



## Análisis de actores involucrados para la implementación de la Jornada única en Bogotá

Stakeholders Analysis in the implementation of the "Jornada única" program in Bogotá

Análise das partes interessadas envolvidas para a implementação do Dia Único em Bogotá

Hernando Bayona Rodríguez  
Oscar Alexander Ballén Cifuentes

Hernando Bayona Rodríguez<sup>1</sup>  
Oscar Alexander Ballén Cifuentes<sup>2</sup>

1. Doctor en Economía de la Universidad de los Andes. Visiting Fellow en la Escuela de Educación de la Universidad de Harvard. Licenciado en Ciencias de la Educación, Matemático, Magíster en Matemáticas Aplicadas de la Universidad Nacional de Colombia y Magíster en Economía. Profesor Facultad de Educación, Universidad de los Andes; Facultad de Economía, Universidad Nacional de Colombia; correo electrónico: h.bayona28@uniandes.edu.co
2. Magíster en Educación, Concentración en Políticas Públicas y Gestión de Instituciones de la Universidad de los Andes. Licenciado en Ciencias Sociales de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Investigador Observatorio Nacional de la Calidad Educativa; Director Red Distrital de Docentes Investigadores; Facultad de Educación Universidad de los Andes; correo electrónico: oaballebc@gmail.com

Fecha de recepción: 23 de julio de 2017 / fecha de aceptación: 5 de septiembre de 2017

### Resumen

Con el fin de identificar actores válidos que pudieran tener interés en la implementación de la jornada única y extendida en Bogotá, el presente estudio empleó la metodología de análisis de actores para una matriz de resultados que permite entender el potencial nivel de influencia de los actores sobre la implementación, su situación o contexto actual con respecto a la Jornada Única y su postura proyectada.

**Palabras clave:** *Tiempo escolar, jornada única, actores involucrados.*

### Abstract

In order to identify valid actors who might be interested in the implementation of the "jornada única" program in Bogotá, this study used the methodology of stakeholder analysis for a matrix of results that allows understanding the potential level of influence of the actors on the implementation, its current situation or context with respect to the Single Meeting and its projected position.

**Key words:** *School time, single day, actors involved.*

### Resumo

A fim de identificar atores válidos que possam estar interessados na implementação do dia único e prolongado em Bogotá, o presente estudo utilizou a metodologia de análise das partes interessadas para uma matriz de resultados que permite compreender o potencial nível de influência dos atores sobre a implementação, a situação atual ou o contexto em relação à Reunião Única e sua posição projetada.

**Palavras chave:** *Tempo escolar, dia único, atores envolvidos.*

## Introducción

Existe evidencia mixta del efecto, sobre los aprendizajes de los estudiantes, de la ampliación del número de horas que ellos permanecen en la escuela. Algunas investigaciones sugieren que una jornada escolar más larga está asociada con mejores desempeños (Cerdán-Infantes y Vermeersch, 2007), mientras otras afirman que no se da de esta forma (Mineduc, 2002). Una parte de la evidencia sugiere que más horas en la escuela pueden reducir el embarazo adolescente, la delincuencia juvenil, la deserción escolar y aumentar los salarios del hogar (Berthelon y Kruger, 2010).

Durante los últimos años Bogotá ha implementado programas de ampliación del tiempo escolar, definiendo como meta para el 2019 la implementación de la jornada única<sup>3</sup> para el 30% de la matrícula de la ciudad, 249.000 estudiantes. Adicionalmente, se propone ampliar la estrategia de Jornada Extendida al 35% de la matrícula de la ciudad, equivalente a 290.500 estudiantes, con la cual se promoverá la transición paulatina de estas instituciones educativas a la jornada única.

Alguna evidencia sugiere que la ampliación de la jornada única debe considerar aspectos como: mayor autonomía de los colegios públicos, fortalecimiento de los sistemas de acompañamiento y evaluación, y mejores prácticas de enseñanza e innovación educativa (Barrera, Maldonado y Rodríguez, 2012). Entender las percepciones sobre como diferentes actores del sistema asumen la extensión de la jornada, y considerar sus posiciones, es clave para lograr una implementación exitosa (Tapia, 2004).

3 La Jornada Única, que responde al Decreto 501 de 2016 del Ministerio de Educación Nacional, busca el incremento del tiempo de aprendizaje en la institución educativa en una única jornada diurna. Esto debe atender fundamentalmente a los derroteros propios consignados en los Proyectos Educativos Institucionales, a través de ambientes de aprendizaje innovadores, armonizados curricularmente en función del desarrollo de saberes, competencias y capacidades para la vida, en una coherencia entre tiempos y propuestas pedagógicas. Por otro lado, la Jornada extendida es tangencialmente diferente, dado que se desarrolla en colegios de doble jornada, promoviendo el uso del tiempo de la jornada contraria a la regular. En esta modalidad se facilita la interacción de los estudiantes con los entornos escolares y escenarios de la ciudad, respetando la capacidad instalada de los colegios.

## Marco teórico

La cantidad de tiempo escolar, y su efecto sobre los aprendizajes de los estudiantes, son aún materia de estudio. Existen algunos sistemas educativos con gran número de horas de clase por semana y bajos resultados de desempeño académico; por ejemplo, los primeros estudios sobre el impacto de la Jornada Escolar Completa (JEC) en Chile, muestran que más tiempo escolar tuvo un efecto mucho menor a lo esperado en los aprendizajes (Mineduc, 2002); o Francia e Italia, que en el contexto europeo alcanzan resultados menos satisfactorios que sus pares, teniendo un horario lectivo mucho mayor (Égido, 2011). También hay sistemas educativos de alto desempeño, como Finlandia y los países asiáticos, que cuentan con un número reducido de horas de clase por semana y de días lectivos anuales (Égido, 2011, p. 12). Sin embargo, estas experiencias no son concluyentes, ya que existen muchos factores, diferentes al número de horas de instrucción, que podrían explicar estos resultados.

Algunos autores, como Zorrilla, *et al.* (2008), coinciden en que la ampliación del tiempo de la jornada escolar es una estrategia válida para aumentar las oportunidades de aprendizaje, sobre todo en niños que proceden de ambientes de mayor vulnerabilidad; sin embargo, advierten que la propuesta del programa no contó con las orientaciones pedagógicas y de gestión que exige una concepción basada en incrementar las oportunidades de aprendizaje, ni con una estrategia fincada en la extensión del horario de la jornada escolar diaria: “La sola permanencia de los alumnos dentro de la escuela en un horario extendido, no garantiza *per se*, ni el incremento de las oportunidades de aprendizaje ni el logro de una educación integral” (Zorrilla, *et al.*, 2008, p. 42).

