestión académica hay innovación en la forma como se capacitan los docentes, quienes aprenden a trabajar en la formación del SER a partir de su propia experiencia en formación que le da el operador.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

---

También se destaca el papel de los padres como corresponsables en la educación de sus hijos y los espacios que les brinda el colegio desde la comunicación constante. En la gestión con la comunidad se resalta las convivencias y retiros a los que van la mayor parte de los estudiantes, mediante los cuales se mejora la toma de decisiones, el clima escolar y la convivencia.

Finalmente se resalta el trabajo interdisciplinar con diferentes profesionales para ofrecer atención a población en condiciones especiales.

Entre sus oportunidades de mejora al igual que la mayoría de las instituciones se encuentran fortalecer los procesos de sistematización de experiencias y la estrategia de inclusión social para diferentes tipos de poblaciones.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

---

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Barrera-Osorio, F. (2006). *The Impact of Private Provision of Public Education: Empirical Evidence from Bogotá's Concession Schools*. . Washington D.C.: World Bank Policy Research Working Paper 4121.
- Bonilla-Angel, J. (2011). *Contracting Out Public Schools and Academic Performance: Evidence from Colombia*. Dissertation Doctor of Philosophy Maryland Univeristy.
- Burns, B., & Luque, J. (2014). *Great Teachers How to Raise Student Learning in Latin America and the Caribbean*. Washington, DC.: The World Bank.
- Corpoeducación. (2014). *Evaluación de 25 colegios en concesión - Contrato 2379 SED*. . Bogotá D.C.
- Creswell, J. (2015). *A concise introduction to mixed methods research*. Sage.
- DNP. (2012). *Guía para la Evaluación de Políticas Públicas. Serie de Guías Metodológicas*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Escuela Superior de Administración Pública - ESAP. (2009). *Cartilla de Administración Pública. Guía de Modernización de Entidades Públicas. Versión 2*. . Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP.
- Gertler, P., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L., & Vermeersch, C. (2011). *La evaluación de impacto en la práctica*. Washington, DC: Banco Mundial .
- Jhonson, R., & Onwuegbuzie, A. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*. Vol 33. .
- Marchesi, A., & Martín, E. (1999). Tendencias actuales en la evaluación de los centros docentes. *Infancia y Aprendizaje*, 85, 5-18.
- McCormick, R., & James, M. (1997). *Evaluación del curriculum en los centros escolares*. Ediciones Morata.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

---

Sarmiento, A., Alonso, C. E., Duncan, G., & Garzón, C. A. (2005). Evaluación de la gestión de los colegios en concesión en Bogotá 2000-2003. *Archivos de Economía*, 129.

Sarmiento, A., Alonso, C., Duncan, G., & Garzón, C. (2005). *Evaluación de la Gestión de los colegios en conseción en Bogotá 2000-2003*. Bogotá D.C.: DNP.

Secretaría de Educación Distrital. (2015 de Septiembre de 9). *Boletín Estadístico Anual 2013*.  
Obtenido de [http://www.educacionbogota.edu.co/archivos/SECTOR\\_EDUCATIVO/ESTADISTICAS\\_EDUCATIVAS/2013/BoletinEstadisticoAnual2013.pdf](http://www.educacionbogota.edu.co/archivos/SECTOR_EDUCATIVO/ESTADISTICAS_EDUCATIVAS/2013/BoletinEstadisticoAnual2013.pdf)

Tobón, D., Valencia, G., Ríos, P., & Bedoya, F. (2008). *Organización jerárquica y logro escolar en Medellín: Un análisis a partir de la función de producción educativa*. Medellín.

Velez, E., Scheiefelbein, E., & Valenzuela, J. (s.f.). *Factores que afectan el rendimiento académico en la educación primaria. Revisión de literatura en América Latina y El Caribe*.

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

---

## ANEXO 1: PRESENTACIÓN EN POWER POINT

---

*Ver documento aparte en CD*



## ANEXO 2: RELACIÓN DE LA INFORMACIÓN SISTEMATIZADA, ANALIZADA Y EVALUADA DURANTE LA CONSULTORÍA (EN CD)

---

### ***2.1 – Relación de la información secundaria cuantitativa:***

- *Pruebas Saber, indicadores de eficiencia interna, Pruebas SER, encuesta de clima escolar.*

### ***2.2 – Relación de la información documental***

- *Relación de los documentos revisados por colegio*

### ***2.3 – Relación de la información primaria recolectada durante la evaluación e instrumentos utilizados:***

- *Cuantitativa: Encuesta a rector, encuesta a docentes, encuesta a estudiantes, observación en el aula*
- *Cualitativa: Entrevista grupal a directivos, grupo focal con docentes, grupo focal con padres de familia*

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

---

## ANEXO 3: DOCUMENTO SISTEMATIZACIÓN DETALLADA (EN CD)

---

### **3.1 - Información cuantitativa**

- 3.1.1 Metodología para el procesamiento de la información cuantitativa
- 3.1.2 Instrumentos en físico y escaneados
- 3.1.3 Bases de datos
- 3.1.4 Do files

### **3.2 - Información cualitativa**

- 3.2.1 Metodología para el procesamiento de la información cualitativa
- 3.2.2 Bases de datos - transcripciones y matriz de análisis
- 3.2.3 Fichas por colegio

Evaluar y calificar el logro de los objetivos comunes y específicos de los diversos niveles de la educación formal durante los periodos 2013 y 2014, en cada uno de los 22 establecimiento educativos relacionados en el anexo 1, estableciendo la relación entre los logros alcanzados y la valoración del modelo de gestión desarrollado por cada concesionario en los colegios a su cargo.

Producto 4: Informe Final Ajustado

Unión Temporal Econometría – SEI – julio 18 de 2016

---

## ANEXO 4: MATRIZ DE CONSISTENCIA

---

*Ver documento aparte en Excel en CD*