Algunos sondeos sugieren que una jornada escolar más larga está asociada con mejores desempeños de los estudiantes (Cerdán y Vermeersch, 2007), mientras otros niegan esa dirección (Mineduc, 2002). La ampliación del número de horas de instrucción no solo ha sido evaluada respecto de los aprendizajes, también se han medido los efectos en variables de resultado como: probabilidad de embarazo adolescente, tasa de graduación, ingresos familiares, tasa de deserción o capacidades cognitivas y socio-afectivas. Estudios también sugieren que más horas en la escuela se vinculan con efectos positivos en estas variables de resultado (Pires y Urzúa, 2010). A continuación se presenta evidencia en favor de la ampliación de la jornada escolar y completa, literatura que se caracteriza por exponer experiencias cercanas a las colombianas; al tiempo, se enseñan algunos estudios que alertan sobre las posibles problemáticas de la implementación.

## Evidencia en favor de la jornada completa

En Uruguay la implementación de la jornada completa se concentró en escuelas vulnerables, lo cual significó pasar, de un tiempo de clase de 3,5 a 7 horas por día, 5 días por semana, usando 3 horas adicionales por semana para atención complementaria a estudiantes con necesidades especiales y/o actividades de servicio comunitario, y 2 horas de reuniones de maestros; la ejecución tuvo lugar entre 1996 y 2005.

Para evaluar el efecto del aumento de horas de clase sobre los resultados de matemáticas y lenguaje, Cerdán y Vermeersch (2007) emplearon información de resultados de niños de grado sexto en las escuelas beneficiarias y no beneficiarias antes y después de la implementación (1996 y 2002), utilizando Propensity Score Matching para comparar los colegios en los que se implementó la jornada completa y aquellos muy similares que no lo hicieron. Los resultados expresan que los estudiantes mejoraron en pruebas estandarizadas de matemáticas y lenguaje en 0,07 DS (desviaciones estándar) y 0,04 DS, respectivamente, por cada año de participación en el programa. Se concluyó que aunque el programa es costoso, puede ayudar a abordar las desigualdades en la educación uruguaya si está bien dirigido, y mejorar en los resultados académicos podría facilitar la transición a la educación secundaria, contribuyendo a la escolaridad y a la reducción de la inequidad.

Un trabajo menos riguroso, hecho en 2003 por la Administración Nacional de Educación Pública de Uruguay, encontró resultados similares. El análisis con estadísticas descriptivas de los resultados de la Evaluación Nacional de Aprendizajes en Lenguaje y Matemática, aplicada en alumnos de grado sexto en 2002, halló que las escuelas de tiempo completo presentaban mejores logros que aquellas de jornada simple para los primeros dos quintiles (denominados como de contexto sociocultural “muy desfavorable” y “desfavorable”). En el caso de la evaluación de lenguaje, un 3,6% más de alumnos alcanzaron el grado de suficiencia (60% de las respuestas correctas) en el contexto muy desfavorable, y un 4,9% más en el contexto desfavorable; mientras que para matemáticas estos porcentajes fueron de 7,5% y 6,8% respectivamente.

En Chile, García (2006) evaluó el impacto de la jornada escolar completa sobre resultados de pruebas estandarizadas (Simce)<sup>4</sup>, usando las pruebas de 1999 y 2002, con diferencias en diferencias

(DID) y PSM como estrategia de identificación; encontró que la jornada escolar completa tiene un efecto positivo y significativo de 2,2 puntos en la prueba de matemáticas y de 4,8 puntos en la prueba de lenguaje. Estos resultados son heterogéneos por colegios municipales y de acuerdo a si son públicos o privados. En la misma línea, Bellei (2009) realizó una evaluación del impacto del programa chileno de jornada escolar completa sobre el logro académico de estudiantes de secundaria, empleando el método DID, encontrando que el aumento de horas de instrucción tuvo un efecto positivo de 0,05 DS en matemáticas y de 0,07 DS en lenguaje, aunque los resultados son fuertes en diferentes especificaciones, el efecto es modesto.

Mayor número de horas en la escuela no tiene efectos solo en los aprendizajes, también en la tasa de graduación, reducción del embarazo adolescente y la criminalidad; en tal sentido, Llach, *et al.* (2009) estudian el efecto de la jornada única escolar en la tasa de graduación de alumnos de primaria argentinos; emplean el método Propensity Score Matching (PSM) para encontrar un grupo de comparación sin jornada única muy similar a los que contaron con dicha jornada, encontrando que la tasa de graduación aumenta en alumnos expuestos a mayor tiempo en la escuela, comparada con aquellos con menos horas. Mientras, Berthelton y Kruger (2010) observan una reducción de entre un 3% y un 5,4% en la probabilidad de convertirse en madre adolescente en familias pobres de áreas urbanas, en escuelas de día completo, mientras que, para los índices de criminalidad, concluyeron que un aumento del 20% en la cobertura de escuelas de día completo reduce las tasas en un 19%.

## Efectos negativos de la jornada completa

A pesar de la evidencia en favor del aumento de las horas de clase sobre factores claves en el desarrollo de los estudiantes, existen algunos estudios que alertan sobre posibles efectos adversos. Asumir que simplemente el aumento de horas trae consigo beneficios favorables, sin tener una concepción del tiempo escolar, es una perspectiva simplificada que genera riesgos en su implementación. Por ejemplo: agotamiento de los estudiantes, ausencia de interés, rechazo de asistir a la escuela, conflictos mediados por la agresión y la violencia, entre otros.

Uno de los elementos negativos de la implementación de la jornada completa es la mala percepción del programa. En un estudio para Chile, conducido por la Universidad Católica, se encontró que los estudiantes están inconformes con la mane-

4 SIMCE: Las pruebas SIMCE son un conjunto de exámenes usados en Chile para medir el dominio de los estudiantes en temas del currículo escolar.



ra como se ha empleado el tiempo adicional, especialmente en los contenidos curriculares y horas de libre disposición (HLD). Además, los profesores notan poca congruencia entre los retos pedagógicos del aumento de número de horas de clase, y la capacitación profesional, que se suma a los pocos incentivos económicos; 74% de ellos reporta conflictos con su propio agotamiento y el 77% los ve en el agotamiento de los estudiantes. Junto a ello, la percepción negativa se vincula a la falta de recursos pedagógicos y de material didáctico; 55% de profesores reporta la carencia de estos recursos y el 47% la falta de equipamiento en general. Por último, 45% de docentes ve problemas con la ausencia de almuerzos para los alumnos, preocupación más frecuente en establecimientos municipales y colegios grandes.

### Retos de la implementación

La jornada única trae consigo retos importantes en términos curriculares, pedagógicos y de gestión educativa y administrativa (Zorrilla, *et al.*, 2008). Por ejemplo, en el informe realizado sobre las discusiones públicas en Chile en torno a la Jornada Escolar Extendida, la calidad de los procesos educativos y de los aprendizajes, se revelaron los problemas pedagógicos de la implementación de la jornada escolar completa y las dificultades que existen en la cultura escolar para organizar el tiempo y la pedagogía de modo más flexible e innovador.

En 2006 se realizó una amplia discusión pública sobre el impacto de la jornada escolar completa (JEC) en la calidad de los procesos educativos y de aprendizaje en Chile. La discusión reve-

ló los problemas pedagógicos en el desarrollo del programa y la necesidad de orientar los procesos hacia un mayor impacto en la calidad de los resultados. El 97% de los establecimientos vinculados en JEC plantearon la importancia de realizar cambios en el proyecto de la jornada escolar vigente, principalmente en aspectos como las horas de libre disposición (97%), el espacio escolar (38%) y los planes de estudios (30%). De este modo, de acuerdo con la percepción de los encuestados, el principal problema son las horas de libre disposición; es decir, las que principalmente se entienden como tiempo dedicado a la recreación (58%), el deporte (69%) o la computación (58%) (Mineduc, 2002).

### Antecedentes en Colombia

De acuerdo con Barrera, *et al.* (2012) solo 10% de los estudiantes del sector oficial en el país goza de una jornada escolar completa, mientras en el sector privado esta equivalencia es del 46%. En este sentido, contratar docentes vía MEN, en las condiciones actuales de los espacios escolares, requeriría una inversión inicial de 7,4 billones de pesos, y un incremento en el gasto de aproximadamente 3,8 billones al año. Así, el autor propone como alternativa que la contratación de maestros se haga desde el Ministerio de Cultura y no por medio del de Educación, pues, de este modo, no solo se explorarían posibilidades de formación en áreas artísticas y culturales, sino que se aliviaría la carga presupuestal.

Por otro lado, Bonilla (2011) analiza los resultados en las Pruebas Saber 11 (2009) para colegios con jornada completa, encontrando efectos positivos en estudiantes de jornada única con respecto a aquellos en jornada regular. A partir de regresiones por mínimos cuadrados ordinarios (MCO) halló una diferencia porcentual de 0.6 puntos a favor de los primeros. Así mismo, ubicó que esta diferencia es de 2,5% para el impacto local del tratamiento (LATE), mediante una estimación de variables instrumentales (VI).

Sumado a lo anterior, un estudio de García, Fernández y Weiss (2013), identifica un efecto causal de 1,7%, y de deserción en 2,3%, de la jornada única sobre la reducción de las tasas de repetición. Utilizando variables instrumentales, estas cifras denotan una reducción de la repetición en 4.4% y de deserción escolar en 1,8%. Además, encuentran diferencias cualitativas, entre la jornada completa y la media jornada, que ayudarían a explicar mejor estos resultados: por un lado, en los colegios de jornada completa existe un uso de los espacios y de los tiempos que posibilita

mayores y mejores recursos para la enseñanza y el aprendizaje, y por otro, que la mayor interacción entre estudiantes y maestros genera experiencias significativas de orientación escolar, académica y socioemocional.

Algunos estudios también identifican efectos causales de la jornada única<sup>5</sup>, analizando los puntajes de matemáticas y lenguaje en las pruebas Saber 5 y 9, para los años 2002, 2005 y 2009. De acuerdo con los resultados, a través de un modelo de efectos fijos de escuela, se encontró que en las Pruebas Saber 5 la diferencia es de 0,082 desviaciones estándar (D.E.) a favor de la jornada completa en matemáticas, y de 0,044 D.E. para lenguaje. En la prueba Saber 9, se registró una diferencia positiva en la prueba de matemáticas de 0,138 D.E. y en lenguaje de 0,11 D.E., lo que proyectaría un escenario de mayor favorabilidad en el tiempo.

Sin embargo, asistir a una institución educativa de media jornada o de jornada completa tiene una correlación directa con el nivel socioeconómico de las familias. De acuerdo con Bonilla (2011), solo el 26,6% de los estudiantes en jornada completa provienen de familias con un ingreso mensual promedio de un salario mínimo; situación tangencialmente diferente en las familias con ingresos de 10 salarios mínimos mensuales, en donde esta cifra asciende al 75%.

En síntesis, la evidencia muestra efectos mixtos de la jornada única en distintas variables. No es posible afirmar que aumentar el tiempo escolar mejore la calidad educativa *per se*, es necesario desarrollar nuevas estrategias de acompañamiento y orientación escolar, y es pertinente que, además de aumentar el tiempo de instrucción, se avance en la mejora de esas otras condiciones que posibilitan obtener los beneficios académicos, sociales y demás que, como lo demuestra la literatura, podrían llegar con la jornada única. El presente estudio aporta a esta literatura en la medida que recoge y sistematiza las voces de diversos actores, quienes discuten sobre las diferentes problemáticas que genera la ampliación de la jornada escolar, para, finalmente, llegar a puntos de encuentro que dan líneas de acción claras para la solución de dichas problemáticas.

5 Al respecto, es recomendable revisar el trabajo realizado en 2016 por Hincapié.

## Metodología

La SED tiene como meta llegar a tener en el 2019 el 65% de la matrícula oficial en colegios que cuenten con Jornada Única o Jornada Extendida. La presente investigación indaga por los elementos que deben considerarse para alcanzar esta meta en cuatro ejes: estrategias de acompañamiento pedagógico y de organización escolar; lineamientos de cualificación docente para la innovación de las prácticas de aula, y propuesta de acompañamiento *in situ* en lo pedagógico. En particular, busca identificar soluciones concretas para construir una propuesta que dé recomendaciones de política pública para la implementación de la jornada única y de la jornada extendida en Bogotá, a partir de la voz y discusión interna desde los diversos actores y grupos de acción.

Con el objetivo de reunir voces y reflexiones de la comunidad involucrada en una potencial jornada única (JU) y extendida (JE) en los colegios oficiales del Distrito, el presente estudio se dio en 3 fases: La primera hizo un análisis de actores y grupos de acción involucrados, buscando identificar a los participantes claves del sistema educativo; la segunda consistió en una serie de mesas de trabajo por actores identificados en la fase 1, que trabajaron cuatro ejes: estrategias de acompañamiento pe-

dagógico y de organización escolar; lineamientos de cualificación docente para la innovación de las prácticas de aula y propuesta de acompañamiento *in situ* en lo pedagógico. La tercera consistió en cuatro mesas de trabajo, una por eje; en cada una participaron representantes de cada actor de la fase 1, identificando un problema central por cada eje para, mediante la metodología de árboles de problemas, ver posibles soluciones. A continuación se presenta con detalle la metodología empleada.

### Metodología Fase I. Análisis de actores

Con el fin de identificar actores válidos que pudieran tener interés sobre la implementación de la jornada única y extendida en Bogotá, el presente estudio empleó la metodología de análisis de actores. Siguiendo a Tapia (2004), estos actores involucrados son:



“1) Aquellos que tienen jurisdicción sobre la cuestión; 2) Los que tienen intereses en la cuestión; 3) Los que se verán afectados por la decisión; 4) Los que podrían boicotear el proceso o decisión si no fueran convocados; 5) Los que puedan influenciar la implementación de un acuerdo o la toma de una decisión; 6) Los que pueden favorecer la implementación (2004, p. 4).

El equipo de investigación adoptó esta metodología, encontrando los actores involucrados de acuerdo con las seis posibilidades enunciadas por Tapia, en el contexto del sistema educativo distrital. Teniendo en cuenta lo anterior, se construyó una matriz para identificarlos y para entender su potencial nivel de influencia sobre la implementación, su situación o contexto actual con respecto a la Jornada Única y su postura proyectada.

Una vez hecho el ejercicio inicial de construcción de la matriz, se diseñó un instrumento que permitiera reflexionar sobre la Jornada Única y Extendida a partir de cuatro campos de análisis: lo pedagógico, lo curricular, lo administrativo y la gestión escolar; dichas técnicas abarcan organizar la participación, crear ideas para intervenciones estratégicas, incluyendo formulación de problemas y búsqueda de soluciones; crear una coalición ganadora en torno al desarrollo, revisión y adopción de propuestas; e implementar, monitorear y evaluar intervenciones estratégicas. Así, se buscó crear ejercicios de reflexión sobre las potenciales jornadas única y extendida, partiendo de un análisis sobre sus posibilidades y desafíos en el contexto actual de los colegios oficiales de Bogotá; también se hizo una lluvia de ideas para formular problemas y alternativas.

Esta metodología es importante en términos de la transparencia en el diseño de la política, si efectivamente las voces son escuchadas con responsabilidad, por supuesto, en el contexto de la diversidad de opiniones e intereses. “En este marco, posibilitar condiciones para que la colaboración en la vida pública sea posible, requiere implementar metodologías que demuestran cómo esta premisa en acción puede funcionar” (Tapia, 2004, p. 8). La imparcialidad y rigurosidad en el manejo de la técnica son fundamentales para su logro.

## Metodología Fase II. Mesa por actor y grupos de acción involucrados en la política pública

La fase empleó como metodología la propuesta de análisis de actores de Brynson (2004), tomando como referencia la técnica de los grupos focales (Strauss y Corbin, 2002) para la dinamización de la participación. Una vez seleccionados los actores claves

que deberían participar en el estudio, se diseñó una primera mesa por cada actor: Directores locales de educación; docentes directivos; agentes de decisión SED y equipos técnicos; asociaciones de padres de familia; sindicatos de docentes y directivos docentes; redes de docentes; docentes enlace; facultades de educación; investigadores del tema; sector público aliado; sector privado; personereros estudiantiles; organizaciones civiles, ONGs y otras, asesores de comisiones de educación Senado y Concejo. La *Tabla 1* expone la cantidad de participantes por sector, cada mesa contó con personas de reconocida trayectoria.

En estas mesas se desarrolló un instrumento en forma de matriz, con el objeto de guiar una reflexión colectiva en torno a cuatro ejes: estrategias de acompañamiento pedagógico y de organización escolar; lineamientos de cualificación docente para la innovación de las prácticas de aula, y propuesta de acompañamiento *in situ* en lo pedagógico. En cada eje se trabajaron los siguientes aspectos: postura general del colectivo frente a la jornada única o extendida; consideraciones frente a las condiciones necesarias para su implementación; recomendaciones para el cumplimiento de cada una de las condiciones e identificación de los aspectos que, como colectivo, pueden aportar para la ejecución del programa. Esta metodología considera obtener como producto de las mesas unas relatorías con los puntos principales de la discusión, enfatizando en las conclusiones.

## Metodología Fase III. Mesas Inter-Actores

### Árbol de problemas y árbol de soluciones

Para el desarrollo de las mesas de trabajo inter-actores se adoptó la metodología de Marco Lógico, definida por Ortégón, *et al.* (2005), como una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos y programas. Su énfasis se centra en la orientación por objetivos y se dirige a grupos beneficiarios donde se facilita la participación y la comunicación entre las partes interesadas. Por tal motivo, se consideró adecuada dicha orientación para guiar las mesas de trabajo, pues enfatiza en la participación de grupos vinculados con la temática; en este caso posibilitó un espacio para consolidar las percepciones de diversos actores en torno a las orientaciones para la implementación de la jornada única y la jornada extendida en Bogotá, facilitando la disposición de una matriz que desarrolló los resultados de los cuatro ejes temáticos que guiaron la discusión por actores.

La metodología contempla dos etapas: Identificación del problema y alternativas de solución; y etapa de planificación. En el primer momento se plantean pasos como: análisis de involucrados (estudiar intereses y expectativas de grupos susceptibles de tener un vínculo con el proyecto); análisis de problemas (imagen de la realidad); análisis de objetivos (del futuro y de una situación mejor) y análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa) (Ortegón, *et al.*, 2005).

Para efectos de la presente investigación se retomó la primera etapa metodológica en el desarrollo de las mesas de trabajo; inicialmente se generó un análisis de involucrados, a través de un diálogo abierto se reconocieron las opiniones de once actores relacionados con el Sector Educativo a nivel Distrital. Luego del análisis de los aportes iniciales se consolidaron algunas variables que guiaron la discusión de las siguientes mesas de trabajo de inter-actores, para lo cual se implementó una de las actividades contenidas en el análisis de problemas y análisis de objetivos, denominada Árbol de Problemas, cuyo instrumento permitió identificar las causas y efectos del problema central.



El procedimiento utilizado en la elaboración del árbol de problemas para cada uno de los ejes temáticos, fue: A partir de una primera “lluvia de ideas”, y aplicando criterios de prioridad y selectividad, se estableció el problema central del eje temático correspondiente. Luego los actores, a través de la discusión, definieron los elementos que originaron dicho problema y, frente a ello, se plantearon sus efectos con su relación causal. Una vez

establecidas las causas y efectos de cada situación problema, se procedió a elaborar el esquema del árbol de problemas, para ello los participantes consignaron las ideas en tarjetones de cartulina que fueron organizados en el tablero.

Es importante resaltar que, enmarcado en la elaboración del árbol de problemas, los actores establecieron propuestas de solución frente a las situaciones identificadas, mediante un análisis de objetivos, al: “convertir los estados negativos en soluciones expresadas en forma de estados positivos” (p. 17). Por tal motivo, las mesas de trabajo de Inter-actores permitieron identificar causas y efectos de la situación problema correspondiente a cada eje temático, y, en consecuencia, propusieron alternativas de solución que serán un sustrato valioso para orientar la implementación de la jornada única y jornada extendida en Bogotá. Las mesas versaron alrededor de los siguientes ejes:

1. Eje: Acompañamiento pedagógico e innovación de prácticas de aula.
2. Eje: Organización escolar y gestión institucional.
3. Eje: Propuesta de cualificación docente y acompañamiento *in situ*.
4. Eje: Orientaciones curriculares para la “Bogotá ciudad educadora”.

## Resultados Fase II. Análisis por actor

El análisis detectó 13 actores claves para identificar los principales puntos a tener en cuenta en la implementación de la JU y JE. Sin embargo, a partir del diálogo reflexivo con los representantes de las facultades de educación y de las organizaciones civiles, se decidió que serían incluidos como investigadores del tema y no propiamente como la voz de la facultad u organización en sí misma. En esta fase se contó con la participación de 11 actores que trabajaron desde el 26 de Octubre al 1 de noviembre, entre ellos: Directores locales de educación, docentes directivos, agentes de decisión SED y equipos técnicos, asociaciones de padres de familia, sindicatos de docentes y directivos docentes, redes de docentes, docentes enlace, facultades de educación, investigadores, sector privado, sector público aliado, personeros estudiantiles, organizaciones civiles, ONGs y otras, y asesores de comisiones de educación Senado y Concejo.

Durante las jornadas cada colectivo logró manifestar su postura frente a los referentes analíticos propuestos en ejes. Como síntesis de su discusión, a continuación se exponen las principales posturas por actor.

Tabla 1. Participación de actores

Actor	Participantes	Cantidad de organizaciones representadas	Total de asistentes
<b>Directores locales Educación (DLE)</b>	5	7 DL	80
Rectores	31	70 IED	
Coordinadores	26		
Enlaces delegados	14		
Orientadores	2		
Supervisores (DLE)	2		
<b>Agentes de decisión SED y equipos técnicos</b>			24
Profesional especializado	2	SED- 2 MEN	
Contratista	8		
Técnico OSC	1		
Subsecretario	1		
Director	6		
Asesor	2		
Supervisor	1		
Jefe Oficina	1		
Coordinadores	1		
<b>Asociaciones de padres de familia</b>			3
Presidente	1	Confederación Nacional	
Directivo	2	Asociaciones Distritales	
<b>Sindicatos</b>			
Directivos	5	3 Sindicatos	5
<b>Redes de docentes</b>			
Docentes	9	6 Redes	11
Orientadores	2		
<b>Académicos Universitarios</b>			
Docentes	3	8 Universidades	8
Decanos	2		
Directores	3		
<b>Sector privado aliado</b>		Compensar	9
Directores	3	Empresarios por la Educación	5
Asesores	4	PNUD	5
Funcionarios	1	FUNDAMUJER	5

Actor	Participantes	Cantidad de organizaciones representadas	Total de asistentes
<b>Sector público aliado</b>		OFB	9
Coordinadores	3	IDRD	
Funcionarios	6	IDARTES	
<b>Personeros estudiantiles</b>	4	4 IED	4
Concejo y Senado Asesores	3	1 Senado 2 Concejo	3
<b>Docentes enlace</b>	29	27 IED	29
<b>Total participantes</b>			<b>184</b>

### Agentes de decisión y equipos técnicos

El grupo manifestó que la JU y JE son “Necesarias por sus contribuciones a las realidades de las IED y los contextos de sus entornos escolares: impactarían lo que sucede dentro de la relación comunidad/casa/colegio; así como las dinámicas que afectan la cotidianidad”. Al tiempo, la mesa percibe una proyección de los beneficios propiamente escolares sobre los contextos sociales, pero, críticamente, se opina que:

La JU no funciona *per sé*. Hay que hacerla bien, el reto es motivarlos para que se desarrollen competencias y habilidades propias en el contexto de la globalización; no se trata solo de sumar tiempo, sino de hacer un uso pertinente para los aprendizajes, ya que es una oportunidad para la innovación, para incorporar nuevas prácticas de aula.

Al tiempo, se considera que para la implementación de la jornada única y de la jornada extendida:

Se necesita proyectar una evaluación que nos diga que los propósitos innovadores de la ampliación de la jornada mejoran la calidad, revisando las apuestas pedagógicas que se dan en la ampliación de los tiempos, no se trata solo de administrativos sino que se deben considerar en simultáneo; seguir enriqueciendo los ambientes de aprendizaje [Además, se espera que se aborden atentamente aspectos como] Es importante la formación docente, para que las prácticas de aula se orienten al aprendizaje real; hay que trabajar para que se realicen prácticas diferentes, no solo una extensión de lo actual; al tiempo, es importante una unidad de criterios entre el MEN y la SED, y una comunicación efectiva entre las dependencias de la SED para efectuar la información, mientras se da continuidad política a los programas, porque se cortan cada cuatrienio.

La mesa considera que podría contribuir con la implementación de la jornada en la medida en que sus integrantes juegan un papel fundamental en la orientación de la ruta de ejecución, en el acompañamiento a los requerimientos de nivel central SED y de las instituciones mismas, y en la consecución de resultados: “Desde la SED se pueden proponer, incentivar y acompañar proyectos de innovación; se dispone de recursos logísticos, con material didáctico, equipos, tecnología, espacios físicos, infraestructura, entre otros”. Finalmente, en la mesa se considera que podrían darse procesos de implementación más efectivos si se contara con canales de comunicación más adecuados entre sus dependencias y las instituciones.

### Sindicatos docentes

Aunque los directivos de los 3 sindicatos que asistieron a la reunión aclaran que existe un ambiente de desconfianza hacia la actual administración Distrital, dado su desconocimiento de las observaciones que han propuesto estas organizaciones, en general, rescatan la necesidad de una jornada única en Bogotá; afirman que la doble jornada fue una iniciativa de gobierno nacional no apoyada por ellos en su momento, pero destacan la pertinencia de una jornada única: “Sí, pero no así. Sí, pero aún no se conoce la propuesta de la actual administración. Sí, pero no con dos tipos de jornada diferentes”. Al tiempo, señalan que han incluido observaciones frente a la jornada única en sus pliegos de peticiones, destacando que “No se trata de ocupar a los niños más horas”. Las condiciones que consideran necesarias para implementar la jornada, son:

1. Reestructurar totalmente la escuela, modernizándola.
2. Tener en cuenta las necesidades educativas especiales.
3. Optimizar la infraestructura (enfermería, restaurante, entre otros), considerando las condiciones de calidad y pertinencia, evitando el hacinamiento, se requieren 420 colegios, y viendo que la jornada única no puede hacerse con un modelo de concesión.
4. Espacios para desarrollar la reflexión académica de los maestros.
5. Más planta docente y administrativa.
6. Elevar los salarios y evitar la recarga laboral, ya incrementa los problemas de salud.
7. Mayor inversión y recursos.
8. Planeación administrativa.
9. Tener en cuenta los contextos diversos de Bogotá y de sus comunidades educativas.

10. Condiciones laborales satisfactorias.
11. Reorganización institucional.
12. Dignificar al profesional docente y las condiciones de los docentes provisionales (se recomienda la no contratación de profesionales ajenos a la pedagogía).
13. Primera infancia y primaria deben tener maestros adecuados para áreas específicas.
14. No suprimir las áreas fundamentales para reemplazarlas por competencias básicas.
15. Asignación académica y contar con tiempo para la reflexión pedagógica.
16. Transporte para quienes lo requieran.
17. Alimentación. Tener en cuenta las recomendaciones de salud para la edad, para ello es importante contar con restaurantes y comedores.

Finalmente, la mesa considera que su aporte a la implementación de la jornada puede darse desde la construcción colectiva de las políticas públicas y la participación en la toma de decisiones consensuadas.

### Sector público aliado

Los funcionarios de tres organizaciones del sector público aliado consideran que la jornada única y extendida en Bogotá es pertinente y, pese al ensayo-error adelantado por las administraciones distritales, la entienden como necesaria y capaz de mejorar la calidad institucional. Al mismo tiempo, reconocen la importancia de establecer ciertas condiciones para implementarlas en el Distrito, entre ellas:

1. Plantear un diálogo fluido entre entidades, donde se unifiquen criterios para evitar desinformación.
2. Resaltar que el interés primordial son los niños, niñas y adolescentes.
3. Fortalecer las dotaciones en los colegios, de tal forma que cuenten con recursos para su mantenimiento.
4. Garantizar espacios, condiciones físicas e infraestructura adecuadas para la implementación de la JU y JE.
5. Procurar continuidad y secuencia en los procesos, de acuerdo con los lineamientos operativos y pedagógicos.
6. Fomentar la cultura de la aceptación de otras propuestas escolares a nivel didáctico y epistemológico.
7. Aclarar que “la cultura del arte-deporte no es desorden”.
8. Flexibilizar el empalme a través de un diálogo de doble vía para la reconstrucción del PEI, haciendo de dicha herramienta algo más integral.

9. Los rectores deben entender a las entidades.
10. Capacitar a formadores para mejorar los perfiles pedagógicos.
11. Promover la enseñanza para el desarrollo de las habilidades cognitivas, artísticas y deportivas.
12. Re-significar el parámetro docente/estudiante.
13. Socializar y sensibilizar a la comunidad educativa, padres, docentes y demás integrantes.

Por último, el grupo resaltó que, como colectivo, puede aportar en la ejecución de la JU y de la JE en la ciudad, pues: “Las entidades aliadas están en consenso en cuanto al hecho de dar continuidad a la alianza con la SED para la implementación, teniendo en cuenta que se considera un logro y un avance contribuir con los procesos de formación”.

### Sector privado

Los delegados de las cinco entidades privadas expresaron, como primera medida, la necesidad de hacer una clara diferenciación entre la jornada única y la jornada extendida, debido a que cada una de ellas implica orientaciones e implementaciones distintas; fuera de esta precisión, las consideran: “Una intención pedagógica útil y necesaria”, que no puede ser “Más de lo mismo” y, por eso, es importante buscar estrategias y metodologías diferentes y pertinentes en su aplicación. Al tiempo, entienden la importancia de reconocer algunas condiciones para el éxito en su ejecución para Bogotá:

1. Formación docente, acompañada de salarios pertinentes, atención a la sobrecarga laboral, manejo de políticas con los sindicatos, niveles de formación y espacio para la investigación.
2. Recursos humanos, físicos y financieros.
3. Revisar el trabajo de investigación previo (Informes de organizaciones; sistematización de otras experiencias a rescatar).
4. Dotación escolar y mecanismos para que su entrega sea ágil y llegue a los colegios.
5. Gestión unificada y articulada del conocimiento de la SED y los operadores.
6. Orientaciones curriculares definidas, de tal forma que articulen los procesos.
7. Sintonizar los criterios, objetivos, metas y resultados entre todos los operadores y aliados.
8. Implementar las jornadas de acuerdo a criterios de demanda de las instituciones educativas de familias de estudiantes vinculadas a los procesos, no por oferta.

De igual manera, los actores del sector privado sostienen que se deben: “Respetar los procesos políticos anteriores, examinando fortalezas y debilidades”, de tal forma que sea posible obser-

var la continuidad en los procesos pedagógicos y contractuales; en tal sentido, considera importante rol del sector privado en el marco de la participación activa de la experiencia pedagógica.

### Redes de docentes

Las redes docentes son actores emergentes en el escenario educativo; aunque sus posturas no son reivindicativas, sí manifiestan una perspectiva crítica frente al sentido de la ampliación de jornada. En general, consideran que podría ser una buena iniciativa de gobierno, pero no estarán de acuerdo con ella hasta que no se aclaren públicamente aspectos como el manejo del tiempo adicional, para:

No hacer más de lo mismo, de tal forma que se permita dar el paso a nuevos conocimientos para la vida desde la cultura, la educación física y el arte. [En este sentido, consideran que] La solución viene desde el mismo docente. Los tiempos son reducidos para ese acompañamiento y reflexión pedagógica, por eso es importante pensar los procesos desde los colectivos de maestros, brindando los apoyos específicos de acuerdo a las necesidades de cada institución.

De acuerdo con ello, la mesa hace un fuerte llamado al respeto por la autonomía escolar, teniendo en cuenta que no se parte de cero, pues existen maestros con perfiles académicos y experiencia que deberían ser aprovechadas con mayor propiedad en los colegios, localidades y desde el nivel central. En la mesa se considera que para la implementación deben darse procesos de:

Articulación de la jornada única con la filosofía institucional y el PEI; fortalecer las prácticas novedosas que están ya en curso; prácticas transformadoras para no hacer lo mismo en las 8 horas; actualizar el SIE de acuerdo con la armonización curricular; hacer investigaciones en contextos; tener en cuenta la participación en las propuestas lideradas por la SED, y sus políticas públicas, para los ascensos e incentivos.

Por otro lado, se cree que no existe la infraestructura suficiente, cuestionando la posibilidad de que se respeten las condiciones salariales y laborales. La mesa entiende la importancia de las familias y señala la necesidad de plantear un esquema para vincularlas formalmente a los procesos escolares; al tiempo, ve indispensable armonizar las orientaciones curriculares, estándares, lineamientos y derechos básicos de aprendizaje, comprendiendo que aunque la tarea podría ser realizada por los maestros, deben contar con tiempos especiales para hacerlo, mientras, se requiere trabajar en mitigar los conflictos, propios del cambio cultural, que pueden afectar a la comunidad educativa. Finalmente, la opi-



nión general considera la alimentación escolar como un punto neurálgico, necesaria desde criterios de calidad y de atractivo, para evitar un fenómeno común en los colegios: el desperdicio de refrigerios y almuerzos.

### Docentes enlace

Los docentes enlace tienen la experiencia directa de dinamización de la implementación, especialmente en cuanto a lo que sucede cotidianamente en las aulas, lo administrativo, logístico y curricular. En general, creen que a pesar de las dificultades de implementación experimentadas en la Jornada 40x40, el programa fue aceptado por la comunidad educativa y mostró resultados, pues: “Cada institución ha creado estrategias innovadoras para la implementación del proyecto”. En este sentido, afirman que se deben mantener las cosas positivas y no desechar completamente el programa, eso sí, considerando que se debe aprovechar su experiencia, mejorando sus condiciones salariales, contractuales y de parámetro en la relación entre cantidad de estudiantes y docentes enlace.

Por otra parte, recomiendan “Trazar la ruta pedagógica a seguir”, enfocándose en los aspectos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, en función de la propuesta curricular armonizada. Este acompañamiento debe hacerse desde la base de los referentes pedagógicos, conceptuales y curriculares ya existentes, teniendo en cuenta que quienes los han seguido han tenido éxito.

### Directivos docentes

Los rectores y coordinadores manifiestan altas expectativas frente a la jornada única, pues la entienden como pertinente y una buena oportunidad para fortalecer los procesos escolares y la organización institucional. La consideran viable solo si se tiene en cuenta que sería una política costosa por la inversión que debería

realizar el distrito para hacerla sostenible. Si no se consideran los costos significaría hacer más de lo mismo y el riesgo no solo generaría alta conflictividad entre los diversos agentes educativos, sino que no garantizaría mejores resultados frente a la calidad.

Un consenso importante es el de la necesidad de reconocer la autonomía institucional, en el sentido de que debe ser el norte de: “Los planes de estudio y lineamientos; reconociendo los saberes y experiencias docentes”. Para la mesa, la falta de atención de la SED a los requerimientos efectuados, ha impedido que algunos aspectos no empalmen con las orientaciones del nivel central y los propios procesos; así, se deben tener en cuenta los PEI y los SIE, para con ellos formular todo lo inherente a la institución. Se solicita la creación de canales de comunicación más asertivos y ágiles para atender las demandas y se recomienda dar más relevancia al rol de las direcciones locales de educación, otorgándoles funciones más directas sobre la implementación, antes que en la supervisión.

En general, los aspectos para ser tenidos en cuenta giran alrededor de la infraestructura, del talento humano, transporte, alimentación, personal administrativo y pedagógico que trate solo temas educativos, y una planta para personal de apoyo logístico, de tal forma que los docentes no tengan que encargarse del transporte, comedor o dotaciones: “El Estado debe asumir el transporte y comedor a través de personal distinto a los docentes”.

Finalmente, la mesa resalta la voluntad y apoyo de los docentes, advirtiendo que podrían oponerse a la implementación si ésta afecta sus condiciones contractuales, de tiempo en la institución o de movilidad. Por ello deben procurarse condiciones atractivas para los maestros que ingresen en jornada única, y ellos deben mejorar sus prácticas de enseñanza; se trata de “Fortalecer el aspecto de evaluación como elemento de mejoramiento académico”, velando por la cualificación docente de acuerdo a los intereses propios y las necesidades institucionales.

## Personeros

El grupo de representantes estudiantiles, de 4 instituciones educativas distritales, coincidió en afirmar que la JU y la JE son pertinentes y deben implementarse en Bogotá, debido a argumentos como que permiten aprovechar el tiempo libre, son más integrales, diferentes y brindan ocasiones de aprender. Los representantes de la población objeto de esta política pública, desde su experiencia, están de acuerdo con extender el horario escolar, si ello implica un adecuado uso del tiempo libre en acciones pedagógicas que inciten la formación integral. Del mismo modo, sugieren algunas condiciones para la implementación:

1. Establecer un horario dinámico (7am a 4pm).
2. Promover clases interesantes, con actividades entretenidas (danzas, artes, de integración, ciencias).
3. Comedores escolares en óptimas condiciones.
4. Garantizar infraestructura y espacios pertinentes en las instituciones educativas.
5. Transporte escolar.
6. Conservar subsidios de transporte (ruta alimentadora exclusiva para estudiantes de colegios).
7. Habilitar parqueaderos para bicicletas.
8. Establecer dos descansos dentro de la jornada única (en la mañana y al medio día).
9. Plantean que la Educación Media Fortalecida represente un título técnico real y obligatorio, donde prime el interés de los estudiantes con orientación vocacional.
10. En cuanto a las orientaciones curriculares se hace énfasis en la importancia de una segunda lengua, que sea obligatorio un curso de inglés de nivel con certificación.
11. Aumentar el uso de las TIC en el aula, utilizar los recursos como tabletas y Wifi.
12. Incentivar la cultura y aprovechamiento de los refrigerios escolares.

Por último, el grupo afirma que, como colectivo, puede aportar en la implementación de la JU y JE, a través de su liderazgo en “iniciativas diferentes en los colegios”, y manteniendo activo “El consejo estudiantil, para que se tengan en cuenta opiniones de más estudiantes”; por eso se apoya escenarios de diálogo entre personeros de diferentes instituciones educativas, pues se entienden como espacios que articulan la representatividad estudiantil entre colegios y estimulan el liderazgo de los alumnos.

## Asociaciones de padres de familia

El grupo considera que la ampliación de la jornada será pertinente en el sentido de que los estudiantes tendrán más tiempo de estudio, llevando a una mejora en el desempeño escolar. Al permanecer más tiempo en la institución escolar serán menos vulnerables a los riesgos del contexto social y estarán ocupados en las tareas propiamente educativas. Al tiempo, se apunta que es preciso efectuar un servicio de alimentación que incluya comida caliente, así como un servicio de rutas escolares mejor localizadas, para que el desplazamiento no desgaste las dinámicas escolares ni familiares; se sugiere llevar a cabo la implementación en los colegios con déficit de estudiantes, porque sería difícil negociar dinámicas en instituciones donde funcionan ambas jornadas. Se cree que la oferta del programa Jornada 40x40 fue atractiva, por el desarrollo de centros de interés centrados en el arte y el deporte, recomendando que el tiempo escolar adicional contemple tal enfoque.

## Asesores de dignatarios, comisiones de educación, Congreso y Concejo

Este grupo coincide en afirmar que la implementación de la jornada única y de la jornada extendida en Bogotá es “Una necesidad y deberá enfocarse en los estudiantes”, agregando que tendría que tener como principios rectores: el respeto por la autonomía institucional y la garantía del acceso a la educación pública como un derecho. Respecto a las condiciones para implementar la JU y JE, especifica algunos ejes a considerar:

1. Infraestructura: es fundamental asignar recursos, adquirir más escenarios escolares, modernizar la infraestructura e instituir tiempos y espacios de calidad y pertinentes.
2. No trabajar bajo la figura de concesiones; el sector público también puede brindar educación de calidad.
3. Formación docente, con perfiles de preparación cualificados.
4. Salarios docentes dignos, asignar incentivos a los educadores.
5. Alimentación escolar: optimizar la distribución de refrigerios balanceados y diversos, minimizando su desperdicio; se deben dar condiciones adecuadas para el tratamiento de comida caliente, pues “la comida industrial no es sana” y eso hace necesario un restaurante escolar con personal apropiado para manejar los alimentos.

6. Promover la formación de hábitos de desarrollo, habilidades de vida y destrezas humanas, de tal forma que haya una apropiación crítica del conocimiento.
7. Transporte escolar, mejorar calidad de vida con un subsidio de ruta.

Uno de los temas que inquieta al grupo de asesores es el de presupuesto para educación, pues se considera que la inversión “está en vilo por el hueco fiscal”, y se asegura que “según la exministra se necesitaban 16 billones y hay medio billón”; esto significaría una posible asignación reducida de recursos para implementar la JU y JE, y ello puede limitar su alcance y efectividad. Como aportes, se considera que, desde el Consejo, se pueden debatir y acordar los recursos previendo que sean bien destinados, ejerciendo un adecuado control político, seguimiento y evaluación de las políticas públicas.

### Investigadores de facultades de educación

Durante la mesa de trabajo, que contó con la presencia de representantes de siete facultades de educación, el grupo de investigadores y académicos aclaró que sus opiniones no reflejaban la opinión de ASCOFADE, sino que se trataba de posturas personales. Así, los participantes manifestaron que implementar la jornada única y la jornada extendida es un hecho valioso, pero “no hay condiciones para que se realice con calidad”, por lo cual es fundamental trazar algunos factores a considerar para su éxito:

1. Garantizar plantas físicas adecuadas, buena alimentación, medios y bienestar.
2. Aumentar el cuerpo docente y mayores salarios.
3. Mejorar la contratación de docentes.
4. Mejorar la formación de educadores con calidad.
5. Unificación del Estatuto Docente.
6. Garantizar condiciones de bienestar para estudiantes y docentes.
7. El currículo debe trabajarse en consonancia con el mundo real pertinente y desde perspectivas de construcción colectiva, lo cual implica conocer los contextos.
8. Promover la investigación, actualización, construcción y formación de docentes profesionales, capaces de construir colectivamente los currículos.
9. Fortalecer las facultades de educación.
10. Proteger la autonomía real de la universidad.

El colectivo considera que puede aportar a la implementación de la JU y JE desde el papel de las facultades de educación, como formadoras de “Docentes de calidad para el siglo XXI, de mejo-

res colombianos para un mundo mejor”, por ello es importante propender por fortalecer la formación docente, para que dé respuesta integral a las actuales demandas de la sociedad.

## Conclusiones

La presente investigación indagó por las posibles dificultades y retos en la implementación de la jornada única y extendida en Bogotá. Se trata de una herramienta clave para los encargados de hacer la política y quienes toman las decisiones, ellos contarán, de primera mano, con las principales voces de los actores del sistema educativo. Este análisis busca facilitar herramientas para un plan ejecutable a 2019, el cual permita un tránsito a la jornada única sin improvisaciones y con mayores beneficios para los estudiantes y, al tiempo, es insumo para cinco documentos adicionales:

- 1) Texto sobre las orientaciones curriculares que incluyen el lineamiento de jornada única.
- 2) Informe de los resultados de la evaluación del programa 40x40 y jornada completa.
- 3) Propuesta de acompañamiento *in situ* para los colegios de jornada única y jornada completa.
- 4) Los lineamientos de cualificación docente para la innovación de las prácticas de aula.
- 5) Documento unificado sobre las orientaciones curriculares para las IE, teniendo en cuenta los textos elaborados por la SED.

Buscando reunir las voces y reflexiones de la comunidad involucrada en una potencial jornada única (JU) y jornada extendida (JE) en los colegios oficiales del Distrito, la investigación partió de 3 fases: Análisis de actores y grupos de acción involucrados; mesas de trabajo por actores identificados en la fase 1; y una tercera fase que trabajó con cuatro mesas de trabajo, una por cada eje, con representantes de cada actor de la primera fase, identificando un problema central y posibles soluciones. A continuación se presentan los resultados del ejercicio que, en principio, permitió conocer las perspectivas de los actores sobre las principales necesidades e intereses que intervienen en la implementación de la JU y la JE:

- La jornada única podría impactar positivamente la calidad educativa, si no es más de lo mismo.
- La JU es viable si se cuenta con los recursos financieros que soporten su implementación.
- La JU es una gran oportunidad para repensar los procesos pedagógicos, hacia ejercicios de innovación y mejoramiento de los ambientes de aula.

- Para una implementación pertinente, se requiere que el foco esté en las necesidades de las instituciones educativas, en función del desarrollo de su PEI.
- Una clave fundamental es dotar de autonomía a las IE y a las direcciones locales de educación (DLEs).
- La SED, las entidades aliadas y las DLEs, deben ser percibidas como apoyo para la implementación y no como supervisores.
- Se deben descentralizar decisiones, otorgando facultades especiales a las DLEs en temas de infraestructura, talento humano, traslados, dotación, etc.
- Se deben crear equipos pedagógicos propios de las IE, con docentes seleccionados por perfil que se encarguen de la implementación con énfasis en aspectos educativos y no logísticos.

La presente investigación es novedosa por varias razones: en primer lugar, desarrolla una metodología que permite establecer los actores claves dentro del diseño de la implementación de la ampliación de la jornada; en segundo lugar, cuenta con la participación de dichos actores claves, que dieron activamente su opinión en las actividades programadas, hecho de vital importancia porque permite recoger sus voces dándoles validez y legitimidad; finalmente, la investigación combinó, en varias etapas, diferentes metodologías participativas que permitieron tener diversas visiones del mismo problema.

## Referencias

- Barrera, F., Maldonado, D., Rodríguez, C. (2012). *Calidad de la educación básica y media en Colombia: diagnóstico y propuestas*. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Economía, CEDE.
- Bellei, C. (2009). Does lengthening the school day increase students' academic achievement? Results from a natural experiment in Chile. *Economics of Education Review*, 28(5), pp. 629-640.
- Berthelon, M. E., y Kruger, D. I. (2010). Risky behavior among youth: Incapacitation effects of school on adolescent motherhood and crime in Chile. *Journal of public economics*, 95(1), pp. 41-53.
- Bonilla, L. (2011). *Doble jornada escolar y calidad de la educación en Colombia*. Bogotá: Banco de la Republica, Economía Regional.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public management review*, 6(1), pp. 21-53.
- Cerdán, P., y Vermeersch, C. (2007). More time is better: An evaluation of the full time school program in Uruguay. *World Bank Policy Research Working Paper*, 4167.
- Égido Gálvez, I. (2011). Los tiempos escolares en los sistemas educativos: análisis de algunas reformas recientes. *Revista española de educación comparada*.
- García, Á. (2006). *Evaluación del impacto de la jornada escolar completa*. Artículo presentado en el Encuentro de la Sociedad de Economía de Chile. La Serena, Chile.
- García, S., Fernández, C., y Weiss, C. (2013). Does lengthening the school day reduce the likelihood of early school dropout and grade repetition: Evidence from Colombia. *Documentos de Trabajo EGOB*, No. 7.
- Llach, J. J., et al. (2009). *Do longer school days have enduring educational, occupational or income effects? A natural experiment on the effects of lengthening primary school days in Buenos Aires*. Buenos Aires. Obtenido desde [https://www.researchgate.net/publication/227386435\\_Do\\_Longer\\_School\\_Days\\_Have\\_Enduring\\_Educational\\_Occupational\\_or\\_Income\\_Effects\\_A\\_Natural\\_Experiment\\_in\\_Buenos\\_Aires\\_Argentina](https://www.researchgate.net/publication/227386435_Do_Longer_School_Days_Have_Enduring_Educational_Occupational_or_Income_Effects_A_Natural_Experiment_in_Buenos_Aires_Argentina)
- Mineduc. (2002). División de planificación y presupuesto. *Prueba SIMCE 2° medio 2001. Análisis de resultados*. Santiago: MINEDUC.
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., y Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. CEPAL. Obtenido desde [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)
- Pires, T., y Urzua, S. (2010). *Longer School Days, Better Outcomes?* Tesis no publicada, Northwestern University.
- Strauss, A. L., y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Tapia, G. (2004). *Análisis de actores involucrados en procesos participativos*. Obtenido el 15 de noviembre de 2016 desde [www.cambiodemocratico.org/publicaciones](http://www.cambiodemocratico.org/publicaciones)
- Zorrilla, M., Lengford, P., Ramírez, E., y García, L. (2008). *Informe final de la evaluación del diseño del programa nacional de horario extendido en primaria: Programa Nacional de Escuelas de Tiempo Completo*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Agradecimiento especial a la Secretaría de Educación del Distrito, por propiciar el espacio para esta investigación.

